



Modernizacja Administracji Podatkowej i Nowa Ordynacja Podatkowa



Optymalny model Administracji Podatkowej

Raport Międzynarodowego Funduszu Walutowego

Warszawa, 9 kwietnia 2015 r.

Misja MFW w Polsce

- **Cel misji:** przeprowadzenie analizy AP oraz przedstawienie zaleceń mających na celu usprawnienie jej efektywności i skuteczności.

W szczególności, misja skoncentrowała się na określeniu, czy AP posiada:

- (1) odpowiednie struktury zarządzania i struktury organizacyjne
- (2) efektywne podejście do zarządzania wypełnianiem obowiązków podatkowych (tax compliance management)
- (3) silne procesy biznesowe i skuteczne metody wyznaczania celów operacyjnych oraz mierzenia realizacji tych celów oraz
- (4) odpowiednie podejście to opracowania, zarządzania i wdrażania strategii modernizacji administracji podatkowej.

Misja MFW w Polsce

- **Termin:** 12 – 25 listopada 2014 r.
- **Uczestnicy:** przedstawiciele Departamentu ds. Podatkowych MFW, resortu finansów, w tym: MF, IS w Warszawie, US Warszawa-Mokotów, Pierwszego Mazowieckiego US oraz UKS w Warszawie, przedstawiciele sektora prywatnego
- **Wynik misji:** Raport z zaleceniami

Zakres Raportu MFW dla Polski

Raport odnosi się do wybranych zagadnień dotyczących:

- (1) reformy instytucjonalnej administracji podatkowej
- (2) kierowania i realizacji podstawowej działalności administracji podatkowej, w tym dla największych podatników
- (3) podejścia do zarządzania ryzykami w zakresie wypełniania obowiązków podatkowych

Raport w pierwszej kolejności prezentuje ocenę efektywności w zakresie poboru głównych podatków w ostatnich latach, w tym na tle innych państw oraz podejście do modernizacji administracji podatkowej.

Raport MFW dla Polski – analiza i diagnoza

Diagnoza MFW dot. efektywności poboru podatków

- wydajność w zakresie poboru podatków pogorszyła się szczególnie podczas kryzysu i nie ulega poprawie do poziomu oczekiwanego

Diagnoza MFW dot. organizacji AP

- słabości strukturalne AP: rozproszenie organizacji, nadzoru i zarządzania AP

Raport MFW dla Polski – podjęte działania

Plan modernizacji: MF podjęło inicjatywy modernizacyjne w celu usprawnienia efektywności poboru:

- **Wzmocnienie instytucjonalne (zmiany prawne i zarządcze)**
 - Wzmocnienie nadzoru IS nad US
 - Konsolidacja procesów pomocniczych
 - Wzmocnienie orientacji usługowej/obsługa podatnika
 - Rozwijanie kompetencji w wyspecjalizowanych ośrodkach (CK)
 - Wdrażanie strategii transformacji mocno zorientowanej na IT (Program e-Podatki)

- **Usprawnienie zarządzania wypełnianiem obowiązków (zmiany organizacyjne i zarządcze)**
 - Wzmocnienie podejścia opartego na analizie ryzyka
 - Wzmocnienie planowania i monitorowania
 - Standaryzacja podstawowych procesów
 - Rozwijanie narzędzi wsparcia IT

Wnioski z Raportu MFW dla Polski – ogólny

MFW: właściwy kierunek podjętych inicjatyw ale brak ogólnej i spójnej strategii modernizacji i głębszych zmian odnoszących się do słabości strukturalnych w celu osiągnięcia poprawy efektywności

- Niezbędna jest głębsza reforma instytucjonalna

Zalecenie: sformułowanie i systematyczne wdrażanie spójnej i kompleksowej strategii modernizacji jest niezbędne w celu osiągnięcia oczekiwanej sprawności i skuteczności

- Strategia musi określić wizję dla administracji podatkowej na 5-10 lat oraz ustalić priorytety inicjatyw dotyczących reform, które mogą potencjalnie pomóc w osiągnięciu przełomu w zakresie efektywności

Wnioski z Raportu MFW dla Polski - organizacja

MFW: zmiany w dobrym kierunku ale zbyt ograniczone...

- **Organizacja (rozdrobnienie AP na poziomie centralnym i operacyjnym)**
- **Nadzór (brak jasnego podziału roli MF i roli dyrektora dep.)**
- **Zarządzanie (rozproszona odpowiedzialność)**

Wnioski z Raportu MFW dla Polski - organizacja

- **Organizacja (rozdrobienie AP na poziomie centralnym i operacyjnym):**
 - Brak jednolitej organizacyjnie AP
 - Nie ma jednego ośrodka z funkcjami Centrali i właściciela biznesowego działalności AP w całym kraju
 - Siatka terenowa pozostaje zbyt duża i rozdrobnienie operacyjne
 - WUS nie koncentrują się na dużych podatnikach
- **Nadzór (brak jasnego podziału roli MF i roli dyrektora dep.):**
 - Brak jednego szefa AP
- **Zarządzanie (rozproszona odpowiedzialność):**
 - Brak jest jednego ośrodka w MF zarządzającego zadaniami AP (poniżej poziomu Podsekr. Stanu, DAPMF nie kieruje tylko koordynuje i pośredniczy)
 - Izby skarbowe i urzędy skarbowe mają dużo za autonomii
 - Ograniczone zarządzanie zasobami ludzkimi -> IS
 - Ograniczona możliwość priorytetyzowania alokacji zasobów

Wnioski z Raportu MFW dla Polski - organizacja

Zalecenia: pogłębianie reform instytucjonalnych

➤ **Zmiany organizacyjne (dot. rozproszenia):**

- Ustanowienie samodzielnej, jednolitej krajowej AP (DG)
- Dalsza konsolidacja funkcji i przeniesienia ich z US na poziom regionalny/ centralny (procesy pomocniczych np. IT/HR, funkcje podstawowe np. kontrola)
- Utworzenie jednego WUS dla największych podatników

➤ **Nadzór (doprecyzować zakres):**

- Ustanowienie jednego szefa AP (CEO)

➤ **Zarządzanie (ustanowienie odpowiedzialności):**

- Powierzenie szefowi AP funkcji zarządzania zasobami, zarządzania strategicznego i codzienną działalnością
- Ustanowienie silnej Centrali AP (DG) i ośrodka zarządzania zasobami
- Skuteczne AP przeznaczają co najmniej 5% łącznych zasobów kadrowych w celu wypełniania funkcji na poziomie Centrali (HQ).

Wnioski z Raportu MFW dla Polski - realizacja obowiązków podatkowych

MFW: realizacja obowiązków podatkowych - zmiany w dobrym kierunku, ale za małe, ...

- **Podejście do realizacji obowiązków podatkowych:**
 - Brak zintegrowanej strategii realizacji obowiązków kierowanej przez Centralę (tax compliance management)
- **Identyfikacja/analiza ryzyka (na wstępnym etapie):**
 - Nie oparty na analizie luki podatkowej i brak kompleksowego wykorzystania pełnych danych
 - Nie wystarczająca segmentacja populacji podatników
 - Rozwijane dopiero kompetencje pracowników
- **Funkcje podstawowe (wymagają dalszego wzmocnienia):**
 - Deklarowanie i płatności nie mają krajowego właściciela i podejścia
 - Funkcje kontrolne są rozdrobnione (25% kadry w modelu opt.)
 - Obsługa podatników nie jest powiązana z zarządzaniem ryzykiem

Wnioski z Raportu MFW dla Polski - realizacja obowiązków podatkowych

Zalecenia: usprawnienie realizacji obowiązków podatkowych

- **Podejście strategiczne do realizacji obowiązków podatkowych:**
 - Rozwój strategii nadzoru/zarządzania realizacją obowiązków wg. segmentów podatników, w tym przez:
 - Rozwój analizy ryzyka i planowania w AP
 - Podejścia korporacyjnego do identyfikacji, priorytetyzacji i minimalizacji ryzyk podatkowych w AP
 - Silne planowanie, kontrola i monitoring terenu przez Centralę w obszarach funkcji podstawowych

- **Identyfikacja/analiza ryzyka**
 - Ustanowienie silnej scentralizowanej komórki w AP ds. zarządzania ryzykiem
 - Rekrutacja specjalistów – analityków i statystyków i rozwój wiedzy nt. nowoczesnych narzędzi data mining i innych nowoczesnych analitycznych
 - Większe wykorzystanie technik segmentacji rynku i nowoczesnych analiz luki podatkowej

Wnioski z Raportu MFW dla Polski – wzmocnienie procesów podstawowych

Zalecenia: wzmocnienie procesów podstawowych

- **Silniejsza kontrola Centrali nad procesami terenu:**
 - Rozwój krajowej polityki
 - Wzmocnienie, standaryzacja i automatyzacja procesów biznesowych
 - Rozwój i znacznie mocniejsze dopasowanie mierników wykonania
 - Usprawnienie informacji zarządczej i systemów raportowania nt. wykonania
 - Konsolidacja na poziomie regionalnym (IS) podstawowych funkcji biznesowych (np.: kontrola podatkowa, weryfikacja składania zeznań i płatności, zarządzanie zaległościami, odwołania)

Wnioski z Raportu MFW dla Polski – wzmocnienie procesów podstawowych

Zalecenia: wzmocnienie procesów podstawowych

- **Silniejsza kontrola Centrali nad procesami terenu:**
 - Konsolidacja odpowiedzialności za kontrole i dochodzenia związane z podatkami w jednym departamencie MF, podlegającym Podsekr. Stanu odpowiedzialnemu za zarządzanie przychodami - podatkami i cłem
 - Wszystkie funkcje obsługi podatnika powinny być skonsolidowane pod nadzorem jednego lidera i należy opracować kompleksową strategię obsługi podatnika ze szczególnym uwzględnieniem nowych firm
 - Należy utworzyć US ds. Dużych Podatników (LTO) odpowiedzialny za zarządzanie wypełnianiem obowiązków podatkowych przez największych podatników, którzy są odpowiedzialni za 50% przychodów podatkowych. Z uwagi na ich wielkość, każdy z dużych podatników stanowi ryzyko dla przychodów.



Podsumowanie

Wnioski z Raportu MFW dla Polski

Zalecenie: zbudowanie nowej wizji dla administracji podatkowej w Polsce

- sformułowanie **kompleksowej strategii modernizacji AP**
- Kluczowym celem powinno być utworzenie **ujednoliconej Krajowej Administracji Podatkowej**, jako jednego podmiotu (centrala i poziomy operacyjny), podległego MF i odpowiedzialnego za wszystkie sprawy związane z administracją podatkową w Polsce
- Skutecznie działające AP są umocowane w silnej **Centrali**, która określa politykę i zapewnia szczegółowe kierunki programu i wskazówki dla poziomu operacyjnego
- Opracowywana **ustawa o administracji podatkowej** planowana na rok 2016 może być instrumentem wprowadzania zmian legislacyjnych niezbędnych do stworzenia krajowej Administracji Podatkowej

Rekomendacje MFW - model optymalny?





Dziękuję za uwagę!



Modernizacja Administracji Podatkowej i Nowa Ordynacja Podatkowa



Projekt ustawy o administracji podatkowej

Korzyści dla podatnika i dla organizacji

Grzegorz Mróz

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Główne cele projektu:

- Ułatwienie podatnikom w dostępie do usług administracji podatkowej
- Wprowadzenie usprawnień w funkcjonowaniu administracji podatkowej

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Obszary zmian:

- Obsługa i wsparcie podatnika
- Interpretacja przepisów prawa podatkowego
- Działalność informacyjna i edukacyjna
- Podział zadań w administracji podatkowej
- Specjalizacja urzędów skarbowych
- Nabór na stanowiska urzędnicze

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Co się zmieni po wejściu w życie ustawy z punktu widzenia podatnika:

- Zostaną utworzone centra obsługi
- Wyznaczani będą asystenci podatnika
- Nastąpi większa specjalizacja urzędów
- Powstanie Biuro Krajowej Informacji Podatkowej
- Zostanie utworzona Baza Wiedzy Administracji Podatkowej

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Co się nie zmieni po wejściu w życie ustawy z punktu widzenia podatnika:

- Nie ulegnie zmianie sieć urzędów i izb skarbowych
- Nie nastąpi zwiększenie ilości urzędów (z wyjątkiem jednego BKIP) i urzędników
- Nie wzrosną koszty funkcjonowania AP
- Nie będą wprowadzone nowe obciążenia podatkowe

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Co się zmieni po wejściu w życie ustawy wewnątrz organizacji:

- Zostanie powołany Szef Administracji Podatkowej
- Zostanie utworzony Centralny Rejestr Danych Podatkowych
- Ulegną zmianie zasady naboru na niektóre stanowiska urzędnicze

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Co się nie zmieni po wejściu w życie ustawy wewnątrz organizacji:

- Nie powstaną nowe jednostki wewnątrz Administracji Podatkowej
- Nie zmienią się poziomy organizacji i nadzór
- Nie ulegną zmianie stosunki pracownicze
- Nie zmieni się przynależność pracowników do korpusu służby cywilnej

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Główne korzyści dla podatnika:

1. W centrach obsługi podatnicy będą mogli składać podania i deklaracje podatkowe, otrzymywać zaświadczenia oraz wyjaśnienia w zakresie przepisów prawa podatkowego niezależnie od ich miejsca zamieszkania

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Główne korzyści dla podatnika:

2. W urzędzie skarbowym podatnik podatku akcyzowego będzie mógł złożyć swoje deklaracje podatkowe, a płatnik składek na ubezpieczenie społeczne dokumenty zgłoszeniowe i rozliczeniowe

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Główne korzyści dla podatnika:

3. Niektóre kategorie podatników (np. mikroprzedsiębiorcy rozpoczynający działalność gospodarczą) będą mogli liczyć na wsparcie asystenta podatnika, którego zadaniem będzie udzielanie pomocy w jego indywidualnych sprawach

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Główne korzyści dla podatnika:

4. W wyniku udostępnienia Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej każdy podatnik otrzyma jednolitą informację w zakresie stosowania przepisów prawa podatkowego, niezależnie od jego miejsca zamieszkania

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Główne korzyści dla podatnika:

5. Minister Finansów, poprzez możliwość wydania rozporządzenia w sprawie właściwości tzw. wyspecjalizowanych urzędów skarbowych dla niektórych kategorii podatników i płatników będzie mógł uwzględniać bieżące potrzeby podatników w zakresie ich obsługi

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Główne korzyści dla podatnika:

6. Wdrożenie systemu obsługi i wsparcia podatnika podniesie poziom dobrowolnego wypełniania przez podatników obowiązków podatkowych, bez konieczności wszczynania czynności kontrolnych bądź egzekucyjnych

Projekt ustawy o administracji podatkowej

Główne korzyści dla organizacji:

- Budowanie marki Administracji Podatkowej
- Możliwość wprowadzania elastycznych zmian w zakresie podziału zadań wewnątrz organizacji
- Dopasowywanie się do potrzeb społecznych
- Standaryzacja działań w całej organizacji
- Zwiększenie kompetencji kierowniczych

Dziękuję za uwagę!



Modernizacja Administracji Podatkowej i Nowa Ordynacja Podatkowa





Modernizacja Administracji Podatkowej i Nowa Ordynacja Podatkowa

