



Administracja
Podatkowa

Zedysardam

PODSEKRETARZ STANU
Szef Służby Celnej

Maciej Kania
18.12.14



Koncepcja rozwoju zadań Krajowej Informacji Podatkowej

Warszawa, 19 grudnia 2014 r.

SPIS TREŚCI

I. WSTĘP.....	3
II. ANALIZA STANU OBECNEGO.....	4
III. DOŚWIADCZENIA ZAGRANICZNE	12
IV. WNIOSKI.....	15
V. PROPONOWANE KIERUNKI ROZWOJU ZADAŃ KRAJOWEJ INFORMACJI PODATKOWEJ. 17	
A. ZAKRES DZIAŁANIA.....	17
B. ORGANIZACJA	20
C. ZAPLECZE TELEINFORMATYCZNE	24
VI. PRZEWIDYWANY HARMONOGRAM ROZWOJU KRAJOWEJ INFORMACJI PODATKOWEJ NA LATA 2014-2019.....	25
VII. PRZEWIDYWANE KORZYŚCI.....	28

I. WSTĘP

Krajowa Informacja Podatkowa powołana została w 2006 roku, jako instytucja, której głównym zadaniem jest wspieranie podatników w dobrowolnym i prawidłowym wypełnianiu przez nich obowiązków podatkowych, a także podnoszenie ich świadomości podatkowo-prawnej. Obecnie zadanie to realizowane jest głównie poprzez wydawanie indywidualnych interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz udzielanie informacji telefonicznych.

Krajowa Informacja Podatkowa jest zatem instytucją, do której najwcześniej napływają informacje o pojawiających się trudnościach w stosowaniu przepisów prawa podatkowego – w pierwszej kolejności za pośrednictwem Infolinii, w nieco dalszej – w formie wniosków o wydanie interpretacji indywidualnych. Krajowa Informacja Podatkowa posiada odpowiedni potencjał merytoryczny do pełnienia wiodącej roli w zakresie polityki informacyjnej państwa dotyczącej stosowania przepisów prawa podatkowego, jednakże jej ograniczone zasoby – zarówno kadrowe, jak i rzeczowe – nie pozwalają na prowadzenie działalności na szerszą skalę.

Administracja Podatkowa przechodzi proces modernizacji, mający na celu unowocześnienie interakcji pomiędzy administracją a jej klientami. Również w przypadku Krajowej Informacji Podatkowej zdiagnozowane zostały potrzeby podjęcia działań prowadzących do poszerzenia zakresu świadczonych usług oraz poprawienia ich jakości.

Celem niniejszego dokumentu jest przedstawienie kierunków dalszego rozwoju Krajowej Informacji Podatkowej oraz wskazanie zakresu niezbędnych zmian.

Głównym założeniem projektowanych zmian powinno być stworzenie nowoczesnego, sprawnego ogólnokrajowego punktu informacji dla podatników i pracowników Administracji Podatkowej, prezentującego za pośrednictwem wielu kanałów komunikacji – kompletną i jednolitą informację na temat podatków, przyjętą i stosowaną konsekwentnie przez wszystkie jednostki Administracji Podatkowej. Oczekiwanym rezultatem modernizacji Krajowej Informacji Podatkowej jest stworzenie skoordynowanego systemu zarządzania informacją podatkową – skutecznego narzędzia Administracji Podatkowej – służącego do efektywnego wspierającego podatników w dobrowolnej realizacji obowiązków podatkowych.

II. ANALIZA STANU OBECNEGO¹

Powstanie Krajowej Informacji Podatkowej

Krajowa Informacja Podatkowa powstała w wyniku realizacji Projektu Phare 2003 „Wsparcie polskiej administracji podatkowej – tworzenie Centrów Informacji Podatkowej”. Idea, która przyświecała projektowi było zapewnienie pomocy państwa w realizacji ciężących na podatnikach obowiązków podatkowych poprzez zapewnienie im dostępu do jednolitej informacji podatkowej.

Biura zostały utworzone 1 lipca 2006 r. na bazie funkcjonujących Ośrodków Zamiejscowych Izb Skarbowych w Warszawie, Katowicach i Bydgoszczy oraz na bazie Wielkopolskiego Centrum Informacji Podatkowej w Lesznie.

Projekt utworzenia centrów informacji od początku zakładał, że dla zapewnienia nadrzędnego celu jakim było ujednolicenie wykładni prawa podatkowego muszą one podlegać jednej centralnej jednostce organizacyjnej.²

Kolejny etap rozwoju biur przypadł na 2007 r., kiedy Krajowej Informacji Podatkowej powierzono wydawanie w imieniu Ministra Finansów interpretacji indywidualnych. System wydawania interpretacji indywidualnych ruszył 1 lipca 2007 r. Od tego momentu interpretacje indywidualne wydawane są w imieniu Ministra Finansów przez upoważnionych dyrektorów izb skarbowych.

W 2011 r. powołano jeszcze jedno Biuro Krajowej Informacji Podatkowej z siedzibą w Piotrkowie Trybunalskim funkcjonujące w strukturach Izby Skarbowej w Łodzi. Była to odpowiedź na obciążenie pracą istniejących czterech biur spowodowane rosnącym wpływem wniosków o interpretacje indywidualne (w Biurze tym nie funkcjonuje Infolinia).

Od 1 stycznia 2012 r. biurom Krajowej Informacji Podatkowej powierzono kolejne zadanie – wstępną analizę wniosków o wydanie interpretacji ogólnych oraz wydawanie postanowień o pozostawianiu takich wniosków bez rozpatrzenia.

Struktura organizacyjna Krajowej Informacji Podatkowej

Aktualnie wydawaniem interpretacji indywidualnych i udzielaniem telefonicznych informacji zajmuje się pięć biur Krajowej Informacji Podatkowej, które działają w strukturach pięciu izb skarbowych. W konsekwencji biura te podlegają jednocześnie bezpośrednio pod:

- Dyrektora Izby Skarbowej kierującego daną izbą,³
- Departament Administracji Podatkowej Ministerstwa Finansów⁴ oraz
- Departament Polityki Podatkowej Ministerstwa Finansów⁵.

¹ O ile nie wskazano inaczej, przedstawione w niniejszym rozdziale informacje oraz prezentowane rysunki i tabele pochodzą z „Analizy stanu funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej”, projektu realizowanego przez Departament Administracji Podatkowej w biurach Krajowej Informacji Podatkowej od grudnia 2012 r. do sierpnia 2013 r.

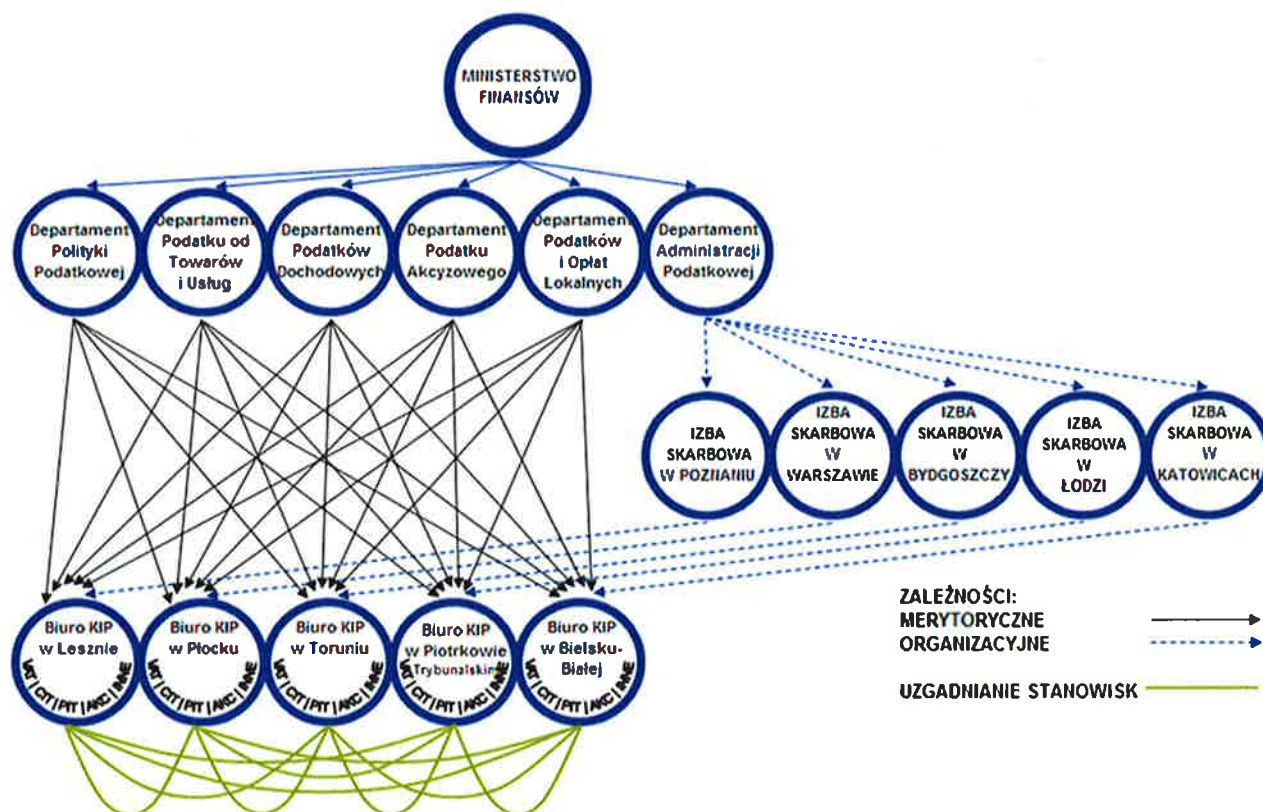
² Karta informacyjna PROJEKT SIECI CENTRÓW INFORMACJI TELEFONICZNEJ POLSKIEJ ADMINISTRACJI PODATKOWEJ, ASSISTANCE TO THE POLISH TAX ADMINISTRATION, TWINNING No PL03/IB/2001/FI/01, str. 5.

³ § 9 ust. 1 Zarządzenia nr 5 Ministra Finansów z dnia 27 stycznia 2014 r. w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów (Dz. Urz. Min. Fin. z dnia 28 stycznia 2014 r. – poz. 3).

⁴ § 27 ust. 1 pkt 1 i ust. 2 pkt 6 lit. a i lit. b Regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Finansów (Zarządzenie nr 34 Ministra Finansów z dnia 11 lipca 2014 r. w sprawie ustalenia regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Finansów).

⁵ § 48 ust. 1 i ust. 2 pkt 1 lit. b i pkt 2 ww. regulaminu.

Ponadto w czterech departamentach podatkowych Ministerstwa Finansów funkcjonują komórki organizacyjne odpowiedzialne za szeroko rozumianą współpracę z biurami Krajowej Informacji Podatkowej pod względem podatkowym. W rezultacie Krajowa Informacja Podatkowa – jako organizacja – podlega w całości bądź częściowo decyzjom jedenastu dyrektorów – pięciu izb skarbowych oraz sześciu departamentów Ministerstwa Finansów.



Zadania Krajowej Informacji Podatkowej

Do zadań biur Krajowej Informacji Podatkowej należy w szczególności⁶:

- 1) udzielanie ogólnej informacji podatkowej drogą telefoniczną lub elektroniczną;
- 2) przygotowywanie i udostępnianie broszur podatkowych;
- 3) przygotowywanie programów edukacyjnych i przeprowadzanie szkoleń podatkowych dla podatników;
- 4) opracowywanie publikacji podatkowych i zamieszczanie ich na stronie internetowej;
- 5) współdziałanie z Ministerstwem Finansów i izbami skarbowymi w zakresie monitorowania jednolitości stosowania prawa podatkowego;
- 6) opracowywanie indywidualnych interpretacji przepisów prawa podatkowego w sprawach indywidualnych na wniosek zainteresowanego;
- 7) opracowywanie postanowień o pozostawieniu bez rozpatrzenia wniosków o wydanie interpretacji ogólnych w zakresie prawa podatkowego.

⁶ § 3 załącznika nr 4 do Zarządzenia nr 5 Ministra Finansów z dnia 27 stycznia 2014 r. w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów.

Powyższe zadania realizowane są przez dwa główne piony Krajowej Informacji Podatkowej – Infolinię (Wydziały Konsultantów) oraz Wydziały Interpretacji.

Obecnie pracownicy Infolinii Krajowej Informacji Podatkowej obsługują:

- 1) połączenia telefoniczne, w ramach których udzielają informacji na temat podatków oraz wsparcia merytorycznego przy składaniu elektronicznych deklaracji podatkowych,
- 2) informację na stronach portalu internetowego www.mf.gov.pl,
- 3) informację prasową – publikacje dla prasy,
- 4) informację na temat przepisów podatkowych do Akcji PIT dla urzędów skarbowych,
- 5) aplikację Szybki PIT,
- 6) rzeczników prasowych izb skarbowych w zakresie udzielania odpowiedzi na pytania zadawane przez dziennikarzy (usługa wewnętrzna).

Dla zwiększenia jednolitości informacji udzielanych podatnikom podczas wizyt w urzędach skarbowych Krajowa Informacja Podatkowa na początku 2014 r. opracowała i wdrożyła – początkowo w ramach pilotażu – nową usługę, adresowaną do pracowników urzędów skarbowych, polegającą na wsparciu telefonicznym urzędów w zakresie ich kontaktów z podatnikami. Po dokonaniu ewaluacji pilotażu i zmodyfikowaniu formy świadczenia usługi na podstawie wniosków płynących z oceny pilotażu⁷, od 1 grudnia 2014 r., usługa ta została włączona do podstawowego zakresu usług świadczonych przez Krajową Informację Podatkową⁸.

Natomiast pracownicy Wydziałów Interpretacji biur Krajowej Informacji Podatkowej realizują zadania związane w szczególności z wydawaniem interpretacji indywidualnych oraz wstępną analizą wniosków o wydanie interpretacji ogólnych. Do najważniejszych z nich należą:

- 1) kompleksowe rozpatrywanie wniosków ORD-IN – wydawanie interpretacji indywidualnych oraz postawień,
- 2) rozpatrywanie środków zaskarżenia na wydane rozstrzygnięcia – zażaleń i wezwań do usunięcia naruszenia prawa,
- 3) udzielanie odpowiedzi na skargi kierowane do WSA oraz przygotowywanie wniosków o wniesienie skarg kasacyjnych od wyroków WSA,
- 4) wstępna analiza wniosków ORD-OG – wydawanie postanowień o pozostawieniu wniosków bez rozpatrzenia.

Przy wykonywaniu niektórych z ww. zadań wydziały interpretacji wspomagane są przez komórki radców prawnych, którzy reprezentują Ministra Finansów w postępowaniach przed wojewódzkimi sądami administracyjnymi oraz Naczelnym Sądem Administracyjnym, a także wnoszą skargi kasacyjne od wyroków WSA.

Wydane interpretacje wraz ze skanami wniosków ORD-IN – po ich uprzednim zanonimizowaniu – są wprowadzane do Systemu Informacji Podatkowej (SIP) przez pracowników zajmujących się obsługą SIP.

⁷ „Wdrożenie usługi wsparcia urzędów skarbowych”, Bielsko-Biała, 17 listopada 2014 r., http://archwww.mf.gov.pl/files/intranet/intranet_ap/wydarzenia_i_aktualnosci/ministerstwo_finansow/2014/wsparciedoc_20141204162131.pdf.

⁸ „Koncepcja organizacji pracy infolinii Krajowej Informacji Podatkowej w związku z wdrożeniem usługi ‘wsparcie dla urzędów skarbowych’ materiał dla urzędów i izb skarbowych”, Leszno, listopad 2014 r.

Popyt na usługi Krajowej Informacji Podatkowej

Usługi świadczone przez Krajową Informację Podatkową cieszą się nieustannie rosnącym zainteresowaniem:

Ilość wydanych interpretacji indywidualnych w latach 2008-2013

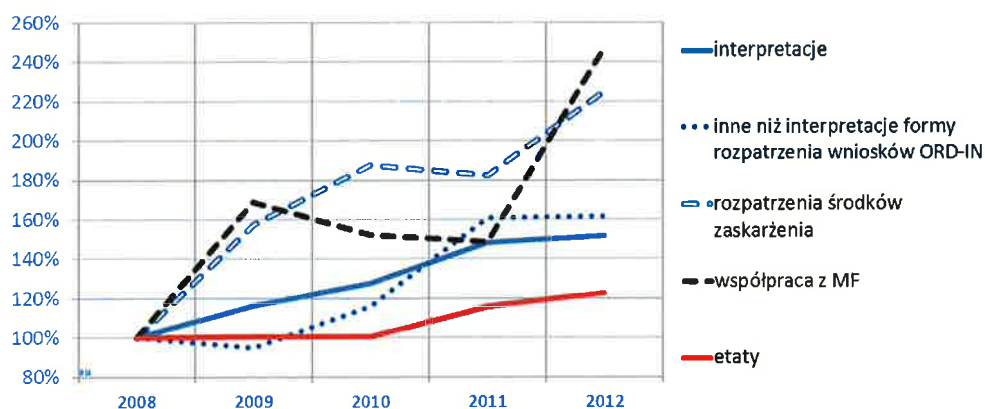


Ilość połączeń odebranych i utraconych w latach 2007-2013



Wzrostowi popytu na świadczone przez Krajową Informację Podatkową usługi nie zawsze jednak towarzyszył porównywalny wzrost nakładów przeznaczonych do ich realizacji.

Liczby załatwianych spraw w wydziałach interpretacji w latach 2008-2012 nie znalazły przełożenia na zmianę liczby etatów:



Ordynacja podatkowa zobowiązuje organ podatkowy do wydania interpretacji przepisów podatkowych w terminie trzech miesięcy od dnia złożenia wniosku. Niezachowanie tego terminu skutkuje uznaniem stanowiska przedstawionego przez wnioskującego za wiążące organ. Blisko ¾ wydawanych rozstrzygnięć jest wydawana w ostatnich dwóch tygodniach przed upływem terminu ustawowego – poniżej przedstawiono dane na podstawie analizy obejmującej pierwsze półrocze 2014 r..

do 2 miesięcy (włącznie)		powyżej 2 miesiące – 2,5 miesiąca (włącznie)		powyżej 2,5 miesiąca		Łączna liczba wydanych rozstrzygnięć	
1.		2.		3.		4.	
2710	13,2%	2798	13,6%	15 021	73,2%	20 529	100%

Źródło: „Wymogi kadrowe dla biur Krajowej Informacji Podatkowej w zakresie wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego”, Leszno, 19 grudnia 2014 r., str. 5.

Zasoby kadrowe Krajowej Informacji Podatkowej

Świadczenie ww. usług przez Krajową Informację Podatkową odbywa się przy wykorzystaniu przypisanych jej zasobów ludzkich oraz rzeczowych. Rozkład etatów w poszczególnych biurach (z podziałem na główne piony działalności) przedstawia się, wg stanu na 30 października 2014 r. – z uwzględnieniem kadr Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Będzinie – planowane uruchomienie 1 stycznia 2015 r., następująco:

BKIP	Interpretacje			Infolinia				Wicedyrektor	Radcowie prawni	Informatycy	Oddział ogólny	w tym					RAZEM			
	Naczelnicy	Kierownicy i Koordynatorzy komórek merytorycznych	Pracownicy merytoryczni	Nadzorcy	Eksperci	Konsultanci	Obsługa					Kierownik/Koordynator	Obsługa Kancelarii	SIP	Pozostali (kadry, styka, sekretariat)	Pracownicy poza korpusem służby cywilnej, np. kierowcy, konserwatorzy, sprzątaczk	Interpretacje	Infolinia	Pozostali (suma z kolumn 9,10,11,12)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Płock	2	9	72	1	9	33	0	1	4	3	12	1	3	3	3	2	146,00	83	43	20
Leszno	2	9	49	1	9	36	0	1	3	3	9	1	2	3	2	1	122,00	60	46	16
Toruń	2	7	53	1	9	33	0	1	3	2	8	1	2	2	3	0	119,00	62	43	14
Piotrków T.	2	7	39					1	2	2	8	1	3	1	2	1	61,00	48		13
Bielsko Biała	3	9	69	1	10	33	1	1	2,75	2	15	1	3	4	5	2	146,75	81	45	20,75
Będzin				1	18	72	0	1		2	6	1	1		4	0	100,00		91	9
Razem	11	41	282	5	55	207	1	6	14,75	14	58	6	14	13	19	6	694,75	334	268	92,75

Źródło: „Wymogi kadrowe dla biur Krajowej Informacji Podatkowej w zakresie wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego”, Leszno, 19 grudnia 2014 r., str. 14.

Zasoby rzeczowe Krajowej Informacji Podatkowej

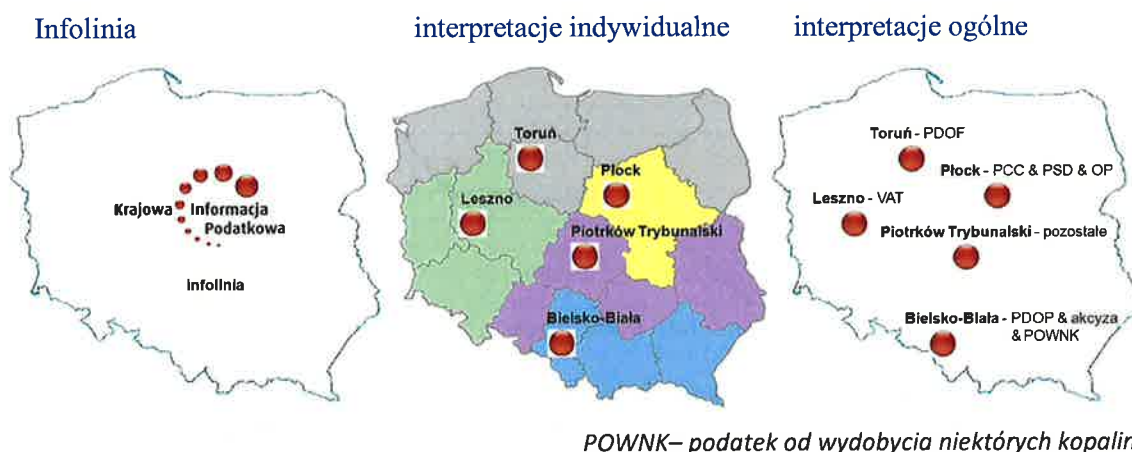
Pośród wykorzystywanych zasobów rzeczowych podstawową grupę stanowią infrastruktura teleinformatyczna oraz aplikacje wspomagające pracę Krajowej Informacji Podatkowej i umożliwiające realizowanie przez nią usług. Do najważniejszych aplikacji należą: Kancelaria, Poradnik Pytań i Odpowiedzi, System Informacji Podatkowej, Ewidencja Zaskarżonych Interpretacji, Ewidencja interpretacji wątpliwych i rozbieżnych, CMS – statystyki pracy Infolinii oraz połączeń przychodzących, IVR – system zapowiedzi i rozdziału połączeń, Witness – system do nagrywania rozmów, Ewidencja pytań odroczonej – ewidencja pytań, na które należy udzielić odpowiedzi w terminie do siedmiu dni.

W ramach każdego biura funkcjonują także różne aplikacje lokalne, ułatwiające w szczególności obsługę techniczną związaną z rozpatrywanymi sprawami, a także rejestry umożliwiające sporządzanie różnego rodzaju statystyk.

Właściwość miejscowa i rzeczowa biur Krajowej Informacji Podatkowej

Każde biuro udziela informacji podatkowej oraz wydaje interpretacje indywidualne w zakresie wszystkich podatków. Jedynie w zakresie wstępnego rozpatrywania wniosków o wydanie interpretacji ogólnych obowiązuje właściwość rzeczowa.

Obecny podział właściwości pod względem obsługi przychodzących połączeń, wniosków o wydanie interpretacji indywidualnych oraz wniosków o wydanie interpretacji ogólnych wygląda następująco:



Jednocześnie poszczególne biura pełnią funkcję lidera (organu wiodącego) określonego podatku – zarówno w zakresie wydawanych interpretacji indywidualnych, jak i informacji udzielanych telefonicznie.⁹ Lider (organ wiodący) odpowiedzialny jest w szczególności za współpracę Krajowej Informacji Podatkowej z Ministerstwem Finansów w zakresie przypisanego mu podatku (podatków). Właściwość rzeczowa biur w zakresie wniosków o wydanie interpretacji ogólnych jest taka sama jak usytuowanie liderów.

Od 1 stycznia 2015 r. zostanie rozpoczęte wdrażanie koncepcji modelu docelowego specjalizacji rzeczowej biur Krajowej Informacji Podatkowej zgodnie z założeniami wdrożenia zmiany, które zostały przyjęte do realizacji przez *Zespół do spraw poprawy jakości obsługi podatników oraz efektywności działania służb podatkowych i celnych* podczas posiedzenia Zespołu w dniu 25 lipca 2014 r.¹⁰

Kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych

Dyrektorzy izb skarbowych, w których znajdują się biura Krajowej Informacji Podatkowej są upoważnieni do wydawania interpretacji indywidualnych w imieniu Ministra Finansów. W odniesieniu do podatników występują zatem w dwojakiej roli: w charakterze *organu odwoławczego* realizującego wykładnię prawa zgodną z orzecznictwem kształtowanym przez właściwy wojewódzki sąd administracyjny, a z drugiej strony – jako *organ wydający w imieniu Ministra Finansów interpretacje indywidualne* – prezentując wykładnię prawa właściwą dla linii interpretacyjnej wypracowanej przez biura Krajowej Informacji Podatkowej w porozumieniu z departamentami podatkowymi Ministerstwa Finansów.

Możliwe jest zatem, że wobec tego samego podatnika dyrektor izby skarbowej będzie musiał prezentować odmienne stanowiska będące efektem zajmowanej przez siebie pozycji.

Nadzór nad wydawaniem interpretacji indywidualnych

⁹ Wg Zarządzenia Nr 15 Ministra Finansów z dnia 27 marca 2013 r. w sprawie zasad współpracy i nadzoru przy wydawaniu oraz zmianie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz udzielaniu ogólnej informacji podatkowej.

¹⁰ Por. Załącznik Nr II do niniejszej „Koncepcji rozwoju zadań Krajowej Informacji Podatkowej”.

Nadzór nad jednolitością wydawanych interpretacji indywidualnych sprawuje Minister Finansów – posiada on wyłączne uprawnienia do zmian interpretacji indywidualnych oraz wydawania interpretacji ogólnych.

Od 1 lipca 2007 r. do 31 grudnia 2012 r., biura Krajowej Informacji Podatkowej przekazały do weryfikacji departamentom merytorycznym 4 162 interpretacji indywidualnych, z czego zweryfikowanych zostało 1 991 (47,84%), w tym zmienionych 1 362, co daje 32,72% zmienionych interpretacji pośród interpretacji przekazanych i 68,41% zmienionych pośród zweryfikowanych.



Od chwili, kiedy wprowadzona została instytucja interpretacji ogólnych na wniosek, tj. 1 stycznia 2012 r. do końca 2013 r. do biur Krajowej Informacji Podatkowej napłynęło 199 wniosków ORD-OG. Tylko w przypadku 8 z nich zaistniały przesłanki do wydania interpretacji ogólnej.

Różnice pomiędzy biurami Krajowej Informacji Podatkowej

Krajowa Informacja Podatkowa nie posiada centralnej jednostki sterującej i zarządzającej; poszczególne Biura podlegają odmiennym zasadom kontroli zarządczej, jak i wskaźnikom (miernikom) realizacji zadań, obowiązujących w izbie skarbowej, w strukturach której funkcjonują. Powoduje to, że realizacja zadań w biurach odbywa się w znacznie zróżnicowanych warunkach.

Biura kierowane są przez wyznaczonych wicedyrektorów poszczególnych izb skarbowych i funkcjonują na podstawie odrębnych i odmiennych aktów prawa wewnętrznego obowiązujących w danej izbie. Posiadają także różną strukturę organizacyjną.

W konsekwencji model pracy operacyjnej każdego z biur jest determinowany rozwiązaniami organizacyjnymi funkcjonującymi w danej izbie skarbowej.

Izby prowadzą odmienną politykę w zakresie realizacji systemu ocen okresowych pracowników i zasad wynagradzania; w biurach występują różnice w wysokości wynagrodzeń oraz nagród pracowników wykonujących te same obowiązki.

Mnożniki na wybranych stanowiskach kształtują się następująco:

Naczelnik Wydziału	od	3,200	do	3,600	Radca Prawny	od	2,165	do	2,700
Kierownik Oddziału	od	2,525	do	3,368	Ekspert	od	2,000	do	2,180
Kierownik Referatu	od	2,000	do	2,700	Pracownicy	od	0,900	do	2,075

Wysokość nagród kwartalnych dla wicedyrektorów izb skarbowych, przy których funkcjonują biura Krajowej Informacji Podatkowej ustalana jest przez dyrektorów odpowiednich izb skarbowych, a nie przez jeden organ o charakterze ogólnokrajowym – każdy z wicedyrektorów biur Krajowej Informacji Podatkowej znajduje się w odrębnym systemie oceny. Rozmieszczenie biur w pięciu izbach skarbowych sprawia, że pracownicy Krajowej Informacji Podatkowej

korzystają z pięciu różnych regulaminów zakładowych funduszy świadczeń socjalnych, nie jest tym samym możliwe realizowanie wspólnych działań integrujących pracowników w skali organizacji.

Pracownicy poszczególnych biur zajmujący takie same stanowiska posiadają różne zakresy obowiązków a także przyznany zakres uprawnień, np. upoważnień do podpisywania dokumentów. W biurach realizowane są odmienne polityki zamówień publicznych; dokonywanie wspólnych zakupów przez izby nie zawsze uwzględnia rzeczywiste i specyficzne potrzeby biur Krajowej Informacji Podatkowej.

Poszczególne biura otrzymują także od macierzystych izb różne narzędzia pracy np. systemy informatyczne – w tym programy do obsługi korespondencji i sprawozdawczości, literaturę fachową, programy komputerowe, tytuły prasowe, sprzęt typu drukarki, urządzenia wielofunkcyjne, systemy pomocy prawnej takie jak np. LEX, Legalis, itp.

III. DOŚWIADCZENIA ZAGRANICZNE¹¹

W krajach europejskich obowiązują różne systemy podatkowe, a także odmienne zasady realizowanej w tym zakresie polityki informacyjnej. Rozstrzygnięcia zbliżone charakterem do polskich interpretacji indywidualnych wydawane są w poszczególnych krajach przez: organy centralne, lokalne, lub zarówno organy lokalne, jak i centralne na różnorodnych zasadach. Oznacza to, że należy zachować daleko idącą ostrożność przy porównywaniu danych statystycznych dotyczących liczby udzielanych informacji i wydawanych interpretacji podatkowych. Jednak niezależnie od tego, w sposób bardzo wyraźny zwraca uwagę, że

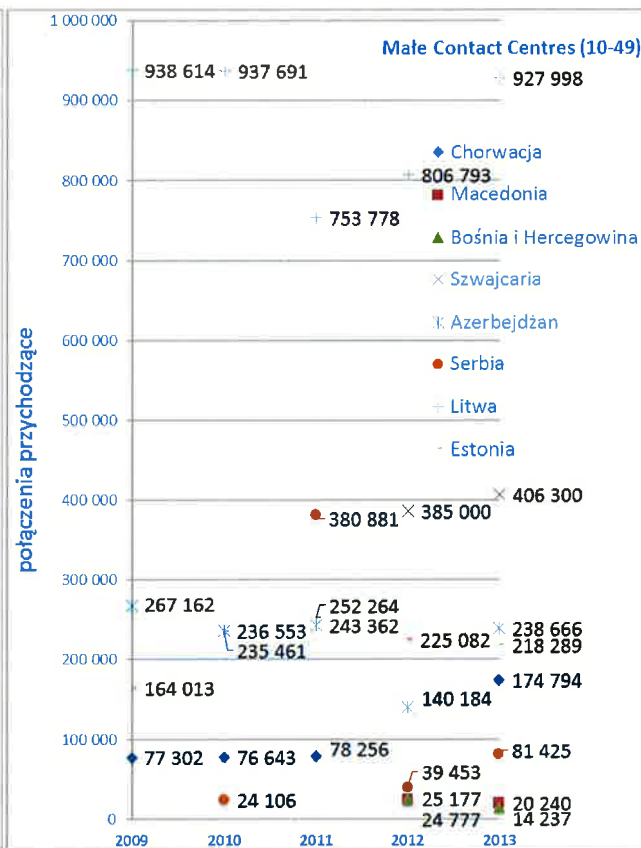
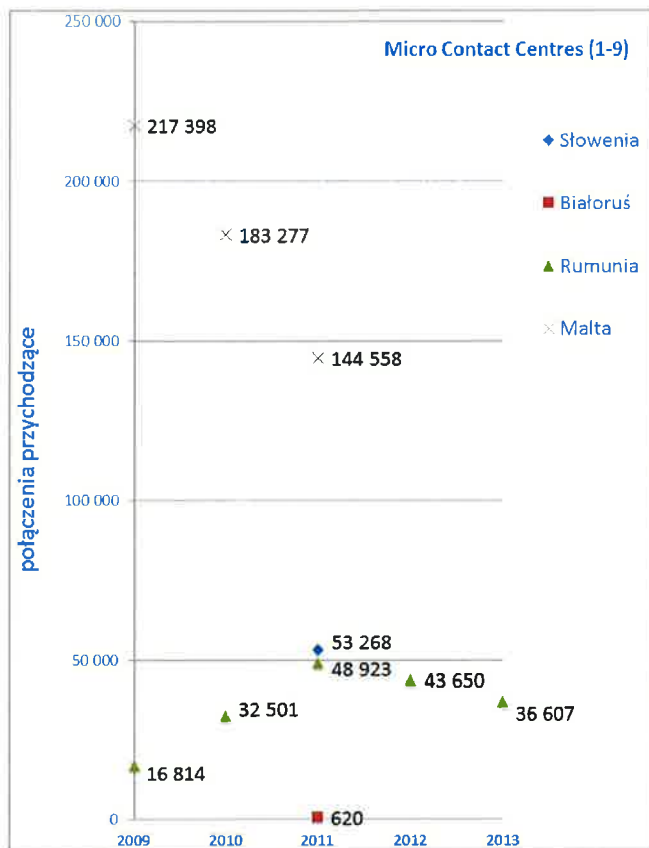
Krajowa Informacja Podatkowa na tle innych państw europejskich wydaje nie tylko najwięcej rozstrzygnięć, lecz dystansuje aż o 65% drugą – pod względem liczby wydawanych odpowiedników interpretacji indywidualnych – francuską administrację podatkową

(wg danych przekazanych przez administracje podatkowe we wrześniu 2012 r.).

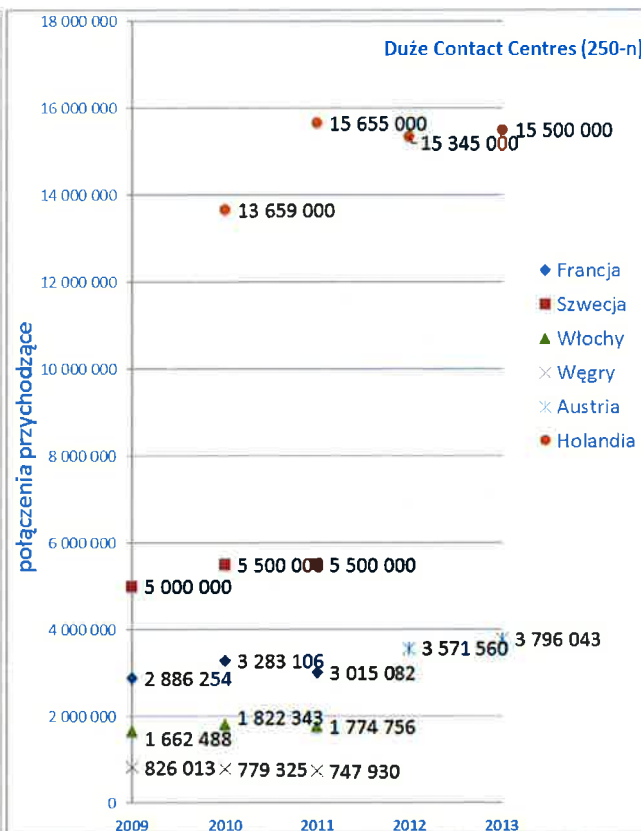
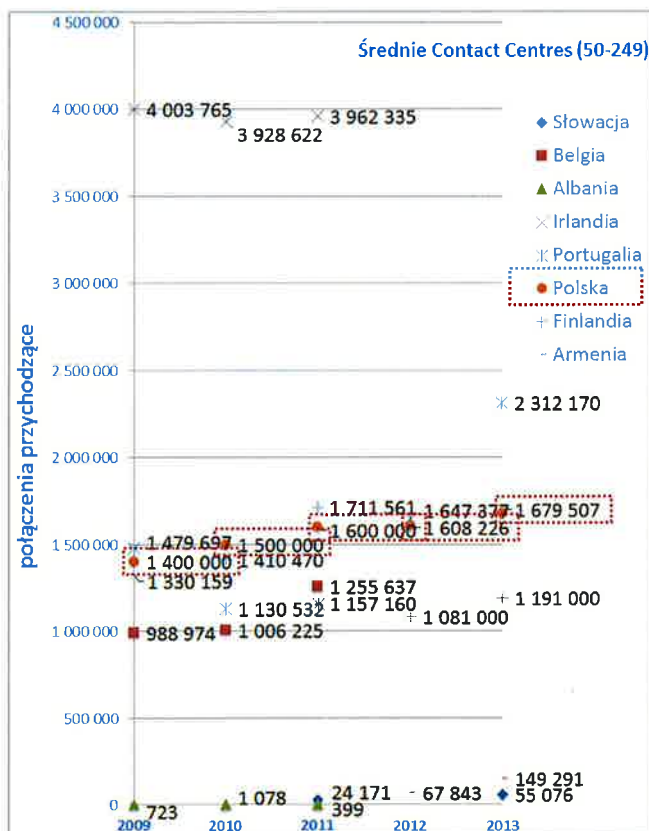
kraj	Liczba wydanych dokumentów w roku 2010	Liczba wydanych dokumentów w roku 2011
Austria		37
Belgia	576	592
Bułgaria	9 + 2.869 „odpowiedzi”	6 + 2.931 „odpowiedzi” + 11 okólników
Cypr	720	840
Czechy	66	93
Dania	4.157 + 358 Rada	4.084 + 364 Rada
Estonia	15	16
Finlandia	3.290 - w tym Rada 88	3.662 w tym Rada 107
Francja	20.544-	21.818
Grecja	4.261	5.161
Hiszpania	2.829	b.d.
Holandia	na szczeblu centralnym 900-1.000, lokalnie – b.d.	na szczeblu centralnym 900-1.000, lokalnie – b.d.
Malta	3	1
Polska	30.918	35.909
Portugalia	1.313, przyspieszone 14	1.436, przyspieszone 23
Rumunia	29	13
Słowenia	2	0
Szwecja	Rada 206 + ok. 10.000 organy lokalne	Rada 200 + ok. 10.000 organy lokalne
Turcja	3.149	9.075
Węgry	79	80
Wielka Brytania	ok. 5.000-6.000	ok. 5.000-6.000
Włochy	6.666	6.039

¹¹ Przedstawione w niniejszym rozdziale informacje oraz prezentowane tabele i rysunki pochodzą z opracowania „Wybrane elementy systemów wsparcia podatnika w zakresie udzielania informacji podatkowych w innych krajach. Kanały: Contact Center i informacja na piśmie”, Warszawa, 6 grudnia 2014 r., stanowiącego Załącznik Nr III do niniejszej „Koncepcji rozwoju zadań Krajowej Informacji Podatkowej”. Uwaga do wszystkich wizualizacji danych dotyczących Contact Center – część administracji podatkowych przedstawiła dane wyłącznie za lata 2009-2011 lub 2012-2013. Brak danych za określony rok nie przesądza o tym, że badane wartości były równe zero.

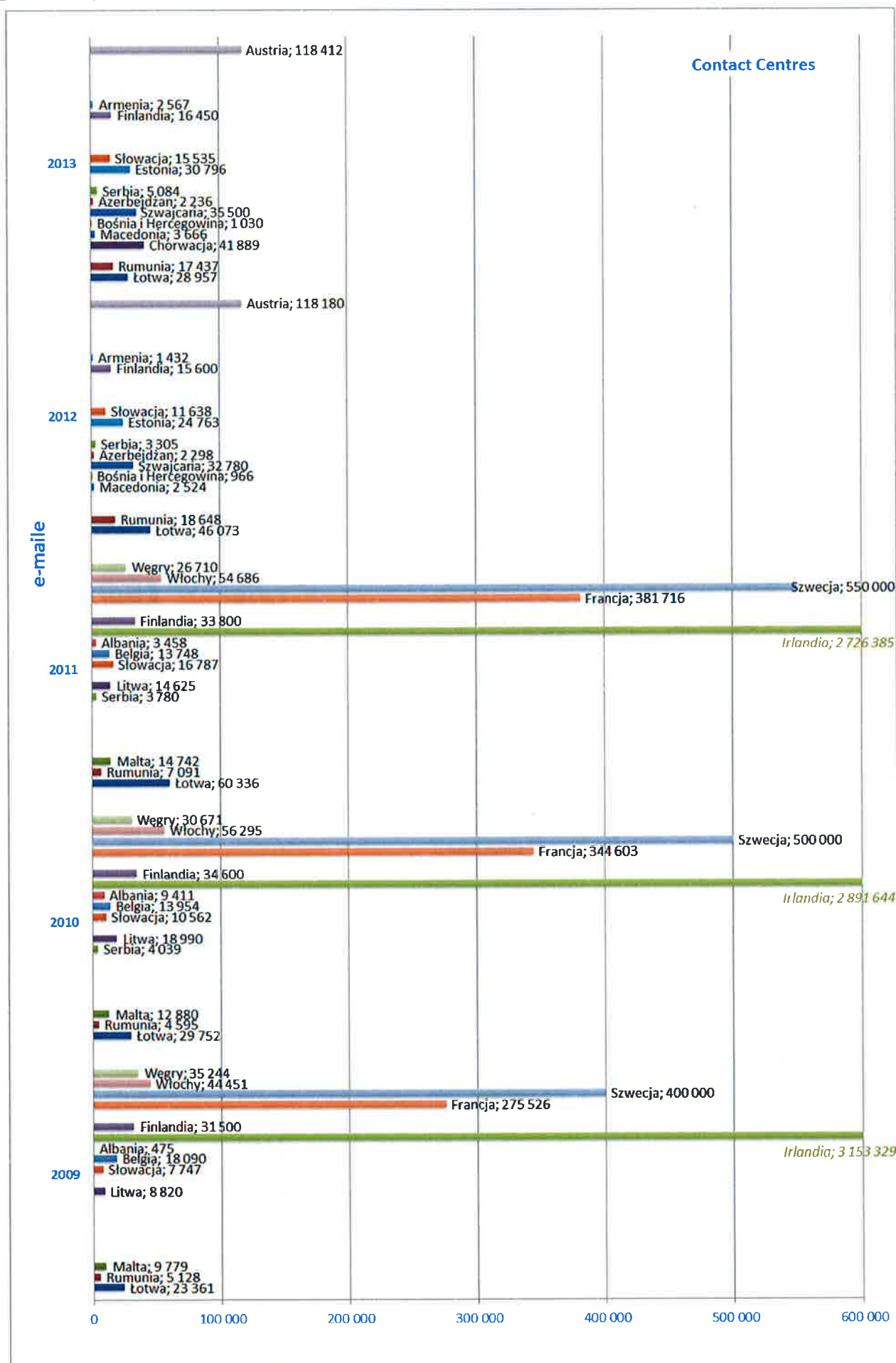
Zupełnie inaczej wygląda pozycja Krajowej Informacji Podatkowej na tle innych krajów w przypadku połączeń telefonicznych. **Liczby połączeń telefonicznych w poszczególnych krajach w latach 2009-2013**, wg danych przekazanych przez administracje podatkowe w kwietniu 2014 r., przedstawiają się następująco:



Administracja podatkowa na Malcie nabywa usługi CC (outsourcing).



Większość krajów intensywnie wspiera podatników także poprzez kanał e-mail. **Liczby odpowiedzi na e-maile w poszczególnych krajach w latach 2009-2013**, wg danych przekazanych przez administracje podatkowe w kwietniu 2014 r., kształtują się następująco:



IV. WNIOSKI

Powstanie Krajowej Informacji Podatkowej było odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie podatników na rzetelną i kompletną informację na temat przepisów prawa podatkowego. Podstawowym zadaniem Krajowej Informacji Podatkowej jest (i było od początku) wspieranie Ministerstwa Finansów w realizowaniu polityki informacyjnej i edukacyjnej państwa w obszarze podatków. Krajowa Informacja Podatkowa jest instytucją, do której najwcześniej napływają informacje o pojawiających się trudnościach w stosowaniu przepisów prawa podatkowego – w pierwszej kolejności za pośrednictwem Infolinii, w nieco dalszej – w formie wniosków o wydanie interpretacji indywidualnych. W tym zakresie Krajowa Informacja Podatkowa jest źródłem informacji dla Ministerstwa Finansów. Jednocześnie Krajowa Informacja Podatkowa jest zobligowana do realizacji świadczonych usług w sposób uwzględniający szeroko rozumiane informacje (obejmujące m.in. interpretacje ogólne i wyroki) pochodzące z Ministerstwa Finansów, sądów administracyjnych, a także Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej.

Przeprowadzona analiza funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej w obecnym kształcie wykazała, m.in. że:

- Infolinia osiągnęła wydajność znacząco większą od zakładanej, obecnie nie ma możliwości „prostego” podniesienia liczby obsługiwanych połączeń (odbieralność ok. 50%);
- sprzęt Infolinii jest relatywnie stary bez możliwości jego rozbudowy stosownie do potrzeb;
- pracownicy Infolinii realizują wiele zadań dodatkowych, które obniżają wydajność systemu Infolinii i dostępność informacji telefonicznej dla podatników;
- pracownicy Wydziałów Interpretacji osiągnęli maksymalną wydajność – brak reorganizacji i modyfikacji zasad funkcjonowania ww. wydziałów może skutkować znacznym obniżaniem jakości usług;
- stan zatrudnienia oraz powierzchnia lokalowa poszczególnych biur Krajowej Informacji Podatkowej nie daje możliwości rozbudowy i wzmocnienia potencjału kadrowego bez zapewnienia dodatkowych pomieszczeń oraz etatów;
- efektywność działania Krajowej Informacji Podatkowej jest ograniczona przez brak centralnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarówno z perspektywy klientów zewnętrznych, jak i całej Administracji Podatkowej główną słabością obecnego systemu przekazywania informacji podatkowej jest rozdrobnienie źródeł informacji (Ministerstwo Finansów, Krajowa Informacja Podatkowa, izby skarbowe i urzędy skarbowe, Portal Podatkowy), potencjalny brak jednolitości przekazywanych informacji oraz dublowanie zasobów niezbędnych do przygotowania różnego rodzaju informacji.



Schemat przekazywania informacji podatnikom przez Administrację Podatkową

Wynikiem rozproszenia źródeł informacji jest bardzo wąski zakres udzielanych informacji, niewielka przydatność publikacji, dublowanie prac nad przygotowaniem informacji w różnych kanałach, niespójność informacji przekazywanych na zewnątrz. Sytuacja ta dotyczy zarówno informacji przekazywanych przez Infolinię Krajowej Informacji Podatkowej, jak i pracowników sal obsługi w urzędach skarbowych, rzeczników prasowych izb skarbowych oraz pracowników izb i urzędów skarbowych.

Jednocześnie zauważyć należy, że rozwój życia społecznego i gospodarczego Polski (w szczególności nowych kanałów komunikacji) wymusza także zmianę zasad świadczenia usług przez całą Administrację Podatkową – w tym także przez Krajową Informację Podatkową.

Potrzeba zmian została również zauważona przez ekspertów i środowiska naukowe. Znalazła ona wyraz w publikacji *„Oddziaływanie instytucji interpretacji podatkowych na finanse przedsiębiorstw”* pod red. nauk. prof. Teresy Famulskiej.¹²

Na konieczność podjęcia działań zmierzających do poprawy jednolitości stanowisk prezentowanych przez poszczególne biura Krajowej Informacji Podatkowej, Ministerstwo Finansów oraz urzędy i izby skarbowe w zakresie sposobu stosowania przepisów prawa podatkowego wskazała również m.in. Najwyższa Izba Kontroli¹³.

Krajowa Informacja Podatkowa powinna rozwijać się poprzez podnoszenie jakości tych usług, które świadczy obecnie oraz poprzez wdrażanie nowych rozwiązań – w tym nowoczesnych narzędzi komunikacji – Contact Center. Wprowadzane zmiany mogą przynieść pozytywny skutek jedynie jako efekt działań prowadzonych w sposób jednolity i scentralizowany.

Głównym założeniem projektowanych zmian powinno być stworzenie ogólnokrajowego punktu informacji i edukacji podatników, obsługującego wiele kanałów komunikacji, prezentującego kompletną i jednolitą informację na temat podatków (zarówno w udzielanych odpowiedziach, jak i wydawanych interpretacjach), przyjętą i stosowaną konsekwentnie przez wszystkie jednostki Administracji Podatkowej.

Realizacja powyższego wymaga jednak wzmocnienia funkcjonujących obecnie narzędzi zarządzania Krajową Informacją Podatkową, a w szczególności wprowadzenia jednolitych zasad zarządzania tą instytucją.

¹²red. Teresa Famulska, *Oddziaływanie instytucji interpretacji podatkowych na finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin S.A. Warszawa 2013.

¹³ „Przestrzeganie praw podatników przez wybrane urzędy skarbowe i izby skarbowe”, KBF-4101-06-00/2013, Nr ewid. 26/2014/P/13/039KBF, Warszawa 03 czerwca 2014 r., str. 14.

V. PROPONOWANE KIERUNKI ROZWOJU ZADAŃ KRAJOWEJ INFORMACJI PODATKOWEJ

Niezbędne jest wdrożenie takich zasad funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej, które zapewnią jednolitość przekazywanych podatnikom informacji. Warunkiem niezbędnym do osiągnięcia tego zamierzenia jest poprawa przepływu informacji w obrębie całej Administracji Podatkowej.

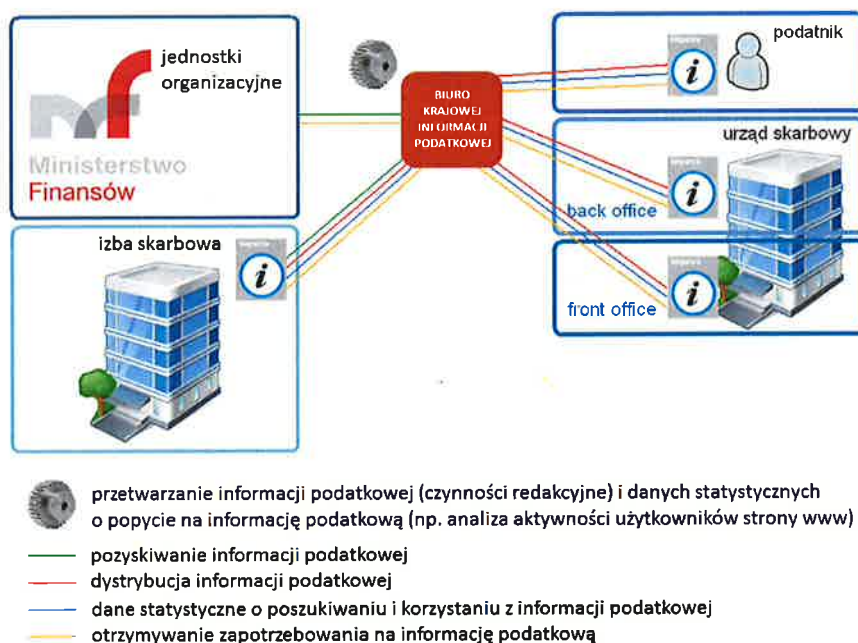
Modernizacja Krajowej Informacji Podatkowej obejmować będzie następujące aspekty funkcjonowania tej instytucji:

- Wdrożenie systemu koordynacji, gromadzenia i dystrybucji informacji podatkowej;
- Wdrożenie wielokanałowej obsługi klienta przez Krajową Informację Podatkową;
- Zapewnienie wsparcia urzędów skarbowych przez Krajową Informację Podatkową;
- Utworzenie i administrowanie Bazą Wiedzy Administracji Podatkowej;
- Wprowadzenie jednolitego zarządzania Krajową Informacją Podatkową wraz z wdrożeniem specjalizacji rzeczowej biur oraz wzmocnieniem infrastruktury oraz zasobów kadrowych Krajowej Informacji Podatkowej.

A. ZAKRES DZIAŁANIA

Wdrożenie systemu koordynacji, gromadzenia i dystrybucji informacji podatkowej

Podstawowym celem proponowanych działań jest utworzenie z Krajowej Informacji Podatkowej centralnego elementu systemu zarządzania informacją podatkową w Administracji Podatkowej – **ogólnokrajowego ośrodka realizującego politykę informacyjną państwa w zakresie podatków**, działającego w oparciu o jednolite zasady i struktury, dostarczającego klientom (zewnątrznym – podatnikom i wszystkim zainteresowanym uzyskaniem informacji podatkowej i wewnętrznym – pracownikom Administracji Podatkowej) rzetelnej, kompleksowej i jednolitej informacji na temat stosowania przepisów prawa podatkowego.



System zarządzania informacją podatkową

Docelowo Krajowa Informacja Podatkowa będzie również wspierać użytkowników produktów Programu e-Podatki (w zakresie, w jakim jest niezbędne świadczenie usługi informacyjnej – Help Desk). *Informacja podatkowa* powinna być upowszechniana z wykorzystaniem zdywersyfikowanych kanałów komunikacji.

Potrzeby informacyjne klientów zewnętrznych powinny być zaspakajane w sposób zgodny z ich preferencjami, a jednocześnie w sposób efektywny kosztowo dla Administracji Podatkowej. Dlatego Krajowa Informacja Podatkowa powinna w szczególności dążyć do zwiększenia dostępności usług świadczonych narzędziami contact center.

Wdrożenie wielokanałowej obsługi klienta przez Krajową Informację Podatkową

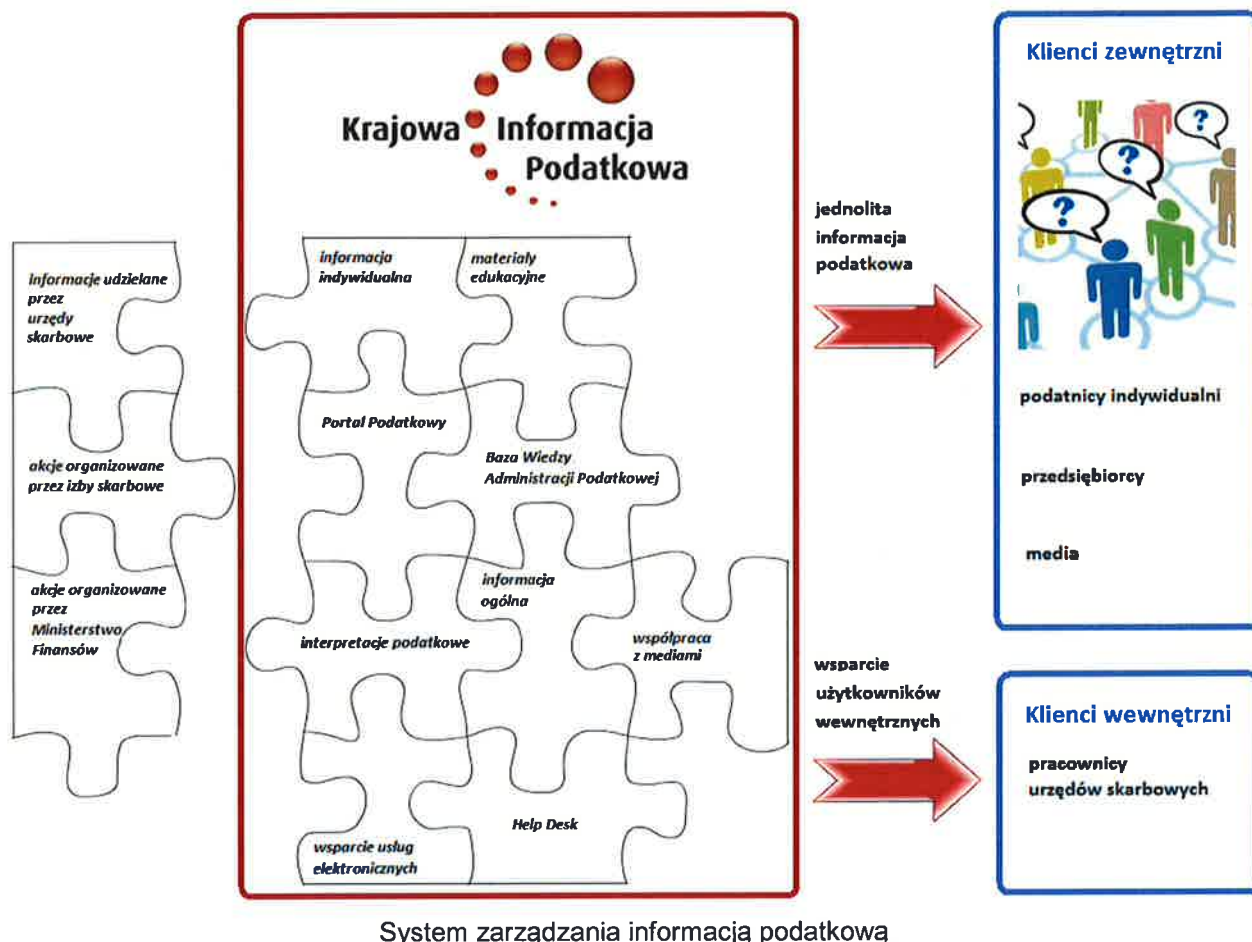
Model wielokanałowej obsługi prowadzonej przez Krajową Informację Podatkową opiera się na trzech filarach:

- utworzeniu 1 stycznia 2015 r. nowego Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Będzinie – ośrodka dedykowanego wyłącznie do obsługi i pracy jako contact center,
- kontynuacji wsparcia urzędów skarbowych w zakresie merytorycznym,
- wdrożeniu narzędzi contact center¹⁴.

Do nowych usług, których wdrożenie jest planowane przez Krajową Informację Podatkową należy zaliczyć:

- udzielanie informacji za pośrednictwem e-mail oraz rozmów tekstowych WebChat – dzięki wdrożeniu specjalistycznych narzędzi teleinformatycznych dla contact center;
- rozwój funkcji Help Desk dla podatników korzystających z elektronicznych usług Administracji Podatkowej – produktów Programu e-Podatki – obok obecnego wsparcia w zakresie deklaracji składanych drogą elektroniczną, wsparcie w zakresie Portalu Podatkowego;
- udzielanie indywidualnych informacji dla podatników przy wykorzystaniu Portalu Podatkowego/Konta Podatnika;
- koordynowanie przepływu informacji podatkowej w obrębie Administracji Podatkowej, w tym w zakresie informacji prezentowanych na Portalu Podatkowym i w Bazie Wiedzy Administracji Podatkowej;
- realizowanie zadań związanych z przygotowaniem materiałów informacyjnych (w tym także na stronę internetową Ministerstwa Finansów/Portal Podatkowy/Bazę Wiedzy Administracji Podatkowej), opracowywanie we współpracy z Ministerstwem Finansów kompleksowych komentarzy do ustaw podatkowych, dostępnych dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych w formie papierowej oraz elektronicznej.

¹⁴ SIT – System Informacji Telefonicznej.



Kontynuacja wsparcia urzędów skarbowych przez Krajową Informację Podatkową

Szczególnym, bo *pośrednim* kanałem, za pośrednictwem którego Krajowa Informacja Podatkowa wspierać będzie podatników, jest usługa adresowana bezpośrednio do klienta wewnętrznego – do pracowników urzędów skarbowych. Wzmocnienie kompetencji pracowników urzędów skarbowych przyczyni się do lepszej obsługi podatnika, który poszukuje informacji w formie bezpośredniego kontaktu z Administracją Podatkową.

Administrowanie Bazą Wiedzy Administracji Podatkowej

Baza Wiedzą Administracji Podatkowej Krajowa stanowić będzie narzędzie, dzięki któremu Krajowa Informacja Podatkowa będzie mogła wspierać informacyjnie jeszcze większą grupę odbiorców. Zmieni to sytuację podatników i pracowników Administracji Podatkowej, którzy obecnie nie posiadają jednego, powszechnie dostępnego, nadzorowanego przez Ministerstwo Finansów źródła wiedzy podatkowej. Dzięki powstaniu Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej i jej administrowaniu przez Krajową Informację Podatkową klienci będą mieli zapewnione wsparcie w realizacji swoich obowiązków w dowolnym momencie, a pracownicy administracji będą mogli sprawniej wykonywać swoje obowiązki.

B. ORGANIZACJA

Wprowadzenie jednolitego zarządzania Krajową Informacją Podatkową

Szeroki zakres planowanych działań wymaga w pierwszej kolejności wzmocnienia narzędzi zarządzania Krajową Informacją Podatkową (jako całością) oraz wzmocnienia nadzoru nad jakością świadczonych usług. Niezbędnym jest utworzenie Centrali Krajowej Informacji Podatkowej – ośrodka koordynującego udzielanie informacji podatkowych przez Administrację Podatkową. Skuteczna koordynacja informacji podatkowej w skali kraju może być realizowana tylko przez jeden ośrodek. Ośrodek ten będzie koordynował prace w zakresie dystrybucji i publikacji informacji podatkowych – informacji dystrybuowanych i publikowanych obecnie w sposób nieuporządkowany. Oprócz informacji publikowanych w Bazie Wiedzy Administracji Podatkowej, na Portalu Podatkowym, również informacji dystrybuowanych telefonicznie, za pośrednictwem e-mail, WebChatu oraz w formie interpretacji przepisów prawa podatkowego.

Nowoutworzona jednostka centralna Krajowej Informacji Podatkowej byłaby odpowiedzialna w szczególności za:

- nadzór nad jednolitością udzielanych informacji i wydawanych interpretacji; czuwanie nad jednolitością i jakością informacji przekazywanych przez Contact Center, Portal Podatkowy, Bazę Wiedzy Administracji Podatkowej oraz Wydziały Interpretacji Krajowej Informacji Podatkowej, w tym w formie komentarzy podatkowych;
- planowanie i zarządzanie w czasie rzeczywistym pracą Contact Center;
- prawidłową alokację zasobów kadrowych stosownie do potrzeb, tj. przesuwanie pracowników poszczególnych komórek do realizowania innych zadań;
- dystrybucję przygotowanych materiałów pomiędzy jednostkami Administracji Podatkowej oraz odbiorców zewnętrznych za pośrednictwem zarządzanych kanałów komunikacyjnych;
- zbieranie, analizowanie i wymianę informacji pomiędzy Krajową Informacją Podatkową a departamentami podatkowymi Ministerstwa Finansów oraz rzecznikami izb skarbowych i Ministerstwa Finansów; w szczególności aktualizowanie bazy dokumentów pozyskiwanych z Ministerstwa Finansów – wszystkie informacje podatkowe tworzone dla potrzeb różnych odbiorców, takie jak:
 - informacje mogące mieć znaczenie dla społecznego odbioru działań Ministerstwa Finansów,
 - informacje, które mogą zostać wykorzystane w działaniach edukacyjnych skierowanych do podatników,
 - interpretacje ogólne, oraz wszelkie wyjaśnienia, pisma i informacje z zakresu właściwości poszczególnych komórek organizacyjnych Ministerstwa Finansów w dniu ich przekazania do wysłania do adresatów
 - informacje o zmianach formularzy, powszechnie obowiązujących przepisów prawa, itp.

powinny być kierowane do wiadomości Krajowej Informacji Podatkowej¹⁵.

Rozwój i skala działalności Krajowej Informacji Podatkowej przemawiają za przyjęciem takich rozwiązań, w których Krajowa Informacja Podatkowa będzie funkcjonować jako odrębny organ, posiadający własne struktury organizacyjne zaprojektowane optymalnie do zakresu realizowanych działań. Natomiast wypracowany przez lata wizerunek Krajowej Informacji Podatkowej, jej rola w Administracji Podatkowej a także waga powierzonych jej obecnie (i planowanych w przyszłości) zadań wskazują, że działalność Krajowej Informacji Podatkowej – w szczególności

¹⁵ „Koncepcja obsługi Portalu Podatkowego”, Leszno, projekt z 21 listopada 2014 r.

w zakresie wydawanych interpretacji indywidualnych – powinna opierać się na ścisłej współpracy z Ministerstwem Finansów.

Wdrażaniu nowych usług powinno towarzyszyć zwiększenie elastyczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Umożliwi to przesuwanie specjalistów z danego podatku od realizacji jednego zadania, do drugiego, adekwatnie do potrzeb i możliwości – np. w przypadku zwiększenia wpływu zapytań e-mail, czy też WebChat przesunięcie do udzielania odpowiedzi wybranych pracowników Wydziałów Interpretacji (przy zapewnieniu zasobów niezbędnych do terminowego realizowania zadań nałożonych na te wydziały) – a tym samym optymalne wykorzystanie posiadanego potencjału kadrowego.

Poprawy obecnego stanu rzeczy nie da się osiągnąć przy utrzymaniu dotychczasowych zasad funkcjonowania biur Krajowej Informacji Podatkowej, tj. ich rozproszenia w strukturach 5 izb skarbowych.

Docelowo nowoutworzona jednostka powinna również przejąć – w stosunku do całej Krajowej Informacji Podatkowej – odpowiedzialność za kwestie budżetowe oraz gospodarkę kadrową i materiałową. Nowo utworzona jednostka centralna wspierałaby wszystkie biura Krajowej Informacji Podatkowej w zakresie następujących procesów pomocniczych:



Źródło: Konsolidacja procesów pomocniczych w administracji podatkowej – Raport podsumowujący, Listopad 2013 r., str. 44.

Szczegółowe zasady funkcjonowania Centrali Krajowej Informacji Podatkowej, w tym także określenie niezbędnych zasobów kadrowych, rzeczowych i finansowych, zostaną opracowane po podjęciu ostatecznej decyzji o wyborze konkretnego modelu docelowego.

Dodatkowo należy na nowo określić wizję i misję Krajowej Informacji Podatkowej, tak by uwzględniały nową rolę tej organizacji, do zadań której należeć będzie także dostarczanie informacji podatkowych *pracownikom* Administracji Podatkowej.

Wdrożenie specjalizacji rzeczowej biur Krajowej Informacji Podatkowej

Od 1 stycznia 2015 r. zostanie rozpoczęte w biurach Krajowej Informacji Podatkowej wdrażanie specjalizacji rzeczowej. Począwszy od 1 lipca 2015 r. rozpocznie się formalna zmiana właściwości, która ostatecznie zakończy się w 2019 r.¹⁶ Wpłynie to korzystnie na jakość świadczonych przez Krajową Informację Podatkową usług, w szczególności na zwiększenie jednolitości stanowisk prezentowanych w wydawanych interpretacjach oraz udzielanych informacjach. Usprawni także współpracę Krajowej Informacji Podatkowej z Ministerstwem Finansów oraz system obiegu i przekazywania informacji w ramach całej Administracji Podatkowej, co sprzyjać będzie wspieraniu podatników w zakresie dobrowolnej realizacji obowiązków podatkowych przez całą Administrację Podatkową.

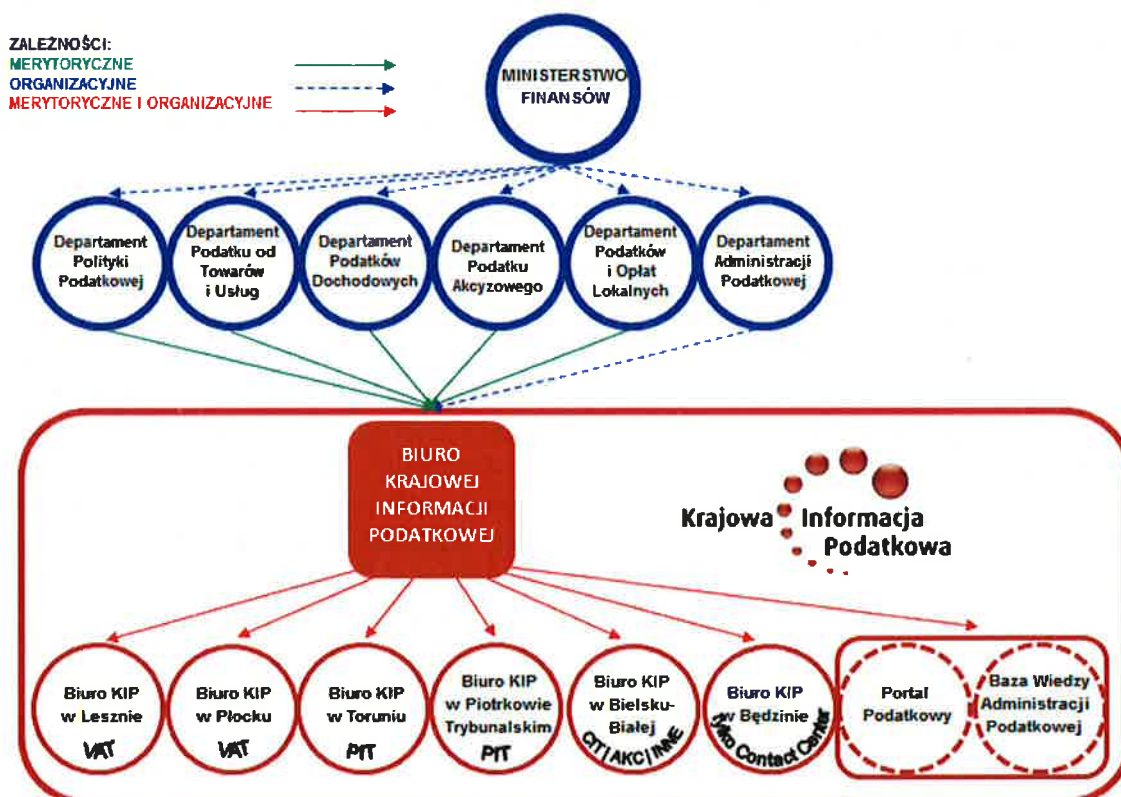
¹⁶ „Koncepcja specjalizacji rzeczowej Biur KIP”, Warszawa, 18 lipca 2014 r., stanowiąca Załącznik Nr II do niniejszej „Koncepcji rozwoju zadań Krajowej Informacji Podatkowej”.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że utworzenie Centrali Krajowej Informacji Podatkowej jest również warunkiem koniecznym dla sprawnego wdrożenia specjalizacji rzeczowej biur w zakresie wydawanych interpretacji indywidualnych oraz w zakresie informacji dystrybuowanych przez Contact Center i umożliwi przeprowadzenie procesu zmiany właściwości w sposób prawie nieodczuwalny dla klientów. Podział pracy pomiędzy biura (wniosków o wydanie interpretacji, połączeń telefonicznych, zapytań e-mail) pozostanie sprawą wewnętrzną Krajowej Informacji Podatkowej. Natomiast wdrażanie specjalizacji rzeczowej bez jednoczesnej centralizacji skutkować będzie koniecznością częstego (raz na pół roku, bądź raz w roku) dokonywania zmian m.in. rozporządzenia o właściwości organów upoważnionych do wydawania interpretacji indywidualnych, co może prowadzić do chaosu informacyjnego i dezorientacji klientów, a tym samym odbić się niekorzystnie na wizerunku całej Administracji Podatkowej, w szczególności zaś Ministerstwa Finansów.

Model docelowy specjalizacji rzeczowej biur przedstawia się następująco:



Po przeprowadzeniu centralizacji i specjalizacji Krajowa Informacja Podatkowa otrzyma strukturę organizacyjną z silnym ośrodkiem zarządzającym (Centralą Krajowej Informacji Podatkowej), a podległe jednostki będą koncentrować najlepszych specjalistów w zakresie określonego podatku. **Docelowy system zależności i podległości merytorycznej oraz organizacyjnej obowiązujący w Krajowej Informacji Podatkowej** obrazuje poniższy schemat:



Wzmocnienie zasobów kadrowych Krajowej Informacji Podatkowej

Zwiększenie potencjału kadrowego Krajowej Informacji Podatkowej w zakresie obsługi contact center będzie wynosiło 100 etatów: 1 stycznia 2015 r. nastąpi uruchomienie biura Krajowej Informacji Podatkowej w Będzinie, zatrudniającego 100 osób, w tym 87 pracowników merytorycznych (15 ekspertów i 72 konsultantów)¹⁷.

Ponadto, w celu podniesienia jakości wydawanych interpretacji indywidualnych – dzięki zapewnieniu pracownikom opracowującym interpretacje 1,5 dnia na opracowanie jednego rozstrzygnięcia oraz w celu przyspieszenia terminu, w którym interpretacje indywidualne są wydawane o jeden miesiąc, przewiduje się wzmocnienie kadrowe biur Krajowej Informacji Podatkowej o 175 etatów¹⁸ (142 osoby opracowujące projekty interpretacji, 14 etatów – kadra kierownicza, 12 radców prawnych, 7 etatów dla obsługi SIP).

Rozlokowanie 175 nowych pracowników w dotychczasowych siedzibach biur Krajowej Informacji Podatkowej jest możliwe tylko częściowo, z uwagi na brak miejsc w obecnej bazie lokalowej. Analiza możliwości lokalowych biur Krajowej Informacji Podatkowej przedstawia się w następujący sposób:¹⁹

Możliwe zabezpieczenie			
	Zapotrzebowanie	Budynek Biura	Inna lokalizacja
1.	2.	3.	4.
Płock	33	28 miejsc	5 miejsc
Leszno	59	5 miejsc	54 miejsca
Toruń	17,5	10,5 miejsca	7 miejsc
Piotrków T.	35,5	10,5 miejsca	25 miejsc
Bielsko-Biała	30	30 miejsc	-
RAZEM	175	84 miejsca	91 miejsc

¹⁷ „Projekt Organizacji Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Będzinie”, Bielsko-Biała, styczeń 2014 r.

¹⁸ Szczegółowe obliczenia zawiera opracowanie pt.: „Wymogi kadrowe dla biur Krajowej Informacji Podatkowej w zakresie wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego”, Leszno, 19 grudnia 2014 r.

¹⁹ „Wymogi kadrowe dla biur Krajowej Informacji Podatkowej w zakresie wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego”, Leszno, 19 grudnia 2014 r., str. 18.

C. ZAPLECZE TELEINFORMATYCZNE**Wzmocnienie infrastruktury Krajowej Informacji Podatkowej**

Rozwój dotychczasowych, jak i wdrażanie nowych usług nie będą możliwe bez zapewnienia nowoczesnych narzędzi informatycznych takich jak:

1. nowe oprogramowanie dla Contact Center wspierające kompleksowo wewnętrzne zarządzanie Infolinią, obejmujące takie obszary jak:
 - jakość pracy konsultantów,
 - zarządzanie grafikami pracy,
 - Customer Relationship Management – system rejestrujący kontakty podatnika z Contact Center,
 - narzędzie do zbierania tematów rozmów zintegrowane z Call Management System oraz
 - Automated Call Distribution;
2. aplikacja do obsługi zapytań e-mail oraz formularz on-line do zadawania pytań;
3. narzędzia wspierające automatyczne udzielanie informacji oraz rozszerzenie katalogu udzielanych informacji;
4. wprowadzenie informacji automatycznej (obecnie brak jest odpowiedniego narzędzia);
5. nowy program do obsługi poczty (e-Kancelaria) umożliwiający szybką i sprawną wymianę pism (plików) pomiędzy poszczególnymi biurami Krajowej Informacji Podatkowej, a także innymi jednostkami Administracji Podatkowej.

VI. PRZEWIDYWANY HARMONOGRAM ROZWOJU KRAJOWEJ INFORMACJI PODATKOWEJ NA LATA 2014-2019

ZADANIE	TERMIN	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
JEDNOLITE ZARZĄDZANIE KRAJOWĄ INFORMACJĄ PODATKOWĄ																						
Koncepcja powstania Biura Krajowej Informacji Podatkowej – zadania, harmonogram, warunki wdrożenia, pełnomocnik do tworzenia DKIP (31.01.2014 r.)																						
Realizacja zadań z ww. koncepcji																						
Centralizacja Krajowej Informacji Podatkowej (uruchojenie: 01.01.2016 r.)																						
Szkolenia dla pracowników Krajowej Informacji Podatkowej związane z e-Kancelarią																						
Uruchojenie e-Kancelarii																						
Ustalenie zasad opracowywania interpretacji indywidualnych specjalizacja w zakresie podatku akcyzowego																						
Wdrażanie specjalizacji w zakresie podatku akcyzowego (etap „0” – 01.01.2015 r.) ²⁰																						
Wdrażanie I etapu specjalizacji – 01.07.2015 r.																						
Wdrażanie II etapu specjalizacji – 01.07.2016 r.																						
Wdrażanie III etapu specjalizacji – 01.07.2017 r.																						
Wdrażanie IV etapu specjalizacji – 01.07.2018 r.																						
Wdrażanie V etapu specjalizacji – 01.07.2019 r.																						
MODEL WSPÓŁPRACY KRAJOWEJ INFORMACJI PODATKOWEJ Z URZĘDAMI SKARBOWYMI																						
Kontynuacja pilotażu wsparcia urzędów skarbowych województwa śląskiego																						
Wsparcie urzędów skarbowych (cały kraj)																						
SYSTEM KOORDYNACJI, GROMADZENIA I DYSTRYBUCJI INFORMACJI PODATKOWEJ																						
Włączenie Samodzielnego Oddziału Portalu Podatkowego w strukturę KIP																						

²⁰ Wdrożenie obejmuje również szkolenia.

ZADANIE	TERMIN	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV											
		miesiące 2014 r.												kwartały 2015 r.				kwartały 2016 r.				kwartały 2017 r.				kwartały 2018 r.				kwartały 2019 r.			
SYSTEM WIELOKANALOWEJ OBSŁUGI KLIENTA PRZECZ KRAJOWĄ INFORMACJĘ PODATKOWĄ																																	
Prace nad dostosowaniem pomieszczeń Biura w Będzinie																																	
Uruchomienie Biura w Będzinie (01.01.2015 r.)																																	
Zakończenie instalacji sprzętu dla contact center (luty 2015 r.)																																	
Zakończenie procesu modernizacji contact center (wrzesień 2015 r., przy czym ostatni produkt – WebChat – przewidziany jest na 1 stycznia 2016 r.)																																	
Świadczenie usługi Help Desk dla Portalu Podatkowego – model przejściowy (18.08.2014 r. – 30.05.2015 r.)																																	
Świadczenie usługi Help Desk dla Portalu Podatkowego – model docelowy (01.06.2015 r.)																																	
Rozpoczęcie udzielania informacji za pośrednictwem e-mail (cały kraj)																																	
BAZA WIEDZY ADMINISTRACJI PODATKOWEJ																																	
Realizacja prac, w ramach Projektu e- Deklaracje2, nad utworzeniem BWAP																																	
Uruchomienie Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej																																	
Uruchomienie Portalu Podatkowego – składanie deklaracji PIT 37 z funkcją wstępnego wypełnienia (marzec 2015 r.)																																	
Uruchomienie produkcyjne Portalu Podatkowego – część załogowana – udzielanie informacji na temat stanu rozliczeń podatnika ²¹ (maj 2015 r.)																																	
Przejęcie świadczenia usługi I linii wsparcia technicznego Portalu Podatkowego przez KIP ²²																																	

²¹ Załatwianie spraw w zakresie podatku od spadków i darowizn, podatku od czynności cywilnoprawnych oraz zryczałtowanego podatku dochodowego w formie karty podatkowej.

²² tj. pełne uruchomienie BKIP w Będzinie po uruchomieniu nowej centrali i oprogramowania z tym związanego.

VII. PRZEWIDYWANE KORZYŚCI

System koordynacji, gromadzenia i dystrybucji informacji podatkowej, w tym wspieranie urzędów skarbowych przez Krajową Informację Podatkową

- + Niezależnie od miejsca (określony urząd skarbowy, określone biuro Krajowej Informacji Podatkowej) i formy interakcji z Administracją Podatkową (osobiście, telefonicznie, za pośrednictwem e-mail, WebChat, Portalu Podatkowego, wniosku o wydanie interpretacji) dystrybuowana przez Administrację Podatkową informacja będzie zawsze taka sama.
- + Utworzenie z Krajowej Informacji Podatkowej głównego centrum informacji podatkowej przyczyni się do zwiększenia jednolitości stosowania prawa przez organy podatkowe.
- + Utworzenie z Krajowej Informacji Podatkowej głównego centrum informacji podatkowej przyczyni się do zwiększenia jednolitości informacji na temat wykładni i stosowania przepisów prawa podatkowego udzielanych przez organy podatkowe i tym samym będzie przyczyniać się do lepszej obsługi podatników.
- + Pełnienie przez Krajową Informację Podatkową centralnej roli w systemie koordynowania przepływu informacji podatkowej w obrębie całej Administracji Podatkowej i włączenie do struktur Krajowej Informacji Podatkowej komórki odpowiedzialnej za funkcjonowanie Portalu Podatkowego usprawni Administracji Podatkowej wykonywanie zadań związanych z obsługą tego Portalu, w szczególności z umieszczaniem, analizowaniem i uaktualnianiem informacji podatkowych znajdujących się na Portalu w sposób jednolity – zgodny z treściami dystrybuowanymi innymi kanałami komunikacji.

Wielokanałowa obsługa klienta przez Krajową Informację Podatkową

- + Utworzenie nowego Biura w Będzinie – ośrodka dedykowanego wyłącznie do pracy jako contact center – przyczyni się do zwiększenia przepustowości Infolinii Krajowej Informacji Podatkowej (klient z większym prawdopodobieństwem i szybciej niż obecnie nawiąże połączenie telefoniczne z konsultantem – jego połączenie nie zostanie odrzucone ze względu na zbyt małe możliwości systemu, a kolejki osób oczekujących na połączenie będą krótsze).
- + Utworzenie nowego Biura w Będzinie umożliwi realizację nowych usług, np. udzielanie odpowiedzi w formie e-mail, WebChat, czy też realizację obsługi produktów Programu e-Podatki.
- + Nowe możliwości technologiczne umożliwią zapoznanie się klientowi ze stanowiskiem Administracji Podatkowej jeszcze przed nawiązaniem kontaktu z pracownikiem – dzięki zastosowaniu podglądu najczęściej zadawanych pytań (FAQ) na temat zagadnienia wybranego w formularzu służącym do zadawania pytań e-mail oraz dzięki zastosowaniu odgrywanych informacji na temat FAQ w danej gałęzi IVR w przypadku połączeń telefonicznych.
- + Uruchomienie nowych kanałów komunikacji umożliwi dotarcie z informacją podatkową do szerszego grona klientów – i tym samym ułatwi większej liczbie osób dobrowolną i prawidłową realizację obowiązków podatkowych. Może to doprowadzić do zmniejszenia popytu na bardziej czasochłonne (zarówno dla podatnika jak i dla pracowników Administracji Podatkowej), a tym samym bardziej kosztowne formy

uzyskiwania informacji podatkowej, takie jak osobiste wizyty w urzędach i izbach skarbowych, czy też składanie wniosków o wydanie interpretacji indywidualnych. Podobny skutek wywołać powinien – planowany w dalszej perspektywie – rozwój działalności Krajowej Informacji Podatkowej polegający na opracowywaniu przez jej pracowników komentarzy podatkowych.

Baza Wiedzy Administracji Podatkowej

- ⊕ Konsekwencją utworzenia Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej będzie zapewnienie klientom zewnętrznym (podatnikom i innym podmiotom poszukujących informacji podatkowej) i wewnętrznym (pracownikom) Administracji Podatkowej wspólnego źródła wiedzy podatkowej, umożliwiającego Administracji Podatkowej szybką i skuteczną dystrybucję tej wiedzy. Informacja podatkowa prezentowana w Bazie Wiedzy Administracji Podatkowej przyczyni się do zwiększenia jednolitości obsługi w skali kraju oraz sprawi, że część klientów zewnętrznych odnajdzie samodzielnie poszukiwane informacje i nie będzie musiała podejmować dalszego kontaktu z Administracją Podatkową.
- ⊕ Jednolita informacja podatkowa stworzy klientom warunki do prawidłowego wywiązywania się z obowiązków podatkowych oraz maksymalizacji dobrowolnego ich wykonywania.
- ⊕ Baza Wiedzy Administracji Podatkowej będzie stanowić – dodatkowe obok Contact Center – narzędzie CRM zarządzane przez Krajową Informację Podatkową, umożliwiające dokonywanie analiz natężenia ruchu użytkowników i rodzaju poszukiwanych informacji (diagnozowanie zapotrzebowania na materiały informacyjne – na podstawie danych o informacjach poszukiwanych przez podatników i zalogowanych pracowników Administracji Podatkowej), jak również narzędzie usprawniające zarządzanie zasobami ludzkimi – na podstawie analogicznych statystyk – identyfikacja potrzeb szkoleniowych dla pracowników.

Jednolite zarządzanie Krajową Informacją Podatkową, specjalizacja rzeczowa biur oraz wzmocnienie infrastruktury i zasobów kadrowych Krajowej Informacji Podatkowej

- ⊕ Utworzenie z Krajowej Informacji Podatkowej silnego, centralnego ośrodka informacyjnego na temat stosowania prawa podatkowego skutkować będzie zwiększeniem efektywności poboru podatków oraz usprawnieniem działania całej Administracji Podatkowej, ponieważ przyczyni się do większej dobrowolności w wypełnianiu obowiązków podatkowych, zmniejszenia liczby popełnianych błędów, skutkujących uszczupleniami lub opóźnieniami wpływów podatkowych do budżetu państwa, jak również do ograniczenia wizyt podatników w urzędach skarbowych.
- ⊕ Wdrożenie narzędzia Contact Center oraz nowego narzędzia wspomagającego obieg dokumentów jest warunkiem niezbędnym dla skutecznej realizacji zadań podstawowych przez Krajową Informację Podatkową.
- ⊕ Wzmocnienie kadrowe Krajowej Informacji Podatkowej w pionie Contact Center zapewni odpowiednią przepustowość Contact Center oraz umożliwi wdrożenie wielokanałowej obsługi klienta.
- ⊕ Wzmocnienie kadrowe Krajowej Informacji Podatkowej w pionie interpretacji pozwoli przyspieszyć termin, w którym wydawane są interpretacje indywidualne (z trzech do

dwóch miesięcy), a tym samym uczyni z interpretacji indywidualnych wygodniejsze narzędzie zarządzania ryzykiem podatkowym dla podatników.

- + Wzmocnienie kadrowe Krajowej Informacji Podatkowej w pionie interpretacji pozwoli podnieść jakość wydawanych interpretacji poprzez zapewnienie minimalnego czasu na opracowanie jednego rozstrzygnięcia przez pracownika – zgodnego z założeniami przyjętymi przy uruchamianiu usługi w 2007 r.
- + Wdrożenie specjalizacji rzeczowej biur Krajowej Informacji Podatkowej przyczyni się do zwiększenia jednolitości wydawanych rozstrzygnięć niezależnie od miejsca zamieszkania/siedziby wnioskodawcy i będzie również realizacją oczekiwań podatników w zakresie zwiększenia jednolitości wydawanych interpretacji indywidualnych (52,6% respondentów biorących w 2012 roku udział w badaniach przeprowadzonych na użytek publikacji poświęconej interpretacjom indywidualnym wskazało, że jednolitość wydawanych interpretacji indywidualnych powinna być wyższa)²³.
- + Zdaniem Najwyższej Izby Kontroli zmiana struktury organizacyjnej i sposobu funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej może wpłynąć pozytywnie na proces wydawania interpretacji²⁴.

Załączniki:

- I. *Propozycje centralizacji Krajowej Informacji Podatkowej;*
- II. *Koncepcja specjalizacji rzeczowej Biur KIP wraz z załącznikami:*
 - 1. Obciążenie pracą i etaty, symulacja przekazywania spraw między BKIP;
 - 2. Zmiana właściwości rzeczowej – modele przejścia (mapki);
 - 3. Harmonogram;
 - 4. Wykaz spraw merytorycznych i formalnych realizowanych w BKIP w związku z procedurą wydawania interpretacji indywidualnych i ogólnych;
- III. *Wybrane elementy systemów wsparcia podatnika w zakresie udzielania informacji podatkowych w innych krajach. Kanały: Contact Center i informacja na piśmie.*

Dokumenty referencyjne:

- I. *Analiza stanu funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej, projekt realizowany przez Departament Administracji Podatkowej w biurach Krajowej Informacji Podatkowej od grudnia 2012 r. do sierpnia 2013 r.;*
- II. *Projekt organizacji Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Będzinie, Bielsko-Biała, styczeń 2014 r.;*
- III. *Wymogi kadrowe dla biur Krajowej Informacji Podatkowej w zakresie wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego”, Leszno, 19 grudnia 2014 r.*

²³ Źródło: red. Teresa Famulska, *Oddziaływanie instytucji interpretacji podatkowych na finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin S.A. Warszawa 2013, str. 315.

²⁴ „Przestrzeganie praw podatników przez wybrane urzędy skarbowe i izby skarbowe”, KBF-4101-06-00/2013, Nr ewid. 26/2014/P/13/039KBF, Warszawa 03 czerwca 2014 r., str. 14.



Administracja
Podatkowa



Propozycje centralizacji Krajowej Informacji Podatkowej

*Załącznik nr I do Koncepcji rozwoju zadań
Krajowej Informacji Podatkowej*

Warszawa, 19 grudnia 2014 r.

Spis treści

I. WSTĘP	3
II. RYS HISTORYCZNY	6
III. OPIS STANU OBECNEGO	8
A. NAJWAŻNIEJSZE CECHY MODELU	8
B. MOCNE STRONY I KORZYŚCI ROZWIĄZANIA	11
C. SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA ROZWIĄZANIA	11
IV. WNIOSKI	14
V. ROZWAŻANE MODELE	18
MODEL 1 Utworzenie Krajowej Informacji Podatkowej kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych przy Ministrze Finansów	20
A. NAJWAŻNIEJSZE CECHY MODELU	20
B. MOCNE STRONY I KORZYŚCI ROZWIĄZANIA	20
C. SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA ROZWIĄZANIA	20
D. WYMAGANE ZMIANY	21
MODEL 1' Utworzenie Krajowej Informacji Podatkowej kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych przy nowym organie	22
A. NAJWAŻNIEJSZE CECHY MODELU	22
B. MOCNE STRONY I KORZYŚCI ROZWIĄZANIA	22
C. SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA ROZWIĄZANIA	22
D. WYMAGANE ZMIANY	23
MODEL 2 Umiejscowienie Krajowej Informacji Podatkowej w strukturze jednej izby skarbowej	25
A. NAJWAŻNIEJSZE CECHY MODELU	25
B. MOCNE STRONY I KORZYŚCI ROZWIĄZANIA	25
C. SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA ROZWIĄZANIA	25
D. WYMAGANE ZMIANY	25
MODEL 3 Utworzenie 17-tej wyspecjalizowanej izby skarbowej	27
A. NAJWAŻNIEJSZE CECHY MODELU	27
B. MOCNE STRONY I KORZYŚCI ROZWIĄZANIA	27
C. SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA ROZWIĄZANIA	27
D. WYMAGANE ZMIANY	28
VI. PODSUMOWANIE	29
VII. ZAŁĄCZNIK – ZESTAWIENIE TABELARYCZNE ROZWAŻANYCH MODELI	33

I. WSTĘP

Stworzenie skoordynowanego systemu zarządzania informacją podatkową wymaga ujednolicenia sposobu zarządzania Krajową Informacją Podatkową.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie zarysu zmian organizacyjnych wymaganych do przekształcenia Krajowej Informacji Podatkowej w podstawowe centrum kompetencyjne Administracji Podatkowej w zakresie udzielania informacji podatkowej.

Rozdział II przedstawia pierwotne założenia funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej oraz jej rozwój organizacyjny od chwili powstania do dnia dzisiejszego.

Rozdział III ukazuje w sposób szczegółowy występujące obecnie w biurach Krajowej Informacji Podatkowej rozwiązania organizacyjne, w szczególności trudności i ograniczenia cechujące obecny model organizacyjny, tj. rozproszenie terytorialne zarządzania i procesów pomocniczych w Krajowej Informacji Podatkowej.

Rozdział IV zawiera ocenę obecnej sytuacji, z której wynika konieczność podjęcia działań zmierzających do wzmocnienia zarządzania Krajową Informacją Podatkową.

Rozdział V przedstawia możliwe modele zmiany organizacyjnej Krajowej Informacji Podatkowej:

Model 1 – Krajowa Informacja Podatkowa bez kompetencji do wydawania interpretacji indywidualnych

Model 1' – Krajowa Informacja Podatkowa z kompetencjami do wydawania interpretacji indywidualnych

Model 2 – Krajowa Informacja Podatkowa w strukturze jednej, istniejącej Izby Skarbowej

Model 3 – 17-ta wyspecjalizowana Izba Skarbowa

Model 1 jest modelem przyjętym do realizacji w projekcie ustawy o Administracji Podatkowej.

W Podsumowaniu dokonano syntezy najważniejszych wniosków płynących z poszczególnych części niniejszego opracowania.

Najważniejsze informacje i wnioski przedstawione w opracowaniu.

Krajowa Informacja Podatkowa powstała w 2006 roku. Realizowane przez nią zadania miały sprzyjać m.in. kształtowaniu pozytywnego wizerunku całego aparatu skarbowego. Koncepcja utworzenia Krajowej Informacji Podatkowej zakładała, że jej funkcjonowanie powinno opierać się na szeroko rozumianej jednolitości. Dla zapewnienia nadrzędnego celu jakim miało być ujednolicenie wykładni prawa podatkowego biura Krajowej Informacji Podatkowej miały podlegać jednej centralnej jednostce organizacyjnej – instytucji zarządzającej i sterującej pracą biur, dysponującej autonomią budżetową – podlegającej bezpośrednio Ministerstwu Finansów.

Jedynie *Tymczasowo* dopuszczono rozwiązanie, w którym Krajowa Informacja Podatkowa wykonuje zadania przez biura działające w strukturach izb skarbowych. Obecnie na Krajową Informację Podatkową składa się pięć, a od stycznia 2015 r. – sześć biur funkcjonujących w strukturach pięciu izb skarbowych.

Biura nie posiadają jednostki sterującej i zarządzającej, podlegają odmiennym zasadom kontroli zarządczej, jak i wskaźnikom (miernikom) realizacji zadań, posiadają różną strukturę organizacyjną. Realizacja zadań w biurach odbywa się w znacznie zróżnicowanych warunkach ponieważ izby skarbowe prowadzą odmienną politykę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, zamówień publicznych, wyboru narzędzi pracy. Obecny model funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej, nie umożliwia również elastycznej alokacji zasobów pomiędzy biurami w zależności od aktualnego obciążenia pracą poszczególnych ośrodków. Rozproszenie ośrodków decyzyjnych w pięciu różnych izbach skarbowych odbija się niekorzystnie na jednolitości prezentowanych przez Krajową Informację Podatkową stanowisk. Skutkuje to koniecznością przesyłania wątpliwych interpretacji indywidualnych do Ministerstwa Finansów celem weryfikacji. Od roku 2007 w kolejnych latach celem weryfikacji przekazano odpowiednio: 12, 459, 749, 747, 769 i 1400 interpretacji indywidualnych. Można także zauważyć spore opóźnienia w weryfikacji przesyłanych do Ministerstwa Finansów interpretacji.

Ponadto dyrektorzy izb skarbowych, w których znajdują się biura Krajowej Informacji Podatkowej są upoważnieni do wydawania interpretacji indywidualnych w imieniu Ministra Finansów, przez co każdy dyrektor izby skarbowej, w której funkcjonuje biuro Krajowej Informacji Podatkowej działa jednocześnie jako organ odwoławczy (realizujący wykładnię prawa zgodną z orzecznictwem kształtowanym przez właściwy mu wojewódzki sąd administracyjny), a z drugiej strony jako organ wydający w imieniu Ministra Finansów interpretacje indywidualne prezentując wykładnię prawa właściwą dla linii interpretacyjnej Krajowej Informacji Podatkowej.

Przeprowadzona w 2012 r. analiza strategiczna Krajowej Informacji Podatkowej wykazała, że dla Krajowej Informacji Podatkowej pożądana jest strategia zdecydowanej zmiany organizacyjnej i ostateczne przeprowadzenie centralizacji Krajowej Informacji Podatkowej. Opinię tę podziela $\frac{3}{4}$ sędziów Naczelnego Sądu Administracyjnego i Wojewódzkich Sądów Administracyjnych biorących w 2012 roku udział w badaniach przeprowadzonych na użytek publikacji poświęconej interpretacjom indywidualnym. Podmiotem, któremu powinno zostać powierzone wydawanie interpretacji indywidualnych w przypadku dokonania centralizacji jest – zdaniem tej grupy respondentów – Minister Finansów.

Ogólny model docelowy organizacji Krajowej Informacji Podatkowej jako scentralizowanej struktury został 4 grudnia 2013 r. zaaprobowany przez Pana Jacka Kapicę – Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono nowe modele organizacyjne funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej, zarządzanej przez jedną, wspólną jednostkę centralną.

Niezależnie od wybranego modelu, do jej zadań należałoby:

- zapewnienie jednolitej i powszechnie dostępnej informacji podatkowej z wykorzystaniem różnorodnych kanałów komunikacji z klientami zewnętrznymi (podatnikami, płatnikami, mediami i innymi zainteresowanymi podmiotami) oraz klientami wewnętrznymi (pracownikami Administracji Podatkowej);
- prowadzenie działalności informacyjnej i edukacyjnej w zakresie prawa podatkowego;
- wydawanie indywidualnych interpretacji przepisów prawa podatkowego na zasadach określonych w przepisach ustawy – Ordynacja podatkowa;

- współpraca z Ministerstwem Finansów w zakresie wydawania interpretacji ogólnych;
- ścisła współpraca z Ministerstwem Finansów przy wykonywaniu powierzonych zadań;
- realizacja polityki kadrowej i szkoleniowej w obrębie całej Krajowej Informacji Podatkowej (we wszystkich biurach);
- współdziałanie z innymi organami administracji publicznej.

II. RYS HISTORYCZNY

Krajowa Informacja Podatkowa powstała w wyniku realizacji Projektu Phare 2003 „Wsparcie polskiej Administracji Podatkowej – tworzenie Centrów Informacji Podatkowej”. Ideą, która przyświecała projektowi było zapewnienie pomocy Państwa w realizacji ciężących na podatnikach obowiązków podatkowych poprzez zapewnienie im dostępu do jednolitej informacji podatkowej – początkowo, tj. od 1 lipca 2006 r. w ramach sieci telefonicznej o zasięgu ogólnokrajowym – a od 1 lipca 2007 r. również za pomocą systemu interpretacji podatkowych. Uruchamiając Krajową Informację Podatkową, zakładano, że:

- sieć biur tworzy jeden organizm,
- nadzór funkcjonalny sprawowany jest przez Ministerstwo Finansów,
- w biurach istnieje:
 - taka sama struktura organizacyjna,
 - jednolite zasady ustalania wynagrodzeń,
 - jednolite zasady pracy (regulamin pracy, szkoleń),
 - jednolite zasady i kryteria raportowania pracy,
 - wspólne – takie same – narzędzia informatyczne i aplikacje,
 - taki sam system zarządzania uprawnieniami użytkowników.¹

Realizowane w ten sposób zadania miały sprzyjać kształtowaniu pozytywnego wizerunku całego aparatu skarbowego.

Biura zostały utworzone na bazie funkcjonujących Ośrodków Zamiejscowych Izb Skarbowych w Warszawie, Katowicach i Bydgoszczy oraz na bazie Wielkopolskiego Centrum Informacji Podatkowej w Lesznie. Projekt utworzenia centrów informacji od początku zakładał, że dla zapewnienia nadrzędnego celu jakim było ujednolicenie wykładni prawa podatkowego muszą one podlegać **jednej centralnej jednostce organizacyjnej**: „Docelowo sieć Biur będzie podlegała bezpośrednio Ministerstwu Finansów, a pracę Biura będzie nadzorował dyrektor. Koordynacja prac sieci będzie domeną Ministerstwa Finansów”.² Owa centralna jednostka organizacyjna miała być instytucją zarządzającą i sterującą pracą czterech biur i dysponować autonomią budżetową.

Do jej głównych zadań należeć miały „opracowywanie strategicznych kierunków działania czterech centrów informacji telefonicznej (...) [i] zarządzanie oraz ogólne kierowanie siecią”.³ Utworzenie takiej jednostki wymagało jednak prac parlamentarnych – zmiany ustawy o urzędach i izbach skarbowych. Do tego czasu, w okresie przejściowym, centra informacji miały pozostać pod nadzorem izb skarbowych właściwych ze względu na ich siedziby. Z uwagi na niekorzystny okres związany z zakończeniem IV kadencji Sejmu⁴ odłożono zamiar powołania centralnej jednostki organizacyjnej i porzeczano na zmianach w Zarządzeniu nr 13 Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2006 r. w sprawie organizacji izb i urzędów skarbowych oraz nadania im statutów.⁵

¹ Dokumenty wewnętrzne Krajowej Informacji Podatkowej.

² Opis projektu BIURA INFORMACJI PODATKOWEJ, wersja 1.1, Warszawa, grudzień 2005, str. 12.

³ Karta informacyjna PROJEKT SIECI CENTRÓW INFORMACJI TELEFONICZNEJ POLSKIEJ ADMINISTRACJI PODATKOWEJ, ASSISTANCE TO THE POLISH TAX ADMINISTRATION, TWINNING No PL03/IB/2001/FI/01, str. 5.

⁴ 19 października 2001 r. – 18 października 2005 r.

⁵ Zarządzenie nr 13 Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2006 r. w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów (Dziennik Urzędowy Ministra Finansów nr 7, poz. 55).

Kolejny etap rozwoju Biur przypadał na 2007 r., kiedy Krajowej Informacji Podatkowej powierzono wydawanie w imieniu Ministra Finansów interpretacji indywidualnych.

W 2011 r. powołano jeszcze jedno Biuro Krajowej Informacji Podatkowej z siedzibą w Piotrkowie Trybunalskim funkcjonujące w strukturach Izby Skarbowej w Łodzi. Była to odpowiedź na obciążenie pracą istniejących 4 biur spowodowane rosnącym wpływem wniosków o interpretacje indywidualne.

Od 1 stycznia 2012 r. Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 27 grudnia 2011 r.⁶ biurom Krajowej Informacji Podatkowej powierzono kolejne zadanie – wstępną analizę wniosków o wydanie interpretacji ogólnych oraz wydawanie postanowień o pozostawianiu takich wniosków bez rozpatrzenia.

Utrzymujące się rozbieżności w zasadach funkcjonowania biur i izb skarbowych stworzyły potrzebę opracowania nowych zasad działania Krajowej Informacji Podatkowej. W latach 2012-2013 Departament Administracji Podatkowej realizował szczegółową analizę funkcjonowania biur Krajowej Informacji Podatkowej w celu podjęcia decyzji o działaniach naprawczych⁷.

Od 1 stycznia 2015 r. przewidziane jest uruchomienie szóstego⁸ Biura w Będzinie, działającego w strukturach Izby Skarbowej w Katowicach.

⁶ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 27 grudnia 2011 r. w sprawie upoważnienia do wydawania postanowień o pozostawieniu bez rozpatrzenia wniosków o wydanie interpretacji ogólnych oraz wykonywania niektórych czynności związanych ze złożonymi wnioskami (Dz. U. Nr 296, poz. 1757).

⁷ „Analiza stanu funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej”, projekt realizowany od grudnia 2012 r. do sierpnia 2013 r.

⁸ Szóste – obok biur w Bielsku-Białej, Lesznie, Piotrkowie Trybunalskim, Płocku i Toruniu. Uwzględniając jedynie te z biur, w których funkcjonuje infolinia, nowe biuro byłoby biurem piątym.

III. OPIS STANU OBECNEGO

A. NAJWAŻNIEJSZE CECHY MODELU

- ❶ Krajowa Informacja Podatkowa wykonuje zadania przez pięć, a od 1 stycznia 2015 r. sześć biur działających w strukturach pięciu izb skarbowych;
- ❷ Każde biuro udziela informacji podatkowej oraz wydaje interpretacje indywidualne w zakresie wszystkich podatków (przy czym w Biurze w Piotrkowie Trybunalskim nie funkcjonuje Infolinia, natomiast w Biurze w Będzinie nie planuje się utworzenia wydziału interpretacji). Jedynie w zakresie wstępnego rozpatrywania wniosków o wydanie interpretacji ogólnej obowiązuje właściwość rzeczowa.

Obecny podział właściwości pod względem obsługi przychodzących połączeń, wniosków o wydanie interpretacji indywidualnych oraz wniosków o wydanie interpretacji ogólnych wygląda następująco:



POWNK – podatek od wydobycia niektórych kopalin

Źródło: Opracowanie własne.

Poszczególne biura pełnią funkcję lidera (organu wiodącego) określonego podatku zarówno w zakresie wydawanych interpretacji indywidualnych, jak i informacji udzielanych telefonicznie.⁹ Lider (organ wiodący) odpowiedzialny jest w szczególności za współpracę Krajowej Informacji Podatkowej z Ministerstwem Finansów w zakresie przypisanego mu podatku (podatków). Właściwość rzeczowa biur w zakresie wniosków o wydanie interpretacji ogólnych jest taka sama jak usytuowane liderów;

- ❶ Dyrektorzy izb skarbowych, w których znajdują się biura Krajowej Informacji Podatkowej są upoważnieni do wydawania interpretacji indywidualnych w imieniu Ministra Finansów;
- ❷ Dyrektorzy komórek znajdujących się w Ministerstwie Finansów:
 - w Departamencie Administracji Podatkowej Ministerstwa Finansów,
 - w Departamencie Podatkowej Ministerstwa Finansów, a także
 - w odpowiednich departamentach podatkowychsprawują nadzór nad działalnością Krajowej Informacji Podatkowej;

⁹ Wg Zarządzenia Nr 15 Ministra Finansów z dnia 27 marca 2013 r. w sprawie zasad współpracy i nadzoru przy wydawaniu oraz zmianie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz udzielaniu ogólnej informacji podatkowej.

- ❶ Wyłącznie Minister Finansów dokonuje zmian interpretacji indywidualnych oraz wydaje interpretacje ogólne;
- ❷ W okresie od 1 lipca 2007 r. do 31 grudnia 2012 r., biura Krajowej Informacji Podatkowej przekazały do weryfikacji departamentom podatkowym 4 162 interpretacji indywidualnych, z czego zweryfikowanych zostało 1 991 (47,84%), w tym zmienionych 1 362, co daje 32,72% zmienionych interpretacji spośród interpretacji przekazanych i 68,41% zmienionych spośród zweryfikowanych;¹⁰



Źródło: „Analiza stanu funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej”, grudzień 2012 r. – sierpień 2013 r., str. 35, Projekt Organizacji Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Będzinie, 8 stycznia 2014 r. str. 50.

- ❶ Biura kierowane są przez wyznaczonych wicedyrektorów poszczególnych izb skarbowych i funkcjonują na podstawie aktów prawa wewnętrznego, tj. regulaminy, zarządzenia, obowiązujących w danej izbie;
- ❷ Model pracy operacyjnej każdego z biur jest determinowany rozwiązaniami organizacyjnymi funkcjonującymi w danej izbie skarbowej;
- ❸ W biurach występują różnice w wysokości wynagrodzeń (w tym nagród) pracowników wykonujących te same obowiązki. Mnożniki na wybranych stanowiskach kształtują się następująco:

Naczelnik Wydziału	od	3,200	do	3,600	Radca Prawny	od	2,165	do	2,700
Kierownik Oddziału	od	2,525	do	3,368	Ekspert	od	2,000	do	2,180
Kierownik Referatu	od	2,000	do	2,700	Pracownicy	od	0,900	do	2,075

- ❶ Biura Krajowej Informacji Podatkowej z uwagi na ilość wydawanych rozstrzygnięć generują wysokie koszty rzeczowe – zużycie papieru, koszty wysyłki, koszty sądowe. Wydatki te stanowią istotną część budżetów izb skarbowych i mają tendencję rosnącą – pomimo wprowadzanych usprawnień (np. wysyłka dokumentów do urzędów skarbowych, urzędów celnych i urzędów kontroli skarbowej drogą elektroniczną);
- ❷ Ilość i rozkład etatów w biurach przedstawia wg stanu na 30 października 2014 r. – z uwzględnieniem kadr Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Będzinie – planowane uruchomienie 1 stycznia 2015 r., następująco:

¹⁰ „Analiza...”, str. 50-51.

BKIP	Interpretacje			Infolinia				Wicedyrektor	Radcowie prawni	Informatycy	Oddział ogólny	w tym					RAZEM			
	Naczelnicy	Kierownicy i koordynatorzy komórek merytorycznych	Pracownicy merytoryczni	Nadzorcy	Eksperti	Konsultanci	Obsługa					Kierownik/Koordynator	Obsługa Kancelarii	SIP	Pozostali (kadry, styka, sekretariat)	Pracownicy poza korpusem służby cywilnej, np. kierownicy, konsultanci, sprzątaczk	Interpretacje	Infolinia	Pozostali (suma z kolumn 19, 20, 21)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Płock	2	9	72	1	9	33	0	1	4	3	12	1	3	3	3	2	146,00	83	43	20
Leszno	2	9	49	1	9	36	0	1	3	3	9	1	2	3	2	1	122,00	60	46	16
Toruń	2	7	53	1	9	33	0	1	3	2	8	1	2	2	3	0	119,00	62	43	14
Piotrków T.	2	7	39					1	2	2	8	1	3	1	2	1	61,00	48		13
Bielsko Biała	3	9	69	1	10	33	1	1	2,75	2	15	1	3	4	5	2	146,75	81	45	20,75
Będzin				1	18	72	0	1		2	6	1	1		4	0	100,00		91	9
Razem	11	41	282	5	55	207	1	6	14,75	14	58	6	14	13	19	6	694,75	334	268	92,75

Źródło: „Wymogi kadrowe dla biur Krajowej Informacji Podatkowej w zakresie wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego”, Leszno, 19 grudnia 2014 r., str. 14.

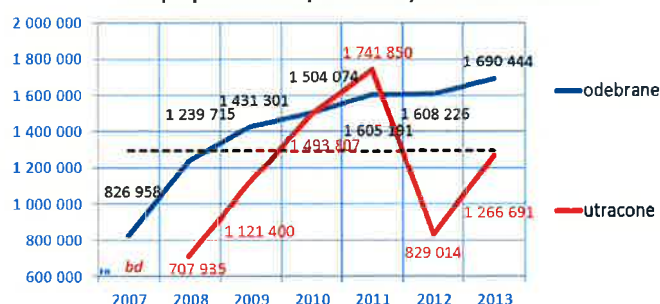
- ① Usługi świadczone przez Krajową Informację Podatkową cieszą się niesłabnącym zainteresowaniem:

Ilość wydanych interpretacji indywidualnych w latach 2008-2013



Źródło: Opracowanie własne.

Ilość połączeń odebranych i utraconych w latach 2007-2013



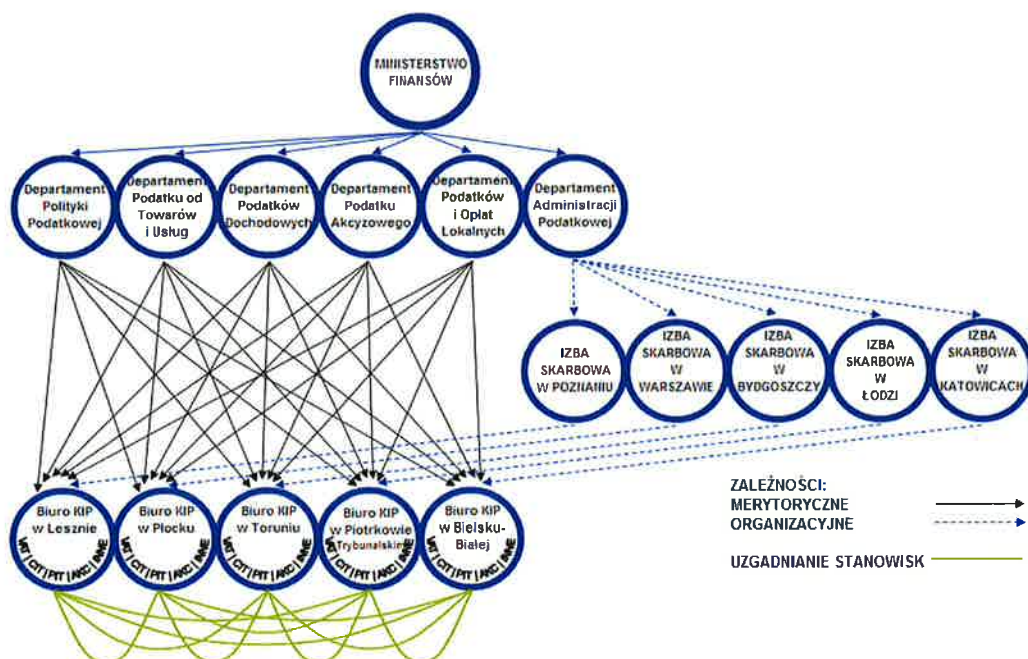
- ① Średni czas na opracowanie przez pracownika jednego rozstrzygnięcia w minionych latach wynosił mniej niż 1,5 dnia roboczego, tj. poniżej założeń przyjętych przy uruchamianiu usługi.

B. MOCNE STRONY I KORZYŚCI ROZWIĄZANIA

- Obsługa procesów pomocniczych nie obciąża biur Krajowej Informacji Podatkowej – pozostaje w kompetencji macierzystych izb skarbowych;
- Istnieje bliskość terytorialna pomiędzy biurem a macierzystą izbą, która sprawuje zwierzchnictwo organizacyjne.

C. SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA ROZWIĄZANIA

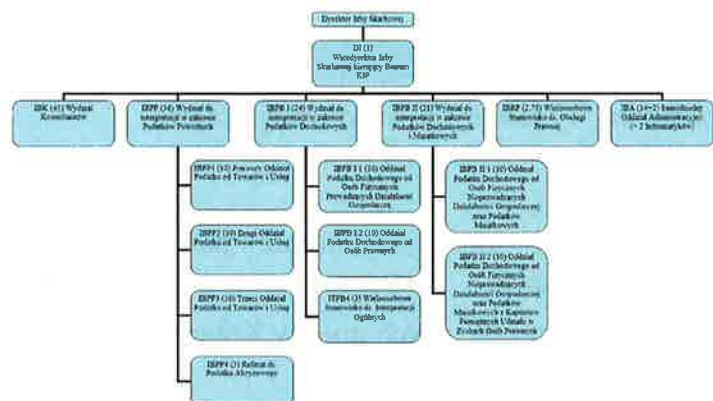
- Rozproszenie ośrodków decyzyjnych w zakresie wydawanych interpretacji prawa podatkowego w pięciu niezależnych instytucjach wpływa niekorzystnie na jednolitość udzielanych interpretacji;
- Brak jednego podmiotu do realizacji celu jakim jest ujednolicanie prawa podatkowego, w tym np. poprzez specjalizację w podatkach;
- Skomplikowany układ zależności merytorycznych i organizacyjnych między Krajową Informacją Podatkową a interesariuszami:



Źródło: Opracowanie własne zmodyfikowane na podstawie załącznika do notatki z dnia 18 czerwca 2014 r. PK3/068/58/146/MLK/14/RD-56358, DPK.

- Dyrektor izby skarbowej, w której funkcjonuje biuro Krajowej Informacji Podatkowej działa w dwojaki sposób: z jednej strony jako organ odwoławczy, realizujący wykładnię prawa zgodną z orzecznictwem kształtowanym przez właściwy mu wojewódzki sąd administracyjny, a z drugiej strony jako organ wydający w imieniu Ministra Finansów interpretacje indywidualne prezentując wykładnię prawa właściwą dla linii interpretacyjnej wypracowanej przez biura Krajowej Informacji Podatkowej w porozumieniu z departamentami podatkowymi Ministerstwa Finansów. Możliwe jest, że wobec tego samego podatnika dyrektor izby skarbowej będzie musiał prezentować odmienne stanowiska będące efektem zajmowanej przez siebie pozycji;
- Biura nie posiadają jednostki sterującej i zarządzającej;
- Biura funkcjonują na podstawie odrębnych i odmiennych regulaminów oraz zarządzeń obowiązujących w danej izbie skarbowej;

- Bielsko-Biała



```

graph TD
    A[Dotyczy tylko Skarbowca] --> B[Współczesny Język Skarbowy Instytut Szwajc KJP]
    B --> C[SK (16) Wykład Kwalifikacyjny]
    B --> D[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    B --> E[SKP (25) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Społecznych]
    B --> F[SA (3) Kwalifikacja Rodziny Akademickiej]
    B --> G[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    B --> H[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    D --> I[SKP (15) Kwalifikacja Rodziny Akademickiej]
    D --> J[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    D --> K[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    D --> L[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    D --> M[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    E --> N[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    E --> O[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    E --> P[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    E --> Q[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    E --> R[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    F --> S[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    F --> T[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    F --> U[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    F --> V[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    F --> W[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    G --> X[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    G --> Y[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    G --> Z[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    G --> AA[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    G --> AB[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    H --> AC[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    H --> AD[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    H --> AE[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    H --> AF[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
    H --> AG[SKP (15) Wykład do Interpretacji w zakresie Podatków Przychodów]
  
```

[illegible][illegible]

```

graph TD
    A[Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy] --> B[Dzielnica Izby Skarbowej w Bydgoszczy  
Integracja Biznesu KPM w Toruniu]
    B --> C[ITK (00) Wydział Konsultacyjny]
    B --> D[ITTP (00) Wydział ds. interpretacji w zakresie Podatków Podatników]
    B --> E[ITPB (00) Wydział ds. interpretacji w zakresie Podatków Podatników]
    B --> F[ITKP (00) Wydział ds. Stanowiska ds. Opłaty Przewozu]
    B --> G[ITA (00) Referat Administracyjny]
    B --> H[ITI (00) Wydział ds. Stanowiska ds. Interpretacji]
    D --> I[ITTP1 (00) Pierwszy Oddział Podatku od Towarów i Usług]
    D --> J[ITTP2 (00) Drugi Oddział Podatku od Towarów i Usług]
    D --> K[ITTP3 (00) Referat Podatku od Towarów i Usług oraz Podatku Akcyzowego]
    E --> L[ITPB1 (00) Oddział Podatku Dochodowego od Osób Fizycznych Przewodzących Działalność Gospodarczą]
    E --> M[ITPB2 (00) Oddział Podatku Dochodowego od Osób Fizycznych Wykonujących Działalność Gospodarczą i Podatku Majatkowego]
    E --> N[ITPB3 (00) Referat Podatku Dochodowego od Osób Fizycznych]
    E --> O[ITPB4 (00) Wydział ds. Stanowiska ds. Interpretacji Opłat]
  
```

Biuro Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej | ul. Traugutta 2a, 43-300 Bielsko-Biała | tel.: +48 33 819 8400 | e-mail: bkip@sl.mofnet.gov.pl

- ☒ Izby prowadzą odmienną politykę w zakresie realizacji systemu ocen okresowych pracowników i zasad wynagradzania;
- ☒ Świadomość narastających różnic w zakresie wynagradzania, ocen pracowniczych, systemów szkoleń, itp., wpływa demotywująco na pracowników;
- ☒ Pracownicy poszczególnych biur zajmujący takie same stanowiska posiadają różne zakresy obowiązków a także przyznany zakres uprawnień, np. upoważnień do podpisywania dokumentów;
- ☒ Biura otrzymują od macierzystych izb różne narzędzia pracy, np. systemy informatyczne – w tym programy do obsługi korespondencji i sprawozdawczości, literaturę fachową, programy komputerowe, tytuły prasowe, sprzęt typu drukarki, urządzenia wielofunkcyjne, systemy pomocy prawnej takie jak np. LEX, Legalis, itp.;
- ☒ Biura tworzą samodzielnie aplikacje wspomagające, które nie są wykorzystywane na poziomie całej organizacji (od lipca 2007 roku do lutego 2013 roku powstało co najmniej 48 niezależnych aplikacji);¹¹
- ☒ Brak wspólnej platformy elektronicznej faktycznie scalającej wszystkie jednostki Krajowej Informacji Podatkowej (niewystarczająca przepustowość sieci dla przeprowadzania telekonferencji; wspólnego opracowywania dokumentów, itp.).

¹¹ „Analiza...”, str. 65.

IV. WNIOSKI

Tworzeniu biur Krajowej Informacji Podatkowej towarzyszyło założenie, że będą one działać jako odrębny podmiot posiadający wspólną komórkę zarządzającą i sterującą jej pracami w oparciu o identyczne struktury organizacyjne.

Niestety na przestrzeni lat widoczne są coraz większe różnice w funkcjonowaniu poszczególnych biur wynikające z faktu pozostawiania w strukturach pięciu różnych izb skarbowych. Różnice zaczynają się już na poziomie komórek organizacyjnych poszczególnych biur – ilości wydziałów, oddziałów i referatów.

Izby skarbowe, przy których miały działać biura, otrzymały, zgodnie z założeniami, fundusz płac w jednakowej kwocie na jedno stanowisko. Obecnie występują jednak pomiędzy biurami różnice w zakresie ilości posiadanych etatów oraz struktury i wysokości wynagrodzeń (biura: w Bielsku Białej, Lesznie, Płocku i Toruniu otrzymały po 46 etatów na rzecz Infolinii, a obecnie ilość etatów Infolinii w poszczególnych lokalizacjach waha się od 38 do 46). Zakładano, że realizacja jednakowych zadań winna skutkować jednolitymi zasadami wynagradzania. Te początkowe założenia pozwoliły ustalić bardzo zbliżone stawki wynagrodzeń dla kadry kierowniczej w biurach Krajowej Informacji Podatkowej i jednolite zasady wynagradzania pracowników Infolinii i wydziałów interpretacji. W ciągu kilku lat funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej zasady wynagradzania pracowników w poszczególnych biurach zaczęły się jednak różnić między sobą, bowiem izby skarbowe zaczęły prowadzić własną politykę wynagradzania w stosunku do pracowników zatrudnionych w biurach.

Obecny model funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej, nie zapewnia też wystarczającej elastyczności do płynnych alokacji zasobów pomiędzy biurami w zależności od aktualnego obciążenia danego ośrodka. Brak jest również wspólnej i spójnej polityki kadrowej w sytuacjach bardzo dużego wpływu wniosków przekraczającego możliwości ich załatwienia przez biuro lub sieć biur. Taka sytuacja wystąpiła np. w 2011 r. (zmiany ustawy o VAT). Biura w różny sposób organizowały wsparcie do wykonania zadań.

Ww. okoliczności mają niekorzystny wpływ na jakość wydawanych interpretacji indywidualnych, a także udzielanych informacji. Ponadto czas jaki przypada na załatwienie jednego rozstrzygnięcia (krótszy niż pierwotnie zakładane 1,5 dnia) uniemożliwia przyspieszenie terminu wydawania interpretacji indywidualnych. Tymczasem to właśnie skrócenia czasu oczekiwania na otrzymanie interpretacji indywidualnej i zwiększenia jednolitości oczekują klienci Krajowej Informacji Podatkowej:

Oczekiwania badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do instytucji indywidualnych interpretacji podatkowych

Wyszczególnienie	wskazania	
	ilość	%
Skrócenie czasu oczekiwania na wydanie interpretacji	76	57,1
Podniesienie jakości wydawanych interpretacji	33	24,8
Zwiększenie ochrony prawnej przedsiębiorstwa	19	14,3
Większa jednolitość wydawanych interpretacji	70	52,6
Razem	133*	

* możliwe 2 odpowiedzi – nie sumuje się do 133

Źródło: red. Teresa Famulska, *Oddziaływanie instytucji interpretacji podatkowych na finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin S.A. Warszawa 2013, str. 315.

Obecny model uniemożliwia przeprowadzenie specjalizacji w podatkach ze względu na obsługę wszystkich podatków w każdym biurze. Tym samym w każdym biurze znajdują się komórki organizacyjne dla każdego z podatków. Przeprowadzenie specjalizacji biur wg podatków pozwoliłoby na tworzenie większych komórek organizacyjnych (a za to w mniejszej ilości w poszczególnych biurach). Pomogłoby również zoptymalizować relację kadry kierowniczej i ekspertów do ilości pracowników i konsultantów.

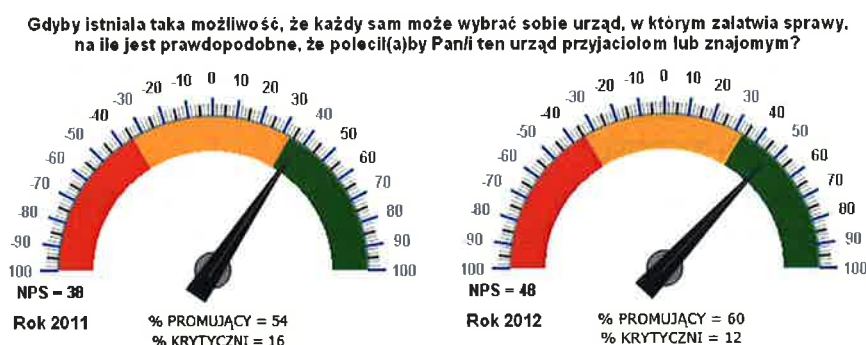
Decyzja o wprowadzeniu w biurach Krajowej Informacji Podatkowej specjalizacji rzeczowej została podjęta 25 lipca 2014 r. na posiedzeniu *Zespołu do spraw poprawy jakości obsługi podatników oraz efektywności działania służb podatkowych i celnych*¹². Zgodnie z zatwierdzonym projektem, od 1 stycznia 2015 r. zostanie uruchomiony proces wprowadzania zmian we właściwości w zakresie rozpatrywania wniosków o wydanie interpretacji indywidualnej. Natomiast począwszy od 1 lipca 2015 r. rozpocznie się formalna zmiana właściwości, która ostatecznie zakończy się w 2019 r.¹³

Trzeba również zwrócić uwagę na problem opóźnień w weryfikacji interpretacji indywidualnych w Ministerstwie Finansów. Ilość zadań skoncentrowanych w Ministerstwie Finansów powoduje, że nadzór jaki winno ono sprawować nad jednolitością interpretacji nie jest dostateczny. Zbyt długi jest również czas reakcji na informację o konieczności weryfikacji wątpliwych stanowisk pozostających w obiegu. „*Rosnący z roku na rok odsetek liczby niezeweryfikowanych interpretacji (...) wskazuje na niską i spadającą efektywność Ministra Finansów w usuwaniu z obiegu prawnego błędnych interpretacji*”.¹⁴

Problem niedostatecznej jednolitości wydawanych interpretacji indywidualnych nie umyka uwadze klientów Krajowej Informacji Podatkowej (rzeczywistych i potencjalnych) – większość klientów-przedsiębiorców oczekuje zwiększenia jednolitości wydawanych interpretacji.

Z punktu widzenia 7 lat działalności Krajowej Informacji Podatkowej można z pełną odpowiedzialnością stwierdzić, że dalszy brak działań wzmacniających obecny model funkcjonowania (poprzez dokonanie zdecydowanej zmiany w zakresie zarządzania) stanowi zagrożenie dla systemu, który dziś – zarówno w zakresie indywidualnych interpretacji jak i telefonicznych informacji – cieszy się niesłabnącą popularnością i jest pozytywnie oceniany przez klientów Krajowej Informacji Podatkowej.

Jak wskazują przeprowadzone badania satysfakcji klienta, Krajowa Informacja Podatkowa jest bardzo dobrze oceniana przez klientów – zarówno korzystających z usług Infolinii jak i interpretacji indywidualnych.



Źródło: „Analiza...”, str. 40.

¹² Protokół nr 11/2014 z posiedzenia *Zespołu do spraw poprawy jakości obsługi podatników oraz efektywności działania służb podatkowych i celnych*.

¹³ „*Koncepcja specjalizacji rzeczowej Biur KIP*”, Warszawa, 18 lipca 2014 r.

¹⁴ red. Teresa Famulska, *Oddziaływanie...*, str. 174.

Krajowa Informacja Podatkowa pomimo poważnych problemów wewnętrznych spełnia dobrze swoją rolę. Zdaniem 81% sędziów Naczelnego Sądu Administracyjnego i Wojewódzkich Sądów Administracyjnych, którzy brali w 2012 roku udział w badaniach przeprowadzonych na użytek publikacji poświęconej interpretacjom indywidualnym, obowiązujący system indywidualnych interpretacji podatkowych przyczynia się do jednolitego stosowania przepisów prawa podatkowego.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: red. T. Famulska, *Oddziaływanie...*, str. 305.

System przyczynia się również do doskonalenia przepisów – zdaniem $\frac{3}{4}$ tej samej grupy respondentów.

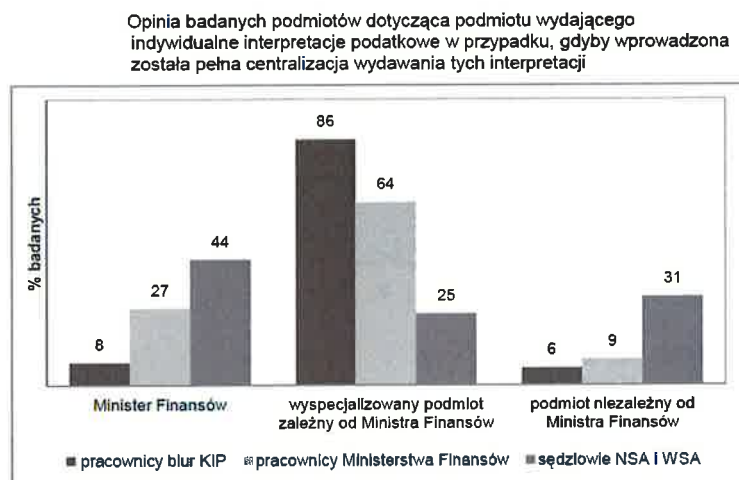
Również przeprowadzona w 2012 r. analiza strategiczna Krajowej Informacji Podatkowej¹⁵ wykazała, że dla Krajowej Informacji Podatkowej właściwa jest **strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju (z elementami strategii konkurencyjnej – eliminacja istotnych słabości)**. Realizacją takiej strategii jest m.in. dokonanie zdecydowanej zmiany organizacyjnej i **ostateczne przeprowadzenie centralizacji** Krajowej Informacji Podatkowej. Podczas zbierania propozycji SWOT, najczęściej wymienianymi słabymi stronami badanej organizacji były: „*Umiejscowienie KIP (...) (Struktura organizacyjna [MF/KIP/IS] – brak odrębności organizacyjnej, Niejednolitość zarządzania Biurami przez Izby Skarbowe, Umiejscowienie Biur w strukturach IS, Zarządzanie KIP, Brak możliwości kształtowania polityki kadrowej)*” oraz „*Zarządzanie pracownikami (Brak jednolitego systemu ocen pracowników, Brak jednolitych zasad wynagradzania, Brak jednolitego systemu szkoleń, utworzonego z uwzględnieniem działań KIP oraz poziomu merytorycznego pracowników, Brak wpływu na zwiększenie etatów, Brak jednolitego systemu selekcji i doboru pracowników)*.”¹⁶ Obecnie, kiedy utworzenie nowego Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Będzinie stało się już niemal faktem, trudności w zarządzaniu Krajową Informacją Podatkową – odpowiednio wzrosną.

Na konieczność (odkładanego przez lata) podjęcia działań zmierzających do nadania Krajowej Informacji Podatkowej kształtu, który przyświecał jej twórcom wskazują również niezależnie interesariusze zewnętrzni. Aż 75% sędziów Naczelnego Sądu Administracyjnego

¹⁵ Analiza strategiczna została przeprowadzona z wykorzystaniem metody SWOT / TOWS. Propozycje, wnioski i zalecenia formułowane były przez Zespół w Biurze w Bielsku-Białej podczas sesji grupowych oraz zbierane korespondencyjnie w dniach 19 października – 14 grudnia 2012 r. pośród pracowników pozostałych biur Krajowej Informacji Podatkowej oraz Departamentu Administracji Podatkowej Ministerstwa Finansów. Pełna analiza strategiczna stanowi załącznik nr 9.3 do „*Analizy stanu funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej*”.

¹⁶ „*Analiza...*”, str. 128 i 129.

i Wojewódzkich Sądów Administracyjnych biorących w 2012 roku udział w badaniach przeprowadzonych na użytek publikacji poświęconej interpretacjom indywidualnym popiera przeprowadzenie centralizacji wydawania interpretacji indywidualnych, przy czym to Minister Finansów jest najczęściej wskazywany przez tę grupę respondentów jako podmiot, któremu powinno zostać powierzone wydawanie interpretacji indywidualnych w przypadku dokonania centralizacji.¹⁷



Źródło: red. T. Famulska, *Oddziaływanie...*, str. 304.

Obecny model funkcjonowania biur Krajowej Informacji Podatkowej posiada znaczną przewagę wad opisanych jako „słabości i zagrożenia” (pkt C opracowania) nad zaletami opisanymi jako „mocne strony i korzyści” (pkt B opracowania). Charakteryzują go w szczególności:

- Rosnące zapotrzebowanie na usługi świadczone przez Krajową Informację Podatkową, zarówno w zakresie wydawanych interpretacji, jak i udzielanych informacji;
- Narastające trudności z utrzymaniem jednolitości wydawanych interpretacji indywidualnych;
- Satysfakcjonujący poziom świadczonych usług, który przekłada się na pozytywny odbiór Krajowej Informacji Podatkowej przez klientów i interesariuszy oraz budowanie pozytywnego wizerunku całej Administracji Podatkowej;
- Zróżnicowane struktury organizacyjne biur – odmienne zasady funkcjonowania;
- Odmienne zasady zarządzania zasobami ludzkimi (w tym wynagradzania, awansowania, oceniania, szkoleń);
- Brak możliwości elastycznego zarządzania organizacją – brak możliwości szybkiego alokowania zasobów odpowiednio do potrzeb.

W dalszej części niniejszego opracowania przedstawiono propozycje zmian zasad funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej – trzy modele (pierwszy w dwóch wariantach). Wszystkie proponowane modele umożliwiają sprawniejsze niż dotychczas zarządzanie Krajową Informacją Podatkową.

¹⁷ red. T. Famulska, *Oddziaływanie...*, str. 305.

V. ROZWAŻANE MODELE

Z wniosków wynika, że rozważane modele funkcjonowania w pierwszej kolejności powinny doprowadzić do centralizacji zarządzania Krajową Informacją Podatkową oraz do poprawy jakości świadczonych przez nią usług, w szczególności zwiększenia jednolitości prezentowanych stanowisk. Rozważane modele:

Model 1	Model 1'	Model 2	Model 3
Krajowa Informacja Podatkowa bez kompetencji do wydawania interpretacji indywidualnych	Krajowa Informacja Podatkowa z kompetencjami do wydawania interpretacji indywidualnych	Krajowa Informacja Podatkowa w strukturze jednej, istniejącej Izby Skarbowej	17-ta wyspecjalizowana Izba Skarbowa

Każdy z zaprezentowanych modeli:

- jest szansą nadania Krajowej Informacji Podatkowej kształtu organizacyjnego, do jakiego została pierwotnie zaprojektowana i stworzona,
- wychodzi naprzeciw zbadanym oczekiwaniom klientów Krajowej Informacji Podatkowej,
- stanowi reakcję na postulaty wysuwane przez pracowników Ministerstwa Finansów, pracowników Krajowej Informacji Podatkowej, sędziów Wojewódzkich Sądów Administracyjnych i Naczelnego Sądu Administracyjnego,
- jest implementacją rozwiązań proponowanych przez ekspertów,
- jest kolejnym krokiem przeprowadzonej analizy strategicznej.

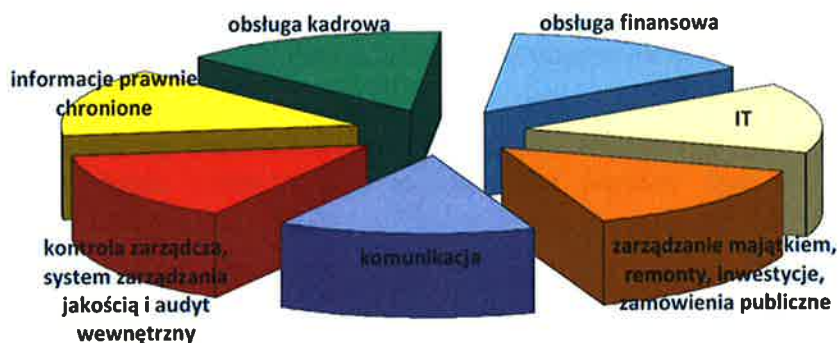
Niezależnie od wybranego modelu, nowa organizacja obejmować musi utworzenie jednostki organizacyjnej posiadającej kompetencje nadzorcze w stosunku do wszystkich biur.

W jednostce tej istniałyby komórki, bądź zespoły zadaniowe odpowiedzialne w szczególności za:

- nadzór nad jednolitością udzielanych informacji i wydawanych interpretacji; czuwanie nad jednolitością i jakością informacji przekazywanych przez Infolinię, wydziały interpretacji oraz za pośrednictwem Portalu Podatkowego;
- planowanie i zarządzanie w czasie rzeczywistym pracą Infolinii;
- prawidłową alokację zasobów kadrowych stosownie do potrzeb, tj. przesuwanie pracowników poszczególnych komórek do realizowania innych zadań;
- nadzór i koordynację zadań związanych z przygotowaniem materiałów informacyjnych (w tym także na stronę internetową Ministerstwa Finansów, czy też Portal Podatkowy), komentarzy podatkowych;
- dystrybucję przygotowanych materiałów pomiędzy jednostkami Administracji Podatkowej oraz odbiorców zewnętrznych;
- przepływ informacji podatkowej w obrębie Administracji Podatkowej: zbieranie, analizowanie i wymianę informacji pomiędzy Krajową Informacją Podatkową oraz departamentami merytorycznymi Ministerstwa Finansów; w szczególności aktualizowanie bazy dokumentów pozyskiwanych z Ministerstwa Finansów – wszystkie informacje podatkowe tworzone bezpośrednio w Ministerstwie Finansów dla potrzeb różnych odbiorców, tj. każde pismo dotyczące podatków powinno być kierowane

do wiadomości Krajowej Informacji Podatkowej; administrowanie Bazą Wiedzy Administracji Podatkowej.

Docelowo jednostka ta powinna również przejąć – w stosunku do całej Krajowej Informacji Podatkowej – odpowiedzialność za zakupy sprzętowe oraz gospodarkę kadrową i materiałową. Nowo utworzona jednostka centralna wspierałaby wszystkie biura Krajowej Informacji Podatkowej w zakresie wskazanych niżej procesów pomocniczych:



Źródło: „Konsolidacja procesów pomocniczych w administracji podatkowej – Raport podsumowujący”, Listopad 2013 r., str. 44.

MODEL 1 Utworzenie Krajowej Informacji Podatkowej **KOMPETENCJE DO WYDAWANIA INTERPRETACJI INDYWIDUALNYCH PRZY MINISTRZE FINANSÓW**

A. NAJWAŻNIEJSZE CECHY MODELU

- ❶ Nowoutworzony organ administracji rządowej niezespołonej (podatkowej) w postaci Dyrektora Krajowej Informacji Podatkowej o zasięgu całego kraju, podległy Ministrowi Finansów;
- ❶ Dyrektor Krajowej Informacji Podatkowej wykonuje zadania przy pomocy kierowanego przez siebie urzędu w rozumieniu ustawy o służbie cywilnej – Krajowej Informacji Podatkowej;
- ❶ Kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych pozostają przy Ministrze Finansów, w jego imieniu interpretacje wydaje nowy organ – Dyrektor Izby Skarbowej;
- ❶ Uprawnienie do zmiany interpretacji indywidualnych (nadzór) oraz wydawania interpretacji ogólnych w gestii Ministra Finansów.

B. MOCNE STRONY I KORZYŚCI ROZWIĄZANIA

- Realizacja pierwotnych założeń towarzyszących projektowaniu Krajowej Informacji Podatkowej w 2004 roku;
- Likwidacja dualizmu zadań dyrektorów izb skarbowych;
- Jednolite zarządzanie i kontrola we wszystkich biurach Krajowej Informacji Podatkowej;
- Skuteczniejszy nadzór nad jednolitością wydawanych interpretacji oraz udzielanych informacji;
- Łatwiejsza alokacja konsultantów Infolinii i pracowników wydziałów interpretacji wg zapotrzebowania / w przypadku nierównomiernych obciążeń;
- Możliwość doprowadzenia do specjalizacji w podatkach w procesie wewnętrznym (niedostrzegalnym dla klienta);
- Efektywniejsza współpraca z Ministerstwem Finansów – likwidacja pośredniego szczebla zarządzania w postaci izby skarbowej nad każdym z biur;
- Konsolidacja i jednolitość procesów pomocniczych Krajowej Informacji Podatkowej;
- Ujednolicenie zasad udzielania upoważnień do podpisywania rozstrzygnięć;
- Polepszenie wizerunku całej Administracji Podatkowej, nie poszczególnych dyrektorów izb skarbowych;
- Jednolitość współpracy z organami Administracji Podatkowej (np. zasady organizowania szkoleń dla urzędów skarbowych);
- Czytelna właściwość rzeczowa Krajowej Informacji Podatkowej.

C. SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA ROZWIĄZANIA

- ✗ Konieczność dokonania zmian legislacyjnych;
- ✗ Niechęć dyrektorów izb skarbowych, w których strukturach funkcjonują obecnie biura Krajowej Informacji Podatkowej.

D. WYMAGANE ZMIANY

- ✦ Uchwalenie ustawy o Administracji Podatkowej,
- ✦ Zmiany aktów prawnych o randze ustawowej, w szczególności:
 - Ordynacji podatkowej,
 - ustawy o służbie cywilnej;
- ✦ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2007 r. w sprawie upoważnienia do wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego;¹⁸
- ✦ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2007 r. w sprawie wzoru wniosku o wydanie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz sposobu uiszczenia opłaty od wniosku (ORD-IN);¹⁹
- ✦ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 27 grudnia 2011 r. w sprawie wzoru wniosku o wydanie interpretacji ogólnej oraz sposobu uiszczenia opłaty od wniosku (ORD-OG);²⁰
- ✦ Zmiana Zarządzenia nr 5 Ministra Finansów z dnia 27 stycznia 2014 r. w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów;²¹
- ✦ Zmiana Zarządzenia nr 15 Ministra Finansów z dnia 27 marca 2013 r. w sprawie zasad współpracy i nadzoru przy wydawaniu oraz zmianie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz udzielaniu ogólnej informacji podatkowej;
- ✦ Opracowanie nowych zasad współpracy z Ministerstwem Finansów oraz urzędami i izbami skarbowymi;
- ✦ Zaprojektowanie struktury organizacyjnej nowego organu;
- ✦ Utworzenie nowych regulacji wewnętrznych (regulaminów, zarządzeń, zasad i standardów, mierników);
- ✦ Zmiany regulaminów organizacyjnych izb skarbowych, statutów;
- ✦ Zmiana upoważnień do podpisywania rozstrzygnięć, części pełnomocnictw radców prawnych;
- ✦ Zmiany umów o pracę;
- ✦ Ujednolicenie procesów pomocniczych;
- ✦ Zmiany większości regulacji wewnętrznych, zasad i standardów, mierników;
- ✦ Wymiana pieczęci, tabliczek i formatek.

¹⁸ Dz. U. Nr 112, poz. 770, z późn. zm.

¹⁹ Dz. U. z 2013 r. poz. 188.

²⁰ Dz. U. Nr 296, poz. 1756.

²¹ Dz. Urz. Min. Fin. z dnia 28 stycznia 2014 r. – poz. 3.

MODEL 1' Utworzenie Krajowej Informacji Podatkowej kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych przy nowym organie

A. Najważniejsze cechy modelu

- ❶ Nowoutworzony organ administracji rządowej niezespólonej (podatkowej) w postaci Dyrektora Krajowej Informacji Podatkowej o zasięgu całego kraju, podległy Ministrowi Finansów;
- ❶ Dyrektor Krajowej Informacji Podatkowej wykonuje zadania przy pomocy kierowanego przez siebie urzędu w rozumieniu ustawy o służbie cywilnej – Krajowej Informacji Podatkowej;
- ❶ Nowy organ *posiada wszystkie uprawnienia* związane z wydawaniem interpretacji indywidualnych (kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych przeniesione z Ministra Finansów na rzecz Dyrektora Krajowej Informacji Podatkowej);
- ❶ Minister Finansów zachowuje kompetencje do zmiany z urzędu interpretacji indywidualnych (nadzór) oraz do wydawania interpretacji ogólnych.

B. Mocne strony i korzyści rozwiązania

- Realizacja pierwotnych założeń towarzyszących projektowaniu Krajowej Informacji Podatkowej w 2004 roku;
- Likwidacja dualizmu zadań dyrektorów izb skarbowych;
- Jednolite zarządzanie i kontrola we wszystkich biurach Krajowej Informacji Podatkowej;
- Skuteczniejszy nadzór nad jednolitością wydawanych interpretacji oraz udzielanych informacji;
- Łatwiejsza alokacja konsultantów Infolinii i pracowników wydziałów interpretacji wg zapotrzebowania / w przypadku nierównomiernych obciążeń;
- Możliwość doprowadzenia do specjalizacji w podatkach w procesie wewnętrznym (niedostrzegalnym dla klienta);
- Konsolidacja i jednolitość procesów pomocniczych Krajowej Informacji Podatkowej;
- Ujednolicenie zasad udzielania upoważnień do podpisywania rozstrzygnięć;
- Polepszenie wizerunku całej Administracji Podatkowej, nie poszczególnych dyrektorów izb skarbowych;
- Jednolitość współpracy z organami Administracji Podatkowej (np. zasady organizowania szkoleń dla urzędów skarbowych);
- Czytelna właściwość rzeczowa Krajowej Informacji Podatkowej.

C. Słabości i zagrożenia rozwiązania

- Najwięcej zmian legislacyjnych;
- Obniżenie znaczenia interpretacji indywidualnych (w szczególności w świadomości klientów);
- Zmiana systemu wydawania interpretacji indywidualnych;
- Brak identyfikacji stanowiska wyrażanego przez Krajową Informację Podatkową ze stanowiskiem Ministra Finansów, a tym samym całej Administracji Podatkowej;

- ✧ Brak w świadomości społeczeństwa jednolitego organu odpowiedzialnego za wykładnię przepisów prawa podatkowego;
- ✧ Przeniesienie pełnej odpowiedzialności za stanowiska prezentowane w wydawanych interpretacjach oraz udzielanych informacjach na Krajową Informację Podatkową, przy jednoczesnym obowiązku uwzględniania w tych interpretacjach (informacjach) wytycznych Ministerstwa Finansów;
- ✧ Rozluźnienie więzów łączących departamenty podatkowe Ministerstwa Finansów z Krajową Informacją Podatkową, co może skutkować pogorszeniem współpracy pomiędzy ww. jednostkami;
- ✧ Zwiększone ryzyko występowania rozbieżności w stanowiskach prezentowanych przez Ministerstwo Finansów oraz Krajową Informację Podatkową odpowiedzialną za wydawanie interpretacji indywidualnych i udzielanie informacji (jako dwóch odrębnych organów);
- ✧ Utrudnienia dla organów Administracji Podatkowej spowodowane rozbieżnościami w interpretacjach przepisów dokonywanych przez Krajową Informację Podatkową w wydawanych interpretacjach indywidualnych oraz przez Ministerstwo Finansów (np. w pismach kierowanych do naczelników urzędów skarbowych i dyrektorów izb skarbowych) – ryzyko zwiększenia liczby przypadków niejednolitego stosowania prawa przez organy podatkowe;
- ✧ Niechęć dyrektorów izb skarbowych, w których strukturach funkcjonują obecnie biura Krajowej Informacji Podatkowej.

D. WYMAGANE ZMIANY

- ✧ Uchwalenie ustawy o Administracji Podatkowej,
- ✧ Zmiany aktów prawnych o randze ustawowej, w szczególności:
 - Ordynacji podatkowej;
 - ustawy o służbie cywilnej,
- ✧ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2007 r. w sprawie upoważnienia do wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego;
- ✧ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2007 r. w sprawie wzoru wniosku o wydanie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz sposobu uiszczenia opłaty od wniosku (ORD-IN);
- ✧ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 27 grudnia 2011 r. w sprawie wzoru wniosku o wydanie interpretacji ogólnej oraz sposobu uiszczenia opłaty od wniosku (ORD-OG);
- ✧ Zmiana Zarządzenia nr 5 Ministra Finansów z dnia 27 stycznia 2014 r. w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów;
- ✧ Zmiana Zarządzenia nr 15 Ministra Finansów z dnia 27 marca 2013 r. w sprawie zasad współpracy i nadzoru przy wydawaniu oraz zmianie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz udzielaniu ogólnej informacji podatkowej;
- ✧ Opracowanie nowych zasad współpracy z Ministerstwem Finansów oraz urzędami i izbami skarbowymi;
- ✧ Zaprojektowanie struktury organizacyjnej nowego organu;

- ↗ Utworzenie nowych regulacji wewnętrznych (regulaminów, zarządzeń, zasad i standardów, mierników);
- ↗ Zmiany regulaminów organizacyjnych izb skarbowych, statutów;
- ↗ Zmiana upoważnień do podpisywania rozstrzygnięć, części pełnomocnictw radców prawnych;
- ↗ Zmiany umów o pracę;
- ↗ Ujednolicenie procesów pomocniczych;
- ↗ Zmiany większości regulacji wewnętrznych, zasad i standardów, mierników;
- ↗ Wymiana pieczęci, tabliczek i formatek.

MODEL 2 UMIEJSCOWIENIE KRAJOWEJ INFORMACJI PODATKOWEJ W STRUKTURZE JEDNEJ IZBY SKARBOWEJ

A. NAJWAŻNIEJSZE CECHY MODELU

- ❶ Centrum Kompetencji powołane przy izbie skarbowej realizuje zadania Krajowej Informacji Podatkowej;
- ❶ Dyrektor tylko jednej izby skarbowej (obecnie istniejącej) otrzymuje *upoważnienie* do wydawania interpretacji indywidualnych, kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych pozostaje przy Ministrze Finansów;
- ❶ Minister Finansów zachowuje kompetencje do zmiany z urzędu interpretacji indywidualnych (nadzór) oraz do wydawania interpretacji ogólnych.

B. MOCNE STRONY I KORZYŚCI ROZWIĄZANIA

- Jednolite zarządzanie i kontrola we wszystkich biurach Krajowej Informacji Podatkowej – obowiązujące w wybranej izbie skarbowej;
- Możliwość doprowadzenia do specjalizacji w podatkach w procesie wewnętrznym (niedostrzegalnym dla klienta);
- Skuteczniejszy nadzór nad jednolitością wydawanych interpretacji oraz udzielanych informacji;
- Łatwiejsza alokacja konsultantów Infolinii i pracowników wydziałów interpretacji wg zapotrzebowania / w przypadku nierównomiernych obciążeń;
- Konsolidacja i jednolitość procesów pomocniczych Krajowej Informacji Podatkowej;
- Ujednolicenie zasad udzielania upoważnień do podpisywania rozstrzygnięć;

C. SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA ROZWIĄZANIA

- ✗ Znaczny wzrost rozpiętości zarządzania;
- ✗ Rozproszenie terytorialne zarządzania i procesów pomocniczych ze względu na wykonywanie zadań w kilku ośrodkach zlokalizowanych na terenie całego kraju;
- ✗ Wyższe koszty zarządzania w Izbie spowodowane rozproszoną strukturą organizacyjną;
- ✗ Brak samodzielności finansowej i organizacyjnej Krajowej Informacji Podatkowej – zależność od izby skarbowej;
- ✗ Utrzymanie dualizmu dyrektora izby skarbowej, w strukturach której funkcjonować będzie Krajowa Informacja Podatkowa wraz z możliwością prezentowania odmiennych stanowisk będących efektem zajmowanej pozycji;
- ✗ Brak równorzędności dyrektorów izb skarbowych;
- ✗ Najwyższy poziom skomplikowania struktury organizacyjnej w stosunku do pozostałych modeli.

D. WYMAGANE ZMIANY

- Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2007 r. w sprawie wzoru wniosku o wydanie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz sposobu uiszczenia opłaty od wniosku (ORD-IN);

- ⇒ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 27 grudnia 2011 r. w sprawie wzoru wniosku o wydanie interpretacji ogólnej oraz sposobu uiszczenia opłaty od wniosku (ORD-OG);
- ⇒ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2007 r. w sprawie upoważnienia do wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego;
- ⇒ Zmiana Zarządzenia nr 5 Ministra Finansów z dnia 27 stycznia 2014 r. w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów;
- ⇒ Zmiana Zarządzenia Nr 15 Ministra Finansów z dnia 27 marca 2013 r. w sprawie zasad współpracy i nadzoru przy wydawaniu oraz zmianie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz udzielaniu ogólnej informacji podatkowej;
- ⇒ Zaprojektowanie nowej struktury organizacyjnej izby skarbowej;
- ⇒ Utworzenie dodatkowej komórki nadzoru w izbie skarbowej;
- ⇒ Utworzenie nowych regulacji wewnętrznych (regulaminów, zarządzeń, zasad i standardów, mierników);
- ⇒ Zmiany regulaminów organizacyjnych izb skarbowych, statutów;
- ⇒ Zmiana upoważnień do podpisywania rozstrzygnięć, części pełnomocnictw radców prawnych;
- ⇒ Ujednolicenie procesów pomocniczych;
- ⇒ Zmiany umów o pracę;
- ⇒ Wymiana pieczęci, tabliczek i formatek.

MODEL 3 UTWORZENIE 17-TEJ WYSPECJALIZOWANEJ IZBY SKARBOWEJ

A. NAJWAŻNIEJSZE CECHY MODELU

- ❶ Nowo utworzona wyspecjalizowana izba skarbową o zasięgu całego kraju;
- ❶ Dyrektor wyspecjalizowanej izby skarbowej wykonuje zadania przy pomocy urzędu utworzonego na bazie wyodrębnionych ze struktur istniejących izb skarbowych obecnych biur Krajowej Informacji Podatkowej;
- ❶ Dyrektor tylko jednej nowej – wyspecjalizowanej – izby skarbowej otrzymuje upoważnienie do wydawania interpretacji indywidualnych, kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych pozostają przy Ministrze Finansów;
- ❶ Minister Finansów zachowuje kompetencje do zmiany z urzędu interpretacji indywidualnych (nadzór) oraz do wydawania interpretacji ogólnych.

B. MOCNE STRONY I KORZYŚCI ROZWIĄZANIA

- Realizacja pierwotnych założeń towarzyszących projektowaniu Krajowej Informacji Podatkowej w 2004 roku;
- Likwidacja dualizmu zadań dyrektorów izb skarbowych;
- Jednolite zarządzanie i kontrola we wszystkich biurach Krajowej Informacji Podatkowej;
- Skuteczniejszy nadzór nad jednolitością wydawanych interpretacji oraz udzielanych informacji;
- Łatwiejsza alokacja konsultantów Infolinii i pracowników wydziałów interpretacji wg zapotrzebowania / w przypadku nierównomiernych obciążeń;
- Możliwość doprowadzenia do specjalizacji w podatkach w procesie wewnętrznym (niedostrzegalnym dla klienta);
- Efektywniejsza współpraca z Ministerstwem Finansów – likwidacja pośredniego szczebla zarządzania w postaci izby skarbowej nad każdym z biur;
- Konsolidacja i jednolitość procesów pomocniczych Krajowej Informacji Podatkowej;
- Ujednolicenie zasad udzielania upoważnień do podpisywania rozstrzygnięć;
- Polepszenie wizerunku całej Administracji Podatkowej, a nie poszczególnych dyrektorów izb skarbowych;
- Jednolitość współpracy z organami Administracji Podatkowej (np. zasady organizowania szkoleń dla urzędów skarbowych).

C. SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA ROZWIĄZANIA

- Konieczność dokonania zmian legislacyjnych;
- Wyższe koszty zarządzania w Izbie spowodowane rozproszoną strukturą organizacyjną;
- Powstanie izby skarbowej odmiennej pod względem wykonywanych zadań oraz zasięgu terytorialnego (cały kraj) od wszystkich pozostałych izb;

- ✧ Brak spójności pomiędzy zadaniami realizowanymi przez taki sam organ (dyrektora izby skarbowej) tj. przez dyrektora wyspecjalizowanej izby, w stosunku do zadań realizowanych przez dyrektorów pozostałych izb skarbowych;
- ✧ Zmniejszona czytelność właściwości rzeczowej organu podatkowego, tj. dyrektora izby skarbowej z perspektywy klienta zewnętrznego – dyrektorzy izb skarbowych występujący w powszechnej świadomości jako organ wydający decyzję w postępowaniu podatkowym, zaś dyrektor jednej izby jako organ wydający interpretacje.

D. WYMAGANE ZMIANY

- ✧ Zmiany aktów prawnych o randze ustawowej, w szczególności ustawy o urządach i izbach skarbowych;
- ✧ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2007 r. w sprawie upoważnienia do wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego;
- ✧ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 listopada 2003 r. w sprawie terytorialnego zasięgu działania oraz siedzib naczelników urzędów skarbowych i dyrektorów izb skarbowych;²²
- ✧ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 20 czerwca 2007 r. w sprawie wzoru wniosku o wydanie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz sposobu uiszczenia opłaty od wniosku (ORD-IN);
- ✧ Zmiana Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 27 grudnia 2011 r. w sprawie wzoru wniosku o wydanie interpretacji ogólnej oraz sposobu uiszczenia opłaty od wniosku (ORD-OG);
- ✧ Zmiana Zarządzenia nr 5 Ministra Finansów z dnia 27 stycznia 2014 r. w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów,
- ✧ Zmiana Zarządzenia nr 15 Ministra Finansów z dnia 27 marca 2013 r. w sprawie zasad współpracy i nadzoru przy wydawaniu oraz zmianie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz udzielaniu ogólnej informacji podatkowej;
- ✧ Zaprojektowanie struktury organizacyjnej nowego organu – wyspecjalizowanej izby skarbowej;
- ✧ Utworzenie nowych regulacji wewnętrznych (regulaminów, zarządzeń, zasad i standardów, mierników);
- ✧ Zmiany regulaminów organizacyjnych izb skarbowych, statutów;
- ✧ Zmiana upoważnień do podpisywania rozstrzygnięć, części pełnomocnictw radców prawnych;
- ✧ Ujednolicenie procesów pomocniczych;
- ✧ Zmiany umów o pracę;
- ✧ Wymiana pieczęci, tabliczek i formatek;

²² Dz.U. Nr 209, poz. 2027 ze zm.

VI. PODSUMOWANIE

Obecnie zadania Krajowej Informacji Podatkowej są rozproszone w Administracji Podatkowej i realizowane przez różne organy podatkowe – dyrektorów pięciu różnych izb skarbowych. Jednocześnie zadania te są bardzo specyficzne, całkowicie odmienne od zadań nałożonych na organy podatkowe, w tym także na ww. dyrektorów pięciu izb skarbowych (w strukturach których funkcjonują biura Krajowej Informacji Podatkowej), którzy działają jako organy odwoławcze w postępowaniach podatkowych. Zadania realizowane przez Krajową Informację Podatkową nie są bowiem nastawione bezpośrednio na określanie i efektywny pobór podatków i innych należności publicznoprawnych. Charakteryzują się one ogólnokrajowym wymiarem i obejmują szeroko rozumianą *informację podatkową*, w skład której wchodzi indywidualne interpretacje podatkowe, ogólna informacja na temat podatków (infolinia) oraz różnego rodzaju opracowania, broszury itp.

Krajowa Informacja Podatkowa zmierza do modelu, w którym staje się głównym centrum informacji podatkowej dla klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Zakres usług świadczonych przez Krajową Informację Podatkową staje się coraz szerszy: obsługa e-mail, informacje na Portalu Podatkowym, pomoc merytoryczna dla pracowników sal obsługi w urzędach skarbowych. Krajowa Informacja Podatkowa staje się również centrum informacyjnym dla zewnętrznych i wewnętrznych użytkowników produktów Programu e-Podatki – w zakresie, w jakim jest niezbędne świadczenie usługi informacyjnej – Help Desk.

Powstaje Biuro w Będzinie – ośrodek dedykowany wyłącznie do obsługi i pracy na narzędziach Contact Center, w tym do obsługi produktów Programu e-Podatki – z uwzględnieniem faktu, że przy dzisiejszej odbieralności Krajowa Informacja Podatkowa nie mogła przyjąć dodatkowych usług do realizacji bez intensywnego rozwoju pod względem organizacyjno-logistycznym. Nowe Biuro w Będzinie ma zapewnić obsługę produktów Programu e-Podatki i jednocześnie zabezpieczyć odbieralność na poziomie wyższym niż obecnie.

Krajowa Informacja Podatkowa jako podstawowe centrum kompetencyjne Administracji Podatkowej w zakresie udzielania *informacji podatkowej* powinna mieć strukturę organizacyjną przystosowaną do pełnienia funkcji głównego źródła wiedzy na temat sposobu stosowania przepisów prawa podatkowego, wskazującego pozostałym jednostkom administracyjnym prawidłową wykładnię przepisów prawa podatkowego, zgodną z aktualnym orzecznictwem sądowym.

Spójny system *informacji podatkowej* dla całej Administracji Podatkowej może powstać pod patronatem Krajowej Informacji Podatkowej tylko wtedy, kiedy będzie ona funkcjonować jako scentralizowana, niezależna instytucja, skutecznie i efektywnie zarządzająca swoimi zasobami, dlatego przy ocenie potencjalnych modeli centralizacji Krajowej Informacji Podatkowej powinno się przede wszystkim brać pod uwagę:

- specyficzny rodzaj zadań realizowanych przez tą instytucję i ich znaczenie dla całej Administracji Podatkowej oraz
- obecną i przyszłą rolę Krajowej Informacji Podatkowej w strukturach Administracji Podatkowej.

Podstawowe różnice w przedstawionych modelach stanowią **struktura organizacyjna**, w ramach której funkcjonować będzie Krajowa Informacja Podatkowa oraz **kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych**. Wszystkie modele zakładają pozostawienie kompetencji nadzorczych (uprawnienia do zmiany z urzędu interpretacji indywidualnych) oraz do wydawania interpretacji ogólnych w gestii Ministra Finansów.

Skutkiem wdrożenia każdego z proponowanych modeli będzie możliwość **centralnego zarządzania pracą całej Krajowej Informacji Podatkowej**. Umożliwi to wprowadzenie jednolitych zasad funkcjonowania poszczególnych Biur oraz efektywniejszych narzędzi zarządzania Krajową Informacją Podatkową a tym samym skuteczniejszego nadzoru nad jakością i realizacją świadczonych przez nią usług. Przyczyni się to do poprawy jakości świadczonych przez Krajową Informację Podatkową usług, w tym do zwiększenia jednolitości prezentowanych przez nią stanowisk. Rozwój i skala działalności Krajowej Informacji Podatkowej przemawiają za przyjęciem takich rozwiązań, w których Krajowa Informacja Podatkowa będzie funkcjonować jako odrębny organ, posiadający własne struktury organizacyjne zaprojektowane optymalnie do zakresu realizowanych działań. Natomiast wypracowany przez lata wizerunek Krajowej Informacji Podatkowej, jej rola w Administracji Podatkowej a także waga powierzonych jej obecnie (i planowanych w przyszłości) zadań wskazują, że działalność Krajowej Informacji Podatkowej – w szczególności w zakresie wydawanych interpretacji indywidualnych – **powinna opierać się na ścisłej współpracy z Ministerstwem Finansów**.

Z przeprowadzonej *Analizy stanu funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej* oraz z wytycznych Najwyższej Izby Kontroli²³ jednoznacznie wynika konieczność podjęcia działań zmierzających do poprawy jednolitości stanowisk prezentowanych przez poszczególne biura Krajowej Informacji Podatkowej, Ministerstwo Finansów oraz urzędy i izby skarbowe w zakresie sposobu stosowania przepisów prawa podatkowego. Niezbędne jest zatem opracowanie takich zasad funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej, które wzmocnią i usprawnią nadzór nad sposobem wykonywania zadań przez poszczególne biura i spowodują poprawę przepływu informacji w obrębie całej Administracji Podatkowej a także wzrost jednolitości przekazywanych podatnikom informacji.

Środkiem umożliwiającym poprawę obecnej sytuacji jest wprowadzenie w biurach Krajowej Informacji Podatkowej specjalizacji rzeczowej. Skupienie w jednym lub dwóch ośrodkach centrum decyzyjnego w zakresie danego podatku skutkować będzie stworzeniem silnych, wyspecjalizowanych w określonym obszarze tematycznym placówek, których pracownicy będą w stanie służyć wsparciem nie tylko podatnikom lecz także całej Administracji Podatkowej, w tym urzędowi i izbie skarbowej. Wpłynie to korzystnie na jakość świadczonych przez Krajową Informację Podatkową usług, w szczególności na zwiększenie jednolitości stanowisk prezentowanych w wydawanych interpretacjach oraz udzielanych informacjach. Usprawni także współpracę z Ministerstwem Finansów oraz system obiegu i przekazywania informacji w ramach całej Administracji Podatkowej, co sprzyjać będzie poprawie funkcjonowania całej Administracji Podatkowej, także urzędów i izb skarbowych.

Jednakże sprawne wdrożenie specjalizacji rzeczowej w biurach Krajowej Informacji Podatkowej bez równoczesnego wprowadzenia centralnego zarządzania Krajową Informacją Podatkową niesie za sobą szereg utrudnień i zagrożeń. Największe z nich wiążą się ze zmianą przepisów regulujących właściwość organów upoważnionych do wydawania interpretacji indywidualnych. Wdrażanie specjalizacji rzeczowej bez jednoczesnej centralizacji Krajowej Informacji Podatkowej skutkować będzie koniecznością częstego (raz na pół roku, bądź raz w roku) zmieniania m.in. rozporządzenia o właściwości organów upoważnionych do wydawania interpretacji indywidualnych, co może prowadzić do chaosu informacyjnego i dezorientacji klientów, a tym samym odbić się niekorzystnie na wizerunku całej Administracji Podatkowej, w szczególności zaś Ministerstwa Finansów. Natomiast utworzenie Centrali Krajowej Informacji Podatkowej spowoduje jednorazową zmianę

²³ „Przestrzeganie praw podatników przez wybrane urzędy skarbowe i izby skarbowe”, KBF-4101-06-00/2013, Nr ewid. 26/2014/P/13/039KBF, Warszawa 03 czerwca 2014 r., str. 14.

właściwości z punktu widzenia klienta – organem upoważnionym do wydawania interpretacji będzie wyłącznie jeden organ – w zależności od przyjętego modelu centralizacji będzie to dyrektor jednej izby skarbowej, lub dyrektor Krajowej Informacji Podatkowej. Umożliwi to przeprowadzenie procesu zmiany właściwości w sposób prawie nieodczuwalny dla klientów. Podział pracy pomiędzy biura (wniosków o wydanie interpretacji, połączeń telefonicznych, zapytań e-mail) uwzględniający przypisane im podatki oraz posiadane zasoby kadrowe pozostanie sprawą wewnętrzną Krajowej Informacji Podatkowej. Tylko wprowadzenie centralnego zarządzania Krajową Informacją Podatkową umożliwi elastyczne zarządzanie posiadanymi zasobami kadrowymi, co pozwoli na szybkie reagowanie na potrzeby klientów, np. dostosowanie liczby pracowników do obsługi poszczególnych kanałów komunikacji. Utworzenie jednostki centralnie zarządzającej pracą Krajowej Informacji Podatkowej jest także niezbędne dla stworzenia sprawnego systemu zarządzania informacją podatkową w obszarze całej Administracji Podatkowej.

Utworzenie centralnej jednostki zarządzającej pracą Krajowej Informacji Podatkowej – niezależnie od przyjętego modelu – umożliwi przede wszystkim:

- poprawę jakości usług świadczonych obecnie przez Krajową Informację Podatkową;
- sprawne wdrażanie nowych usług;
- wprowadzenie specjalizacji rzeczowej w biurach Krajowej Informacji Podatkowej w sposób jak najmniej odczuwalny dla klientów;
- zwiększenie jednolitości w wydawanych interpretacjach indywidualnych oraz udzielanych informacjach;
- sprawną koordynację działań związanych z zarządzaniem informacją podatkową w obszarze całej Administracji Podatkowej;
- elastyczną alokację posiadanych zasobów kadrowych, stosownie do bieżących potrzeb;
- ujednolicenie zasad funkcjonowania biur, w tym także zasad wynagradzania oraz struktur organizacyjnych adekwatnie do realizowanych zadań.

Niezależnie od wybranego modelu funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej pamiętać należy, że jedynie ścisła współpraca pomiędzy Krajową Informacją Podatkową a poszczególnymi departamentami Ministerstwa Finansów (oparta na współodpowiedzialności za realizowane zadania) doprowadzić może do zbudowania silnego systemu jednolitego stosowania przepisów prawa podatkowego przez organy podatkowe w skali całego kraju, a tym samym do sprawniejszego funkcjonowania całej Administracji Podatkowej i pogłębiania zaufania obywateli do tej administracji. Zacieśnianie współpracy pomiędzy Krajową Informacją Podatkową a Ministerstwem Finansów (skutkujące skróceniem drogi uzgadniania stanowisk i prezentowaniem jednolitej linii interpretacyjnej) nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do nowych zadań, które realizować ma Krajowa Informacja Podatkowa, w szczególności w zakresie merytorycznego wspierania pracowników i kierowników sal obsługi urzędów skarbowych, zarządzania informacją podatkową i koordynowania jej przepływu w obrębie całej Administracji Podatkowej oraz udzielania informacji przez nowe kanały komunikacji.

Niniejsze opracowanie zawiera jedynie ogólny zarys proponowanych zmian w dalszym działaniu Krajowej Informacji Podatkowej. Szczegółowe zasady funkcjonowania, w tym także określenie niezbędnych zasobów kadrowych, rzeczowych i finansowych, zostaną opracowane po podjęciu ostatecznej decyzji o wyborze konkretnego modelu docelowego.

Ogólny model docelowy organizacji Krajowej Informacji Podatkowej jako **scentralizowanej struktury** funkcjonującej w kilku lokalizacjach został 4 grudnia 2013 r. zaaprobowany przez Pana Jacka Kapicę – Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów.²⁴

²⁴ Notatka z dnia 6 grudnia ze spotkania w Biurze Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej w dniu 4 grudnia 2013 r. poświęconego organizacji Krajowej Informacji Podatkowej, str. 2.

VII. ZAŁĄCZNIK – ZESTAWIENIE TABELARYCZNE ROZWAŻANYCH MODELI

Na następnych stronach przedstawiono w układzie tabelarycznym zestawienie najważniejszych cech, największych słabości i zagrożeń oraz najmocniejszych stron i korzyści charakteryzujących obecny model funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej oraz rozważanych modeli docelowych.

NAJWAŻNIEJSZE CECHY				
Model aktualny	Model 1 Krajowa Informacja Podatkowa bez kompetencji do wydawania interpretacji indywidualnych	Model 1' Krajowa Informacja Podatkowa z kompetencjami do wydawania interpretacji indywidualnych	Model 2 Krajowa Informacja Podatkowa w strukturze jednej, istniejącej Izby Skarbowej	Model 3 17-ta wyspecjalizowana Izba Skarbowa
✓ wykonywanie zadań poprzez 5 (a od stycznia 2015 r. 6) odrębnych ośrodków (biur) funkcjonujących w strukturach różnych izb skarbowych;	✓ utworzenie nowego organu administracji rządowej niespolonej – Dyrektora Krajowej Informacji Podatkowej;	✓ utworzenie nowego organu administracji rządowej niespolonej – Dyrektora Krajowej Informacji Podatkowej;	✓ powołanie przy jednej istniejącej izbie skarbowej Centrum Kompetencji do realizacji zadań Krajowej Informacji Podatkowej;	✓ utworzenie nowej, wyspecjalizowanej izby skarbowej, o zasięgu całego kraju;
✓ kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych pozostają przy Ministrze Finansów; upoważnienie do wydawania tych interpretacji dyrektorów 5 izb skarbowych;	✓ kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych pozostają przy Ministrze Finansów; upoważnienie do wydawania tych interpretacji Dyrektora Krajowej Informacji Podatkowej;	✓ przeniesienie kompetencji do wydawania interpretacji indywidualnych z Ministra Finansów na Dyrektora Krajowej Informacji Podatkowej	✓ kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych pozostają przy Ministrze Finansów; upoważnienie do wydawania interpretacji indywidualnych dyrektora jednej izby skarbowej;	✓ kompetencje do wydawania interpretacji indywidualnych pozostają przy Ministrze Finansów; upoważnienie do wydawania interpretacji indywidualnych dyrektora wyspecjalizowanej izby skarbowej;
✓ uprawnienie do zmiany interpretacji indywidualnych oraz wydawania interpretacji ogólnych w gestii Ministra Finansów;	✓ uprawnienie do zmiany interpretacji indywidualnych oraz wydawania interpretacji ogólnych w gestii Ministra Finansów.	✓ Minister Finansów zachowuje kompetencje do zmiany z urzędu interpretacji indywidualnych (nadzór) oraz do wydawania interpretacji ogólnych.	✓ uprawnienie do zmiany interpretacji indywidualnych oraz wydawania interpretacji ogólnych w gestii Ministra Finansów.	✓ uprawnienie do zmiany interpretacji indywidualnych oraz wydawania interpretacji ogólnych w gestii Ministra Finansów.
✓ brak jednego podmiotu odpowiedzialnego za funkcjonowanie Krajowej Informacji Podatkowej (nadzór merytoryczny sprawuje Ministerstwo Finansów, organizacyjny – dyrektorzy poszczególnych izb skarbowych);				
✓ odmienne zasady funkcjonowania uzależnione od aktów prawa wewnętrznego obowiązujących w danych izbach oraz od decyzji dyrektorów tych izb;				
✓ zróżnicowane struktury organizacyjne biur i zasady zarządzania.				

NAJMOCNIEJSZE STRONY I KORZYŚCI				
Model aktualny	Model 1	Model 1'	Model 2	Model 3
Krajowa Informacja Podatkowa bez kompetencji do wydawania interpretacji indywidualnych	Krajowa Informacja Podatkowa z kompetencjami do wydawania interpretacji indywidualnych	Krajowa Informacja Podatkowa z kompetencjami do wydawania interpretacji indywidualnych	Krajowa Informacja Podatkowa w strukturze jednej, istniejącej Izby Skarbowej	17-ta wyspecjalizowana Izba Skarbowa
✓ ugruntowany w świadomości społecznej model wydawania interpretacji indywidualnych przez Ministra Finansów;	✓ ugruntowany w świadomości społecznej model wydawania interpretacji indywidualnych przez Ministra Finansów;	✓ likwidacja dualizmu zadań dyrektorów izb skarbowych;	✓ ugruntowany w świadomości społecznej model wydawania interpretacji indywidualnych przez Ministra Finansów;	✓ ugruntowany w świadomości społecznej model wydawania interpretacji indywidualnych przez Ministra Finansów;
✓ likwidacja dualizmu zadań dyrektorów izb skarbowych;	✓ jednolite zarządzanie i kontrola we wszystkich biurach Krajowej Informacji Podatkowej;	✓ jednolite zarządzanie i kontrola we wszystkich biurach Krajowej Informacji Podatkowej;	✓ jednolite zarządzanie i kontrola we wszystkich biurach Krajowej Informacji Podatkowej – obowiązujące w wybranej izbie skarbowej;	✓ dyrektorów izb skarbowych;
✓ jednolite zarządzanie i kontrola we wszystkich biurach Krajowej Informacji Podatkowej;	✓ jednolite warunki wykonywania zadań;	✓ jednolite warunki wykonywania zadań;	✓ jednolite warunki wykonywania zadań;	✓ jednolite warunki wykonywania zadań;
✓ skuteczniejszy nadzór nad jednolitością wydawanych interpretacji oraz udzielanych informacji; możliwość utrzymania nadzoru merytorycznego nad wszystkimi biurami.	✓ skuteczniejszy nadzór nad jednolitością wydawanych interpretacji oraz udzielanych informacji; możliwość utrzymania nadzoru merytorycznego nad wszystkimi biurami.	✓ skuteczniejszy nadzór nad jednolitością wydawanych interpretacji oraz udzielanych informacji; możliwość utrzymania nadzoru merytorycznego nad wszystkimi biurami.	✓ skuteczniejszy nadzór nad jednolitością wydawanych interpretacji oraz udzielanych informacji; możliwość utrzymania nadzoru merytorycznego nad wszystkimi biurami;	✓ skuteczniejszy nadzór nad jednolitością wydawanych interpretacji oraz udzielanych informacji; możliwość utrzymania nadzoru merytorycznego nad wszystkimi biurami.
✓ alokacja zasobów ludzkich wg zapotrzebowania;	✓ alokacja zasobów ludzkich wg zapotrzebowania;	✓ alokacja zasobów ludzkich wg zapotrzebowania;	✓ możliwość doprowadzenia do specjalizacji w podatkach w procesie wewnętrznym (niedostrzegalnym dla klienta);	✓ alokacja zasobów ludzkich wg zapotrzebowania;
✓ możliwość doprowadzenia do specjalizacji w podatkach w procesie wewnętrznym (niedostrzegalnym dla klienta);	✓ możliwość doprowadzenia do specjalizacji w podatkach w procesie wewnętrznym (niedostrzegalnym dla klienta);	✓ możliwość doprowadzenia do specjalizacji w podatkach w procesie wewnętrznym (niedostrzegalnym dla klienta);	✓ możliwość doprowadzenia do specjalizacji w podatkach w procesie wewnętrznym (niedostrzegalnym dla klienta).	✓ możliwość doprowadzenia do specjalizacji w podatkach w procesie wewnętrznym (niedostrzegalnym dla klienta);
✓ efektywniejsza współpraca z Ministerstwem Finansów – likwidacja pośredniego szczebla zarządzania w postaci izby skarbowej nad każdym z biur.	✓ efektywniejsza współpraca z Ministerstwem Finansów – likwidacja pośredniego szczebla zarządzania w postaci izby skarbowej nad każdym z biur.	✓ efektywniejsza współpraca z Ministerstwem Finansów – likwidacja pośredniego szczebla zarządzania w postaci izby skarbowej nad każdym z biur.		✓ efektywniejsza współpraca z Ministerstwem Finansów – likwidacja pośredniego szczebla zarządzania w postaci izby skarbowej nad każdym z biur.
obsługa procesów pomocniczych nie obciąża biur Krajowej Informacji Podatkowej – pozostaje w kompetencji macierzystych izb skarbowych.				

NAJWIĘKSZE SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA				
Model aktualny	Model 1 Krajowa Informacja Podatkowa bez kompetencji do wydawania interpretacji indywidualnych	Model 1' Krajowa Informacja Podatkowa z kompetencjami do wydawania interpretacji indywidualnych	Model 2 Krajowa Informacja Podatkowa w strukturze jednej, istniejącej Izby Skarbowej	Model 3 17-ta wyspecjalizowana Izba Skarbowa
✓ brak możliwości elastycznego zarządzania organizacją – brak możliwości szybkiego alokowania zasobów	✓ konieczność zmian legislacyjnych, w tym ustawowych	✓	✓	✓ konieczność zmian legislacyjnych;
✓ odpowiednio do potrzeb; trudności z utrzymaniem jednolitości wydawanych interpretacji indywidualnych i udzielanych informacji – rozproszenie ośrodków decyzyjnych w 5 izbach skarbowych;	✓	✓	✓	✓ zmniejszona czytelność właściwości rzeczowej organu podatkowego, tj. dyrektora izby skarbowej z perspektywy klienta
✓ dualizm dyrektora izby skarbowej;	✓	✓	✓	✓ zewnętrzny – dyrektorzy izb skarbowych występujący w powszechnej świadomości jako organ wydający decyzję
✓ różne zasady kontroli zarządczej, i wskaźniki (mierniki) realizacji zadań;	✓	✓	✓	✓ w postępowaniu podatkowym, zaś dyrektor jednej izby jako organ wydający interpretację.
✓ różne warunki pracy obowiązujące w poszczególnych biurach, przy wykonywaniu tych samych zadań (np. odmienne zasady wynagradzania, świadczeń pracowniczych; przeprowadzania szkoleń, narzędzia pracy).	✓	✓	✓	

akcyza, PCC, SD i CIT:
Bielsko-Biała



PIT : Toruń
i Piotrków Trybunalski

VAT: Leszno i Płock



Koncepcja specjalizacji rzeczowej biur KIP

Zespół ds. opracowania koncepcji specjalizacji rzeczowej

Warszawa, 18 lipca 2014 r.

1. Ocena możliwości wdrożenia koncepcji specjalizacji rzeczowej biur KIP

Wdrożenie koncepcji specjalizacji rzeczowej w biurach KIP należy uznać za właściwy kierunek dalszego rozwoju Krajowej Informacji Podatkowej. Jednakże koncepcja powinna uwzględniać takie **kluczowe czynniki powodzenia**, jak:

1. **częstotliwość dokonywania zmian właściwości** – powinna uwzględniać płynące z tego tytułu dodatkowe obciążenie pracą – związane z przekazywaniem wniosków zgodnie z właściwością – potencjalne trudności z zachowaniem terminów do rozpatrzenia wniosków (z uwagi na 3-miesięczny okres na wydanie interpretacji). Analiza zachowania wnioskodawców¹ wskazuje, że zmiana właściwości co pół roku odbija się niekorzystnie na wizerunku Administracji Podatkowej;
2. **czas wdrażania** – powinien być dłuższy niż dwa lata: przekwalifikowanie (rozumiane jako udział w szkoleniach oraz samokształcenie) w ciągu dwóch lat wystarczającej liczby kierowników, jak i wszystkich pracowników – w szczególności z podatków bezpośrednich na pośrednie i odwrotnie – może niekorzystnie odbić się na jakości i terminowości wykonywanych na bieżąco działań. Wiązałoby się to bowiem z ograniczeniem czasu poświęcanego na realizację zadań bieżących. Tymczasem już obecnie czas na opracowanie jednego rozstrzygnięcia (1,23 dnia roboczego) jest o 18% procent krótszy niż czas przewidywany w czasach tworzenia KIP (1,5 dnia).² Analiza dokonana przez Zespół wykazała, że w przypadku wdrożenia wariantu wprowadzenia specjalizacji rzeczowej w okresie dwuletnim brak byłoby kadry do rozpatrzenia aż 7% rozstrzygnięć, co mogłoby skutkować wystąpieniem „milczących interpretacji”³;
3. **zarządzanie zmianą** – przy wprowadzaniu specjalizacji należy zadbać, aby problemy merytoryczne nie występowały równolegle z organizacyjnymi oraz problemami ludzkimi, takimi jak ogólna niechęć do zmian, niechęć ze strony likwidowanych struktur. Równoczesne przeprowadzanie dwóch zmian utrudniałoby zarządzanie nimi;
4. **zmiany kadrowe** – wdrożenie specjalizacji nie powinno pociągać za sobą takich zmian organizacyjnych w izbach skarbowych, które łączyłyby się z koniecznością przekazywania etatów pomiędzy izbami, wręczeniem części pracownikom wypowiedzeń zmieniających (zarówno wydziałów interpretacji, jak i wydziałów konsultantów), zmiany mogą dotknąć około 200 osób;
5. **infolinia** – funkcjonowanie infolinii oraz specjalizacji aktualnie wdrażanej w wydziałach konsultantów;
6. **działania zmierzające do wdrożenia centralnego zarządzania pracą Krajowej Informacji Podatkowej** – w przypadku utworzenia Centrali KIP przedwczesne byłyby działania zmierzające do likwidacji Biur KIP w Płocku i Piotrkowie Trybunalskim oraz zmiana właściwości średnio co pół roku (w 4 etapach rozłożonych na dwa lata);
7. wdrożenie centralizacji podczas specjalizacji wyeliminowałoby:
 - szereg trudności zarówno po stronie klientów, jak i wewnętrznego funkcjonowania KIP, związanych w szczególności ze zbyt częstą zmianą właściwości i przekazywaniem wniosków zgodnie z właściwością;

¹ Rok 2011 – uruchomienie Biura KIP w Piotrkowie Trybunalskim.

² Szczegółowy wykaz liczby osób zajmujących się rozpatrywaniem spraw w danym podatku z podziałem na Biura znajduje się w załączniku nr 1.

³ jw.

- trudności w zarządzaniu biurami KIP, w szczególności w obszarze zarządzania zasobami, np. przesuwania etatów;

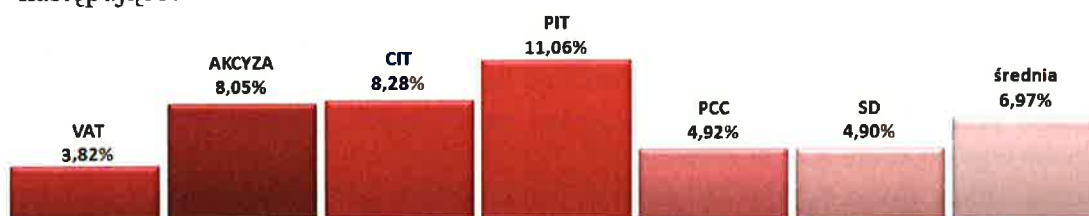
8. **inne realizowane projekty**, np. koncepcję wcielenia obecnie tworzonej w IS w Łodzi (docelowo 10 osób) komórki ds. obsługi Portalu Podatnika do Biura KIP w Piotrkowie Trybunalskim.

Uwzględniając powyższe czynniki Zespół rekomenduje koncepcję specjalizacji rzeczowej wskazaną w pkt 2.

2. Koncepcja dochodzenia do specjalizacji rzeczowej

Proponowana przez Zespół koncepcja zakłada:

1. mniej gwałtowne wprowadzanie zmian – dłuższy czas wdrażania specjalizacji (pięć lat) oraz poszczególnych jej etapów;
2. synchronizację specjalizacji (właściwości rzeczowej) w zakresie wydawanych interpretacji oraz w wydziałach konsultantów (Infolinii) – etap I jest tożsamy z działaniami podjętymi przez Infolinię w zakresie wprowadzania specjalizacji;
3. rozpoczęcie specjalizacji od przekazywania wniosków dotyczących podatków niszowych;
4. odsunięcie w czasie przekazywania wniosków z województwa mazowieckiego, w którym siedziby mają najbardziej wrażliwe podmioty, podmioty te do ostatniego etapu będą obsługiwane przez jedno Biuro w Płocku;
5. część biur zakończy wydawanie interpretacji indywidualnych w podatkach, które zostaną przekazane innym biurom już w początkowych etapach, natomiast całkowita specjalizacja w podatku VAT nastąpi dopiero w ostatnim etapie;
6. odrębność biur KIP do czasu wdrożenia centralnego zarządzania Krajową Informacją Podatkową;
7. utworzenie urzędu Krajowej Informacji Podatkowej wykluczy problemy ze zbyt częstą zmianą właściwości i umożliwi elastyczne wdrażanie poszczególnych etapów specjalizacji i wprowadzanie w nich korekt; w przypadku braku możliwości utworzenia ww. urzędu, jako etap przejściowy proponuje się wdrożenie centralnego zarządzania Krajową Informacją Podatkową, w postaci utworzenia centrum kompetencji przy jednej z izb skarbowych, w strukturach której funkcjonuje obecnie biuro KIP;
8. w przypadku braku realizacji centralizacji KIP, lub nieutworzenia centrum kompetencji przy izbie skarbowej, Zespół rekomenduje utworzenie silnego ośrodka koordynującego działalność KIP – również przy założeniu pięcioletniego horyzontu czasowego;
9. przyjęta w ww. koncepcji kolejność zmian, w tym w szczególności w zakresie podatku VAT uwzględnia zaskarżalność interpretacji w poszczególnych podatkach, która kształtuje się następująco:



Rysunek 1 Relacja ilości złożonych skarg w biurach KIP w roku 2013 (dane na podstawie EZI) do liczby ogółem wydanych interpretacji w podziale na podatki w roku 2013.

Etap 0 – 1 stycznia 2015 r.

- przejście przez Biuro KIP w Bielsku-Białej akcyzy z wszystkich województw, za wyjątkiem województwa mazowieckiego.

Etap I – 1 lipca 2015 r.

- przejście przez Biuro KIP w Bielsku-Białej:
 - PCC, SD i innych „podatków niszowych” z wszystkich województw poza województwem mazowieckim;
 - CIT z Biura KIP w Piotrkowie Trybunalskim, tj. województw: opolskiego, łódzkiego, świętokrzyskiego, lubelskiego oraz z Biura KIP w Lesznie z województwa dolnośląskiego;
- przekazanie przez Biuro KIP w Bielsku-Białej spraw dotyczących PIT z województwa śląskiego do Biura KIP w Piotrkowie Trybunalskim i z województwa podkarpackiego do Biura KIP w Toruniu;
- przekazanie przez Biuro KIP z Piotrkowa Trybunalskiego spraw dotyczących podatku VAT z województwa opolskiego do Biura KIP w Lesznie.

Centralizacja – 1 stycznia 2016 r.

Etap II – 6 miesięcy po centralizacji

- przejście przez Biuro KIP w Bielsku-Białej spraw dotyczących CIT z Biura KIP w Toruniu, tj. z województw: zachodniopomorskiego, pomorskiego, warmińsko-mazurskiego, podlaskiego i kujawsko-pomorskiego;
- przekazanie przez Biuro KIP w Bielsku-Białej spraw dotyczących PIT z województwa małopolskiego do Biura KIP w Toruniu;
- przekazanie przez Biuro KIP w Toruniu spraw dotyczących podatku VAT z województwa pomorskiego do Biura KIP w Lesznie;
- przekazanie przez Biuro KIP z Leszna spraw dotyczących podatku PIT z województwa dolnośląskiego do Biura KIP w Toruniu.

Etap III – 12 miesięcy po etapie II

- przejście przez Biuro KIP w Bielsku-Białej spraw dotyczących CIT z Biura KIP w Lesznie, tj. z województw: lubuskiego i wielkopolskiego;
- przekazanie przez Biuro KIP w Toruniu spraw dotyczących podatku VAT z województwa podlaskiego do Biura KIP w Lesznie;
- przekazanie przez Biuro KIP z Leszna spraw dotyczących podatku PIT z województwa lubuskiego do Biura KIP w Toruniu.

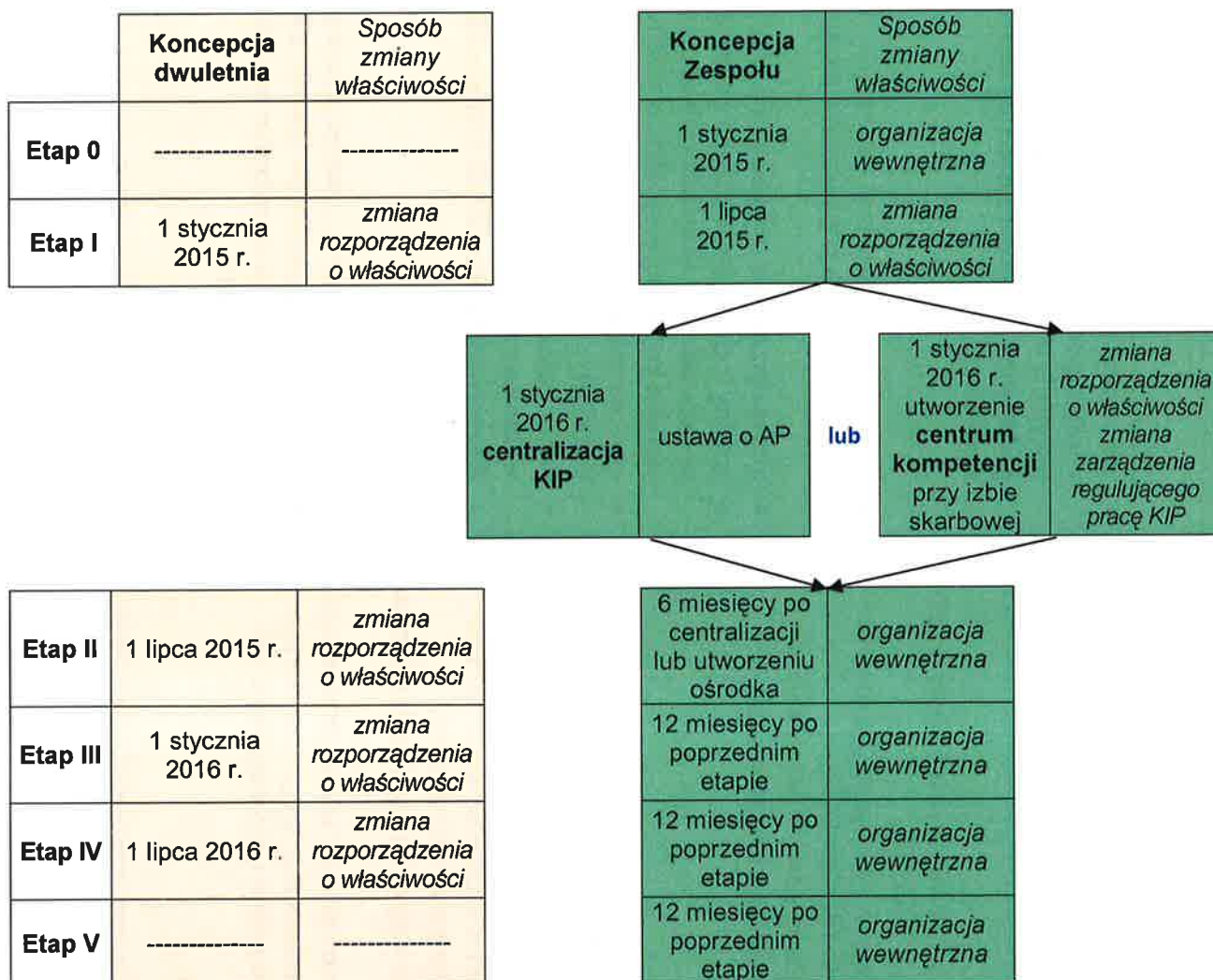
Etap IV – 12 miesięcy po etapie III

- przekazanie przez Biuro KIP w Płocku spraw dotyczących podatku PIT z województwa mazowieckiego do Biura KIP w Piotrkowie Trybunalskim;
- przekazanie przez Biuro KIP w Piotrkowie Trybunalskim spraw dotyczących podatku PIT z województwa lubelskiego do Biura KIP w Toruniu;
- przekazanie przez Biuro KIP w Toruniu spraw dotyczących podatku VAT z województw warmińsko-mazurskiego, i zachodniopomorskiego do Biura KIP w Lesznie;
- przekazanie przez Biuro KIP w Lesznie spraw dotyczących podatku PIT z województwa wielkopolskiego do Biura KIP w Toruniu;
- przekazanie przez Biuro KIP w Piotrkowie Trybunalskim spraw dotyczących podatku VAT z województw świętokrzyskiego, łódzkiego i lubelskiego do Biura KIP w Płocku;
- przekazanie przez Biuro KIP w Toruniu spraw dotyczących podatku VAT z województwa kujawsko-pomorskiego do Biura KIP w Płocku.

Etap V – 12 miesięcy po etapie IV

- przejęcie przez Biuro KIP w Bielsku-Białej spraw z Biura KIP w Płocku, tj. z województwa mazowieckiego w zakresie CIT, PCC, SD i innych „podatków niszowych”;
- przejęcie przez Biuro KIP w Płocku spraw z zakresu VAT z województw: śląskiego, małopolskiego i podkarpackiego.

Proces wdrażania zmian właściwości w poszczególnych etapach ilustrują mapki zamieszczone w załączniku nr 2.



3. Działania konieczne do podjęcia w celu wdrożenia koncepcji specjalizacji

Koncepcja dwuletnia	Koncepcja Zespołu
• przekazanie etatów z izb skarbowych w Warszawie i Łodzi do izb w Bydgoszczy i Poznaniu (łącznie z Infolinią); • wręczenie wypowiedzeń zmieniających – przejęcia pracowników (zarówno z wydziałów interpretacji, jak i Infolinii); • przeprowadzenie ewentualnego naboru nowych pracowników; • czterokrotna zmiana przepisów dotyczących właściwości; • opracowanie nowej struktury organizacyjnej (specjalizacja w ramach podatku) – zmiana statutów izb skarbowych; • dobór kadry kierowniczej (przekwalifikowanie obecnej kadry, bądź wyłonienie nowej); • uelastycznienie statutów, zarządzeń w szczególności w zakresie delegowania uprawnień do podpisywania rozstrzygnięć; • ujednolicenie regulaminów organizacyjnych poszczególnych biur, zakresów czynności; • opracowanie systemu szkoleń pracowników i ich przeprowadzenie; • wprowadzenie jednolitego systemu kancelaryjnego umożliwiającego szybkie i sprawne zarządzanie wnioskami i przekazywanie ich pomiędzy biurami; • zmiana stosownych rozporządzeń.	• utworzenie urzędu Krajowej Informacji Podatkowej – równoznaczne z jednorazową zmianą właściwości – KIP jako jedna, niezależna instytucja właściwa do wydawania interpretacji, działająca na podstawie jednolitych zasad (lub centrum kompetencji przy izbie skarbowej); • wręczenie wypowiedzeń zmieniających – zatrudnienie dotychczasowych pracowników poszczególnych DIS w KIP; • zmiana przepisów o właściwości przy realizacji jednego etapu; • zmiany legislacyjne związane z centralizacją – ustawa o AP lub nowela ustawy o urzędach i izbach / ewentualnie utworzenie silnego ośrodka koordynującego działalność KIP; • opracowanie nowej struktury organizacyjnej (specjalizacja w ramach podatku); • dobór kadry kierowniczej (przekwalifikowanie obecnej kadry, bądź wyłonienie nowej); • delegowania uprawnień do podpisywania rozstrzygnięć; • opracowanie systemu szkoleń pracowników i ich przeprowadzenie; • wprowadzenie jednolitego systemu kancelaryjnego umożliwiającego szybkie i sprawne zarządzanie wnioskami i przekazywanie ich pomiędzy biurami.

4. Analiza korzyści i kosztów zmiany stanu aktualnego i wdrożenia specjalizacji

	Koncepcja dwuletnia	Koncepcja Zespołu
Korzyści	• powstanie docelowo silnych, wyspecjalizowanych w danym podatku Biur – silnych partnerów dla Ministerstwa Finansów; • szybsze diagnozowanie pojawiających się problemów podatkowych; • możliwość zwiększenia jednolitości w wydawanych interpretacjach oraz wzmacnienia nadzoru nad tą jednolitością; • poprawa systemu zarządzania w ramach danego biura – możliwość tworzenia komórek organizacyjnych zajmujących się określoną kategorią spraw w danym podatku; • uwolnienie zasobów kadrowych – czas, który przeznaczony był na uzgadnianie stanowisk w sieci będzie mógł być przeznaczony na wydawanie interpretacji; • możliwość tworzenia większych komórek organizacyjnych, np. zamiany referatów na oddziały, co skutkować będzie mniejszą liczbą kierowników.	• po wdrożeniu I etapu specjalizacji i utworzeniu urzędu KIP (centrum kompetencji przy izbie skarbowej) rozdzieli wniosków pomiędzy biura pozostanie wewnętrzna sprawą organizacji (reforma będzie niedostrzegalna z perspektywy Klienta); • powstanie docelowo silnych, wyspecjalizowanych w danym podatku biur – silnych partnerów dla Ministerstwa Finansów; • szybsze diagnozowanie pojawiających się problemów podatkowych; • możliwość zwiększenia jednolitości w wydawanych interpretacjach oraz wzmacnienia nadzoru nad tą jednolitością; • poprawa systemu zarządzania w ramach całej Krajowej Informacji Podatkowej, zarówno Infolinii jak i interpretacji – możliwość tworzenia komórek organizacyjnych zajmujących się określoną kategorią spraw w danym podatku oraz elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi (przesuwanie etatów z jednego podatku do drugiego); • uwolnienie zasobów kadrowych – czas, który przeznaczony był na uzgadnianie stanowisk w sieci będzie mógł być przeznaczony na wydawanie interpretacji; • możliwość tworzenia większych komórek organizacyjnych, np. zamiany referatów na oddziały, co skutkować będzie mniejszą liczbą kierowników; • możliwość elastycznego wdrażania poszczególnych etapów specjalizacji rzeczowej, w zależności od stanu przygotowania kadry w poszczególnych biurach; • brak problemów z reprezentacją przed sądami – rozprawy obsługiwać będą radcowie prawni zatrudnieni w Krajowej Informacji Podatkowej (jednej izbie skarbowej); • ułatwienie obsługi spraw po sądzie – sprawy po sądzie mogą być wewnętrznie przekazywane do załatwienia do biura, które będzie właściwe w danym podatku.

	Koncepcja dwuletnia	Koncepcja Zespołu
Koszty	- wzrost kosztów obsługi prawnej; - wzrost kosztów opłat pocztowych wynikający z konieczności przekazywania wniosków zgodnie z właściwością (o czym należy powiadomić wnioskodawcę); - zwiększone koszty rzeczowe (wysyłka, pieczątki, itp.) - konieczność przeprowadzenia szkoleń znacznej części kadry w poszczególnych biurach.	konieczność przeprowadzenia szkoleń znacznej części kadry w poszczególnych biurach.

5. Identyfikacja ryzyk i propozycje działań w celu ich zminimalizowania/zarządzenia nimi

Koncepcja dwuletnia	Koncepcja Zespołu
1. Utrata zaufania klientów oraz pogorszenie wizerunku Administracji Podatkowej spowodowane częstą zmianą właściwości; 2. Zwiększenie obciążenia pracą pracowników związane z koniecznością przekazywania wniosków zgodnie z właściwością; 3. Brak jednolitego, spójnego systemu (aplikacji) wymiany dokumentów pomiędzy biurami, który ułatwiłby procedurę przekazywania wniosków między poszczególnymi biurami – funkcję tę powinna pełnić nowa kancelaria (planowany termin wdrażania w IS – styczeń 2015 r.); 4. Trudności w zarządzaniu dwoma ośrodkami wydającymi interpretacje w tym samym podatku, funkcjonującymi w ramach jednej izby (w Poznaniu – Leszno, Płock) oraz w Bydgoszczy – Toruń i Piotrków Trybunalski), w szczególności w zakresie przydzielania spraw, kompetencji do akceptowania rozstrzygnięć, nadzoru nad terminowością wydawanych rozstrzygnięć; 5. Trudności we wzajemnym wspomaganiu się biur, w sytuacji zwiększonego wpływu wniosków w danym podatku, np. duża nowela przepisów (przekazywanie wniosków pomiędzy biurami do załatwienia w ramach procedury pomocy) – część biur nie będzie posiadała kadry i struktur mogących wspomagać inne Biura w zakresie innych podatków; 6. Brak struktur do opracowywania spraw w innym podatku niż podatek przypisany do biura – konieczność wypracowania modelu postępowania z rozpatrywaniem środków zaskarżenia oraz spraw po sądzie w podatkach, w których dane biuro nie jest już właściwe i do rozpatrywania których nie posiada już struktur (komórek organizacyjnych); 7. Trudności w reprezentowaniu biur przed WSA i NSA, tj. czy radca zatrudniony w danym biurze obsługuje sądy w całej Polsce	1. Zwiększenie obciążenia pracą pracowników związane z koniecznością przekazywania wniosków zgodnie z właściwością wyłącznie w etapie I (później właściwy tylko jednej organ); 2. Brak jednolitego, spójnego systemu (aplikacji) wymiany dokumentów pomiędzy biurami, który ułatwiłby procedurę przekazywania wniosków między poszczególnymi biurami – funkcję pełnić nowa kancelaria (planowany termin wdrażania w IS – styczeń 2015 r.); 3. Trudności w reprezentowaniu biur przed WSA i NSA, tj. czy radca zatrudniony w danym biurze obsługuje sądy w całej Polsce

Koncepcja dwuletnia	Koncepcja Zespołu
z podatku, w którym właściwe jest dane biuro, czy też radcowie zatrudnieni będą we wszystkich biurach (Izbach Skarbowych) na część etatu i będą obsługiwać WSA z przypisanych im województw; 8. W przypadku likwidacji Biur w Płocku i Piotrkowie Trybunalskim rozwiązania wymaga kwestia rozpatrywania środków odwoławczych oraz reprezentowania przed sądami w sprawach wydanych przez Dyrektorów Izb w Łodzi i Warszawie – organy nadal istnieją, lecz nie posiadają już kompetencji ani kadry do wydawania interpretacji indywidualnych; 9. Konieczność opracowania nowych formularzy ORD-IN. 10. Marnowanie zasobów kadrowych (pracowników biur wykwalifikowanych w podatkach, w których dane biuro nie będzie wydawało interpretacji); 11. Możliwość obniżenia jakości wydawanych interpretacji, w szczególności w okresie transformacji spowodowane głównie przez: • Trudności w pozyskaniu odpowiedniej ilości kadry wykwalifikowanej w określonym podatku w danym biurze – konieczność przekwalifikowania dużej liczby pracowników; dla przekwalifikowania kadry w obrębie podatków dochodowych potrzeba ok 2 lat, z podatków dochodowych na VAT ok 5 lat – w okresie przejściowym (przekwalifikowywania pracowników) należy rozważyć zasady opracowywania wniosków „na odległość”, tj. wniosek opracowuje pracownik komórki merytorycznej z jednego biura, natomiast etap ostatecznej weryfikacji i akceptacji następuje w biurze właściwym rzeczowo w danym podatku; • Brak wystarczającej ilości kadry kierowniczej (kierowników, naczelników) z danego podatku w jednym biurze (w szczególności w zakresie podatku VAT); dwie ścieżki doboru kadry kierowniczej:	z podatku, w którym właściwe jest dane biuro, czy też radcowie zatrudnieni będą we wszystkich biurach (Izbach Skarbowych) na część etatu i będą obsługiwać WSA z przypisanych im województw wyłącznie do I etapu, później obsługę zapewnią radcowie zatrudnieni w Krajowej Informacji Podatkowej (lub w jednej izbie skarbowej, przy której funkcjonować będzie centrum kompetencji); 4. Konieczność opracowania nowych formularzy ORD-IN; 5. Marnowanie zasobów kadrowych (pracowników biur wykwalifikowanych w podatkach, w których dane biuro nie będzie wydawało interpretacji); 6. Możliwość obniżenia jakości wydawanych interpretacji, w szczególności w okresie transformacji spowodowane głównie przez: • Trudności w pozyskaniu odpowiedniej ilości kadry wykwalifikowanej w określonym podatku w danym biurze – konieczność przekwalifikowania dużej liczby pracowników; dla przekwalifikowania kadry w obrębie podatków dochodowych potrzeba ok 2 lat, z podatków dochodowych na VAT ok 5 lat – w okresie przejściowym (przekwalifikowywania pracowników) należy rozważyć zasady opracowywania wniosków „na odległość”, tj. wniosek opracowuje pracownik komórki merytorycznej z jednego biura, natomiast etap ostatecznej weryfikacji i akceptacji następuje w biurze właściwym rzeczowo w danym podatku; • Brak wystarczającej ilości kadry kierowniczej (kierowników, naczelników) z danego podatku w jednym biurze (w szczególności w zakresie podatku VAT); dwie ścieżki doboru kadry kierowniczej:

Koncepcja dwuletnia	Koncepcja Zespołu
- o Przekwalifikowanie merytoryczne osób, które obecnie pełnią ww. funkcje w podatkach innych niż docelowy w danym biurze; - o Awansowanie na stanowiska kierownicze pracowników merytorycznych z komórek, które aktualnie zajmują się docelowym podatkiem (co wiąże się z koniecznością „degradacji” części obecnej kadry kierowniczej). 12. Ryzyko odpływu dobrze wykwalifikowanych pracowników (kadry kierowniczej, pracowników merytorycznych) w przypadku konieczności zmiany specjalizacji na inny podatek, wręczenia wypowiedzeń zmieniających; 13. Wydłużenie czasu wydawania interpretacji, ryzyko powstania milczących interpretacji, będące następstwem braku odpowiedniej ilości wykwalifikowanej kadry w danym podatku i zbyt dużej ilości wniosków na jednego pracownika/kierownika/naczelnika – utworzenie stanowisk zastępców kierowników oraz zespołu wspierającego lidera sieci (naczelników), ewentualnie tworzenie mniejszych komórek organizacyjnych.	- o Przekwalifikowanie merytoryczne osób, które obecnie pełnią ww. funkcje w podatkach innych niż docelowy w danym biurze; - o Awansowanie na stanowiska kierownicze pracowników merytorycznych z komórek, które aktualnie zajmują się docelowym podatkiem (co wiąże się z koniecznością „degradacji” części obecnej kadry kierowniczej), 7. Ryzyko odpływu dobrze wykwalifikowanych pracowników (kadry kierowniczej, pracowników merytorycznych) w przypadku konieczności zmiany specjalizacji na inny podatek, wręczenia wypowiedzeń zmieniających; 8. Wydłużenie czasu wydawania interpretacji, ryzyko powstania milczących interpretacji, będące następstwem braku odpowiedniej ilości wykwalifikowanej kadry w danym podatku i zbyt dużej ilości wniosków na jednego pracownika/kierownika/naczelnika – utworzenie stanowisk zastępców kierowników oraz zespołu wspierającego lidera sieci (naczelników), ewentualnie tworzenie mniejszych komórek organizacyjnych.

6. Harmonogram wdrażania

Harmonogram wdrażania przedstawiony został w załączniku nr 3.

7. Rekomendowany model specjalizacji

Ewolucyjne zmiany pozwolą wyeliminować możliwość powstania zakłóceń w funkcjonowaniu Krajowej Informacji Podatkowej. Pamiętać należy, że w okresie zmian, zapewnione muszą być zasoby umożliwiające bieżące funkcjonowanie KIP i terminowe rozpatrywanie spraw. Wdrażanie specjalizacji rzeczowej powinno się zatem rozpocząć od przekazywania wniosków z „podatków niszowych”.

Mając na uwadze powyższe, Zespół rekomenduje wydłużenie okresu dochodzenia do ostatecznej specjalizacji rzeczowej biur KIP do pięciu lat. Ponadto zasadnym wydaje się wprowadzanie specjalizacji rzeczowej w biurach KIP równocześnie w zakresie interpretacji, jak i na infolinii. Z uwagi na szereg problemów organizacyjno-technicznych, a także związanych ze zbyt częstą zmianą właściwości, wprowadzanie specjalizacji rzeczowej powinno odbywać się równocześnie z wdrażaniem centralnego zarządzania Krajową Informacją Podatkową (tworzeniem urzędu KIP, bądź centrum kompetencji przy jednej izbie skarbowej). Umożliwi to elastyczne wdrażanie poszczególnych etapów specjalizacji, ułatwi zarządzanie ryzykami i zminimalizuje negatywny odbiór wdrażanych zmian przez klientów. W przypadku braku realizacji centralizacji KIP, lub nieutworzenia centrum kompetencji przy izbie skarbowej, Zespół rekomenduje utworzenie silnego ośrodka koordynującego działalność KIP – również przy założeniu pięcioletniego horyzontu czasowego.

Biuro/województwo/zmiana ilości
spraw w danym podatku na
koniec etapu (w skali roku)

		CIT	PCC + SD	AKCYZA	VAT	PIT	Razem
I etap	łódzkie	-327	-53	-21			
	opolskie	-128	-12	-7	-618		
	lubelskie	-141	-24	-18			
	świętokrzyskie	-82	-8	-8			
	Piotrków T.	-678	-97	-54	-618	1 414	-33
	mazowieckie						
	Płock						0
	wielkopolskie		-141	-33			
	dolnośląskie	-541	-116	-30			
	lubuskie		-8	-3		-191	
	Leszno	-541	-265	-66	618	-191	-445
	zachodnio-pomorskie		-38	-11			
	pomorskie		-58	-28			
	kujawsko-pomorskie		-38	-33			
	warmińsko-mazurskie		-11	-7			
	podlaskie		-13	-8			
	Toruń		-158	-87		576	331
	śląskie					-1 414	
	małopolskie						
	podkarpackie					-385	
	Bielsko-Biała	1 219	520	207		-1 799	147
	Razem	0	0	0	0	0	0
II etap	łódzkie						
	opolskie						
	lubelskie						
	świętokrzyskie						
	Piotrków T.						
	mazowieckie						
	Płock						
	wielkopolskie						
	dolnośląskie					-986	
	lubuskie						
	Leszno	0			825	-986	-161
	zachodnio-pomorskie	-149					
	pomorskie	-346			-825		
	kujawsko-pomorskie	-205					
	warmińsko-mazurskie	-85					
	podlaskie	-59					
	Toruń	-844	0	0	-825	2 060	391
	śląskie						
	małopolskie					-1 074	
	podkarpackie						
	Bielsko-Biała	844				-1 074	-230
	Razem	0	0	0	0	0	0
	łódzkie						
	opolskie						
	lubelskie						
	świętokrzyskie						
	Piotrków T.						0
	mazowieckie						
	Płock						0
	wielkopolskie	-584					
	dolnośląskie						
	lubuskie	-82					
	Leszno	-666			386	0	-280
	zachodnio-pomorskie						
	pomorskie						0
	kujawsko-pomorskie						
	warmińsko-mazurskie						
	podlaskie				-386		
	Toruń				-386	0	-386
	śląskie						
	małopolskie						
	podkarpackie						
	Bielsko-Biała	666					666
	Razem	0	0	0	0	0	0

IV etap	łódzkie				-1 183		
	opolskie					-299	
	lubelskie				-614	-335	
	świętokrzyskie				-616		
	Piotrków T.				-2 413	2 025	-388
	mazowieckie					-2 659	
	Płock	0	0		2 953	-2 659	294
	wielkopolskie					-1 300	
	dolnośląskie						
	lubuskie						
	Leszno				1 241	-1 300	-59
	zachodnio-pomorskie				-611		
	pomorskie						
	kujawsko-pomorskie				-540		
	warmińsko-mazurskie				-630		
	podlaskie						
	Toruń				-1 781	1 934	153
	śląskie						
	małopolskie						
	podkarpackie						
	Bielsko-Biała	0	0				0
	Razem	0	0	0	0	0	0
V etap	łódzkie						
	opolskie						
	lubelskie						
	świętokrzyskie						
	Piotrków T.						0
	mazowieckie	-2 018	-513	-99			
	Płock	-2 018	-513	-99	3 535		905
	wielkopolskie						
	dolnośląskie						
	lubuskie						
	Leszno						0
	zachodnio-pomorskie						
	pomorskie						
	kujawsko-pomorskie						
	warmińsko-mazurskie						
	podlaskie						
	Toruń						0
	śląskie				-1 663		
	małopolskie				-1 233		
	podkarpackie				-639		
	Bielsko-Biała	2 018	513	99	-3 535		-905
	Razem	0	0	0	0	0	0
Razem	Piotrków T.	-678	-97	-54	-3 031	3 439	-421
	Płock	-2 018	-513	-99	6 488	-2 659	1 199
	Leszno	-1 207	-265	-66	3 070	-2 477	-945
	Toruń	-844	-158	-87	-2 992	4 570	489
	Bielsko-Biała	4 747	1 033	306	-3 535	-2 873	-322
	Razem	0	0	0	0	0	0

Należy podkreślić, że powyższe rozwiązanie jest również odpowiedzią na obecnie występujące nierównomierności w obciążeniach.

Przebieg specjalizacji w poszczególnych podatkach w kolejnych etapach

Podatek akcyzowy

właściwość miejscowa biur KIP
– stan na dzień dzisiejszy

podatek akcyzowy – etap I

podatek akcyzowy – etap V



■ BKIP W BIELSKU-BIAŁYM
■ BKIP W LESZNIE
■ BKIP W PIOTRKOWIE TRYBUNALSKIM
■ BKIP W PŁOCKU
■ BKIP W TORUNIU

Podatek PCC i SD

właściwość miejscowa biur KIP
– stan na dzień dzisiejszy

podatek PCC + SD – etap I

podatek PCC + SD – etap V



■ BKIP W BIELSKU-BIAŁYM
■ BKIP W LESZNIE
■ BKIP W PIOTRKOWIE TRYBUNALSKIM
■ BKIP W PŁOCKU
■ BKIP W TORUNIU

Podatek CIT

właściwość miejscowa biur KIP
– stan na dzień dzisiejszy

podatek CIT – etap I

podatek CIT – etap II

podatek CIT – etap III

podatek CIT – etap V



■ BKIP W BIELSKU-BIAŁYM
■ BKIP W LESZNIE
■ BKIP W PIOTRKOWIE TRYBUNALSKIM
■ BKIP W PŁOCKU
■ BKIP W TORUNIU

Podatek PIT

właściwość miejscowa biur KIP
– stan na dzień dzisiejszy

podatek PIT – etap I

podatek PIT – etap II

podatek PIT – etap III

podatek PIT – etap IV



■ BKIP W BIELSKU-BIAŁYM
■ BKIP W ŁÓDZI
■ BKIP W PIOTRKOWIE TRYBUNALSKIM
■ BKIP W PŁOCKU
■ BKIP W TORUNIU

Podatek VAT

właściwość miejscowa biur KIP
– stan na dzień dzisiejszy

podatek VAT – etap I

podatek VAT – etap II

podatek VAT – etap III

podatek VAT – etap IV

podatek VAT – etap V



■ BKIP W BIELSKU-BIAŁYM
■ BKIP W ŁÓDZI
■ BKIP W PIOTRKOWIE TRYBUNALSKIM
■ BKIP W PŁOCKU
■ BKIP W TORUNIU

Przewidywany harmonogram prac (w ujęciu kwartalnym)

[illegible]

[illegible]

Rodzaje spraw merytorycznych załatwianych przez Biura Krajowej Informacji Podatkowej.

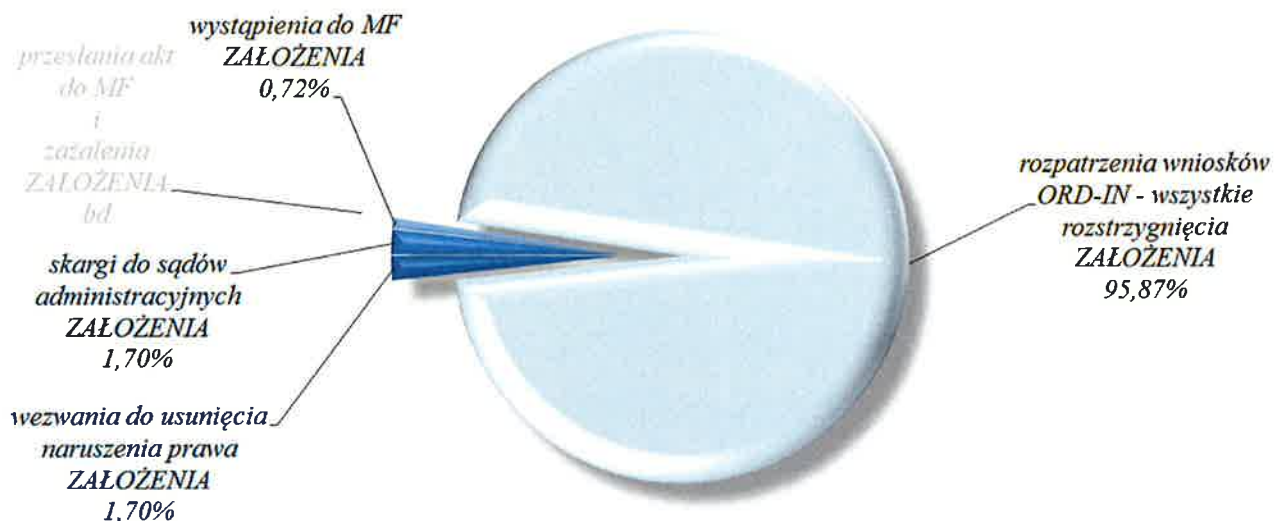
Sprawy merytoryczne	Sposób załatwienia (częstkowy lub ostateczny)
Wniosek ORD-IN	1. Przesłanie zgodnie z właściwością 2. Analiza sprawy 3. Wezwanie do uzupełnienia opłaty 4. Wezwanie do uzupełnienia innych braków formalnych 5. Wezwanie do uzupełnienia braków merytorycznych 6. Zapytanie Ministra Finansów o stanowisko odnośnie załatwienia sprawy 7. <i>Postanowienie o pozostawieniu wniosku bez rozpatrzenia</i> 8. <i>Postanowienie o odmowie wszczęcia postępowania</i> 9. <i>Postanowienie o umorzeniu postępowania</i> 10. <i>Interpretacja uznająca stanowisko podatnika za prawidłowe</i> 11. <i>Interpretacja uznająca stanowisko podatnika za nieprawidłowe</i> 12. Wniosek do Ministra Finansów o zmianę nieprawidłowo wydanej interpretacji <i>rozstrzygnięcia (załatwienia) z wniosków ORD-IN, w tym interpretacje</i>
Wniosek ORD-OG	1. Wystąpienie o akta wydanej przez organ podatkowy lub organ kontroli skarbowej decyzji, postanowienia w sprawie interpretacji lub indywidualnej interpretacji podatkowej 2. Analiza sprawy 3. Wysłanie akt sprawy do Ministra Finansów celem wydania interpretacji ogólnej, jeśli zajdą takie przesłanki 4. Postanowienie o pozostawieniu wniosku bez rozpatrzenia 5. Wysłanie akt sprawy do Ministra Finansów celem wydania postanowienia o odmowie wszczęcia postępowania 6. Wysłanie akt sprawy do Ministra Finansów celem wydania postanowienia o umorzeniu postępowania
Zażalenie na postanowienie wydane wskutek złożenia wniosku ORD-IN	1. Analiza sprawy 2. Postanowienie wydane w II instancji o uchyleniu postanowienia i wydaniu interpretacji 3. Postanowienie wydane w II instancji o utrzymaniu w mocy postanowienia: o pozostawieniu wniosku bez rozpatrzenia, odmowie wszczęcia postępowania lub umorzeniu postępowania
Zażalenie na postanowienie wydane wskutek złożenia wniosku ORD-OG	1. Przekazanie zażalenia do załatwienia Ministrowi Finansów w II instancji
Wezwanie do usunięcia naruszenia prawa	1. Analiza sprawy 2. Uznanie wezwania za zasadne i przekazanie akt do Ministra Finansów celem zmiany nieprawidłowo wydanej interpretacji 3. Uznanie wezwania za bezzasadne i poinformowanie o tym podatnika

Sprawy merytoryczne	Sposób załatwienia (częstkowy lub ostateczny)
Skarga na postanowienie lub interpretację indywidualną	1. Analiza sprawy 2. Uznanie skargi za zasadną i wydanie interpretacji uwzględniającej w całości zarzuty wskazane w skardze 3. Uznanie skargi za niezasadną i przestanie akt sprawy do WSA z wnioskiem o oddalenie lub odrzucenie skargi
Wyrok WSA	1. Analiza sprawy 2. Zapytanie Ministra Finansów o zasadność wniesienia kasacji 3. Uznanie wyroku WSA i jego wykonanie 4. Wniesienie skargi kasacyjnej do NSA 5. Sporządzenie odpowiedzi na skargę kasacyjną do NSA wniesioną przez podatnika
Wyrok NSA	1. Wykonanie wyroku NSA

Rodzaje spraw formalnych załatwianych przez Biura Krajowej Informacji Podatkowej.

Sprawy formalne	Sposób załatwienia
Wniosek ORD-IN, ORD-OG	1. Sprawdzenie opłaty 2. Zwrot niezasadnie uiszczonej opłaty
Wydana interpretacja	1. Przestanie wydanej interpretacji do właściwego NUS i UKS w formie elektronicznej 2. Wprowadzenie wniosku i wydanej interpretacji do SIP po uprzedniej ich „anonimizacji”
Skarga do WSA, NSA	1. Obsługa kosztów sądowych

Prognozowany w 2007 roku rozkład procentowy spraw do załatwienia – wg rodzaju.



Rzeczywisty rozkład procentowy spraw do załatwienia – wg rodzaju – w 2012 roku.





Wybrane elementy systemów wsparcia
podatnika w zakresie udzielania
informacji podatkowych w innych
krajach

Kanały: Contact Center i informacja na piśmie

*Załącznik nr III do koncepcji rozwoju zadań
Krajowej Informacji Podatkowej*

Warszawa, 6 grudnia 2014 r.

SPIS TREŚCI

I. WSTĘP	3
II. CONTACT CENTER	4
1. PREZENTACJE KRAJÓW	4
Austria	4
Azerbejdżan	5
Estonia	5
Finlandia	6
Holandia	7
Litwa	7
Portugalia	8
Szwecja	8
2. ZESTAWIENIA ZBIORCZE	12
Wielkość zatrudnienia w Contact Center latach 2009-2013	12
Liczby połączeń przychodzących w Contact Center w latach 2009-2013	13
Liczby udzielonych odpowiedzi e-mail w Contact Center w latach 2009-2013	14
3. PODSUMOWANIE WARSZTATÓW	15
W kierunku multikanałowego Contact Center	15
Integracja systemów CRM z działalnością Contact Center	15
Zarządzanie – równowaga – pomiędzy kontaktami przychodzącymi i wychodzącymi	16
Rozwiązania optymalizacyjne w zakresie organizacji pracy	16
III. INTERPRETACJE PODATKOWE	17
1. PREZENTACJE KRAJÓW	17
Holandia	17
Turcja	17
Szwecja	17
Belgia	18
Luksemburg	18
2. ZESTAWIENIA ZBIORCZE	19
Liczby rozstrzygnięć w latach 2010 i 2011	19
Czas na wydanie rozstrzygnięcia (w dniach kalendarzowych)	20
Opłaty	21
3. PODSUMOWANIE KONFERENCJI	23

I. WSTĘP

Polska Administracja Podatkowa bierze udział w powołanym decyzją Parlamentu Europejskiego i Rady na okres 2008-2013 programie działania Wspólnoty zmierzającym do usprawnienia systemu podatków pośrednich na rynku wewnętrznym „Fiscalis”. Istotą programu jest wymiana doświadczeń i poglądów oraz rozwiązywanie wspólnych problemów administracji podatkowych krajów uczestniczących. Polska Administracja Podatkowa należy również do członków założycielskich IOTA (ang. *Intra-European Organisation of Tax Administrations*), organizacji zrzeszającej 41 administracji podatkowych. Głównym celem IOTA jest zapewnienie płaszczyzny dla wymiany doświadczeń między administracjami podatkowymi oraz pomoc techniczna w zakresie modernizacji administracji i systemów podatkowych.

Dzięki powyższemu, możliwe stało się pozyskanie informacji na temat wybranych elementów systemów wsparcia podatnika w zakresie udzielania informacji podatkowych w innych krajach. Informacje pochodzą z następujących źródeł:

Kwerenda na temat systemów funkcjonowania Contact Centres:

1. wizyta w centrali Szwedzkiej Administracji Podatkowej (Skatteverket) w Sztokholmie, 13-15 maja 2013 r. (Fiscalis),
2. wizyta w centrali Szwedzkiej Informacji Podatkowej (Skatteupplysningen) w Linköping, 4-6 listopada 2013 r. (Fiscalis),
3. dane nadesłane przez uczestników warsztatów „Contact Centres”, Wilno, 14-16 maja 2014 r. (IOTA),
4. opracowania powstałe podczas ww. warsztatów (maj 2014 r.).

Materiały zostały wykorzystane uprzednio w materiale szkoleniowym dla pracowników Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej (2012 r.).

Kwerenda na temat systemów wydawania interpretacji podatkowych:

1. dane nadesłane przez uczestników konferencji pt. „Advance rulings” Kraków, 2-4 października 2012 r. (Fiscalis),
2. opracowania powstałe podczas towarzyszących ww. konferencji warsztatów,
3. dane pozyskiwane samodzielnie po zakończeniu ww. konferencji (październik i listopad 2012 r.).

Materiały zostały wykorzystane uprzednio w sprawozdaniach (dostępnych na Intranecie AP): „E-usługi w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych, strategie portali internetowych oraz doświadczenia praktyczne” (czerwiec 2013 r.), „Zarządzanie informacją podatkową – obsługa e-mail” (grudzień 2013 r.) oraz „Contact Centres – warsztaty” (czerwiec 2014 r.).

II. CONTACT CENTER

1. PREZENTACJE KRAJÓW

Austria



Austria dokonała transformacji administracji podatkowej w 2004 roku, zredukowano liczbę lokalnych urzędów skarbowych jak również liczbę urzędów regionalnych. W tym samym roku powstało również CC działające w skali ogólnokrajowej. Docelowo 80% kontaktów realizowanych przez klientów z administracją podatkową powinno być dokonywanych za pośrednictwem CC. Austriackie CC obsługuje klientów również w kontaktach bezpośrednich, dlatego do

nowoczesnych rozwiązań stosowanych przez austriackie CC należy również elektroniczny system kolejkowy, przy czym „bilety” wydawane są przez pracowników punktu informacji ogólnej (pozostawienie tej czynności klientom uniemożliwiałoby zarządzanie ruchem – wiele osób drukowało po kilka biletów). Około 3 mln użytkowników rocznie ma uruchomiona w 2003 r. strona FinanzOnline¹ (identyfikacja: *a* – karta z podpisem elektronicznym² – chip w dokumencie tożsamości, niezbędne są: dokument tożsamości, czytnik oraz oprogramowanie podpisu elektronicznego; *b* – mobilny podpis elektroniczny – aplikacja smartfonowa, niezbędne są: uprzednia rejestracja mobilnego podpisu elektronicznego, sam smartfon – od TAN użytkownik otrzymuje SMSem) – wirtualny urząd skarbowy dla wszystkich grup podatników, pracowników, przedsiębiorstw, pośredników podatkowych i samorządów. Stronę wspomaga specjalna hot-linia ułatwiająca klientom korzystanie z jej funkcjonalności. Strona umożliwia dostęp do indywidualnych danych klienta. Złożenie e-deklaracji jest premiowane – w przypadku 80% złożonych w ten sposób deklaracji podatek jest zwracany do tygodnia czasu. Austriacka administracja podatkowa szacuje, że dzięki FinanzOnline redukcja kosztów wynosi około 22 mln euro w skali roku.

2 linia nie tylko udziela wsparcia 1 linii, lecz również rozmawia z klientami, którzy mogą dzwonić bezpośrednio do tej grupy pracowników – numery telefonów do 2 linii znajdują się np. na materiałach informacyjnych dotyczących określonych, specyficznych zagadnień podatkowych). 70% odpowiedzi jest udzielanych podczas pierwszego kontaktu.

Jako dobrą praktykę wskazano nagranie treści najbardziej popularnych pytań i odtwarzanie ich treści w IVR (np. „Kiedy otrzymam zwrot podatku?” – opcja wybierana przez 30% klientów, przy czym 90% z nich nie zadaje dodatkowych pytań). Oddzwania się do klientów, którzy kilkakrotnie bezskutecznie próbowali się dodzwonić.

Wydawane dotychczas wyłącznie w formie papierowej komentarze podatkowe (ok. 150 stronicowe) obecnie publikuje się subsydiarnie w formie elektronicznej (dostosowane do tabletów) – cieszą się bardzo dużą popularnością (200 000 wydrukowanych egzemplarzy; 1,4 mln pobrań wersji w PDF; dodatkowo wprowadzono wersję w formie aplikacji smartfonowej, obecnie nie jest ona jednak reklamowana).

¹ <https://finanzonline.bmf.gv.at/fon/>

² <http://www.buergerkarte.at/en/index.html>

W 2012 roku rozpoczęto działania na Facebooku³. Do maja 2014 r. strona zanotowała 24 307 lajków. Informacje zamieszczane na Facebooku nie są prawnie wiążące. Departament *public relations* jest odpowiedzialny za umieszczenie dwóch wpisów tygodniowo.

W Austrii stosuje się coaching umiejętności IT – przełożony siada wraz z pracownikiem i obserwuje, w jaki sposób pracownik porusza się w systemie IT. W ten sposób można obiektywnie określić potrzeby szkoleniowe.



CC zostało utworzone w 2003 roku. Należy nadal do grupy małych CC, jednak szybko implementuje najlepsze wzorce z innych krajów i intensywnie się rozwija. Podziw uczestników spotkania wzbudziły warunki lokalowe (socjalne) azerskiego CC.

Oddzwania się do

klientów, którzy próbowali się połączyć z CC poza godzinami pracy oraz tych, którzy się rozłączyli sami po 10 sekundach oczekiwania (w Azerbejdżanie jest przyjęte rozłączać się po tym czasie, jeśli numer nie odpowiada). Celem CC jest odbieranie co najmniej 80% połączeń w czasie nie dłuższym niż 30 sekund. Praktykuje się wysyłanie podatnikom SMSów lub informowanie ich przez dzwoniący automat głosowy o istotnych terminach podatkowych. Nagrania rozmów są przechowywane przez 3 lata – jeśli udzielona odpowiedź była nieprawidłowa, podatek nie płaci podatku.

Informacje udzielane są w języku azerskim, angielskim i rosyjskim. Liczba wizyt klientów na stronie www. (również trójjęzycznej⁴) wzrosła 21 krotnie od 2004 roku, liczba zapytań e-mailowych w analogicznym okresie czasu wzrosła 4,3 razy. Obecnie trwają prace nad umożliwieniem zarejestrowania przedsiębiorstwa w sposób telefoniczny oraz składaniem deklaracji w analogiczny sposób (klient dzwoni do CC, konsultant wypełnia deklarację na podstawie rozmowy, klient ją akceptuje, i uiszcza podatek – niezbędny podpis elektroniczny). Azerskie CC posiada certyfikat EN 15838⁵.

Osoby zaangażowane w tworzenie CC obecnie projektują nowy model obsługi klientów w punktach kontaktu urzędów skarbowych.



Estonia

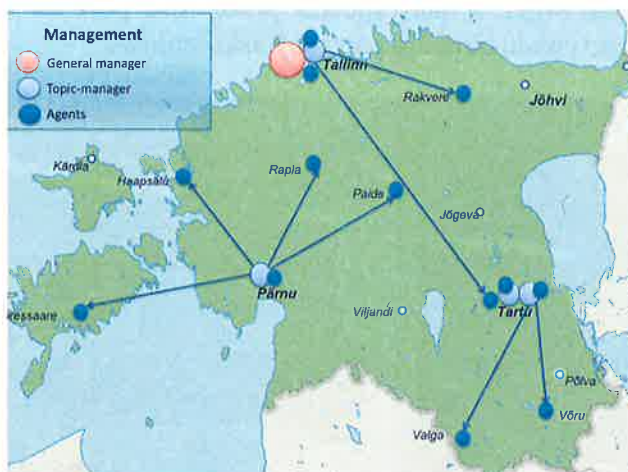
Estońskie CC działa w 7 lokalizacjach, stosowana jest specjalizacja terytorialna, w 4 lokalizacjach znajdują się liderzy zagadnień. Przyjęto rozwiązanie fińskie, zgodnie

³ <https://www.facebook.com/finanzministerium>

⁴ <http://www.taxes.gov.az/index.php>

⁵ EN 15838 – międzynarodowy standard w sprawie wymagań jakościowych dla centrów obsługi klienta.

z którym każde z 7 zagadnień podatkowych – informacje ogólne i informacje o zaległościach podatkowych, PIT, CIT, VAT, cła, e-podatki oraz podatek od nieruchomości wraz z podatkiem tonażowym – ma odrębny numer telefonu oraz odrębny nr e-mail. Pierwszy numer uruchomiono w lutym 2005 r. Pełne uruchomienie nastąpiło w lipcu 2005 r. Obecnie CC realizuje trzema kanałami (telefonicznym, poprzez e-mail oraz za pośrednictwem Skype'a) obsługę ww. zagadnień. Stosuje się rozwiązanie wirtualnego CC (Elion/TeliaSonera), co umożliwia włączanie do systemu dowolnego urządzenia telefonicznego, niezależnie od jego lokalizacji. System umożliwia elastyczne konfigurowanie czasu pracy, dodawanie i usuwanie agentów, ustawianie długości kolejki (ilości osób oczekujących) i czasu oczekiwania, dodawanie i usuwanie informacji głosowych; uzyskiwanie danych statystycznych dla zagadnień i poszczególnych agentów w zadanym okresie czasu; słuchanie rozmów przez osoby upoważnione oraz monitoring on-line.



Konsultant pracuje 4 godziny na infolinii, pozostały czas pracy poświęca innym obowiązkom. Uwagę zwraca stosowanie przez estońską administrację podatkową narzędzia oceny satysfakcji NPS i udostępnianie wyników on-line.⁶

Finlandia

Fińskie Contact Center jest zbliżone skalą do Infolinii Krajowej Informacji Podatkowej: na koniec 2013 roku zatrudniało 220 osób w kilku lokalizacjach, odnotowało 1 191 000 połączeń przychodzących i 16 450 e-maili. Dodatkowo 2 700 pracowników administracji podatkowej włącza się tymczasowo w system obsługi CC. Obsługa e-mail jest w pełni realizowana przez formularz kontaktowy na stronie www. Spersonalizowany portal podatkowy jest w fazie realizacji. W obsłudze klientów dużą wagę zwraca na dokonanie ich właściwej segmentacji. Jako odrębną, istotną grupę postrzega się pośredników podatkowych (doradców podatkowych, księgowych...). Fińskie CC przeprowadziło już również analizę SWOT swojej organizacji. W ciekawy sposób zapewnia się pracownikom lepsze warunki pracy – przykładowo w lipcu praca trwa tylko 6 godzin (od 9⁰⁰ do 15⁰⁰). Z drugiej strony jednym z KPI (*Key Performance Indicators*) są absencje pracownicze. Podczas rekrutacji poszukuje się osób z doświadczeniem zawodowym wyniesionym z komercyjnych CC. Oceny rozmów konsultantów są przeprowadzane przez dwie osoby – specjalistę podatkowego i specjalistę z zakresu obsługi klienta. Fińskie CC jako jedyny kraj europejski stosuje większość z zasad określonych w standardzie EN 15838.

Fińska administracja podatkowa jest w trakcie zakupu komponentów GenTax⁷, a w rezultacie fińskie CC zamierza przeprojektować swoje usługi i stworzyć nowy system CRM (*Customer Relationship Management*) z wykorzystaniem GenTax.

⁶ <http://www.recommy.com/>

⁷ The GenTax software delivered by the U.S. company Fast Enterprises is among the most widely used IT technologies for taxation. Nortal, an Estonian-Finnish corporation, is one of our current software providers. The new IT solution is expected to bring some 15 million euros in annual savings to the Tax Administration as

Holandia

Motto: Nie możemy uprościć przepisów, ale możemy ułatwić ich przestrzeganie



Holenderskie CC funkcjonuje od 1985 r., działa w siedmiu lokalizacjach, stosowana jest specjalizacja terytorialna. W 2005 roku nastąpiła integracja wszystkich jednostek w jedną jednostkę organizacyjną holenderskiej administracji podatkowej, tego samego roku rozpoczęto wiele procesów modernizacyjnych, do dzisiaj

kontynuowanych. Konsultanci 1 linii korzystają ze wsparcia specjalistów 2 linii, tych natomiast wspierają pracownicy *back-office* regionalnych urzędów skarbowych.

Obecnie IVR zawiera trzy główne opcje, i kolejne trzy w każdej z nich. 16 kwietnia br. zaczęto wprowadzać nowe IVR – stosując je do co do 50-ego połączenia przychodzącego. Nowe IVR zawiera tylko dwie główne opcje, wymaga podania odpowiednika nr NIP. Konsultanci mają dostęp do historii relacji z klientem (w tym bezpośrednich – kontakty bezpośrednie są odnotowywane). Holenderska

administracja podatkowa na dzień dzisiejszy posiada cztery aplikacje smartfonowe – informację o produktach podlegających ocenie, aplikację umożliwiającą zgłaszanie przypadków nadużyć w zakresie podatku akcyzowego, informacje o zasiłkach (adresat – młodzi beneficjenci) oraz aplikację w zakresie podatku PIT.

Planuje się zrezygnować z możliwości zamawiania broszur u konsultantów, a przeniesienie tej usługi wyłącznie na stronę internetową. Obsługa e-mail nie występuje. Ponadto w Holandii nie jest możliwe złożenie wizyty w urzędzie skarbowym bez jej wcześniejszego umówienia przez CC. Holenderska administracja podatkowa posiada Departament Badań [Analiz] i Marketingu (*Research & Marketing*).

Na zakończenie co 50-ej rozmowy przeprowadza się krótką ankietę satysfakcji klienta (5 pytań). Natomiast raz w miesiącu dokonuje się analizy czterech rozmów każdego konsultanta.



Litwa

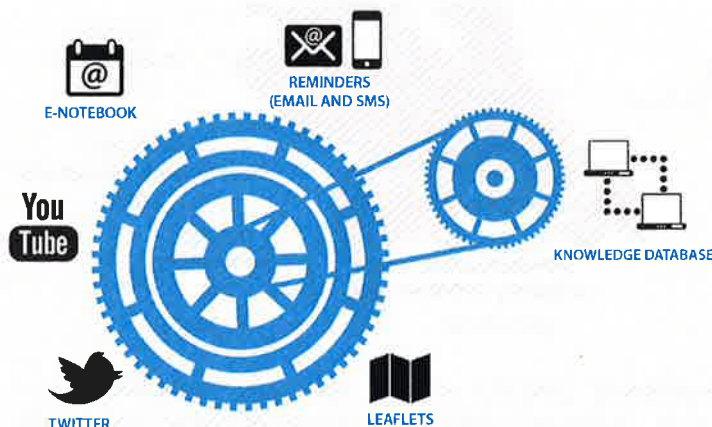
Podczas prac koncepcyjnych towarzyszących tworzeniu polskiemu CC wykorzystano m.in. z doświadczeń litewskich. Prawdopodobnie dlatego zarówno struktura (1 linia, 2 linia...) jak i sposób działania litewskiego CC (kryteria oceny pracowniczej...) są dosyć zbliżone

maintenance expenses and license fees go down. It makes the work of tax office employees easier: the current IT environment consists of 60 to 70 different applications. The COTS solution merges them into one.
[http://www.tax.fi/en-US/Tax_Administration/News/News/Market Court rejects IBM claim on the se%2832205%29](http://www.tax.fi/en-US/Tax_Administration/News/News/Market_Court_rejects_IBM_claim_on_the_se%2832205%29), data odczytu 20 maja 2014 r.

do polskich rozwiązań. Litewskie CC udziela również informacji w formie pisemnej (zapytania tradycyjną pocztą i drogą elektroniczną – formularz na stronie internetowej), przy czym aż 20% z nich jest załatwiane poprzez kontakt telefoniczny (usługa hybrydowa). Odpowiedzi na proste pytania pisemne są udzielane w 5 dni, na bardziej skomplikowane – do 20 dni. Zdaniem litewskiego CC należy doceniać wagę aplikacji smartfonowych i ich rosnącą popularność w społeczeństwie. Tak jak w krajach skandynawskich, identyfikacja podatników następuje z wykorzystaniem systemu bankowego.

Portugalia

Portugalska administracja podatkowa jest świadoma hierarchii kanałów komunikacji i ich kosztów (od kontaktów face-to face, poprzez listy, e-maile, telefon, stronę internetową aż do braku kontaktu). Portugalskie CC ma zdecentralizowaną strukturę: 1 osoba na poziomie centralnym, 14 – regionalnym i 75 – lokalnym. Ponadto 117 osób to pracownicy tymczasowi (wirtualne CC), posiadający możliwość włączenia się do obsługi telefonicznej poprzez specjalną aplikację (bezkosztowo) w okresach szczytu. Dostęp do PBX Call Center poprzez aplikację WEBLOGIN jest możliwy z dowolnego miejsca, w którym znajduje się dostęp do Internetu i telefon. Powyższe rozwiązanie stanowi element koncepcji multimedialnego CC, w którym komunikacja głosowa może realizowana przez swobodnie kształtowaną liczbę agentów



w różnych lokalizacjach – w zależności od bieżących (w skali dnia, miesiąca) obciążeń. W kwietniu i w maju br. powyższe rozwiązanie pozwoliło podnieść liczbę dostępnych pracowników ze 134 do 254. W 2011 r. rozpoczęto kampanie informacyjne (połączenia wychodzące).

W ramach zarządzania relacjami z klientami (CRM) w 2010 r. wprowadzono e-notebook – usługi

spersonalizowane – na podstawie przeprowadzonej segmentacji klientów. Dla każdego segmentu opracowuje się odrębne komunikaty (w tym przypomnienia). Ponadto klient ma dostęp do korespondencji kierowanej do niego przez administrację podatkową, archiwum pism i deklaracji przez siebie stworzonych, historii dokonywanych płatności i otrzymywanych zwrotów z tytułu rozliczeń podatkowych. Portugalska administracja podatkowa posiada konto na Twitterze (561 *tweetów* i 6510 *śledzących*). Portugalska administracja podatkowa jako niezbędne na drodze do celu, jakim jest zapewnienie podatnikom usług najwyższej jakości, widzi następujące kroki: stworzenie CRM obejmującego wszystkie kanały obsługi (opracowanie strategii zarządzania multikanalowym CC); przeprowadzenie segmentacji podatników; dematerializację papierowych dokumentów, procesów i komunikacji; świadczenie usług drogą elektroniczną; dbałość o użyteczność i dostępność oferowanych usług.

Szwecja⁸

Skatteupplysningen łącznie zatrudnia około 580 osób: Dyrektora Contact Center, Dyrektorów 4 biur, szefów 31 sekcji, 8 osób z „Sekretariatu”, 19 osób z centrali telefonicznej⁹ oraz około

⁸ Informacje ze Szwecji zostały zebrane podczas dwóch wizyt indywidualnych, nie podczas warsztatów IOTA, jak pozostałe informacje zawarte w niniejszym rozdziale.

510 konsultantów I i II linii. „Sekretariat” realizuje zadania (ok. 75% czasu pracy) w zakresie zarządzania analitycznego (analiza i kontrola pracy w biurach: planowanie pracy, analizy i podejmowanie w czasie rzeczywistym decyzji takich jak np. przesunięcie konsultantów z obsługi e-mail do obsługi połączeń telefonicznych). Około 25% czasu pracy komórka ta poświęca na opracowywanie usprawnień pracy. Ponadto w Centrali znajduje się komórka koordynująca działanie II linii konsultantów (jej praca również podlega analizom „Sekretariatu”). Kierownik „Sekretariatu” jest w codziennym kontakcie z Dyrektorem Skatteupplysningen (nawet ich gabinety znajdują się bezpośrednio obok siebie). Kierownik odpowiada za obsadę i planowanie kadrowe w ujęciu miesięcznym, analizę pracy w ujęciu dziennym. Zadania te wykonuje wykorzystując specjalistyczne narzędzia teleinformatyczne (np. Contact Center Coach). Kierownik jest w stałym kontakcie z szefami 31 sekcji rozsianych po całym terytorium Szwecji (m.in. poprzez e-maile imienne i informacje wysyłane do wszystkich pracowników Skatteupplysningen). Rozproszenie terytorialne jest słabością Skatteupplysningen – pozostałością po dawnej strukturze organizacyjnej. Zamierzeniem jest dokonanie zmian zmierzających do redukcji liczby lokalizacji. Contact Center Skatteupplysningen tworzą 4 biura, posiadające łącznie oddziały w 17 różnych lokalizacjach. Dyrektor Skatteupplysningen spotyka się z Dyrektorami biur regularnie co miesiąc, Dyrektorzy z taką samą częstotliwością spotykają się z osobami kierującymi oddziałami. Oddziały liczą od 1 do 3 sekcji. Przykładowo Oddział w Linköping posiada dwie sekcje (łącznie 42 osoby). Szefowie 31 sekcji są w codziennym kontakcie z pracownikami „Sekretariatu”, który realizuje zadania w zakresie zarządzania pracą. powszechne jest korzystanie z pomocy kolegów i koleżanek z I linii, znajdujących się obok, natomiast dopiero w dalszej kolejności podejmuje się kontakt z konsultantami II linii. Zatrudnienie w poszczególnych biurach wynosi od 115 do 150 osób. Ponad 500 osób to konsultanci telefoniczni i e-mail. 70 z nich to konsultanci II linii. Jednak wymagana dzienna obsada konsultantów II linii (we wszystkich „skillach”) to razem tylko 40 osób. „Nadwyżka” konsultantów II linii jest utrzymywana w celu zapewnienia odpowiedniej obsady podczas wakacji, zwolnień chorobowych i innych nieobecności pracowniczych. Kiedy konsultanci II linii nie wykonują zadań wsparcia, pracują jako konsultanci I linii.

Liczba konsultantów wystarczająca do zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi e-mail to 60 osób. Jednak sposobność pracy z e-mailami ma większość konsultantów (tzn. 60 hybrydowych stanowisk pracy łączących obsługę e-mail z obsługą telefoniczną jest obsadzane rotacyjnie przez większość pracowników).¹⁰ W efekcie praca z e-mailami przydarza się konsultantom w sposób dość przypadkowy i nieczęsto. Trwają prace nad zmianą systemu, w rezultacie której e-maile nie będą przydzielane „od czasu do czasu” prawie wszystkim konsultantom, lecz mniejszej ilości osób (może około 120). Planuje się

⁹ Oddział w Mariestad – wyłącznie obsługa centrali, tj. przeprowadzanie rozmów ustalających z kim połączyć klienta (stosowany do czerwca 2013 IVR posiadał opcję łączenia z centralą w przypadku niedokonania wyboru przez klienta w określonym czasie, rocznie łączono w ten sposób około 2 000 000 rozmów – na 4 500 000 rozmów w ciągu roku). Jest to wyraz postawy przyjaznej dla klienta, który ma prawo nie wiedzieć, jak zakwalifikować swoje pytanie, ale również efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi – konsultanci merytoryczni nie tracą czasu na przełączanie klientów. Takie podejście jest rozpowszechnione w Skatteverket, podczas wizyty Centrali Skatteverket w Sztokholmie w maju 2013 r. pokazano uczestnikom przestronne pomieszczenie, gdzie przy stołach ułożonych w literę U (na których nie było żadnych urządzeń elektronicznych, a wyłącznie nożyczki, zszywacze i stosy dokumentów) siedzieli młodzi ludzie, którzy w swobodnej atmosferze zajmowali się wyłącznie otwieraniem kopert i przypinaniem ich do treści korespondencji. Dopiero w takiej formie korespondencja była przekazywana do pracowników, którzy pracowali przy komputerach w innej części budynku. Zdaniem Skatteverket jest to z jednej strony szansa na zdobycie pierwszego doświadczenia zawodowego dla młodych osób, a z drugiej rozsądna polityka gospodarowania zasobami rzeczowymi i osobowymi.

¹⁰ Tylko nieliczni konsultanci zajmują się wyłącznie obsługą e-mail – czasowo lub z przyczyn zdrowotnych, nastawienia do pracy.

dokonać wyboru osób z najwyższymi kwalifikacjami w zakresie formułowania wypowiedzi pisemnych. Osoby te nadal będą odbierać połączenia telefoniczne (a na pewno w okresach zwiększenia ilości połączeń), nie można bowiem zdecydować się na przypisanie konsultantów wyłącznie do e-maili lub wyłącznie do połączeń telefonicznych, gdyż uniemożliwiło by to dokonywania przesunięć pracowników w okresach zwiększonych obciążeń. 5 osób zajmuje się obsługą Facebooka. Obsługa Facebooka wymaga najwyższych umiejętności, ponieważ odpowiedzi pozostają w przestrzeni publicznej. Obsługa Facebooka to najlepsi pracownicy piszący e-maile.

Około 150 osób zajmuje się obsługą w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych. Jest to liczba niewystarczająca i ulegnie zwiększeniu. Tyle samo zajmuje się podatkiem dochodowym od osób prawnych. 110 osób obsługuje klientów w zakresie ewidencji ludności (odpowiednik polskiego PESEL) i zapewniania dostępu dla zainteresowanych (informacja publiczna). Są to trzy główne skille zapytań. Każdy konsultant ma więcej niż jeden skill (jest ich około 20). Konsultanci I linii stanowią II linię (wsparcie) dla pracowników urzędów wspólnie prowadzonych przez różne organy administracji państwowej.

Cele operacyjne Skatteupplysningen – efektywność:

- ✓ 75% rzeczywistej „dostępności” konsultanta w stosunku do „czasu dla klienta” wg grafiku (łącznie 6 godzin),
- ✓ 70% pokrycia rzeczywistych zajęć konsultanta z grafikiem,
- ✓ najwyżej 1% utraconych połączeń (po 40 sekundach połączenie nie odebrane przez dostępnego konsultanta przechodzi na kolejnego, a dla pierwszego konsultanta staje się połączeniem utraconym).

Cele operacyjne Skatteupplysningen – satysfakcja klienta:

- ✓ 90% odpowiedzi udzielonych w założonym czasie,
- ✓ 90% klientów usatysfakcjonowanych jakością obsługi
- ✓ 90% klientów usatysfakcjonowanych treścią odpowiedzi.

Celem *wewnętrznym* Skatteupplysningen jest udzielanie odpowiedzi w czasie nie dłuższym niż 8 minut:



Większość klientów akceptuje czas oczekiwania nie przekraczający 8 minut. Jeśli czas oczekiwania na połączenie wydłuży się do 10-20 minut, bardzo spada ocena kryterium „jakości obsługi”. A zatem ustanowienie wewnętrznego celu 8 minut i dążenie do niego jest zarazem środkiem do realizacji drugiego z oficjalnych celów operacyjnych dotyczących satysfakcji klienta. Czas oczekiwania na połączenie dłuższy niż 10 minut to sygnał do przesunięcia konsultantów zajmujących się obsługą e-mail do obsługi telefonicznej, oraz do uruchomienia opcji oddzwaniania.

Odpowiedzi na e-maile udzielane są do 5 dni roboczych (termin wewnętrzny, nie komunikowany zewnętrznie), w praktyce dąży się do udzielenia odpowiedzi w ciągu 2-3 dni.

Od 2003 roku klient szwedzkiej administracji podatkowej może posłużyć się specjalną kartą e-tożsamości (eID)¹¹, a od 2012 roku również Mobile eID (BankID) w celu potwierdzenia swojej tożsamości przy posługiwaniu się elektronicznymi kanałami komunikacji.

¹¹ <http://www.skatteverket.se/download/18.76a43be412206334b89800039762/1257345640196/1598B.pdf>

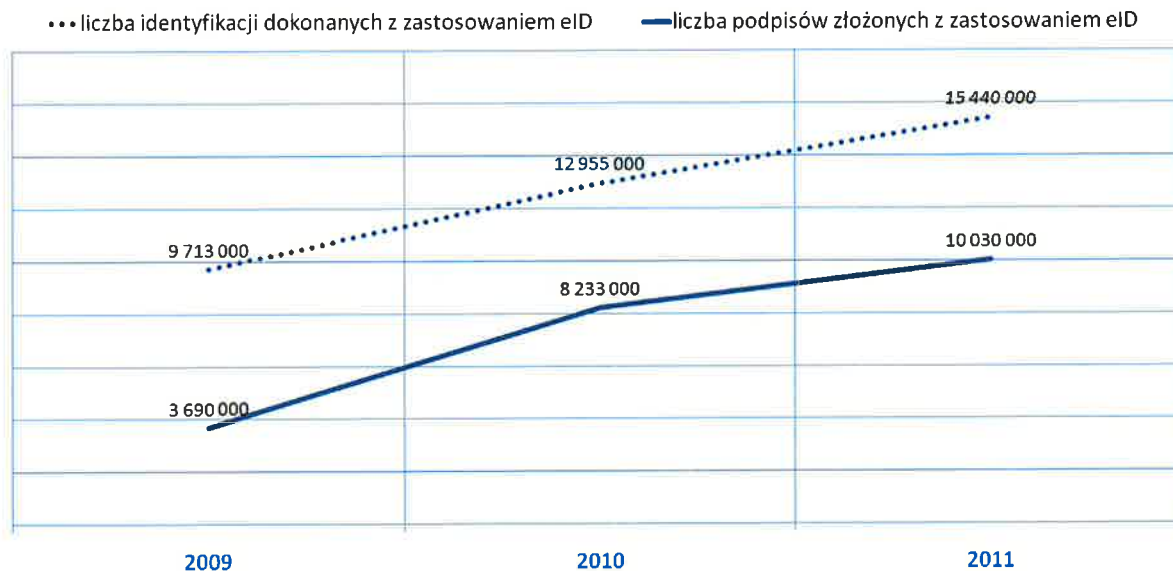
Karta e-tożsamości (eID) może być wykorzystywana przez posiadacza w wielu sytuacjach – jako potwierdzenie wieku, dowód tożsamości (np. przy realizacji recept w aptekach), podczas dokonywania płatności kartami płatniczymi w sklepach. Do użycia eID wymagany jest kod PIN, który otrzymuje się za pośrednictwem tradycyjnej poczty. Sama karta wydawana jest najczęściej w bankach. Do użycia eID niezbędny jest komputer, czytnik kart czipowych i program, który można pobrać z Internetu. Posiadacz eID musi mieć ukończone 13 lat, do ukończenia 18 roku życia niezbędne jest uzyskanie zgody rodziców na posiadanie karty.

Mobile eID (BankID) to obecnie najbezpieczniejszy ze stosowanych przez Skatteverket system elektronicznej identyfikacji użytkowników. Aplikacja smartfonowa Skatteverket jest udostępniona do pobrania na stronie Skatteverket.¹²

Każda z ww. dwóch metod identyfikuje użytkownika w Internecie, umożliwia też opatrzenie dokumentów elektronicznych podpisem elektronicznym. Obie są akceptowane w każdej agencji rządowej i przez wiele podmiotów prywatnych, w tym banki (dzięki porozumieniom zawartym pomiędzy Skatteverket a bankami działającymi w Szwecji, służą również do obsługi rachunków bankowych przez Internet) i operatorów telekomunikacyjnych. Zmiany dokonywane on-line bezpośrednio w jednej instytucji skutkują zapisem zmian we wszystkich pozostałych (np. zmiana adresu).

Funkcjonujące w Szwecji metody e-identyfikacji pozostają w zgodności z założeniami projektu STORK¹³ którego celem jest osiągnięcie interoperacyjności systemów elektronicznej tożsamości (eID) które funkcjonują lub mają zostać wdrożone w krajach UE, w tym umożliwienia korzystania z zagranicznych stron rządowych za pomocą krajowej eID oraz umożliwienie bezpiecznego przesyłania i doręczania dokumentów pomiędzy granicami państw członkowskich UE.

Inne mechanizmy e-identyfikacji to: 2001 rok – certyfikaty wydawane przez Poczcie Szwedzką; rok 2002 – stosowanie kodu PIN (tylko akceptacja wstępnie wypełnionych danych, obok SMSów i telefonu).



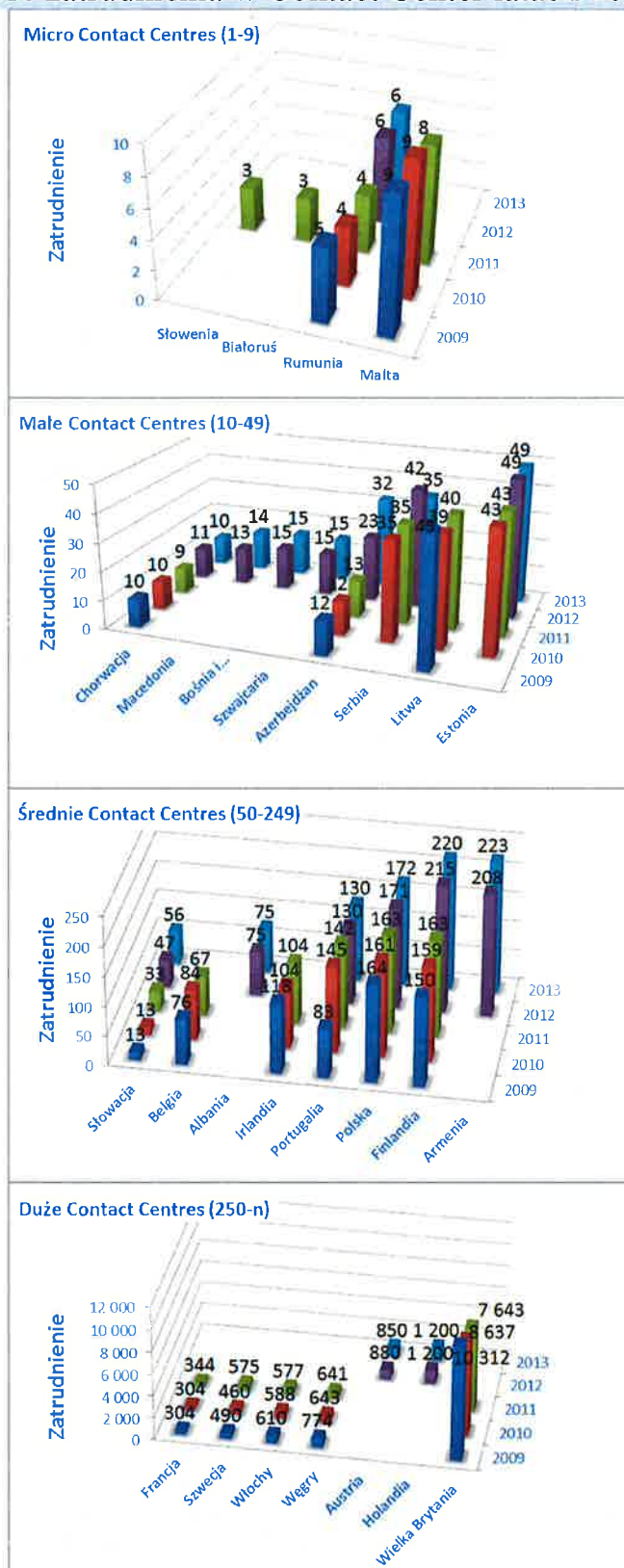
¹² <http://www.skatteverket.se/mobil>

¹³ Secure identity across borders linked, pol. „bocian” – najbardziej popularny z ptaków migrujących. STORK jest platformą, dzięki której posiadacze narodowych e-tożsamości mogą używać ich w kontaktach z portalami rządowymi innych krajów. Na dzień dzisiejszy ta paneuropejska inicjatywa służąca ułatwieniu firmom i obywatelom korzystania z systemów identyfikacji elektronicznej obejmuje (jako uczestników lub obserwatorów) następujące kraje: Austrię, Belgię, Estonię, Finlandię, Francję, Grecję, Hiszpanię, Holandię, Islandię, Litwę, Luksemburg, Niemcy, Norwegię, Portugalię, Słowację, Słowenię, Szwecję i Wielką Brytanię. Więcej informacji na <https://www.eid-stork.eu/pilots/index.htm>

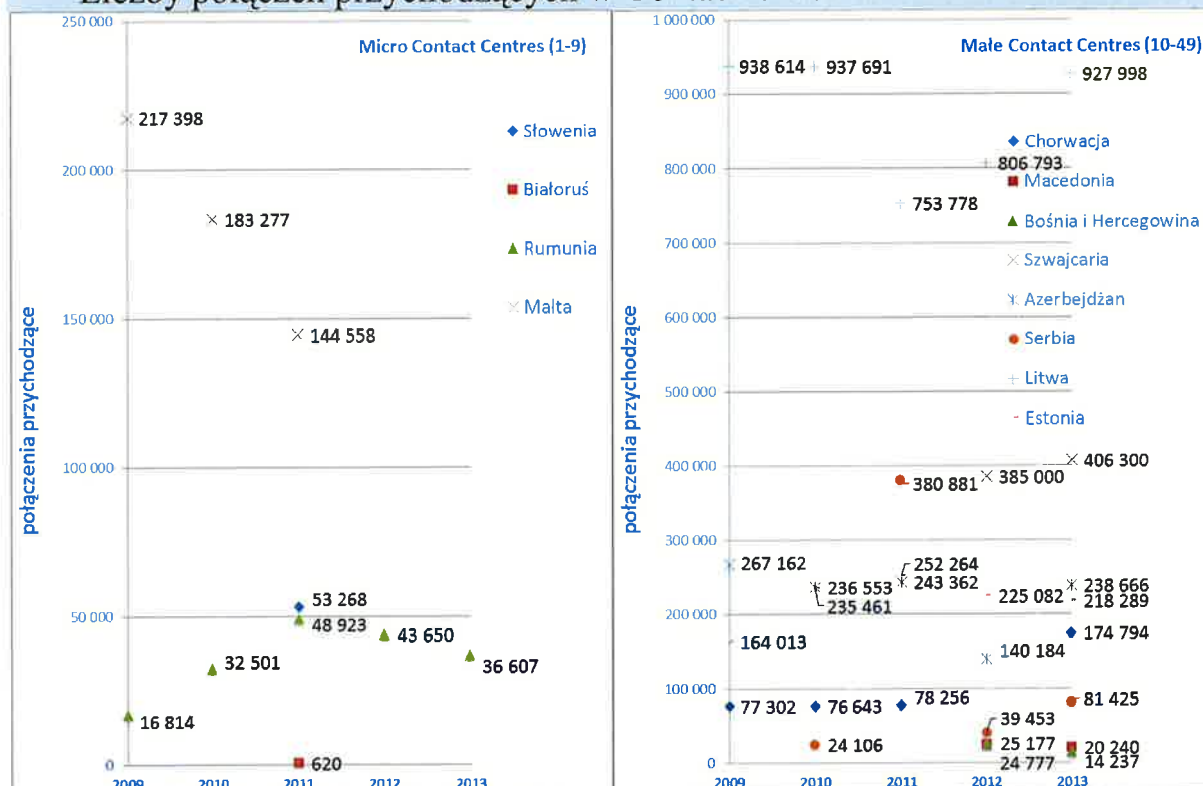
2. ZESTAWIENIA ZBIORCZE

Część CC przedstawiła dane wyłącznie za lata 2009-2011 lub 2012-2013. Brak danych za określony rok nie przesądza o tym, że badane wartości były równe zero. W Szwajcarii każdy kanton posiada odrębne CC.

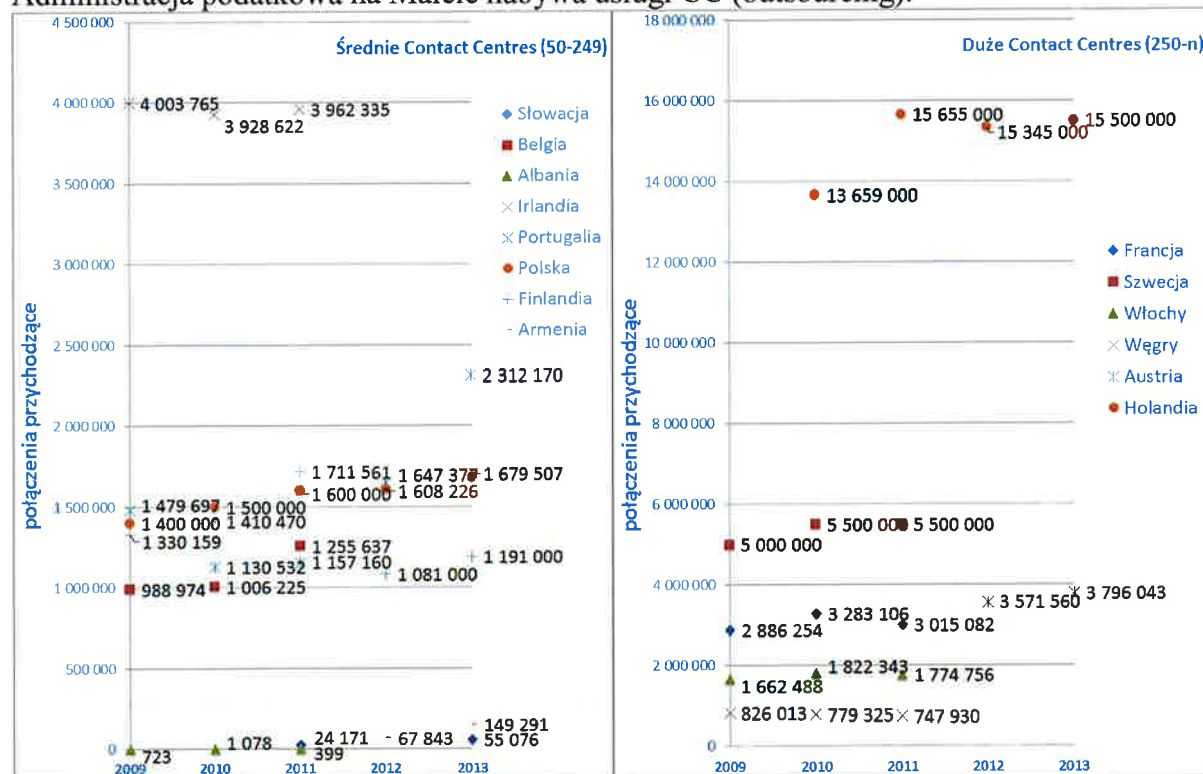
Wielkość zatrudnienia w Contact Center latach 2009-2013



Liczby połączeń przychodzących w Contact Center w latach 2009-2013

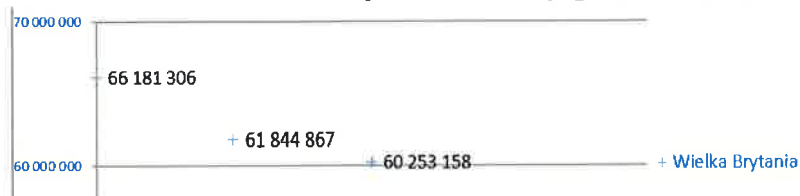


Administracja podatkowa na Malcie nabywa usługi CC (outsourcing).

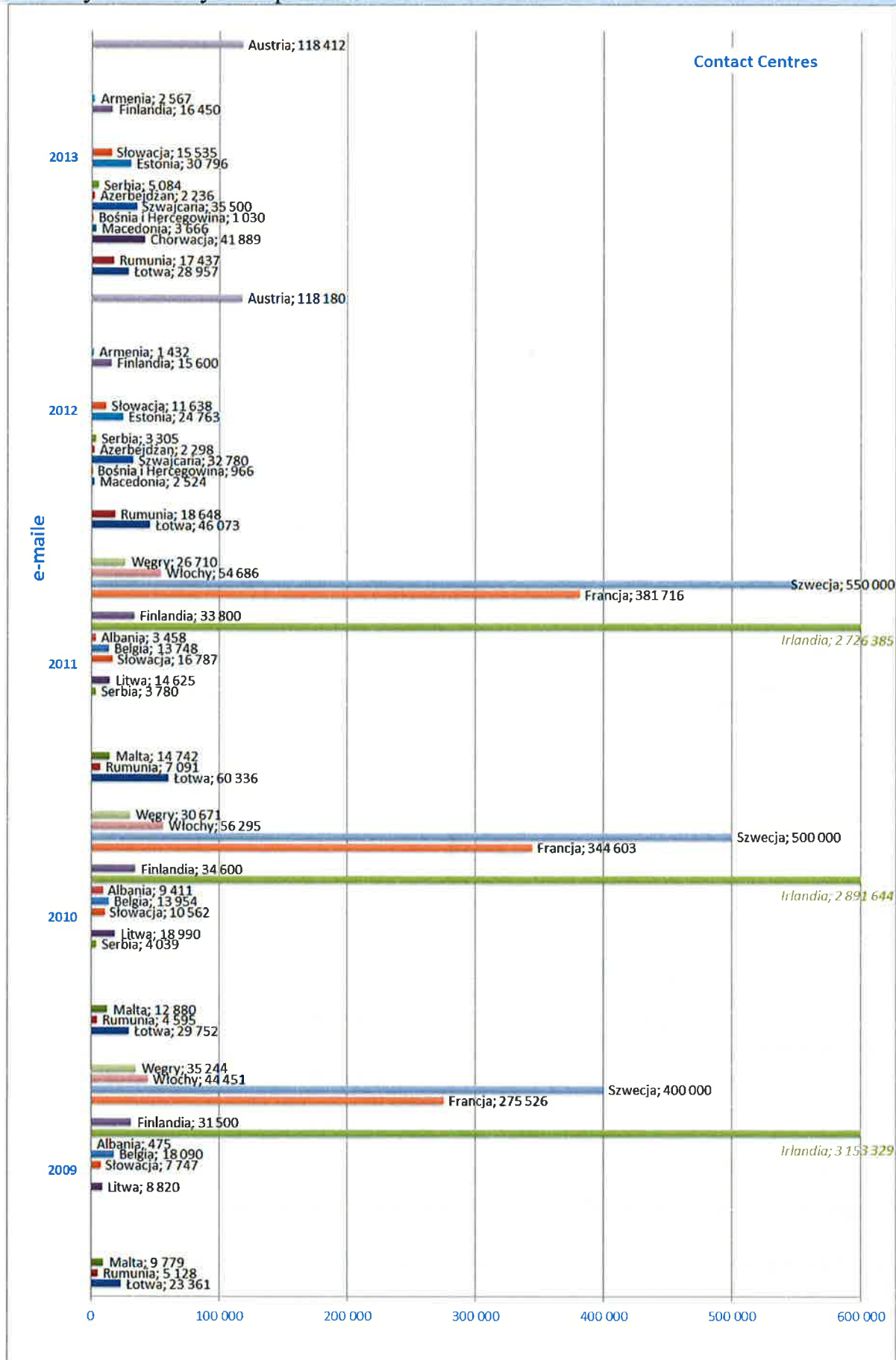


W holenderskiej administracji podatkowej obsługa e-mail nie występuje.

Największe Contact Center – Wielka Brytania – liczby połączeń przychodzących w latach 2009-2011



Liczby udzielonych odpowiedzi e-mail w Contact Center w latach 2009-2013



3. PODSUMOWANIE WARSZTATÓW

Zasadniczym ograniczeniem spotkania było zawężenie jego zakresu – wyłącznie usługi wykonywane przez Contact Center. Zakreślone w ten sposób ramy utrudniały nieraz dokonanie pełnego wglądu w strategię komunikacji z podatnikami – przykładowo w niektórych krajach funkcjonują typowe Call Center (tzn. wyłącznie infolinia) podczas kiedy realizacja usług innymi kanałami komunikacji (np. poprzez e-mail) należy do zadań innych, odrębnych jednostek administracji podatkowej.

W kierunku multikanałowego Contact Center.

W założeniu delegaci mieli przedstawić ścieżki rozwoju swoich organizacji – poprzez Call Center do multikanałowego Contact Center. Pomóc temu miało udzielić m.in. odpowiedzi na pytanie, czy tradycyjne kanały komunikacji takie jak rozmowa telefoniczna i e-mail są nadal preferowanymi kanałami obsługi w oczach klientów? Wymiana doświadczeń wykazała, że kanały te cieszą się niesłabnącą popularnością, jednak w zdecydowanej większości przypadków administracje nie posiadają informacji, czy rzeczywiście są to kanały preferowane przez klientów, czy jedynie najczęściej wybierane ponieważ inne kanały są np. jeszcze niewystarczająco intuicyjne w obsłudze, lub mają inne wady. W większości krajów brak jest badań popytu klientów w tym zakresie, nie zna się naprawdę ich preferencji. W niektórych krajach projektuje się i „kalibruje” e-usługi z wykorzystaniem grup fokusowych. Z nieoficjalnych informacji (doświadczeń w obsłudze, rozmów z klientami) wynika, że preferowaną formą kontaktu są połączenia telefoniczne (jest to jednak obraz preferencji klientów w oczach administracji).

Dyskusja przyniosła wiele kolejnych pytań: czy administracje posiadają zasoby aby np. w efektywny sposób zarządzać profilem na Facebooku (szybkość i trafność reagowania!) – w przypadku niezachowania należytej ostrożności nieumiejętnie zarządzany wizerunek może przynieść większe szkody niż jego brak. Ewentualne dodatkowe kanały komunikacji muszą same zachęcać do korzystania z nich przez prostotę obsługi, administracja musi jednak wspierać prekursorów – np. klientów rozpoczynających korzystanie z auto-usług na portalach podatkowych. Jak jednak zapewniać to wsparcie? Czy Contact Center powinno angażować swoich wysokokwalifikowanych specjalistów podatkowych w hot-line dotyczące obsługi nowych kanałów komunikacji? Czy część usług powinna być realizowana poprzez outsourcing? Jednak granica pomiędzy wsparciem technicznym a podatkowym jest bardzo płynna. Elektroniczne kanały komunikacji stają tańsze dla administracji podatkowej dopiero po pewnym czasie – kiedy istnieje już infrastruktura, a klienci są już w większości samodzielni.

Integracja systemów CRM z działalnością Contact Center.

Początkowo ustalenia wymagało ustalenie znaczenia omawianego pojęcia. Przyjęto definicję, zgodnie z którą – dla potrzeb CC – CRM (Customer Relationship Management – zarządzanie relacjami z klientem) to wszystkie dane (podatkowe, osobowe, kontaktowe oraz historia kontaktów, w tym osobistych, z administracją podatkową), które dotyczą określonego podatnika oraz które mogą być widziane i zarządzane przez konsultanta podczas obsługi tego klienta. Ponadto CRM powinno opierać się na jednej aplikacji, nie powinno czerpać danych z kilkunastu różnych baz danych.

Tak określonych warunków do zarządzania relacjami z klientami (a tym samym źródła informacji o klientach jak i o pracy pracowników CC) większość CC nie posiada, choć panuje pełna zgodność, że CRM przynosi korzyści zarówno po stronie administracji jak i klienta.

Kontrowersje budziła również kwestia czasu obsługi – czy ulega on skróceniu (pewnych informacji klient już nie musi podawać), czy wręcz przeciwnie (konieczność identyfikacji

oraz wprowadzania danych o kontakcie do systemu)? Jak zapewnić jednolite stosowanie CRM przez pracowników – z jednej strony kładzie się nacisk na limitowanie czasu trwania połączenia, z drugiej wymagać się będzie wykonywania dodatkowych czynności. Jak rozsądnie określić zakres niezbędnych informacji – zbyt wąski sprawi, że niemożliwe będzie czerpanie korzyści z zarządzania relacjami, zbyt szeroki – w części zbędny?

Zasadniczą trudnością we wdrażaniu CRM do działalności CC jest konieczność zapewnienia identyfikacji klientów oraz występowanie zbyt wielu rozproszonych baz danych – eliminacja tych trudności pociąga wysokie koszty wdrożenia.

Zarządzanie – równowaga – pomiędzy kontaktami przychodzącymi i wychodzącymi.

Połączenia wychodzące – inaczej kontakty inicjowane przez CC. Na ogół dotyczą kwestii takich, jak promocje nowych kanałów obsługi, przypomnienia o istotnych terminach, zmianach legislacyjnych lub monitów o płatność. Przeważnie tego typu zadania są realizowane przez tych samych pracowników, którzy obsługują połączenia przychodzące. W niektórych krajach pracownik otrzymuje na początku miesiąca listę klientów, z którymi ma nawiązać kontakt, dopiero po uporaniu się z tym zadaniem przełącza się na obsługę połączeń przychodzących, w innych pracownicy zajmują się takim zadaniem przez określony okres czasu. Stosuje się również nawiązywanie połączeń przez automat głosowy odtwarzający treść informacji, SMSy i e-maile.

Rozwiązania optymalizacyjne w zakresie organizacji pracy.

Analizie poddano: statystyki, zarządzanie pracownikami, kontrolę jakości, nagrywanie rozmów, systemy rozpoznawania mowy, systemy rozpoznawania tekstu, prognozowanie długoterminowe, karty wyników, e-learning i coaching. Uczestnicy sesji dzielili się swoimi doświadczeniami w zakresie korzystania z ww. rozwiązań, oceniali efektywność z jaką są one wykorzystywane w ich CC, omawiali również rozwiązania, które dopiero zamierzają wdrożyć. Wspólnie zastanawiano się nad kwestią przydatności poszczególnych rozwiązań.

Uczestnicy zgodzili się, że w pewnej mierze zarządzanie jakością usług może być realizowane za pomocą stosunkowo prostych narzędzi statystycznych, pod warunkiem, że ocena będzie dokonywana systematycznie, a na jej podstawie będą dokonywane zmiany w funkcjonowaniu organizacji, w tym również muszą być dokonywane zmiany w samym procesie oceny.



Od wyrafinowania samego narzędzia ważniejsze jest podejście jego użytkowników do jego stosowania.

III. INTERPRETACJE PODATKOWE

1. PREZENTACJE KRAJÓW

W poszczególnych krajach europejskich obowiązują różne systemy podatkowe, a także odmienne zasady realizowanej w tym zakresie polityki informacyjnej. W niektórych krajach nie istnieją w tym zakresie sformalizowane systemy określone przepisami prawa, inne kraje oferują zaś w sposób sformalizowany jedynie bardzo wąski – w porównaniu z polskim systemem – zakres usług (np. wyłącznie porozumienia w sprawie cen transakcyjnych), lecz w zamian oferują szerokie spektrum różnorodnych niesformalizowanych kanałów udzielania informacji.

W większości krajów pisemne informacje podatkowe, udzielane są przez administrację podatkową – czasem przez jej organy lokalne, czasem wyłącznie przez organy centralne, np. odpowiednie departamenty w ministerstwach, jest też jednak sporo systemów mieszanych, kiedy część spraw jest załatwiana lokalnie, a część centralnie. Ponadto w pewnych krajach zadania zbliżone do zadań Krajowej Informacji Podatkowej (w zakresie interpretacji indywidualnych) wykonują organy znajdujące się poza strukturami administracji podatkowej.

Holandia

Przykładowo podział ról w Holandii jest następujący:

na szczeblu centralnym: wyłącznie zdarzenia przyszłe:

- 1) zwolnienia kapitałowe dla pośredniczących spółek holdingowych
- 2) struktury międzynarodowe z finansowaniem hybrydowym lub podmiotami hybrydowymi,
- 3) określanie stałej siedziby w Holandii,

natomiast organy lokalne, w kwestiach innych niż centralne: stany faktyczne i zdarzenia przyszłe, ale tylko w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych i podatku VAT.

Turcja

W Turcji do 2010 roku, każdy urząd skarbowy wydawał interpretacje indywidualne, zaś Ministerstwo *ex post* badało, czy jednolitość została zachowana. W 2010 roku przeprowadzono reformę dotychczasowego systemu i obecnie za wyjątkiem spraw nie budzących żadnych wątpliwości, lub tożsamyh do poprzednio wydanych rozstrzygnięć znajdujących się w bazie (analogicznej do polskiego Systemu Informacji Podatkowej), urzędy skarbowe są upoważnione jedynie do przygotowywania *projektów* rozstrzygnięć, które następnie w formie elektronicznej są wysyłane do Ministerstwa. Tam dopiero następuje akceptacja niezbędna do wydania rozstrzygnięcia.

Szwecja

W Szwecji istnieje od 1951 r. specjalny organ centralny, Komisja ds. Prawa Podatkowego (Skatterättsnämnden), składający się z dwóch sekcji – ds. podatków pośrednich i bezpośrednich. Komisja liczy 36 osób, pośród których znajdują się reprezentanci organizacji handlowych, uniwersytetów, sądownictwa, administracji podatkowej oraz innych zainteresowanych podmiotów.

Rząd wyznacza członków Komisji na maksymalnie 4 lata, przy czym jedynie dwóch przewodniczących sekcji jest zaangażowanych na pełny etat, pozostałe zaś osoby łączą swoje funkcje z podstawowymi pełnoetatowymi zajęciami – są to sędziowie, urzędnicy i osoby z sektora prywatnego.

Przewodniczącymi Komisji i sprawozdawcami mogą być wyłącznie sędziowie. Postępowanie przed Skatterättsnämnden jest postępowaniem szczególnym. W sytuacji gdy podatnik występuje z wnioskiem do Skatterättsnämnden, szwedzki organ podatkowy (Skatteverket) ma możliwość przedstawienia uwag dotyczących opodatkowania danej transakcji. Skatterättsnämnden wydaje następnie interpretację dotyczącą sposobu, w jaki przedstawiona mu kwestia powinna zostać rozstrzygnięta w chwili opodatkowywania tej transakcji. Interpretacja ta może być zaskarżona do Sądu Wyższej Instancji (Regeringsrätten) przez wnioskodawcę lub Skatteverket. Natomiast sądy pierwszej instancji są związane interpretacjami Komisji.

Ta szczególna szwedzka struktura była przedmiotem rozważań opinii Rzecznika Generalnego przedstawionej w dniu 18 czerwca 1998 r. do wyroku Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie C-134/97, czy też w dniu 3 kwietnia 2008 r. do wyroku w sprawie C-458/06.

Pozostając jeszcze przez chwilę przy szwedzkim systemie, warto zwrócić uwagę, że szwedzka administracja podatkowa wyróżnia się na tle pozostałych szczególną koncentracją na budowaniu właściwych relacji pomiędzy podatnikami, a administracją podatkową. Szwedzka administracja podatkowa dokonała następującego samookreślenia:

„Jesteśmy po to, żeby tworzyć podatnikom przyjazne warunki dla spełniania ich obowiązków podatkowych.

Przeciwdziałać niewłaściwemu wykonywaniu tych obowiązków.

Jednym słowem – mamy wskazywać właściwą drogę...”

Szwedzi posługiwali się też pojęciem „wewnętrznej motywacji podatnika”:

„Zdaliśmy sobie sprawę, że w przeszłości nie docenialiśmy tego, jaką wagę mają zasady fair play i zaufanie kiedy mówimy o moralności podatkowej, czy też wewnętrznej motywacji do realizacji obowiązków podatkowych. Byliśmy zbyt skoncentrowani na tym CO robimy, a nie zastanawialiśmy się wystarczająco nad tym, JAK nasze działania realizujemy, ani nad tym, JAK nasze działania są postrzegane przez podatników.”

Do zasad strategii szwedzkiej administracji podatkowej należą efektywne kosztowo: budowa rozwiązań i prowadzenie działalności, jak również oparcie relacji pomiędzy podatnikiem a administracją podatkową na pełnym zaufaniu.

Belgia

W Belgii organem uprawnionym do wydawania interpretacji indywidualnych jest odrębne od administracji podatkowej – lecz działające w ramach Ministerstwa Finansów – Biuro, na czele którego stoi czteroosobowa Rada wybrana spośród pracowników administracji podatkowej na 5-letnie kadencje. Rada koordynuje prace ok. 150 „asystentów” również wybranych ze skarbowych zasobów kadrowych. W Belgii, jak również w Holandii, opracowanie rozstrzygnięć polega na prowadzeniu negocjacji.

Luksemburg¹⁴

Jako ciekawe rozwiązanie – przydatne przy współpracy z pośrednikami podatkowymi – należy wskazać praktykę wysyłania dodatkowego egzemplarza korespondencji do wiadomości podatnika – w przypadku korespondencji kierowanej do jego reprezentanta prawnego. Wydaje się, że takie rozwiązanie można zaimplementować w Wydziałach Interpretacji Krajowej Informacji Podatkowej. Może zostać zrealizowane w obecnym stanie prawnym (nie wymaga zmian legislacyjnych), a może przyczynić się do pozyskania przez

¹⁴ Informacja uzyskana podczas warsztatów IOTA.

podatników pełniejszej wiedzy na temat czynności podejmowanych przez ich reprezentantów prawnych. W wielu przypadkach podatnicy bowiem nie wiedzą, że to Krajowa Informacja Podatkowa pomogła rozwiązać ich skomplikowany problem podatkowy.

2. ZESTAWIENIA ZBIORCZE

Oprócz zastrzeżeń wskazanych we wcześniejszej części niniejszego opracowania, należy podkreślić, że poszczególne kraje w niejednorodny sposób zaprezentowały dane, przykładowo, nie zawsze było możliwe wyodrębnienie ilości porozumień w sprawie cen transakcyjnych w ogólnej liczbie rozstrzygnięć.

Jednak niezależnie od tego, w sposób bardzo wyraźny zwraca uwagę, że Krajowa Informacja Podatkowa na tle innych państw europejskich wydaje nie tylko najwięcej rozstrzygnięć, lecz dystansuje aż o 65% drugą – pod względem ilości wydawanych odpowiedników interpretacji indywidualnych – francuską administrację podatkową.

Liczby rozstrzygnięć w latach 2010 i 2011

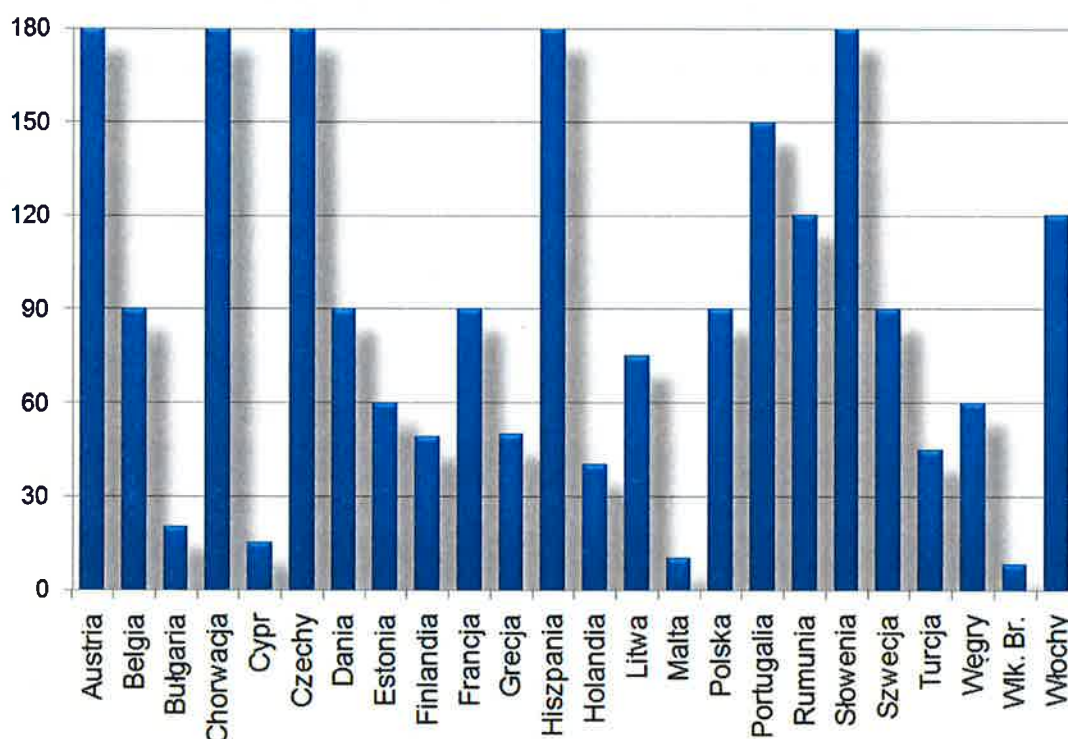
kraj	liczba wydanych dokumentów w roku 2010	liczba wydanych dokumentów w roku 2011
Austria		37
Belgia	576	592
Bułgaria	9 + 2.869 „odpowiedzi”	6 + 2.931 „odpowiedzi” + 11 okólników
Chorwacja	b.d.	b.d.
Cypr	720	840
Czechy	66	93
Dania	4.157 + 358 Rada	4.084 + 364 Rada
Estonia	15	16
Finlandia	3.290 - w tym Rada 88	3.662 w tym Rada 107
Francja	20.544	21.818
Grecja	4.261	5.161
Hiszpania	2.829	b.d.
Holandia	na szczelblu centralnym 900-1.000, lokalnie – b.d.	na szczelblu centralnym 900-1.000, lokalnie – b.d.
Irlandia	b.d.	b.d.
Litwa	b.d.	b.d.
Luxemburg	b.d.	b.d.
Malta	3	1
Polska	30.918	35.909
Portugalia	1.313, przyspieszone 14	1.436, przyspieszone 23
Rumunia	29	13
Słowenia	2	0
Szwecja	Rada 206 + ok. 10.000 organy lokalne	Rada 200 + ok. 10.000 organy lokalne
Turcja	3.149	9.075
Węgry	79	80
Wielka Brytania	ok. 5.000-6.000	ok. 5.000-6.000
Włochy	6.666	6.039

Czas na wydanie rozstrzygnięcia (w dniach kalendarzowych)

Również w przypadku porównywania informacji o terminach, w których poszczególne kraje wydają interpretacje indywidualne, należy pamiętać o istotnych różnicach pomiędzy systemami funkcjonującymi w poszczególnych krajach.

Istniejące w Polsce rozwiązanie polegające na określeniu ustawą terminu na wydanie interpretacji indywidualnej nie jest powszechne. Przykładowo pewne kraje zdecydowały się na określenie terminu ustawowego na wydanie interpretacji indywidualnej, lecz z drugiej strony może on zostać przekroczony bez żadnych konsekwencji, gdyż nie funkcjonuje równoległe instytucja *milczącej interpretacji*, a np. w Grecji wnioskodawca może ubiegać się o odszkodowanie w przypadku przekroczenia terminu na wydanie rozstrzygnięcia.

Poniższy wykres prezentuje obowiązujące w poszczególnych krajach terminy ustawowe (w dniach kalendarzowych) na wydanie rozstrzygnięcia, **lub** średnie czasy wydania – jeśli określony kraj podał obie te wartości, do wykresu wykorzystano drugą z nich, jako trafniej ilustrującą rzeczywiste funkcjonowanie danego systemu.



kraj	uwagi
Austria	brak określonego terminu, w przypadku niewydania interpretacji w ciągu 6 miesięcy, interpretacja musi zostać wydana przez organ wyższej instancji,
Belgia	co do zasady do 3 miesięcy,
Bułgaria	20 dni, w przypadku spraw skomplikowanych – 45 dni,
Chorwacja	brak limitu, „jak najszybciej”, w przypadku trudnych spraw oczekiwanie może przekroczyć 6 miesięcy,
Cypr	30 dni, a kiedy trzeba uzupełnić – 30 dni od uzupełnienia wniosku. Nie istnieje instytucja „milczącej interpretacji”. Średnio czas wydania to 15-20 dni,
Czechy	6 miesięcy, a w trudnych sprawach – rok,
Dania	brak określonego terminu, ale 92% rozstrzygnięć jest wydawanych do trzech miesięcy, a w przypadku konsultacji z Radą Podatkową – średni czas wydania 178 dni (lecz w niektórych przypadkach nawet rok),

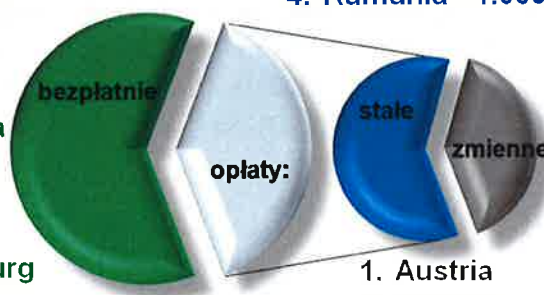
Estonia	30 dni, 60 w uzasadnionych przypadkach,
Finlandia	brak limitu, celem jest wydawanie rozstrzygnięć w 6 tygodni, w rzeczywistości w ciągu 7 tygodni, lub 4 od uzupełnienia wniosku,
Francja	3 miesiące,
Grecja	50 dni, + 10 dni kiedy jest zaangażowany więcej niż jeden departament. W przypadku przekroczenia terminu, na wniosek wnioskodawcy przysługuje rekompensata,
Hiszpania	6 miesięcy,
Holandia	Rotterdam – celem jest 8 tygodni, średni czas wydania 40 dni, organy lokalne – brak określonych ram czasowych,
Litwa	90 dni kalendarzowych (do 1 lipca 2013r. – wnioski otrzymane po tej dacie już tylko 60 dni). Możliwość przedłużenia o kolejne 60 dni w przypadku konieczności dodatkowych wyjaśnień. Średni czas wydania 75 dni,
Malta	średni czas wydania 10-60 dni roboczych. Organ ma 30 dni od wpływu wniosku na wezwanie do uzupełnienia lub na wydanie rozstrzygnięcia, lub 30 dni na wydanie licząc od wpływu uzupełnienia. Nie istnieje instytucja milczącej interpretacji,
Portugalia	150 dni zwykle interpretacje (nie istnieje instytucja milczącej interpretacji, ale przysługuje wtedy ochrona – brak odsetek karnych itp.), 120 dni „rozstrzygnięcia przyspieszone” (istnieje instytucja milczącej interpretacji). W przypadku „rozstrzygnięć przyspieszonych” administracja podatkowa musi przed upływem 30 dni potwierdzić, że uznaje je za „przyspieszone” i określić wysokość należnej opłaty, którą wnioskodawca musi uiścić do 5 dni,
Rumunia	90 dni, lub dłużej w przypadku wezwań. Średni czas wydania 120 dni (4 miesiące),
Słowenia	do 6 miesięcy,
Szwecja	brak limitu, średni czas wydania 3 miesiące,
Turcja	do 45 dni, czasem dłużej, nie istnieje instytucja milczącej interpretacji,
Węgry	pierwszy etap 60 dni od wpływu wniosku lub jego uzupełnienia + czasami kolejne 60 dni. W przypadku „procedury przyspieszonej” zamiast 60, 30 dni,
Wielka Brytania	28 dni, ale średni czas wydania w 8 dni,
Włochy	120 dni od wpływu wniosku lub jego uzupełnienia, istnieje instytucja milczącej interpretacji.

Opłaty

1. Belgia
2. Bułgaria
3. Chorwacja

4. Cypr
5. Francja
6. Grecja
7. Hiszpania
8. Holandia
9. Irlandia
10. Litwa
11. Luxemburg
12. Malta
13. Słowenia
14. Turcja
15. Wielka Brytania
16. Włochy

1. Czechy - 400 euro
2. Dania - 40 euro
3. Polska - 10 euro
4. Rumunia - 1.000 euro



Polska jest jedynym krajem, który pobiera opłatę za rozstrzygnięcia, które nie są wiążące. Ponadto obecny polski model plasuje nas w grupie nielicznych krajów, które zdecydowały się pobierać opłatę za wydawanie interpretacji indywidualnej w stałej wysokości.

Spośród metod ustalania opłat zmiennych trudno wyróżnić dominującą koncepcję. Często kryterium „wyceny” stanowi rodzaj podatku, w zakresie którego ma zostać wydane rozstrzygnięcie, lecz również w roli kryterium pojawiają się: rodzaj wnioskującego podmiotu, wartość obrotów wnioskodawcy, rodzaj organu, do którego kierowany jest wniosek, czasochłonność rozpatrzenia wniosku, rodzaj lub wartość transakcji będącej przedmiotem wniosku czy też czas oczekiwania na wydanie rozstrzygnięcia.

Na uwagę zasługuje fakt, iż opłaty bywają również pobierane w przypadkach, kiedy wydawane jest rozstrzygnięcie inne, niż merytoryczne.

kraj	widelki opłat (w euro) ¹⁵	metoda określenia opłaty zmiennej (w euro)
Austria	1.500-20.000	1.500 podstawowa stawka, 3.000 kiedy obrót wnioskodawcy 400.000-699.999, 5.000-> 700.000-9.679.999, 10.000-> 9.680.000-38.499.999, 20.000-> 38.500.000 lub kiedy wnioskodawca jest członkiem grupy przedsiębiorstw, z których jedno jest zobowiązane do sporządzania rocznych skonsolidowanych sprawozdań finansowych. 500 kiedy interpretacja nie zostaje wydana z powodów braków formalnych lub z powodu wycofania wniosku przez wnioskodawcę.
Estonia	192-767	767 osoby prawne, 192 osoby fizyczne.
Finlandia	175-3.000	Wydawane przez Radę: 1.800 dla firm lub w zakresie CIT i VAT, 700 za inne, zaś 3.000 kiedy sprawa wymaga więcej niż 30 godzin pracy, administracja podatkowa: 900 dla firm lub za CIT, 300 inne dochodowe, 1.800 kiedy sprawa wymaga więcej niż 30 godzin pracy, 175 za VAT, 300 za podatek od spadków i darowizn. Oba organy: 80 w przypadku nie wydania (odmowy).
Portugalia	0-25.500	Zwykłe bezpłatnie, „przyśpieszone” płatne: od 2.550 do 25.500
Szwecja	0-2.320	Podatki pośrednie – bezpłatnie, podatki bezpośrednie 116-2.320 w zależności od złożoności sprawy.
Węgry	do 105.000	- Pojedynczy kontrakt pomiędzy dwoma określonymi podmiotami 1 % wartości transakcji w widelkach pomiędzy 3.500 a 28.000 (rozszerzona ochrona / procedura przyśpieszona: x 3), - Zespół transakcji pomiędzy wieloma podmiotami lub jeden „rodzaj” kontraktu pomiędzy wnioskodawcą a anonimowymi kontrahentami 35.000 (rozszerzona ochrona / procedura przyśpieszona: x 3).

¹⁵ Informacje zostały pierwotnie przedstawione w euro, w innych przypadkach dokonano przeliczeń według kursów średnich zgodnie z tabelą NBP z dnia 23 października 2012 r.

3. PODSUMOWANIE KONFERENCJI

Oprócz powyżej przedstawionych informacji dotyczących już funkcjonujących granicą rozwiązań, warto również poświęcić chwilę uwagi na poznanie opinii pracowników zagranicznych administracji podatkowych w zakresie oceny istniejących rozwiązań jak również oczekiwań co do możliwych zmian czy nawet tylko wyobrażeń optymalnego modelu. Podczas warsztatów towarzyszących konferencji „Advance rulings” jedną z kontrowersyjnych kwestii była odpłatność za udzielenie interpretacji indywidualnych. W większości krajów tego rodzaju opłaty nie są pobierane, dlatego na uwagę zasługuje przedstawiana przez reprezentantów tych krajów argumentacja (bez polemiki).

Pierwszy powód można określić w pewnym sensie jako „ideowy”, najczęściej powtarzającą się opinią była bowiem ta, iż administracja podatkowa jest służbą publiczną i właśnie bezpłatność usług odróżnia ją od sektora prywatnego. Po za tym podnoszono, iż nie jest właściwe, aby podatnik ponosił dodatkowe koszty kiedy zwraca się o wskazówki, w jaki sposób ma uregulować swoje zobowiązania na rzecz państwa.

Z punktu widzenia zarządzania na uwagę zasługuje argument, iż odpłatność nie jest precyzyjnym narzędziem kształtowania popytu – lepszą formą kształtowania popytu jest zarządzanie listą tematów na które udzielane są odpowiedzi (lub wykluczeń).

Na marginesie, w ramach anegdoty, warto również wspomnieć podniesione wątpliwości, czy w przypadku opłaty symbolicznej, czyli takiej jaką mamy w Polsce, koszty poboru, czy weryfikacji tej opłaty nie są wyższe od niej samej.

Większa zgodność panuje co do wyobrażeń pracowników administracji podatkowych na temat idealnego modelu systemu wspomagania podatników w realizacji ich zobowiązań podatkowych.

Powszechnie, za optymalne rozwiązanie uznano taką sytuację, w której klienci mogą korzystać ze wsparcia administracji podatkowej w zakresie wyjaśniania powstających wątpliwości podatkowych za pośrednictwem co najmniej trzech kanałów:

1. po pierwsze telefonicznie,
2. po drugie bezpłatne informacje udzielane w formie pisemnej, czy e-mailowej, ale dotyczące prostszych zagadnień, czy też nie oferujące ochrony prawnej (zasada „proste pytania bezpłatnie”),
3. oraz trzeci, odrębny produkt – właśnie interpretacje, które mogą być odpłatne (ale z pewnością nie powinna to być opłata o stałej wysokości), ponieważ po pierwsze związane są określonymi skutkami prawnymi – (tzn. w zależności od przyjętych w określonym kraju rozwiązań są bądź wiążące, bądź pełnią funkcję ochronną) i które wszystkim powinny dotyczyć kwestii naprawde budzących wątpliwości.

Model oferujący wiele kanałów komunikacji powinien na poziomie podstawowym oferować opracowania jak najprostsze w odbiorze, np. jasno i przystępnie napisane broszurki, informacje na stronach www. Katalog w ten sposób udostępnianych informacji powinien rozwiewać większość najczęściej pojawiających się wątpliwości z zakresu prawa podatkowego.

Kolejnym „poziomem” powinny być kanały informacyjne dedykowane *zindywidualizowanym* wątpliwościom klientów – rozmowy telefoniczne, zapytania e-mailowe oraz chaty, a nawet Twitter.

Te dwie pierwsze grupy informacji (ogólne i zindywidualizowane) powinny być dostępne bezpłatnie w zakresie prostych zagadnień. Ich funkcją powinno być także *zmniejszanie liczby* klientów, którzy zdecydują się podjąć decyzję o złożeniu wniosku o interpretację indywidualną.

Zastanawiano się również nad kwestią publikacji interpretacji – niektóre kraje podnosiły, że specyfika działalności pewnych podmiotów i tak pozwala na ich identyfikację po usunięciu danych osobowych. Jeśli administracja podatkowa uznaje, iż określona sprawa zasługuje na publikację, właściwsze byłoby, kiedy by w takich przypadkach zostały opracowane materiały informacyjne, zapewniające innym klientom większy komfort lektury i przejrzystość niż wprost przytoczona sytuacja innego podmiotu (jak to ma miejsce np. Polsce).

Raczej skłanianiano się ku centralizacji, ze względu na kwestię zachowania jednolitości.

Ponadto raczej jednogłośnie zgadzano się, że interpretacje powinny być wiążące dla administracji podatkowej. Z prawem zaskarżenia jeśli interpretacja jest jednostronnym aktem, natomiast bez prawa zaskarżenia, jeśli ma formę porozumienia, czy została opracowana w toku negocjacji, jak to jest przyjęte w niektórych krajach.

Końcowo zauważyć należy, że opracowywanie rozstrzygnięć polegające na *prowadzeniu negocjacji* w tej chwili jest jeszcze rozwiązaniem funkcjonującym w mniejszości krajów, lecz jest kwestią czasu, kiedy aby uzyskały one większą popularność. Takie szczególne relacje pomiędzy administracją podatkową a podmiotami takimi jak doradcy podatkowi i „duzi podatnicy”, będą się rozwijać bowiem pod podwójnym naciskiem – po pierwsze samych klientów, lecz również ze względu na okoliczność, iż tego rodzaju ścisła współpraca generuje określone korzyści po stronie administracji podatkowej, w tym w szczególności w zakresie zarządzania ryzykiem.

Forum on Tax Administration, specjalistyczna komórka funkcjonująca przy OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development* – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju), w której skład wchodzi eksperci podatkowi z krajów członkowskich OECD, rekomenduje administracjom podatkowym kształtowanie takich systemów podatkowych, w których zaufanie i współpraca pomiędzy administracją podatkową podatnikami pozwoli na budowanie zaawansowanych związków.¹⁶ W podobnym duchu wypowiada się Komisja Europejska.

Tego rodzaju zmiany wymagają jednak w pierwszej kolejności zmiany mentalności – zarówno administracji podatkowej jak i części samych podatników. Holendrzy zauważyli, że takim porozumieniom towarzyszyć musi świadomość „*obopólnej rezygnacji z pewnych praw – administracji podatkowej i wnioskodawcy – w zamian za uzyskanie większej pewności*”.

Jednocześnie takie negocjacje budzą również wiele wątpliwości natury prawnej: „*Jest to narzędzie zapewniające pewność stosowania prawa, które jednocześnie stwarza niepewność co do ograniczeń prawnych, kwalifikacji prawnej i prawnych konsekwencji*” (Belgia).

¹⁶ por. „*Study into the Role of Tax Intermediaries*”, ISBN-978-92-64-04179-0 © OECD 2008.