

<b>US</b> <b>Poznań-Jeżyce</b>	Urząd Skarbowy Poznań-Jeżyce, ul. Słowackiego 22, 60-823 Poznań	
	<b>PRZEWODNIK JAKOŚCI</b>	<b>PRZEWODNIK JAKOŚCI</b> <b>PJ/2</b>  obowiązuje od 16.12.2011 r.

## SPIS TREŚCI:

Wstęp.....	3
1 Ogólna prezentacja Urzędu .....	3
2 Polityka Jakości .....	4
3 Cel Przewodnika Jakości .....	5
4 Terminologia .....	5
5 Klient .....	7
6 Misja, wizja i cele jakości urzędu .....	7
6.1 Misja.....	7
6.2 Wizja .....	7
6.3 Cele jakości ustanowione przez Ministerstwo Finansów.....	7
6.3.1 Perspektywa finansowa .....	8
6.3.2 Perspektywa klienta .....	8
6.3.3 Perspektywa procesów wewnętrznych.....	8
6.3.4 Perspektywa rozwoju zasobów.....	9
6.4 Cele jakości urzędu .....	9
6.4.1 Cele główne .....	9
7 System Zarządzania Jakością.....	10
7.1 Wyłączenia.....	10
7.2 Podejście i zarządzanie procesowe .....	10
7.3 Zaangażowanie kierownictwa urzędu.....	12
7.4 Odpowiedzialność i uprawnienia .....	12
7.5 Procesy zidentyfikowane w urzędzie.....	14
7.5.1 Makroprocesy podstawowe: .....	14
7.5.2 Makroprocesy pomocnicze .....	21
7.6 Dokumentacja Systemu Zarządzania Jakością.....	28
7.7 Nadzór nad dokumentami.....	28
7.8 Qasystent – aplikacja wspomagająca System Zarządzania Jakością .....	29
8 Wymagania .....	29
9 Komunikacja.....	29
10 Pomiary i doskonalenie.....	29
10.1 Postanowienia ogólne.....	29
10.2 Realizacja mierników .....	30

10.3	Wewnętrzne audyty jakości .....	30
10.4	Analiza skarg i wniosków.....	30
10.5	Badanie satysfakcji klientów.....	30
10.6	Inne źródła .....	30
11	Działania zapobiegawcze, korekcyjne i korygujące.....	31
12	Nadzór nad usługą niezgodną.....	31
13	Załączniki .....	31
14	Rejestr zmian .....	31

## ROZDZIELNIK:

Lp.	Egzemplarz	Adresat
1.	Oryginał	Kierownik komórki właściwej ds. organizacji i logistyki
2.	Kopia użytkowa – wersja elektroniczna	Wszyscy pracownicy Urzędu Skarbowego Poznań-Jeżyce

## Wstęp

Warunkiem koniecznym do prawidłowego funkcjonowania państwa oraz realizacji jego celów ekonomicznych, społecznych i administracyjnych jest rzetelne, bezstronne i sprawne funkcjonowanie administracji podatkowej, której podstawową rolą jest zapewnienie zapisanego w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej wypełniania obowiązku podatkowego:

*art. 84. „Każdy jest obowiązany do ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych, w tym podatków, określonych w ustawie”.*

Urzędy administracji podatkowej powinny cechować się wysokim poziomem obsługi klienta, dostosowanym do jego potrzeb i spójnym z celem ich funkcjonowania, tj. efektywnym poborem należności budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego. Szczególny nacisk, zatem należy położyć na umiejętność godzenia potrzeb różnych stron zainteresowanych funkcjonowaniem administracji skarbowej i właściwe określenie priorytetów przy realizacji usług podatkowych.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom społecznym, zwróconym ku poprawie jakości usług, jednostki administracji podatkowej rozpoczęły wprowadzanie nowych metod i narzędzi zarządzania poprzez wdrażanie różnorodnych systemów zarządzania.

Minister Finansów postanowił stworzyć uniwersalne standardy dla administracji skarbowej, których spełnienie opiera się na wdrożeniu i utrzymywaniu jednolitego systemu zarządzania jakością.

Nowe standardy mają nie tylko pomóc w unowocześnieniu zarządzania zgodnie z przyjętą przez Ministra Finansów „Strategią kompleksowego zarządzania jakością w polskiej administracji podatkowej”, ale także przynieść znaczący wpływ na inne dyscypliny zarządzania, w tym zarządzanie kosztami, ryzykiem czy bezpieczeństwem pracy.

Mając świadomość stałego wzrostu oczekiwań i wymagań klientów oraz zmieniających się standardów zarządzania w administracji publicznej, w Urzędzie Skarbowym Poznań – Jeżyce prowadzone będą w sposób ciągły działania mające na celu wdrożenie i stałe doskonalenie zarządzania jakością.

Przed tym wyzwaniem stoimy wszyscy, zarówno kierownictwo jak i cała załoga. Każdy z nas ma do spełnienia istotną rolę w procesie wdrażania Systemu Zarządzania Jakością, gdyż jedynie pełne zaangażowanie stanowi gwarancję sukcesu.

Naczelnik Urzędu Skarbowego Poznań – Jeżyce

## 1 Ogólna prezentacja Urzędu

Urząd Skarbowy Poznań – Jeżyce został utworzony w dniu 1 stycznia 1983 r. na mocy ustawy z dnia 29 grudnia 1982 r. o Urzędzie Ministra Finansów oraz urzędach i izbach skarbowych. Jednostką nadrzędną Urzędu Skarbowego Poznań - Jeżyce, powołaną na mocy tej samej ustawy jest Izba Skarbowa w Poznaniu. Teren działania Urzędu obejmuje część miasta na prawach powiatu – Poznań pod nazwą Jeżyce oraz część powiatu poznańskiego obejmująca gminy Rokietnica i Tarnowo Podgórne.



Rys. 1 Terytorialny zasięg działania Naczelnika Urzędu Skarbowego Poznań-Jeżyce.

Prezentację struktury organizacyjnej przedstawia schemat graficzny stanowiący załącznik nr 1 do niniejszego Przewodnika Jakości.

W celu bezpośredniej obsługi klientów w Urzędzie Skarbowym Poznań-Jeżyce zostały wyodrębnione stałe stanowiska obsługi bieżącej, zlokalizowane w Sali Obsługi Podatnika, mieszczącej się w Poznaniu przy ul. Kochanowskiego 7.

W urzędzie podejmowane są działania zapewniające rzetelną, przyjazną i profesjonalną obsługę podatnika. Urząd Skarbowy Poznań – Jeżyce w V edycji konkursu "Urząd Skarbowy Przyjazny Przedsiębiorcy" odbywającego się pod patronatem Business Centre Club i Ministerstwa Finansów został wyróżniony tytułem „Urzędu Skarbowego Przyjaznego Przedsiębiorcy 2007”. Powyższe wyróżnienie przyniosło nam wiele satysfakcji i zarazem utwierdziło w przekonaniu, że nowoczesna administracja wymaga ciągłego doskonalenia i rozwoju. W związku z powyższym Naczelnik Urzędu Skarbowego Poznań – Jeżyce podjął decyzję o wdrożeniu Systemu Zarządzania Jakością, zgodnego z wymaganiami Normy PN-EN ISO 9001:2001.

Główną cechą wdrażanego SZJ jest koncentracja na potrzebach klienta, zakładająca współdziałanie wszystkich pracowników urzędu i ciągłe doskonalenie dla osiągnięcia długotrwałego sukcesu.

## 2 Polityka Jakości

System Zarządzania Jakością jest narzędziem zarządczym, zapewniającym wzrost poziomu jakości obsługi i równocześnie dającym możliwość uporządkowania procesu organizacyjnego.

W związku z powyższym dążymy do tego, aby stać się nowoczesną, sprawnie działającą, dostępną i cieszącą się zaufaniem podatników instytucją. Mając na uwadze oczekiwania klientów dostosowujemy

świadczone usługi do ich potrzeb i oczekiwań w oparciu o rzetelne badania i analizy, na podstawie i w granicach obowiązującego prawa. W tym celu nieustannie podnosimy swoje kwalifikacje, doskonalimy posiadane umiejętności oraz poszerzamy posiadaną wiedzę.

Kierownictwo i pracownicy Urzędu Skarbowego Poznań–Jeżyce, znają i rozumieją deklarację Polityki Jakości określoną przez Ministerstwo Finansów i mając na uwadze, że interes publiczny wymaga działań praworządnych, skutecznych i zdecydowanych, z poszanowaniem godności innych oraz z poczuciem godności własnej, realizują na wysokim poziomie kompetencji zawodowej Politykę Jakości rozumianą jako:

- stałe zapewnianie rzetelnej, sprawnej i przyjaznej obsługi podatników, prowadzącej do kształtowania pozytywnego wizerunku administracji podatkowej oraz pogłębiania zaufania obywateli do organów podatkowych,
- rozwijanie świadomości prawopodatkowej podatników, zapewniające tym samym zwiększenie dobrowolności wypełniania przez nich obowiązków podatkowych,
- systematyczne rozwijanie relacji partnerskich ze stronami zainteresowanymi, prowadzące do zwiększania efektywności i skuteczności realizacji zadań statutowych,
- wykonywanie założonych dochodów budżetowych, umożliwiające realizowanie celów ekonomicznych, społecznych i administracyjnych Państwa,
- celowe, rzetelne, gospodarne i legalne prowadzenie gospodarki finansowej jednostek administracji podatkowej,
- ciągłe podnoszenie kwalifikacji pracowników administracji podatkowej, pozwalające na realizację zadań określonych przepisami prawa oraz spełnienie oczekiwań zainteresowanych stron,
- nieustanne modernizowanie stanowisk pracy poprzez wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technicznych, adekwatnych do potrzeb oraz możliwości finansowych,
- doskonalenie przyjętego systemu organizacyjnego w oparciu o „Jednolity system zarządzania jakością w administracji podatkowej” opracowany zgodnie z międzynarodowymi standardami zarządzania, takimi jak: rodzina norm ISO 9000, Wspólna Metoda Oceny CAF i Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością EFQM.”

### 3 Cel Przewodnika Jakości

Celem Przewodnika Jakości Urzędu Skarbowego Poznań-Jeżyce jest w szczególności:

- wskazanie zakresu Systemu Zarządzania Jakością poprzez określenie zidentyfikowanych procesów i funkcjonujących w ich obszarach dokumentów,
- usystematyzowanie dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością, wskazanie zasad jej opracowywania, nadzorowania i udostępniania,
- dostarczenie klientowi informacji na temat funkcjonującego w Urzędzie Skarbowym Poznań-Jeżyce Systemu Zarządzania Jakością.

### 4 Terminologia

- **audyt jakości** – systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu,

- **dokument** – uwierzytelnione pismo wytworzone w urzędzie, stwierdzające lub ustanawiające stan prawny lub służące do wykonywania określonych uprawnień (zarządzenie, decyzja, postanowienie, orzeczenie, zezwolenie, umowa, inne pisma mające wpływ na działalność urzędu ,itp.),
- **doskonalenie jakości** – działanie lub efekt wykonanych czynności, które umożliwiają odnotowanie pozytywnej zmiany SZJ lub urzędu,
- **działania korekcyjne** – działania podjęte w celu usunięcia niezgodności,
- **działania korygujące** – działania podejmowane w celu wyeliminowania przyczyn wykrytej niezgodności lub innej sytuacji niepożądaney,
- **działania zapobiegawcze** – działania podejmowane w celu wyeliminowania przyczyny potencjalnej niezgodności lub innej potencjalnej sytuacji niepożądaney,
- **efektywność procesu** – relacja między osiągniętymi wynikami, a wykorzystanymi zasobami,
- **instrukcja** – dokument opisujący szczegółowo sposób postępowania (realizacji procesu, zadania), aby osiągnąć wyznaczony cel,
- **jakość procesu** – stopień, w jakim zbiór naturalnych właściwości spełnia wymagania,
- **kierownictwo** – naczelnik urzędu, zastępcy naczelnika urzędu, główny księgowy oraz kierownicy komórek organizacyjnych urzędu,
- **kierownik urzędu** – naczelnik urzędu,
- **klienci** – podmioty, mające interes finansowy lub inny w działalności urzędu, np. podatnik, płatnik, inkasent, dostawca, Ministerstwo Finansów, Rada Ministrów, organy administracji rządowej, samorządowej, społeczność lokalna, media,
- **monitorowanie** – ciągłe nadzorowanie i weryfikacja jakości, poprzez dokonywanie ciągłych i systematycznych pomiarów w celu zagwarantowania, że organizacja spełnia wyspecyfikowane wymagania. Pozwala zapobiegać pogarszaniu się charakterystyk lub procesów z upływem czasu,
- **niezgodność** – niespełnienie wymagania w szczególności w odniesieniu do wymagań formalnoprawnych, brak jednej lub kilku cech jakościowych bądź jednego lub kilku elementów systemu zapewnienia jakości jak i znaczne odejście od tych wymagań,
- **pełnomocnik** – pełnomocnik ds. zarządzania jakością,
- **podejście procesowe do zarządzania** – podejście, w którym zaprojektowano działania, aby osiągnąć określone cele,
- **Polityka Jakości** – ogół zamierzeń i ukierunkowanie organizacji dotyczące jakości, formalnie wyrażone przez kierownictwo,
- **proces** – zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, wykorzystujących zasoby i zarządzanych w celu umożliwienia przekształcenia wejścia w wyjście (danych/stanów wejściowych w wyjściowe),
- **Przewodnik Jakości** –dokument, w którym określono SZJ w urzędzie,
- **Qasystemt** – aplikacja, która wspiera podejście procesowe oraz komunikację wewnętrzną podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności Systemu Zarządzania Jakością, identyfikuje i porządkuje powiązane ze sobą działania i ułatwia zarządzanie nimi,
- **skuteczność procesu** – stopień w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte,

- **System Zarządzania Jakością (SZJ)** –system kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości, przy pomocy ustanowionej Polityki i celów jakości oraz osiągania tych celów,
- **urząd** – Urząd Skarbowy Poznań-Jeżyce,
- **wymaganie** – potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe.

## 5 Klient

Jedną z zasad zarządzania jakością, jest „koncentracja na kliencie”, jej realizacja przejawia się między innymi w rozumieniu i zaspakajaniu bieżących oraz przyszłych potrzeb i oczekiwań wszystkich stron zainteresowanych, w tym klientów. Kierownictwo urzędu określa obecnych i przyszłych klientów oraz dokonuje identyfikacji ich potrzeb i oczekiwań, żeby w przyszłości móc je przełożyć na konkretne wymagania. Zgodnie z zasadą „doskonałość to tworzenie trwałej wartości dla klienta” to klient ostatecznie rozstrzyga o jakości wyrobu czy usługi.

Wśród zidentyfikowanych klientów urzędu można wyróżnić:

- klienta zbiorowego-instytucjonalnego - Radę Ministrów, Ministerstwo Finansów, izby skarbowe (w szczególności Izbę Skarbową w Poznaniu), inne urzędy skarbowe, urzędy kontroli skarbowej, izby i urzędy celne, a także inne organy administracji rządowej, a także organy administracji samorządowej,
- klientów indywidualnych – podatników, płatników, inkasentów, każdego obywatela,
- klientów wewnętrznych – pracowników urzędu,
- inne strony zainteresowane – dostawców towarów i usług, media.

## 6 Misja, wizja i cele jakości urzędu

### 6.1 Misja

Misją Urzędu Skarbowego Poznań – Jeżyce, zbieżną z misją polskiej administracji podatkowej, jest:

*Pozyskiwanie dochodów budżetowych zgodnie z obowiązującym prawem, przy zapewnieniu wysokiej jakości usług uwzględniających potrzeby budżetu państwa, oczekiwania klientów oraz rosnącą świadomość prawno-podatkową społeczeństwa.*

### 6.2 Wizja

Chcemy kontynuować politykę podnoszenia jakości naszej pracy, aby zapewnić wysoki poziom realizacji wymagań określonych przepisami prawa oraz spełniać oczekiwania zainteresowanych stron.

### 6.3 Cele jakości ustanowione przez Ministerstwo Finansów

Cel jest to określenie oczekiwanego sprecyzowanego stanu, który oddaje potrzeby urzędu oraz klientów i innych stron zainteresowanych. Cel to również określenie oczekiwanego poziomu wykonania zadania w stosunku do danego miernika/wskaźnika.

Ministerstwo Finansów opracowało dla administracji podatkowej jednolite cele jakości na poziomie strategicznym w dokumencie „Strategia kompleksowego zarządzania jakością w polskiej administracji podatkowej”.

### 6.3.1 Perspektywa finansowa

Cele główne – kierunki strategiczne:

- Wykonywanie założonych dochodów budżetowych, umożliwiających realizowanie celów ekonomicznych, społecznych i administracyjnych Państwa.
- Efektywny pobór podatków.

Cele strategiczne:

- Osiąganie założonych dochodów w budżecie państwa i budżetach samorządów terytorialnych mierzone realizacją dochodów podatkowych, efektywnością kontroli podatkowych, efektywnością egzekucji administracyjnej.
- Optymalizacja kosztów funkcjonowania jednostek administracji podatkowej, których miarą jest kwota dochodów budżetowych przypadająca na jednostkę kosztów ponoszonych na administrację podatkową.

### 6.3.2 Perspektywa klienta

Cele główne – kierunki strategiczne:

- Stałe zapewnianie rzetelnej, sprawnej i przyjaznej obsługi podatników, prowadzącej do kształtowania pozytywnego wizerunku administracji podatkowej oraz pogłębiania zaufania obywateli do organów podatkowych.
- Rozwijanie świadomości prawno-podatkowej podatników, zapewniające tym samym zwiększenie dobrowolności wypełniania przez nich obowiązków podatkowych poprzez sprawność działania i jakość obsługi klienta.

Cele strategiczne:

- Optymalizacja prowadzenia postępowań podatkowych i kontrolnych mierzone efektywnością kontroli podatkowych oraz liczbą naruszeń procedury postępowań podatkowych.
- Podniesienie jakości orzecznictwa podatkowego mierzone ilością wadliwych decyzji podatkowych w liczbie decyzji wydanych ogółem.
- Zwiększenie zadowolenia podatników z obsługi i dostępu do informacji mierzone wynikami badań ankietowych i liczbą zasadnych skarg na funkcjonowanie urzędu.

### 6.3.3 Perspektywa procesów wewnętrznych

Cele główne – kierunki strategiczne:

- Doskonalenie przyjętego systemu organizacyjnego w oparciu o uznane międzynarodowe standardy zarządzania takie jak rodzina norm ISO 9000, Wspólna Metoda Oceny CAF i Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością EFQM.
- Systematyczne rozwijanie relacji partnerskich ze stronami zainteresowanymi, prowadzące do zwiększania efektywności i skuteczności realizacji zadań statutowych.

Cele strategiczne:

- Doskonalenie procesu komunikacji zewnętrznej mierzone liczbą pozytywnych komunikatów

medialnych w ich ogólnej liczbie oraz ilością informacji opublikowanych na własnej stronie internetowej.

- Budowanie partnerstwa w obrębie administracji podatkowej mierzone liczbą zgłoszonych i zatwierdzonych rozwiązań do bazy dobrych praktyk.

### **6.3.4 Perspektywa rozwoju zasobów**

Cele główne – kierunki strategiczne:

- Ciągłe podnoszenie kwalifikacji pracowników administracji podatkowej, pozwalające na realizację wymagań określonych przepisami prawa oraz spełnienie oczekiwań zainteresowanych stron.
- Nieustanne modernizowanie stanowisk pracy poprzez wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technicznych, adekwatnych do potrzeb oraz możliwości finansowych.

Cele strategiczne:

- Doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi mierzone podnoszeniem kwalifikacji pracowników poprzez uzyskiwanie dodatkowej wiedzy, umiejętności i uprawnień.
- Ulepszanie stanowisk pracy mierzone poziomem nowoczesności sprzętu komputerowego oraz funkcjonalnością programów komputerowych.

## **6.4 Cele jakości urzędu**

### **6.4.1 Cele główne**

- Zapewnienie wpływu dochodów do budżetu Państwa poprzez pełną, skuteczną i zgodną z prawem realizację zadań statutowych urzędu.
- Poprawa efektywności i profesjonalnego działania urzędu oraz jakości obsługi klienta.
- Zapewnienie wysokiego poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych.
- Racjonalizowanie kosztów funkcjonowania urzędu.
- Budowanie społecznego wizerunku urzędu, jako organizacji wyróżniającej się praworządnością, wysokimi kompetencjami, uczciwością oraz przyjaznej dla klienta.

Cel ten powinien być realizowany poprzez następujące działania:

- ustalenie obszarów, które źle wpływają na wizerunek urzędu w oczach klientów, poprzez przeprowadzenie badań zadowolenia i oczekiwań klienta,
  - przeprowadzenie analizy wyników badań i podjęcie działań w obszarach, do których zgłoszono najwięcej negatywnych uwag,
  - doskonalenie i systematyczna poprawa poziomu jakości świadczonych usług poprzez opracowanie i wprowadzenie wewnętrznego systemu kontroli jakości w urzędzie,
  - kształtowanie pozytywnego wizerunku urzędu, poprzez działalność informacyjną i edukacyjną w celu przybliżenia wiedzy z zakresu podatków (m. in. akcja „drzwi otwarte”, współpraca z mediami, spotkania, szkolenia),
  - udział pracowników w różnego rodzaju programach, audycjach, dyżurach itp., mających na celu podnoszenie edukacji podatkowej społeczeństwa.
- Dbłość o profesjonalną, kompetentną, kulturalną, bezinteresowną i bezstronną obsługę klientów.  
Cel ten realizujemy poprzez przestrzeganie następujących zasad:
    - najważniejszą osobą w urzędzie nie jest pracownik urzędu, lecz podatnik - nasz klient. Każda

jego sprawa, z którą zgłasza się do urzędu - z pozoru błaża, drobna, małoistotna - jest dla Niego najważniejsza;

- uwagi, wnioski i skargi klientów rozpatrujemy wnikliwie i rzetelnie,
  - dbałość i szacunek wobec klientów wyrażamy poprzez terminowe załatwianie spraw, estetykę sporządzanych i przekazywanych dokumentów (decyzji, postanowień, pism, zaświadczeń itp.),
  - sprawna organizacja pracy oraz uczciwość urzędników;
  - Wysokie kompetencje personelu, dobre przygotowanie ogólne i merytoryczne do pracy w urzędzie
- Cel ten realizujemy poprzez:
- przyjmowanie do pracy kandydatów posiadających odpowiednie wykształcenie i predyspozycje do zajmowanych stanowisk pracy,
  - organizowanie szkoleń wewnętrznych, głównie w zakresie spraw merytorycznych, rozwiązywania problemów na poziomie urzędu, w tym także w zakresie nowoczesnej obsługi klientów,
  - kierowanie pracowników na szkolenia resortowe, centralne, a także organizowane przez Izbę Skarbową w Poznaniu.

## 7 System Zarządzania Jakością

System Zarządzania Jakością w urzędzie obejmuje działania realizowane w ramach zidentyfikowanych procesów. Wykaz zidentyfikowanych procesów zawarty został w punkcie 7.5 niniejszego Przewodnika Jakości.

Identyfikacja procesów przeprowadzona została z wykorzystaniem wykazu zawartego w opracowaniu Ministerstwa Finansów „System zarządzania jakością w administracji podatkowej”, opracowanego w ramach projektu „Podnoszenie poziomu jakości funkcjonowania jednostek administracji podatkowej” współfinansowanego ze środków Transition Facility 2005 (Warszawa, 2008, wersja 1.0).

W wykazie procesów dokonano modyfikacji niezbędnych w związku ze zmianą stanu prawnego oraz specyfiki organizacji urzędu.

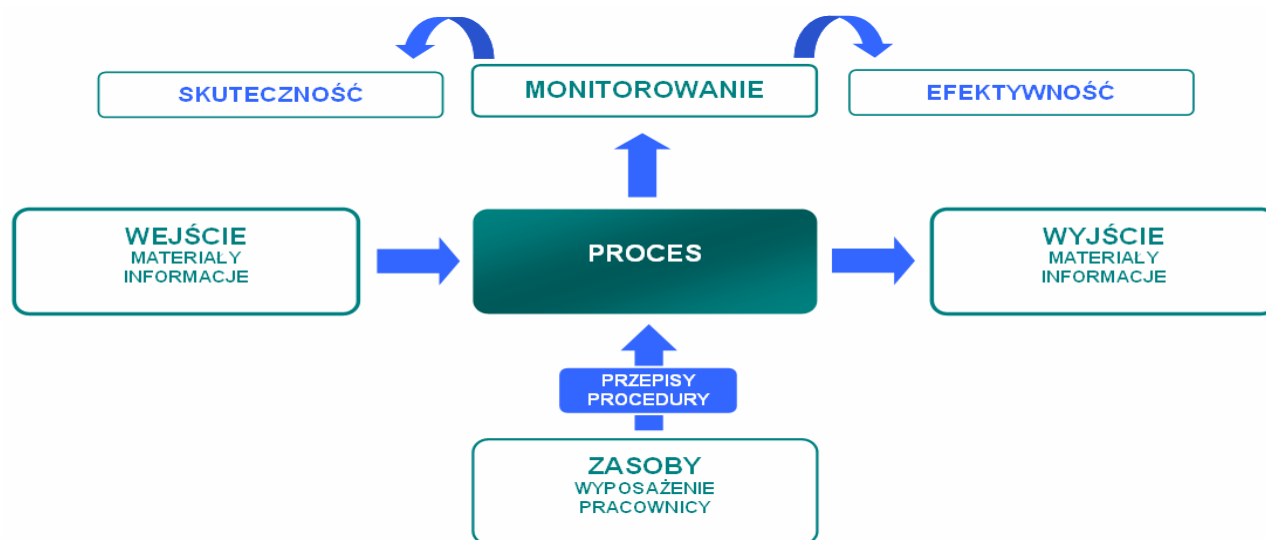
### 7.1 Wyłączenia

Opracowanie „System zarządzania jakością w administracji podatkowej”, przyjęta przez Ministerstwo Finansów „Strategia kompleksowego zarządzania jakością w polskiej administracji podatkowej” oraz Porozumienie Dyrektora Izby Skarbowej w Poznaniu i Naczelników Urzędów Skarbowych województwa wielkopolskiego z dnia 29.06.2010 r. stanowią podstawę do działań podejmowanych w związku z wdrożeniem, utrzymaniem i doskonaleniem SZJ.

### 7.2 Podejście i zarządzanie procesowe

Jedną z fundamentalnych zasad zarządzania jakością jest podejście procesowe, czy jak to ujmie Model Doskonałości EFQM zarządzanie poprzez procesy i fakty. Funkcjonowanie każdego urzędu można przedstawić, jako zbiór wzajemnie powiązanych procesów. Procesy mają realizować cele, jakie są stawiane przed administracją podatkową.

Proces jest to zintegrowany układ czynności służący zrealizowaniu zadania - zbiór działań wzajemnie powiązanych i wzajemnie oddziaływujących, które przekształcają dane wejściowe w dane wyjściowe bądź inaczej działanie wykorzystujące zasoby i zarządzane w celu umożliwienia przekształcenia wejść w wyjścia.



Rys. 2 Graficzna prezentacja procesu.

Podejście procesowe to systematyczne identyfikowanie procesów w urzędzie oraz odpowiednie zarządzanie tymi procesami i ich wzajemnymi oddziaływaniami.

Zarządzanie procesowe wymaga przyjęcia usystematyzowanego sposobu postępowania, który można przedstawić w przedstawionych poniżej etapach:

- określenie polityki i celów jakości,
- identyfikacja procesów,
- określenie powiązań między procesami,
- określenie właścicieli,
- opracowanie dokumentacji procesów.

Każdy proces zawiera następujące informacje:

- cel procesu wykazujący co powinny zapewniać działania wymienione w zakresie przedmiotowym i podmiotowym procesu,
- zapisy jakości wskazujące rodzaje dowodów potwierdzających realizację działań,
- dokumenty opisujące proces wymieniając katalog dokumentów prawa wewnętrznego i zewnętrznego.

Dla każdego procesu ustalono osobę odpowiedzialną za nadzór, skuteczność i doskonalenie danego procesu – lidera procesu. Osoby te monitorują na bieżąco i oceniają okresowo skuteczność nadzorowanych procesów. Każdy zidentyfikowany w urzędzie proces został przedstawiony na karcie procesu i w formie graficznej na mapie procesu w aplikacji Qasystemt. Karta procesu jest dokumentem pomocniczym SZJ, prowadzonym i aktualizowanym w aplikacji Qasystemt przez pełnomocnika w związku ze zmianami dokonanymi przez jednostkę nadrzędną lub innymi powstałymi w bieżącej pracy urzędu.

Karta procesu zawiera następujące dane:

- symbol i nazwa procesu
- nazwa makroprocesu,
- cel procesu,
- lider procesu,
- zakres podmiotowy,
- zakres przedmiotowy,

- dane wejściowe,
- dane wyjściowe,
- procesy związane,
- metody i plan monitorowania procesu,
- wskaźniki
- dokumentację opisującą realizację procesu (prawo zewnętrzne, wewnętrzne),
- uwagi.

Schemat wzajemnych powiązań między procesami SZJ przedstawia załącznik nr 2.

### 7.3 Zaangażowanie kierownictwa urzędu

Zaangażowanie kierownictwa urzędu odgrywa kluczową rolę zarówno w momencie wdrażania SZJ, jak i w trakcie jego dalszego funkcjonowania. Kierownictwo w pełni angażuje się w zaprojektowanie, wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie SZJ oraz daje temu wyraźne świadectwo tak, aby wszyscy pracownicy wiedzieli, że:

- urząd stawia w centrum swojego zainteresowania klienta,
- spełnienie potrzeb klienta staje się celem nadrzędnym,
- głównym środkiem do spełnienia tego celu będzie SZJ.

Mając powyższe na uwadze kierownictwo urzędu:

- wytycza kierunki działania urzędu,
- motywuje i wspiera pracowników, dając przykład swoją postawą i zachowaniami zgodnymi z głoszonymi i akceptowanymi wartościami,
- monitoruje system zarządzania organizacją oraz analizuje uzyskane wyniki,
- w oparciu o powyższe analizy poprawia sprawność działania i przygotowuje zmiany, jakie w przyszłości należy wprowadzić w celu realizacji misji i Polityki Jakości,
- tworzy optymalne warunki, pozwalające jednostce przystosowywać się do stale zmieniających się wymagań,
- z własnej inicjatywy poszukuje możliwości wprowadzenia innowacji i modernizacji.

Dla usprawnienia procesu wdrażania, utrzymania i doskonalenia SZJ kierownik urzędu zarządzeniem powołał swego przedstawiciela – pełnomocnika i nadał mu uprawnienia do nadzorowania i koordynowania działań w ramach SZJ.

### 7.4 Odpowiedzialność i uprawnienia

Odpowiedzialność i uprawnienia w ramach SZJ opisane zostały w:

- zakresach czynności, odpowiedzialności i uprawnień,
- opisach stanowisk pracy pracowników,
- Regulaminie organizacyjnym urzędu,
- dokumentach prawa wewnętrznego,
- imiennych upoważnieniach dla pracowników.

W szczególności:

- kierownik urzędu jest odpowiedzialny za:

- procesy realizowane w urzędzie,
- zabezpieczenie środków niezbędnych dla funkcjonowania i doskonalenia SZJ,
- ustanowienie, skuteczne wdrożenie oraz dokonywanie przeglądu Polityki Jakości oraz SZJ,
- zatwierdzanie dokumentów SZJ,
- ustalenie misji urzędu.
- pełnomocnik jest odpowiedzialny za:
  - wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie SZJ,
  - nadzór nad realizacją przyjętej Polityki Jakości,
  - nadzór nad dokumentacją SZJ na etapie jej opracowywania, weryfikacji i aktualizacji,
  - zapewnienie zgodności i integralności dokumentacji obowiązującej w urzędzie,
  - nadzór nad procesami związanymi z SZJ,
  - upowszechnienie w urzędzie świadomości dotyczącej wymagań klienta,
  - przedstawienie kierownictwu sprawozdań dotyczących funkcjonowania SZJ i wszelkich potrzeb związanych z doskonaleniem,
  - informowanie pracowników o skuteczności SZJ,
  - zarządzanie audytami, nadzorowanie zespołu audytorów, planowanie audytów i nadzorowanie ich realizacji oraz dalszymi działaniami,
  - inicjowanie oraz nadzór nad wdrożeniem i oceną skuteczności działań korygujących i zapobiegawczych,
  - organizację przeglądów SZJ, ich dokumentowanie oraz nadzór nad realizacją ustaleń wynikających z przeglądów,
  - powiadamianie kierownictwa o działalności niezgodnej z obowiązującym SZJ,
  - planowanie, nadzorowanie oraz prowadzenie szkoleń z zakresu SZJ.
- właściciel procesu odpowiada za:
  - określenie standardów w zakresie wykonywanych czynności w ramach procesu,
  - nadzór merytoryczny pracowników realizujących proces i zadania,
  - identyfikację, opis i doskonalenie procesu,
  - zdefiniowanie mierników procesów,
  - dokonywanie pomiarów i aktualizację mierników w ramach określonego procesu,
  - zbieranie propozycji usprawnień do procesu,
  - przygotowywanie i dostarczanie materiałów dotyczących procesu w celu przeprowadzenia przeglądu SZJ,
  - inicjowanie działań doskonalących (korygujących i zapobiegawczych) procesów,
  - przedstawienie pełnomocnikowi oraz kierownikowi urzędu sprawozdań dotyczących funkcjonowania procesu,
  - planowanie, nadzorowanie oraz prowadzenie szkoleń pracowników w zakresie procesu.
- użytkownicy (pracownicy urzędu) odpowiadają za:
  - realizację postanowień (procedur) SZJ,
  - opracowywanie dokumentacji SZJ w ramach pełnionych funkcji,
  - uczestnictwo w przebiegu audytów wewnętrznych SZJ,

- dostarczanie materiałów w ramach pełnionej funkcji na posiedzenie kierownictwa urzędu w celu przeprowadzenia przeglądu SZJ,
- inicjowanie działań doskonalących (korygujących i zapobiegawczych) w zakresie realizowanych funkcji.
- audytorzy wewnętrzni SZJ odpowiadają za:
  - przygotowywanie audytów wewnętrznych w ramach SZJ,
  - przeprowadzanie audytu wewnętrznego,
  - zbieranie propozycji usprawnień w ramach SZJ,
  - inicjowanie działań doskonalących (korygujących i zapobiegawczych) w ramach SZJ,
  - sporządzanie raportów o wynikach audytów wewnętrznych SZJ.

Szczegółowy zakres obowiązków i uprawnień w ramach SZJ znajduje się w dokumentach związanych z wdrożeniem i utrzymaniem SZJ w urzędzie.

## 7.5 Procesy zidentyfikowane w urzędzie

Procesy zidentyfikowane w urzędzie podzielono na procesy podstawowe i procesy pomocnicze oraz pogrupowano je w makroprocesy tj. zbiory procesów wyodrębnione ze względu na przedmiot lub obszar działania.

Do procesów podstawowych zaliczono procesy związane z realizacją usług tj. działalnością statutową urzędu.

Do procesów pomocniczych zaliczono procesy zarządzania, które mają na celu monitorowanie funkcjonowania całego urzędu (np. ustalanie strategii i celów operacyjnych urzędu) oraz procesy wspierające, które mają na celu wspomagać procesy podstawowe.

W ramach SZJ w urzędzie zidentyfikowano następujące procesy:

### 7.5.1 Makroprocesy podstawowe:

#### EG. Egzekucja administracyjna

Makroproces mający na celu realizację zadań statutowych związanych z egzekucją administracyjną należności pieniężnych. Naczelnicy urzędów skarbowych jako administracyjne organy egzekucyjne są uprawnione na mocy przepisów ustawowych do prowadzenia egzekucji w celu doprowadzenia do wykonania przez zobowiązanych ich obowiązków o charakterze pieniężnym (uiszczenia należności pieniężnej). Celem postępowania egzekucyjnego jest doprowadzenie do wykonania przez zobowiązanego jego obowiązków poprzez stosowanie środków egzekucyjnych oraz prowadzenie postępowań zabezpieczających. Celem wdrożenia postępowania zabezpieczającego lub środków egzekucyjnych jest także doprowadzenie do przerwania biegu terminu przedawnienia zobowiązań podatkowych. Do zadań statutowych wykonywanych przez naczelników urzędów skarbowych należy również likwidacja mienia przechodzącego na własność Skarbu Państwa, w szczególności poprzez jego sprzedaż i odprowadzenie środków na rachunek budżetu państwa. Organ egzekucyjny podejmuje szereg czynności zarówno procesowych rozstrzygających kwestie proceduralne wynikłe w toku postępowania, jak i czynności egzekucyjnych będących czynnościami faktycznymi.

W ramach makroprocesu wyróżnia się procesy:

- EG.01 Zabezpieczanie należności pieniężnych

Cel: zabezpieczenie wykonania przez zobowiązanych obowiązków o charakterze pieniężnym.

Lider: kierownik Działu egzekucji administracyjnej – EA.

- EG.02 Postępowanie likwidacyjne

Cel: likwidacja mienia przechodzącego na rzecz Skarbu Państwa na podstawie orzeczeń wydanych przez organy sądowe.

Lider: kierownik Referatu I – EA I – 1.

- EG.03 Prowadzenie postępowania egzekucyjnego

Cel: doprowadzenie w sposób przymusowy poprzez stosowanie środków egzekucyjnych do wykonania obowiązku objętego administracyjnym tytułem wykonawczym.

Lider: kierownik Działu egzekucji administracyjnej – EA.

- EG 04 Postępowanie w sprawie zażaleń

Cel: rozstrzygnięcie złożonego przez stronę zażalenia lub przekazanie go do rozpatrzenia organowi nadzoru.

Lider: kierownik Referatu II – EA II – 1.

Realizacja powyższych procesów ma na celu zapewnienie szybkiego, sprawnego i efektywnego ściągania należności budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego, a przez to zwiększenie ich wpływów. W toku prowadzonego postępowania egzekucyjnego stosuje się środki egzekucyjne, które bezpośrednio prowadzą do wyegzekwowania należności, mając na uwadze stopień uciążliwości dla zobowiązanego.

#### **IP. Zarządzanie informacją i dokumentami**

Celem makroprocesu jest realizacja zadań statutowych dotyczących udzielania i udostępniania właściwym podmiotom informacji gromadzonych w urzędzie na skutek realizacji przez organ jego zadań statutowych. Udostępniane zasoby stanowią istotny element dla funkcjonowania wnioskodawców. W obrocie prawnym zawarty został bardzo szeroki krąg podmiotów uprawnionych do uzyskania sprawozdań, zaświadczeń, potwierdzeń i innych informacji. Informacje te są udostępniane zarówno na wniosek jak i z urzędu. Istotnym zadaniem realizowanych przez urząd jest prowadzenie kampanii informacyjnych w celu podniesienia świadomości prawnopodatkowej obywateli a tym samym dążenia do całkowitego wyeliminowania błędów popełnianych przez podatników w trakcie procesu samoobliczania podatku. Szkolenie podatników, aktywne uczestnictwo we wszelkich przedsięwzięciach edukacyjnych, publikacje zamieszczane w prasie o zasięgu lokalnym, uczestnictwo w audycjach telewizyjnych i radiowych, systematyczne aktualizowanie strony internetowej, informowanie podatników o najważniejszych zmianach, informacja udostępniana w siedzibie urzędu to tylko niektóre elementy aktywnej polityki informacyjnej. Realizacji makroprocesu służą również działania związane z jednoznacznością identyfikacją dokumentów w urzędzie na każdym etapie ich przetwarzania oraz działania zapewniające efektywne wewnętrzne kanały komunikacyjne

W ramach makroprocesu wyróżnia się procesy:

- IP.01 Wydawanie zaświadczeń i potwierdzeń

Cel: urzędowe potwierdzanie określonych faktów lub stanu prawnego na podstawie prowadzonych przez organ ewidencji i innych danych znajdujących się w posiadaniu organu.

Lider: kierownik Działu obsługi bezpośredniej – OB.

- IP.02 Udzielanie informacji organom uprawnionym

Cel: udzielanie informacji innym organom, uprawnionym do jej otrzymania.

Lider: kierownik Referatu obsługi bieżącej, identyfikacji i rejestracji podatkowej – OB-12.

- IP.03 Udostępnianie informacji publicznej

Cel: udostępnianie informacji o zasadach organizacji i funkcjonowania urzędu.

Lider: koordynator Wieloosobowego stanowiska pracy obsługi prawnej – OP.

- IP.04 Przeprowadzanie kampanii informacyjnej

Cel: podnoszenie świadomości prawno - podatkowej podatników.

Lider: Drugi zastępca Naczelnika – ZN II.

- IP.05 Analiza oświadczeń majątkowych

Cel: sprawdzenie zgodności danych zawartych w oświadczeniach majątkowych ze stanem faktycznym, przepisami prawa a także z informacjami wynikającymi z oświadczeń majątkowych złożonych za poprzednie lata.

Lider – kierujący wieloosobowym stanowiskiem pracy analiz i planowania – AP.

- IP.07 Archiwizacja dokumentów

Cel: gromadzenie, przechowywanie oraz zabezpieczanie dokumentów archiwalnych.

Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.

- IP.08 Przetwarzanie danych zawartych w deklaracjach

Cel: zapewnienie kompletnej i aktualnej bazy danych na podstawie informacji zawartych w deklaracjach podatkowych.

Lider: kierownik Referatu czynności sprawdzających – OB I-4.

- IP.09 Obieg dokumentów w urzędzie

Cel: zapewnienie sprawnego i bezpiecznego wewnętrznego obiegu dokumentów.

Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.

- IP.10 Obieg informacji wewnętrznej i zewnętrznej

Cel: zapewnienie sprawnego i bezpiecznego wewnętrznego oraz zewnętrznego obiegu informacji.

Lider: kierownik Działu obsługi bezpośredniej – OB.

Poprzez realizację w/w procesów urząd dąży do świadczenia usług na najwyższym poziomie. Swoimi działaniami spełnia potrzeby i oczekiwania klientów, buduje właściwe relacje z klientem oraz zaufanie do całego systemu podatkowego. Satysfakcja klienta z otrzymanej usługi świadczy o wysokim poziomie wykonywanej pracy, terminowym wykonywaniu usługi oraz profesjonalnemu podejściu kadry pracowniczej do realizacji zadań statutowych urzędu, w tym zakresie. Podnoszenie wiedzy oraz świadomości prawno - podatkowej klientów, poprzez zaangażowanie pracowników urzędu, w aktywne uczestnictwo we wszelkich formach edukacji, przyczynia się do eliminowania błędów popełnianych przez podatników oraz sprawia, że rzetelnie wywiązują się z obowiązków, wynikających z przepisów prawa. Celem wykonywania zadań wynikających z w/w procesów jest wprowadzenie w urzędzie jednolitego, sprawnego obiegu informacji, który będzie gwarantował wykonywanie zadań przez poszczególnych pracowników w sposób efektywny i zharmonizowany. Realizacja celów zawartych w powyższych procesach na szczeblu wewnętrznym służyć ma jednak nie tylko usprawnieniu szeroko pojętego zarządzania dokumentami i wymianie informacji wewnątrz urzędu. Pośrednio ma również wpływ na obsługę klienta urzędu, gdyż jasne określenie i wprowadzenie zasad prawidłowego dokumentowania wszelkich operacji mających związek z realizacją zadań wewnętrznych, a także czynna komunikacja pomiędzy pracownikami czy poszczególnymi komórkami urzędu, stanowi podstawę do sprawnego i skutecznego obsługi klienta, a w efekcie – jego satysfakcji z powodu wysokiej jakości usług świadczonych przez urząd

## **KP. Kontrola podatkowa**

Kontrola podatkowa jest jednym z podstawowych makroprocesów realizowanych w urzędzie, a głównym jej celem jest sprawdzenie czy kontrolowani, którymi mogą być: podatnicy, płatnicy, inkasenci, następcy prawni w sposób prawidłowy wywiązują się z obowiązków wynikających z przepisów prawa podatkowego.

Wszczęcie kontroli jest następstwem weryfikacji i analizy informacji, które wpływają do urzędu i są gromadzone w bazach danych. Informacjami takimi są m.in.: deklaracje i zeznania podatkowe, doniesienia, informacje o zakupie nieruchomości, informacje o przeprowadzonych transakcjach. Wynikiem kontroli jest protokół kontroli zawierający ocenę prawną sprawy. W przypadku stwierdzenia naruszenia przepisów prawa nastąpić może złożenie przez podatnika deklaracji korygującej, wszczęcie postępowania podatkowego przez organ podatkowy lub sporządzenie przez pracownika organu podatkowego zawiadomienia o popełnieniu czynu zabronionego.

W ramach makroprocesu kontrola podatkowa w urzędzie wyróżnia się procesy:

- KP.01 Planowanie kontroli podatkowej  
Cel: wytypowanie podmiotów do kontroli na podstawie posiadanych dokumentów i materiałów oraz sporządzenie planu kontroli.  
Lider: kierownik Działu kontroli podatkowej – KP.
- KP.02 Przeprowadzanie kontroli podatkowej  
Cel: sprawdzenie prawidłowości wywiązywania się podatników, płatników, inkasentów, oraz następców prawnych z obowiązków wynikających z przepisów prawa podatkowego.  
Lider: kierownik Działu kontroli podatkowej – KP.
- KP.04 Przeprowadzanie czynności sprawdzających  
Cel: ustalenie faktów i zdarzeń mających wpływ na wywiązywanie się z obowiązków podatkowych.  
Lider: kierownik Referatu czynności sprawdzających – OB II-4.

Głównymi zadaniami kontroli podatkowej przeprowadzonej przez urząd, wobec klientów są:

- zwiększenie dyscypliny podatników i płatników w wypełnianiu obowiązków podatkowych,
- zmniejszanie ryzyka utrzymywania się i upowszechniania się tzw. "szarej strefy",
- wyeliminowanie nieprawidłowego stosowania przepisów podatkowych,
- zapobieganie działaniom nieuczciwej konkurencji jednostek unikających płacenia należnych podatków,
- reagowanie na informacje zewnętrzne w sprawie rażących naruszeń przepisów.

Czynności kontrolne przeprowadzane przez tutejszy urząd zmierzają do zebrania pełnego materiału dowodowego, w sposób rzetelny, niebudzący wątpliwości, w możliwie najkrótszym czasie oraz z zachowaniem praw klienta.

## **KS. Sprawy karne skarbowe**

Makroproces obejmuje realizację zadań statutowych urzędu w zakresie prowadzenia postępowań w sprawach o przestępstwa i wykroczenia skarbowe poprzez korzystanie w pełnym zakresie z instytucji i rozwiązań przewidzianych w Kodeksie karnym skarbowym. Głównym celem makroprocesu jest ujawnianie i ściganie sprawców przestępstw i wykroczeń skarbowych poprzez prowadzenie postępowań karnych skarbowych i karanie sprawców przestępstw i wykroczeń skarbowych.

W ramach makroprocesu wyróżnia się procesy:

- KS.01 Postępowanie w sprawach o przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe

Cel: ujawnienie i ściganie sprawców przestępstw i wykroczeń skarbowych.

Lider: kierujący pracą Wieloosobowego stanowiska pracy spraw karnych skarbowych – KS.

- KS.02 Stosowanie instytucji „czynnego żalu”

Cel: zaniechanie ukarania sprawcy przestępstwa skarbowego lub wykroczenia skarbowego.

Lider: kierujący pracą Wieloosobowego stanowiska pracy spraw karnych skarbowych – KS.

Urząd prowadzi postępowania karne skarbowe dążąc, by rozstrzygnięcie sprawy nastąpiło w rozsądnym terminie, jednakże zawsze z uwzględnieniem celów procesu karnego skarbowego i ustawowo zagwarantowanych interesów stron. W pierwszej kolejności urząd kieruje się zasadą Kodeksu karnego skarbowego, zgodnie z którą nadrzędnym zadaniem jest prawnokarna ochrona finansów publicznych, tj. źródeł dochodów zarówno państwa, jak i samorządu terytorialnego, oraz określonego porządku obrotu. Stąd cechą tych postępowań jest wysuwanie na pierwszy plan dążenia do uiszczenia należności publicznoprawnych przed represją. W szczególności w sposób optymalny stosowana jest ogólna norma, która motywacyjnie wspiera zachowanie podatnika akceptowane przez obowiązujące prawo finansowe. I tak w zależności od tego, czy w danej sprawie karnej skarbowej uszczuplona należność publicznoprawna została faktycznie wyrównana przez sprawcę, może nastąpić uchylene lub ograniczenie formalnych konsekwencji karnych.

#### **RD. Rejestrowanie podatników, płatników**

Celem makroprocesu jest realizacja zadań statutowych urzędu dotyczących identyfikacji podatników oraz ich rejestracji na podstawie ustawy o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników oraz ustawy o podatku od towarów i usług. Działania kierownika urzędu polegają przede wszystkim na prowadzeniu ewidencji podatników i płatników, gromadzeniu i przechowywaniu danych rejestracyjnych. W tym celu urząd ewidencjonuje obowiązki podatkowe podatników i płatników, prowadzi postępowania podatkowe w sprawie nadania numerów NIP, przyjmuje zgłoszenia rejestracyjne i aktualizacyjne VAT (w tym także w zakresie transakcji wewnątrzwspólnotowych). Ponadto kierownik urzędu, potwierdzenia nadania NIP, potwierdzenia zarejestrowania podmiotu jako podatnika VAT czynnego lub zwolnionego i potwierdzenia zarejestrowania podmiotu jako podatnika VAT-UE.

W ramach makroprocesu wyróżnia się procesy:

- RD.01 Prowadzenie rejestru podatników i płatników

Cel: gromadzenie aktualnych danych w lokalnym rejestrze podatników i płatników oraz nadawanie NIP.

Lider: kierownik Referatu obsługi bieżącej, identyfikacji i rejestracji podatkowej – OB-12.

- RD.02 Prowadzenie rejestru podatników podatku od towarów i usług oraz podatników VAT UE

Cel: prowadzenie ewidencji podatników podatku od towarów i usług.

Lider: kierownik Referatu obsługi bieżącej, identyfikacji i rejestracji podatkowej – OB-12.

- RD.03 Prowadzenie rejestru kas rejestrujących

Cel: ewidencjonowanie i aktualizowanie danych dotyczących kas rejestrujących, w prowadzonym przez organ rejestrze.

Lider: kierownik Referatu obsługi bieżącej, identyfikacji i rejestracji podatkowej – OB-12.

Poprzez realizację wyżej wymienionych procesów urząd dysponuje aktualnymi danymi ewidencyjnymi podatników i płatników, które wykorzystywane są przez wszystkie komórki organizacyjne w celu sprawnej realizacji pozostałych procesów. Rejestrowanie i wydawanie potwierdzeń zarejestrowania podmiotu jako

podatku VAT i VAT UE ułatwiają przedsiębiorcom sprawne prowadzenie działalności gospodarczej i współpracę z podmiotami z krajów Unii Europejskiej.

### **RP. Pobór podatków i dystrybucja**

Realizując zadania statutowe dotyczące gromadzenia wpływów budżetowych i ich dystrybucji do budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego i innych uprawnionych podmiotów, podejmowane są w urzędzie wszelkie, niezbędne działania zapewniające prawidłowy przebieg tego makroprocesu. Działania te związane są z prowadzeniem ewidencji należności budżetowych, dokonywaniem czynności sprawdzających dotyczących wpłat, zwrotu podatków oraz nadpłat, jak również wydawaniem postanowień o dokonanych wpłatach czy przeksięgowaniach. Prowadzone są czynności mające na celu prawidłowe przekazywanie wpływów budżetowych uprawnionym organom, w terminach i kwotach ustalonych odpowiednimi przepisami. Aby zapewnić prawidłową i terminową realizację tego makroprocesu, systematycznie na podstawie ewidencji, sporządzanych sprawozdań, prowadzona jest analiza zobowiązań podatkowych. Na tej podstawie wystawiane są upomnienia, tytuły wykonawcze oraz podejmowane wszelkie, niezbędne czynności zapobiegające przedawnieniu zobowiązań podatkowych.

W ramach makroprocesu wyróżnia się procesy:

- RP.01 Ewidencjonowanie zobowiązań podatkowych i niepodatkowych należności budżetowych  
Cel: zaewidencjonowanie przez organ podatkowy należności budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego z tytułu podatków i niepodatkowych należności budżetowych w prowadzonej ewidencji księgowej.  
Lider: kierownik Działu rachunkowości podatkowej – RP.
- RP.02 Ewidencjonowanie wpływów budżetowych  
Cel: prowadzenie rozliczeń finansowych z tytułu zobowiązań podatkowych i innych niepodatkowych należności budżetowych.  
Lider: kierownik Działu rachunkowości podatkowej – RP.
- RP.03 Dystrybucja dochodów budżetowych  
Cel: dokonywanie rozliczeń finansowych z budżetami (budżetem państwa i budżetami jednostek samorządu terytorialnego) i innymi uprawnionymi podmiotami.  
Lider: kierownik Działu rachunkowości podatkowej – RP.
- RP.04 Monitorowanie realizacji zobowiązań podatkowych i niepodatkowych należności budżetowych  
Cel: badanie prawidłowości oraz terminowości realizacji zobowiązań podatkowych i niepodatkowych należności budżetowych przez zobowiązanych.  
Lider: kierownik Działu rachunkowości podatkowej – RP.
- RP.05 Zabezpieczanie zobowiązań podatkowych  
Cel: zabezpieczenie wykonania zobowiązań podatkowych.  
Lider: kierownik Referatu orzecznictwa podatkowego, zabezpieczeń i odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe – PP I-13.

Urząd w ramach w/w makroprocesu stara się spełnić wymagania klientów w kwestii szybkiego i prawidłowego zwrotu podatku wynikającego z rozliczenia rocznego lub innych deklaracji. Działanie zgodnie z celami realizowanymi w ramach omawianego procesu przyczyni się również do szybkiego i skutecznego egzekwowania podatków poprzez wystawianie tytułów wykonawczych i przekazanie ich do egzekucji.

## WP. Wymiar podatku

Celem makroprocesu jest realizacja zadań statutowych dotyczących wymiaru podatków oraz innych należności, dla których właściwym rzeczowo jest kierownik urzędu. Zasada samoobliczania podatku przyjęta w systemie prawa podatkowego zobowiązuje urząd do przyjmowania składanych przez podatników deklaracji podatkowych. Wysokość podatku zadeklarowanego przez podatników jest weryfikowana w/g ściśle określonych ustawowo zasad. Ustalone kryteria pozwalają na wytypowanie deklaracji co do których istnieje zasadność skonfrontowania zawartych w nich danych z przedkładanymi przez podatników dokumentów źródłowych w drodze prowadzenia czynności sprawdzających. Brak zgody ze strony podatnika na dokonanie korekty deklaracji lub wystąpienie przesłanek ustawowych w wyniku analizy z posiadanych dokumentów, oświadczeń i dowodów prowadzi do konieczności wszczęcia postępowania podatkowego w sprawie ustalenia lub określenia wysokości zobowiązania podatkowego. W postępowaniu podatkowym może dojść do ustalenia przesłanek dotyczących zabezpieczenia przybliżonej kwoty zobowiązania podatkowego poprzez jej konfrontację z sytuacją finansową podatnika. Poprzez precyzyjne ustalenie stanu faktycznego sprawy w drodze prowadzenia postępowania dowodowego dochodzi do wydania decyzji w przedmiocie ustalenia lub określenia wysokości zobowiązania podatkowego. Indywidualna sytuacja ekonomiczna podatnika może stanowić podstawę do rozłożenia na raty zobowiązań podatkowych lub ich umorzenia. W przypadku braku realizacji tych zobowiązań prowadzi do podjęcia postępowania egzekucyjnego oraz orzeczenia o odpowiedzialności podatkowej osób trzecich.

W ramach makroprocesu wyróżnia się procesy:

- WP.03 Postępowanie w sprawie ustalania lub określania zobowiązań podatkowych  
Cel: ustalanie lub określanie zobowiązań podatkowych.  
Lider: kierownik Referatu orzecznictwa podatkowego, zabezpieczeń i odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe – PP II-13.
- WP.04 Postępowanie w sprawie odwołań i zażaleń  
Cel: rozstrzygnięcie złożonego przez stronę postępowania środka zaskarżenia przez organ I instancji lub przekazanie go do rozpatrzenia organowi II instancji.  
Lider: kierownik Referatu orzecznictwa podatkowego, udzielania ulg w spłacie zobowiązań podatkowych – PP-12.
- WP.05 Postępowanie w sprawie wstrzymania wykonania decyzji ostatecznej II instancji  
Cel: rozstrzygnięcie w sprawie wstrzymania wykonania decyzji ostatecznej II instancji.  
Lider: kierownik Referatu orzecznictwa podatkowego, zabezpieczeń i odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe – PP I-13.
- WP.07 Przyznawanie ulg w spłacie zobowiązań podatkowych  
Cel: rozpatrywanie wniosków w sprawie ulg w spłacie zobowiązań podatkowych.  
Lider: kierownik Referatu orzecznictwa podatkowego, udzielania ulg w spłacie zobowiązań podatkowych – PP-12.
- WP.08 Orzekanie o odpowiedzialności podatkowej osób trzecich  
Cel: ustalenie odpowiedzialności podatkowej osób trzecich.  
Lider: kierownik Działu postępowań podatkowych – PP.
- WP.09 Orzekanie o odpowiedzialności podatkowej spadkobierców  
Cel: ustalenie odpowiedzialności podatkowej spadkobierców.

Lider: kierownik Referatu orzecznictwa podatkowego, zabezpieczeń i odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe – PP II-13.

- WP.10 Nadanie decyzji rygoru natychmiastowej wykonalności  
Cel: zapewnienie realizacji zobowiązania w związku z uprawdopodobnieniem przez organ podatkowy, że decyzja może zostać nie wykonana.  
Lider: kierownik Działu postępowań podatkowych – PP.
- WP.12 Wymiana informacji innych niż o VAT z administracjami podatkowymi  
Cel: wymiana informacji o podatkach bezpośrednich z sygnatariuszami umów o unikaniu podwójnego opodatkowania oraz Konwencji Rady Europy/OECD.  
Lider: kierujący wieloosobowym stanowiskiem pracy analiz i planowania – AP.
- WP.13 Wymiana informacji o VAT z administracjami podatkowymi  
Cel: wymiana informacji o podatku VAT z państwami Unii Europejskiej.  
Lider: kierownik Referatu orzecznictwa podatkowego, zabezpieczeń i odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe – PP I-13.

Poprzez realizację zadań wynikających z w/w procesów urząd dąży do zapewnienia jednolitej, rzetelnej, sprawnej i przyjaznej obsługi klientów przy jednoczesnym podejmowaniu działań mających na celu właściwą realizację polityki podatkowej państwa. Doskonalenie organizacji pracy w powyższym zakresie, poprzez realizację zadań w terminach i trybach określonych w kolejnych procesach zapewnić ma ujednoczenie oraz wysoką jakość obsługi podatnika, przez co zwiększa się jego zaufanie do administracji podatkowej, co z kolei skutkuje zwiększeniem poziomu dobrowolnego wypełniania przez klientów obowiązków podatkowych, a w konsekwencji - budowaniu pozytywnego, przyjaznego podatnikowi wizerunku urzędu. Satysfakcja klienta z otrzymania usługi na najwyższym poziomie świadczy o wysokim poziomie wykonywanej pracy oraz profesjonalnym podejściu kadry pracowniczej do realizacji działań statutowych urzędu w tym zakresie, przez co osiągnięty zostaje podstawowy cel strategiczny urzędu, tj. pełna i rzetelna i zgodna z prawem realizacja zadań związanych z poborem i rozliczeniem podatków z zachowaniem obowiązujących jednolitych procedur w tym zakresie. Realizacja celu głównego ma zapewnić stały i terminowy dopływ dochodów z tytułu podatków i innych należności niepodatkowych w podziale na dochody do budżetu państwa oraz jednostek samorządu terytorialnego.

## **7.5.2 Makroprocesy pomocnicze**

### **AW. Audyt wewnętrzny**

W urzędzie nie wprowadza się procesu Audyt wewnętrzny.

### **ZD. Zarządzenie działaniami i pomiarami**

Celem niniejszego makroprocesu jest zapewnienie sprawnego działania urzędu oraz kierowanie jednostką w zakresie realizacji zadań dotyczących zarządzania poprzez określenie zasad organizacji pracy, ustalenie zakresu sprawowanej kontroli funkcjonalnej, wyznaczanie celów operacyjnych służących zapewnieniu realizacji przyjętej polityki, zapewnienie planowego, systematycznego i niezależnego badania efektywności zarządzania oraz jego doskonalenie, a także monitorowanie informacji dotyczących percepcji klienta, co do tego, czy spełniane są jego oczekiwania. Nadto w ramach niniejszego makroprocesu są realizowane zadania związane z nadzorowaniem dokumentacji prawnej poprzez jej weryfikację i aktualizację oraz nadzór nad dokumentacją pod względem formalnym i merytorycznym. Ważnym procesem wchodzącym w skład powyższego makroprocesu jest również przeprowadzanie wewnętrznego audytu jakości, który ma na celu

zagwarantowanie funkcjonowania działalności urzędu zgodnie z wymaganiami systemu zarządzania jakością.

W ramach makroprocesu wyróżnia się procesy:

- ZD.01 Przeprowadzanie przeglądu zarządzania i ustalanie celów operacyjnych  
Cel: zapewnienie prawidłowości funkcjonowania urzędu i wytyczanie kierunków działań urzędu w wyniku analizy jego działalności.  
Lider: Drugi zastępca Naczelnika – ZN II.
- ZD.02 Nadzorowanie dokumentacji prawnej  
Cel: zapewnienie każdemu stanowisku pracy aktualnej dokumentacji prawnej.  
Lider: koordynator Wieloosobowego stanowiska pracy obsługi prawnej – OP.
- ZD.03 Nadzór nad usługą niezgodną  
Cel: zapewnienie by wytworzona i doręczona usługa (dokument) nie zawierała błędów formalnych i merytorycznych.  
Lider: Pierwszy zastępca Naczelnika – ZN I.
- ZD.04 Badanie satysfakcji klienta  
Cel: Uzyskanie satysfakcjonującego poziomu zadowolenia klientów zewnętrznych z obsługi urzędu i pracowników z warunków i organizacji pracy.  
Lider: Drugi zastępca Naczelnika – ZN II.
- ZD.06 Przeprowadzanie wewnętrznego audytu jakości  
Cel: zapewnienie, że badany obszar działalności urzędu funkcjonuje zgodnie z wymaganiami SZJ.  
Lider: Główny księgowy – GK.
- ZD.07 Przeprowadzanie działań zapobiegawczych / korekcyjnych, korygujących  
Cel: zapewnienie, że przyczyny zaistniałych niezgodności są eliminowane, a potencjalne niezgodności są poddawane ocenie pod kątem ich znaczenia i prawdopodobieństwa wystąpienia.  
Lider: Drugi zastępca Naczelnika – ZN II.
- ZD.09 Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym  
Cel: zapewnienie podejmowania odpowiednich działań w odniesieniu do zagrożeń i szans związanych z realizacji zadań oraz osiągnięciem przyjętych celów urzędu.  
Lider: Koordynator wieloosobowego stanowiska pracy obsługi prawnej – OP.

Kompleksowe zarządzanie jakością jest sposobem zarządzania poprawiającym efektywność i elastyczność organizacji jako całości. W celu zapewnienia realizacji usług świadczonych przez urząd na wysokim poziomie i efektywnego działania jednostki organizacyjnej przy zachowaniu norm jakościowych, wszystkie jej elementy, procesy muszą ze sobą współdziałać. Dlatego też, aby móc je realizować, w urzędzie podejmowane są działania - począwszy od procesów ustalających cele operacyjne poprzez nadzorowanie dokumentacji, nadzór nad usługą niezgodną, a kończąc na prowadzeniu audytu wewnętrznego jakości. Procesy te, a zwłaszcza ich wypełnianie w sposób należyty mają zasadnicze znaczenie i wpływ na wykonanie pro-jakościowe poszczególnych procesów operacyjnych.

## **ZI. Zarządzanie technologiami informatycznymi i ochroną danych**

Nieodzowną częścią pracy urzędu jest przetwarzanie informacji, w większości stanowiąca prawnie chronioną własność klienta (podatnika). Informacje te przetwarzane są w celu realizacji statutowych zadań organu

administracji podatkowej. Charakter danych jakie przetwarzane są w urzędzie podatkach wymaga zastosowania w urzędzie nowoczesnych technologii informatycznych. Powyższy makroproces ma na celu zapewnienie poufności, integralności oraz ciągłości dostępu do informacji przetwarzanej w urzędzie. Ogół działań realizowanych, w tym obszarze koncentruje się na zarządzaniu zasobami takimi jak: informacja (bazy danych, dokumentacja systemowa, podręczniki użytkownika, materiały szkoleniowe, plany działania awaryjnego), zbiory oprogramowania (oprogramowanie systemowe i użytkowe), sprzęt techniczny (sprzęt komputerowy, urządzenia komunikacyjne, nośniki cyfrowe, instalacje teledancyjne i zasilające, klimatyzacje).

W ramach makroprocesu wyróżnia się procesy:

- ZI.01 Zarządzanie uprawnieniami w systemie informatycznym  
Cel: zapewnienie prawidłowego dostępu do zasobów systemu informatycznego na określonym poziomie uprawnień.  
Lider: pracownik Wielosobowego stanowiska pracy informatyki –IF.
- ZI.02 Zarządzanie komputerowym stanowiskiem pracy  
Cel: zapewnienie dostępu do systemu informatycznego i prawidłowej konfiguracji systemowo-sprzętowej komputerowego stanowiska pracy przy zapewnieniu bezpieczeństwa danych przetwarzanych w systemie informatycznym oraz utrzymania ciągłości i sprawności pracy.  
Lider: kierujący Wielosobowym stanowiskiem pracy informatyki –IF.
- ZI.03 Ochrona systemów informatycznych, komputerowych baz danych oraz sieci lokalnych  
Cel: zapewnienie ciągłości i sprawności pracy, oraz dostępności systemu informatycznego. Zabezpieczenie danych przetwarzanych w systemie informatycznym przed utratą bądź zniszczeniem. Administrowanie i zarządzani: siecią LAN, kopiami zapasowymi, zasobami sprzętowymi, systemami operacyjnymi, dostępem i eksploatacją baz danych, oprogramowaniem narzędziowym, biurowym oraz podatkowym, pocztą elektroniczną, stroną internetową oraz intranetową, systemami antywirusowymi,  
Lider: kierujący Wielosobowym stanowiskiem pracy informatyki – IF.
- ZI.06 Postępowanie w przypadku naruszenia ochrony informacji  
Cel: ustalenie przyczyn naruszenia bezpieczeństwa informacji prawnie chronionych oraz przeciwdziałanie takim sytuacjom.  
Lider: Administrator Bezpieczeństwa Informacji.
- ZI.07 Dopuszczanie osób do przetwarzania danych osobowych  
Cel: zapewnienie bezpieczeństwa przetwarzania danych chronionych ustawą o ochronie danych osobowych.  
Lider: Administrator Bezpieczeństwa Informacji.
- ZI.08 Przetwarzanie dokumentów niejawnych wpływających do urzędu  
Cel: zapewnienie przestrzegania przepisów o ochronie informacji niejawnych w stosunku do dokumentów wpływających do urzędu.  
Lider: Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych.
- ZI.09 Przetwarzanie dokumentów niejawnych wytworzonych w urzędzie  
Cel: zapewnienie poufności informacji niejawnych wytworzonych w urzędzie.  
Lider: Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych.
- ZI.10 Prowadzenie postępowań sprawdzających w zakresie dostępu do informacji niejawnych

Cel: sprawdzenie czy osoba wyznaczona do objęcia stanowiska związanego z dostępem do informacji niejawnych daje rękojmię zachowania bezpieczeństwa.

Lider: Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych.

- ZI.11 Kontrola stanu zabezpieczenia informacji prawnie chronionych

Cel: zapewnienie właściwych warunków ochrony informacji niejawnych w urzędzie.

Lider: Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych.

- ZI.12 Ewidencjonowanie tajemnicy skarbowej oznaczonej zawierającej informacje zgodnie z art. 182 ustawy OP

Cel: zapewnienie przestrzegania przepisów o ochronie przepisów o ochronie tajemnicy skarbowej oznaczonej.

Lider: Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych.

- ZI.13 Utworzenie lub usunięcie zbioru danych osobowych

Cel: zapewnienie bezpieczeństwa przetwarzanych danych chronionych ustawą o ochronie danych osobowych.

Lider: Administrator Bezpieczeństwa Informacji.

Poprzez realizację w/w procesów urząd zapewnia właściwe i bezpieczne warunki przetwarzania informacji, a także zapewnia sprawne działanie infrastruktury informatycznej, co jest niezbędne do zachowania ciągłości pracy i wykonywania przez pracowników podstawowych zadań związanych z działalnością urzędu. Zarządzanie technologiami i ochroną danych pozwala na uzyskanie odpowiedniego poziomu zabezpieczenia danych i stworzenia optymalnych warunków pracy i funkcjonowania urzędu. Znajomość i prawidłowa realizacja procesów umożliwia szybkie wykrywanie zagrożeń bądź nieprawidłowego działania systemu informatycznego. Pozwala to na szybkie dokonywanie napraw i eliminację ewentualnych zagrożeń, które mogą naruszać bezpieczeństwo danych przetwarzanych bądź naruszyć ciągłość pracy. Ma to bardzo istotne znaczenie dla klientów urzędu, którzy oczekują odpowiedniego zabezpieczenia ich danych i informacji o nich oraz możliwości wykonywania obowiązków podatkowych. Realizacja procesów zapewnia sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem przepisów związanych z ochroną danych osobowych czy informacji niejawnych. Systematyczne szkolenia pracowników zapewniają wysoką świadomość nt. ochrony informacji w systemach informatycznych urzędu.

## **ZL. Zarządzanie kapitałem ludzkim i środowiskiem pracy**

Celem makroprocesu jest efektywne zarządzanie kadrami pracowniczą urzędu dla uzyskania pożądanego poziomu jej aktywności zawodowej i zaangażowania w wykonywaną pracę. Realizacja zadań w tym procesie odbywa się poprzez nabór kandydatów do pracy zgodnie z potrzebami kadrowymi urzędu, przyjęcie zasad według, których będzie przebiegać kontrola dyscypliny czasu pracy oraz zapoznanie z nimi pracowników w celu zwiększenia motywacji do przestrzegania ustalonych zasad określających organizację pracy. Stosowanie systemu ocen pracowniczych, który umożliwi prowadzenie właściwej polityki personalnej oraz podniesienie jakości i efektywności pracy poprzez zwiększenie motywacji pracownika, podejmowanie przez przełożonego racjonalnych decyzji personalnych i kadrowych oraz ustalaniu planu szkoleń. Realizacja procesu polega również na ocenie ryzyka zawodowego na poszczególnych stanowiskach pracy, na prowadzeniu szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy i ochrony przeciwpożarowej oraz przestrzeganiu przepisów prawa w tym zakresie. Ponadto makroproces obejmuje prowadzenie okresowych badań pracowników związanych z profilaktyką ochrony zdrowia oraz prowadzenie postępowań w zakresie wypadków przy pracy lub w drodze do lub z pracy.

W ramach makroprocesu wyróżnia się następujące procesy:

- ZL.01 Ewidencjonowanie czasu pracy  
Cel: rozliczanie czasu pracy pracowników.  
Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZL.03 Przyznawanie świadczeń w ramach ZFŚS  
Cel: obiektywne i racjonalne gospodarowanie środkami z ZFŚS.  
Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZL.04 Nabór pracowników do pracy  
Cel: wybór optymalnego dla danego stanowiska pracy kandydata do pracy w urzędzie.  
Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZL.05 Przeprowadzanie służby przygotowawczej  
Cel: teoretyczne i praktyczne przygotowanie pracownika służby cywilnej do należytego wykonywania obowiązków służbowych.  
Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZL.07 Szkolenie pracowników  
Cel: podnoszenie kwalifikacji oraz wiedzy merytorycznej i praktycznej pracowników.  
Lider: pracownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZL.08 Ocenianie członków korpusu służby cywilnej  
Cel: uzyskanie standaryzowanych okresowych informacji o całokształcie pracy, zachowaniach i postawach członków korpusu służby cywilnej, wynikających z opisu stanowiska pracy.  
Lider: pracownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZL.09 Przebieg, zmiana i ustanie/rozwiązanie stosunku pracy w służbie cywilnej  
Cel: zapewnienie wymogów przepisów prawa pracy w sytuacji skutkującej koniecznością zmiany lub ustania/rozwiązania stosunku pracy w służbie cywilnej.  
Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZL.10 Opisywanie i wartościowanie stanowiska pracy  
Cel: skatalogowanie zadań i kompetencji dla stanowiska pracy oraz punktowa relatywna wycena ważności stanowiska w hierarchii.  
Lider: pracownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZL.12 Profilaktyka zdrowotna  
Cel: ustalenie przeciwwskazań lub braku przeciwwskazań zdrowotnych do wykonywania pracy na określonym stanowisku pracy.  
Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZL.13 Szkolenia bhp i ppoż.  
Cel: zapewnienie zgodnych z przepisami bhp i ppoż. zachowań pracowników w zakładzie pracy.  
Lider: Jednoosobowe stanowisko pracy bezpieczeństwa i higieny pracy – BH.
- ZL.14 Postępowanie podczas wypadku przy pracy lub w drodze do lub z pracy  
Cel: zbadanie okoliczności i przyczyn wypadku przy pracy oraz podjęcie niezbędnych działań eliminujących lub ograniczających zagrożenia.  
Lider: Jednoosobowe stanowisko pracy bezpieczeństwa i higieny pracy – BH.
- ZL.15 Przeprowadzanie oceny ryzyka zawodowego

Cel: określenie stopnia ryzyka zawodowego oraz stosowanie niezbędnych środków profilaktycznych zmniejszających ryzyko zawodowe na stanowisku pracy.

Lider: Jednoosobowe stanowisko pracy bezpieczeństwa i higieny pracy – BH.

- ZL.16 Polityka antykorupcyjna i proetyczna

Cel: zapewnienie wysokiej świadomości etycznej wśród pracowników oraz zapobieganie działaniom o charakterze korupcyjnym.

Lider: Pierwszy zastępca Naczelnika – ZN I.

- ZL.17 Załatwianie skarg i wniosków

Cel: terminowe rozpatrzenie skarg i wniosków.

Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.

Poprzez realizację w/w procesów urząd dąży do stosowania nowoczesnych metod zarządzania kapitałem ludzkim. Zarządzanie kapitałem ludzkim dotyczy zbioru działań związanych z funkcjonowaniem pracowników, które zmierzają do realizacji zadań stawianych wobec urzędu. Ponadto zarządzanie kapitałem ludzkim jest ściśle związane z zaspokojeniem potrzeb i oczekiwań samych pracowników, w tym m.in. dostęp do świadczeń socjalnych, urlopy pracownicze, nagrody. Swoimi działaniami w zakresie właściwej polityki personalnej w urzędzie, w tym m.in. poprzez nabór wykwalifikowanej kadry, ciągłym doskonaleniu pracowników, kierownik urzędu będzie dążył do spełnienia potrzeb i oczekiwań podatników, zapewniając im pracę z profesjonalną, doskonale przygotowaną pod względem merytorycznym kadrą pracowniczą. Realizacja procesów zapewnia sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. Systematyczne szkolenia pracowników zapewniają wykonywanie pracy z zachowaniem zasad bezpieczeństwa i higieny pracy i przestrzeganie właściwego porządku w otoczeniu. Nowozatrudniony pracownik zostaje zapoznany z obowiązującymi przepisami prawa z zakresu bhp i ppoż. Środowisko pracy, w jakim pracownicy urzędu wykonują powierzone im zadania, ma istotny wpływ na jakość wykonywanej pracy, a zatem i na jakość obsługi klientów.

### **ZM. Zarządzanie budżetem i majątkiem**

Celem makroprocesu jest określenie zasad gospodarki finansowej i majątkowej urzędu. Podstawą gospodarki finansowej urzędu jest budżet, czyli roczny plan gromadzenia i wydatkowania środków pieniężnych przeznaczonych na finansowanie zadań określonych w statucie dla urzędu. Ustalanie, pobieranie i odprowadzanie dochodów budżetu państwa wykonywane jest zgodnie z harmonogramem realizacji budżetu opracowanym przez Ministra Finansów. Wydatkowanie środków publicznych ustalone jest w limitach kwotowych uwzględnionych w planie finansowym zgodnie z przeznaczeniem i z zachowaniem zasad celowości, oszczędności oraz racjonalności z uwzględnieniem przepisów ustawy o zamówieniach publicznych. Prowadzenie działalności zabezpieczone jest przekazaniem do dyspozycji urzędu majątku trwałego (aktywa trwałe) i majątku obrotowego (aktywa obrotowe), dla którego określone są zasady wyceny majątku, urzędzenia do ewidencji oraz kontrola składników majątku umożliwiająca jego weryfikację, ocenę gospodarczej przydatności oraz przeciwdziałanie nieprawidłowościom w gospodarowaniu. Potwierdzeniem gospodarności majątkiem jest przeprowadzenie inwentaryzacji, której celem jest ustalanie rzeczywistego stanu składników aktywów i pasywów urzędu poprzez weryfikację zgodności danych księgowych ze stanem rzeczywistym. Celem makroprocesu jest również zapewnienie realizacji zadań związanych z organizacją i utrzymaniem właściwych warunków pracy w urzędzie. Realizacji procesów polega na przeprowadzaniu przeglądów infrastruktury technicznej.

W ramach makroprocesu wyróżnia się procesy:

- ZM.01 Planowanie dochodów i wydatków budżetowych  
Cel: sporządzanie planu finansowego jednostki obejmującego zestawienia dochodów i wydatków jednostki budżetowej ujętych z odpowiednim stopniem szczegółowości (zgodnie z klasyfikacją budżetową) i określonym przedziale czasowym jednego roku z przeznaczeniem na finansowanie zadań określonych w statucie.  
Lider: Główny księgowy – GK.
- ZM.02 Gromadzenie dochodów budżetowych i ich dystrybucja  
Cel: ustalenie prawidłowej wysokości należności budżetu państwa z tytułu dochodów budżetowych oraz terminowe odprowadzenie dochodów do budżetu państwa.  
Lider: Główny księgowy – GK.
- ZM.03 Wydatkowanie środków publicznych  
Cel: wydatkowanie środków publicznych ustalane jest w limitach kwotowych uwzględnionych w planie finansowym zgodnie z przeznaczeniem i z zachowaniem zasad celowości, oszczędności oraz racjonalności z uwzględnieniem przepisów o zamówieniach publicznych.  
Lider: Główny księgowy – GK.
- ZM.04 Realizacja zakupów  
Cel: racjonalne wydatkowanie środków publicznych przy realizacji dostaw, usług i robót budowlanych.  
Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZM.05 Przyjęcie mienia do użytkowania  
Cel: racjonalne gospodarowanie majątkiem.  
Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZM.06 Gospodarowanie zbędnymi i zużytymi składnikami majątku ruchomego  
Cel: racjonalne gospodarowanie składnikami majątku.  
Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.
- ZM.07 Inwentaryzacja aktywów i pasywów  
Cel: przeprowadzenie inwentaryzacji której celem jest uzgodnienie rzeczywistego stanu aktywów i pasywów jednostki poprzez weryfikację zgodności danych księgowych ze stanem rzeczywistym.  
Lider: Główny księgowy – GK.
- ZM.08 Przeprowadzanie przeglądów infrastruktury technicznej  
Cel: utrzymywanie właściwego stanu technicznego budynku oraz instalacji.  
Lider: kierownik Samodzielnego referatu organizacji i logistyki – OL.

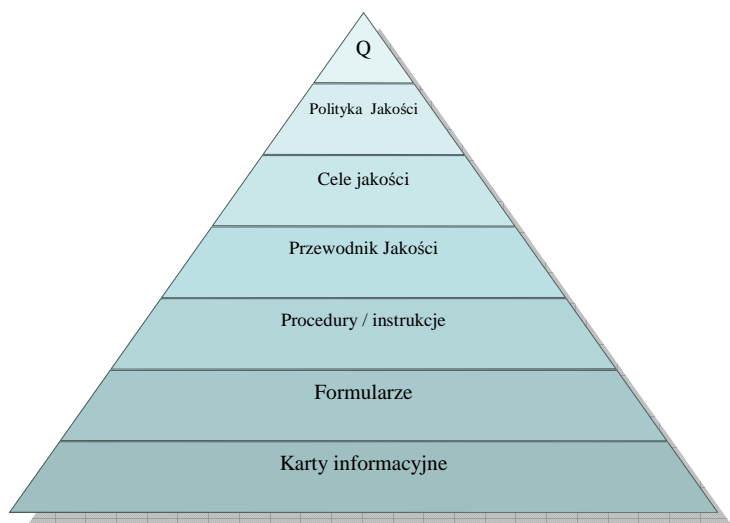
Działanie urzędu zgodnie z zamierzonymi celami realizowanymi w ramach w/w makroprocesu pozwoli na prawidłowe funkcjonowanie gospodarki finansowej i materiałowej urzędu, zapewni również terminową dystrybucję uzyskanych dochodów niepodatkowych np. z tytułu mandatów karno -skarbowych, kosztów upomnień, odszkodowań i innych do budżetu centralnego państwa. Prawidłowe realizowanie celów w/w procesu pozwoli również na racjonalne i zasadne dokonywanie zakupów w ramach przewidzianego planu finansowego urzędu, tak aby zapewnić pracownikom bezpieczne warunki pracy, odpowiednie warunki lokalowe, wyposażenie stanowiska pracy w sprzęt i materiały biurowe.

## 7.6 Dokumentacja Systemu Zarządzania Jakością

Dokumentacja Systemu Zarządzania Jakością w urzędzie:

- Polityka Jakości,
- Cele jakości,
- Przewodnik Jakości,
- Procedury / instrukcje,
- Formularze,
- Karty informacyjne.

W aplikacji Qasystemt udostępniane są dokumenty SZJ w wersji elektronicznej, oryginały tych dokumentów znajdują się zgodnie z rozdzielnikiem u kierownika Samodzielnego referatu organizacji i logistyki lub u pełnomocnika. Ponadto w aplikacji Qasystemt prowadzone są na bieżąco rejestry wyżej wymienionych dokumentów.



Rys. 3 Struktura dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością

## 7.7 Nadzór nad dokumentami

W urzędzie przyjęto zasadę, że dokumenty SZJ (procedury, instrukcje, formularze, karty informacyjne, Przewodnik Jakości, Polityka i cele jakości) są nadzorowane (egzemplarz oryginalny i użytkowy w wersji elektronicznej).

Oryginały dokumentów przechowywane są u kierownika Samodzielnego referatu organizacji i logistyki lub u pełnomocnika, zgodnie z zapisem w rozdzielniku.

Kopie użytkowe w wersji elektronicznej udostępniane są pracownikom poprzez zamieszczenie w aplikacji Qasystemt.

Przyjęty w urzędzie system nadzorowania dokumentów zapewnia:

- dostępność dokumentów w wersji elektronicznej na każdym stanowisku pracy,
- identyfikację dokumentów,
- możliwość wnioskowania o zmianę/utworzenie dokumentu oraz opiniowania projektów dokumentów,

- określenie odpowiedzialności w zakresie opracowania, weryfikacji, akceptacji i zatwierdzenia dokumentu.

## **7.8 Qasystent – aplikacja wspomagająca System Zarządzania Jakością**

W celu usprawnienia SZJ w urzędzie wykorzystywana jest aplikacja Qasystent.

Celem aplikacji jest w szczególności:

- zapewnienie wszystkim pracownikom urzędu dostępu do aktualnej dokumentacji SZJ,
- zapewnienie nadzoru nad dokumentacją SZJ poprzez celowy podział odpowiedzialności i uprawnień użytkowników aplikacji,
- monitorowanie zapoznawania się użytkowników z dokumentacją SZJ,
- prowadzenie elektronicznej ewidencji spraw i rejestrów dotyczących SZJ,
- zapewnienie elektronicznego obiegu dokumentów związanych z SZJ,
- umożliwienie wszystkim pracownikom urzędu wpływu na organizację pracy w urzędzie poprzez wnioskowanie o utworzenie bądź zmianę dokumentacji oraz opiniowanie projektów dokumentów SZJ,
- monitorowanie realizacji przyjętych w urzędzie wskaźników/mierników oraz dokonywanie ich pomiarów.

## **8 Wymagania**

Wymagania SZJ, zawarte w opracowaniu zespołu menedżerów jakości Ministerstwa Finansów „System zarządzani jakością w administracji podatkowej” w ramach projektu „Podnoszenie poziomu jakości funkcjonowania jednostek administracji podatkowej” stanowią załącznik nr 3 do niniejszego Przewodnika Jakości.

## **9 Komunikacja**

Informacje i zasady dotyczące organizacji pracy urzędu przekazywane są w formie zarządzeń, decyzji i instrukcji kierownika urzędu.

Bieżąca komunikacja odbywa się ponadto poprzez:

- pocztę elektroniczną,
- aplikację Qasystent,
- korespondencję wewnętrzną,
- ustnie i telefonicznie.

## **10 Pomiary i doskonalenie**

### **10.1 Postanowienia ogólne**

Na potrzeby SZJ opracowano i wdrożono mechanizmy i narzędzia monitorowania, pomiaru, analizy i doskonalenia zapewniające:

- zgodność świadczonych usług z przepisami prawa,
- zgodność SZJ z wymaganiami Ministerstwa Finansów,
- doskonalenie skuteczności SZJ w urzędzie.

## **10.2 Realizacja mierników**

Mierniki przyjęte do oceny urzędów skarbowych zostały skonstruowane i zatwierdzone przez Ministra Finansów. Realizacja mierników jest systematycznie monitorowana przez właścicieli procesów oraz nadzorowana przez kierownika urzędu.

Kierownik urzędu opracowuje plan działalności dla urzędu na dany rok ze wskazaniem najważniejszych celów do realizacji. W oparciu o wyżej wymieniony plan kierownicy komórek organizacyjnych (właściciele procesów) określają najważniejsze cele, zadania, sposoby monitorowania oraz dokonują na ich podstawie oceny realizacji zaplanowanych wartości. Karty wyników i pomiary wskaźników dostępne są za pośrednictwem aplikacji Qasystemt.

Raport z monitoringu i oceny realizacji założonych celów należy dostarczyć pełnomocnikowi do 15 lipca za okres od stycznia do czerwca i do 15 stycznia za okres od lipca do grudnia.

Poziom realizacji mierników jest przedmiotem narad kierownictwa. Z wynikami realizacji mierników zapoznawani są pracownicy urzędu. Uzyskiwane wyniki są wykorzystywane przez kierownictwo jako element systemu motywacyjnego.

## **10.3 Wewnętrzne audyty jakości**

Celem wewnętrznych audytów jakości jest zapewnienie, że usługi realizowane przez urząd wykonywane są zgodnie z wymogami prawa zewnętrznego i wewnętrznego, w szczególności z wymaganiami SZJ. Wyniki wewnętrznych audytów jakości są poddawane analizie i podejmowane są działania poaudytowe w celu doskonalenia efektywności funkcjonowania SZJ, przez co urząd dąży do zapewnienia poziomu jakości spełniającego oczekiwania stron zainteresowanych. Informacje dotyczące przeprowadzonych audytów dostępne są w aplikacji Qasystemt

## **10.4 Analiza skarg i wniosków**

Skargi i wnioski wpływające do urzędu stanowią istotne źródło informacji o jakości pracy urzędu oraz odgrywają istotną rolę w procesie doskonalenia usług. Zasady rozpatrywania skarb i wniosków określają dokumenty prawa wewnętrznego i zewnętrznego.

## **10.5 Badanie satysfakcji klientów**

Celem prowadzenia badań jest uzyskanie obiektywnych danych dotyczących zadowolenia i oczekiwań klientów w celu doskonalenia usług świadczonych przez urząd, a także właściwej analizy tych danych i odpowiedniego ich wykorzystania.

Zadowolenie klientów mierzymy na podstawie rozmów, spotkań, stopnia realizacji celów, poprzez badania statystyczne, ankietowe i inne.

## **10.6 Inne źródła**

Podstawą pomiarów i doskonalenia mogą być też wszelkie inne źródła informacji na temat działalności urzędu, w szczególności media, rankingi, itp.

## 11 Działania zapobiegawcze, korekcyjne i korygujące

Jako zasadę przyjęto, iż przyczyny zaistniałych niezgodności są eliminowane, a potencjalnych niezgodności są poddawane ocenie pod kątem ich znaczenia i prawdopodobieństwa wystąpienia. W szczególności dotyczy to niezgodności ustalonych oraz niezgodności potencjalnych, które stwierdzono w wyniku:

- kontroli wewnętrznych,
- wewnętrznych audytów jakości,
- innych audytów, w tym certyfikujących,
- skarg i wniosków klientów urzędu,
- analizy badań zadowolenia i oczekiwań klientów, zadowolenia i oczekiwań pracowników,
- przeglądu SZJ przez kierownictwo urzędu,
- samokontroli pracowników.

## 12 Nadzór nad usługą niezgodną

Za usługę niezgodną w urzędzie rozumie się usługę adresowaną do klienta zewnętrznego, dla której w trakcie prowadzonego w urzędzie postępowania stwierdzono niezgodności z obowiązującymi przepisami prawa zewnętrznego, bądź stanem faktycznym. Dodatkowo za usługę niezgodną uznaje się również każdą usługę adresowaną do klienta wewnętrznego, dla której stwierdzono niezgodności mogące mieć negatywny wpływ na usługę adresowaną do klienta zewnętrznego.

Jednym z zasadniczych celów wprowadzonego SZJ jest zapewnienie, że poprzez efektywną i skuteczną samokontrolę pracowników oraz kontrolę sprawowaną przez przełożonych, usługa na wszystkich etapach procesu będzie nadzorowana, a w przypadku stwierdzenia w trakcie postępowania w urzędzie niezgodności, usługa zostanie objęta dalszym postępowaniem lub dostarczona klientowi urzędu dopiero po usunięciu stwierdzonych niezgodności.

## 13 Załączniki

- Załącznik nr 1 – Struktura organizacyjna urzędu.
- Załącznik nr 2 – Schemat wzajemnych powiązań między procesami.
- Załącznik nr 3 – Wymagania Systemu Zarządzania Jakością.

## 14 Rejestr zmian

Nr zmiany	Opis zmiany	Zmianę wprowadził	Obowiązuje od dnia