

OCENA DOJRZAŁOŚCI OBSZARU FUNKCJI PODATKOWEJ

PRZEDMIOT OCENY	Poziom ad-hoc	Poziom inicjalny	POZIOM ZDEFINIOWANY	POZIOM ZARZĄDZANY	POZIOM ŚWIADOMY (ZOPTYMALIZOWANY)
<p>Procesy funkcji podatkowej</p>	<p>Co do zasady w organizacji rozwinięty jest tylko proces sporządzania deklaracji podatkowych oraz wyliczenia zobowiązań podatkowych (zaliczki na podatek), natomiast brak jest procesów wspierających prawidłową realizację obowiązków podatkowych. Może się zdarzyć, że część procesu obsługiwane przez system IT jest realizowana poza systemem w formie papierowej (np. wyliczenia/kalkulacje w notesie). Udokumentowanie istniejących procesów jest bardzo fragmentaryczne. Właściciele procesów nie są określani. Organizacja nie podejmuje działań naprawczych w przypadku nieprawidłowości w funkcjonowaniu procesu. Brak systemowych rozwiązań w zakresie zgłaszanie nieprawidłowości/luk w</p>	<p>W organizacji częściowo wykształcone są procesy mające bezpośrednio lub pośrednio wpływ na prawidłową realizację funkcji podatkowej. Rozwinięty jest proces sporządzania deklaracji podatkowych i wyliczenia zobowiązań podatkowych (zaliczki na podatek). Zostały również częściowo wykształcone procesy wspierające prawidłową realizację obowiązków podatkowych. Procesy dot. mechanizmów kontrolnych są realizowane w głównej mierze przez księgowość i dział podatkowy (brak wsparcia komórek controllingu, kontroli wewnętrznej, komórek biznesu). Może się zdarzyć, że część procesu obsługiwane przez system IT jest realizowana poza tym systemem</p>	<p>Zidentyfikowano wszystkie zachodzące w organizacji procesy mające bezpośrednio lub pośrednio wpływ na prawidłową realizację funkcji podatkowej. Zdefiniowano zbiór najważniejszych procesów w zakresie funkcji podatkowej, w tym także proces planowania podatkowego. Procesy są udokumentowane i ustandaryzowane. Opis procesów może stanowić element specyfikacji technicznej systemów IT. W przypadku zidentyfikowania nieprawidłowości podejmowane są działania naprawcze (organizacja uczy się na błędach). Pracownicy mają zapewnioną systemową możliwość zgłaszania zaistniałych nieprawidłowości/luk w zakresie funkcjonowania procesów. Procesy funkcji</p>	<p>Procesy są aktywnie monitorowane i stale ulepszone, a odchylenia w przebiegu procesu są wykrywane na czas, aby uniknąć nieprawidłowości. Procesy funkcji podatkowej monitorowane są pod kątem ich efektywności. Dla poszczególnych procesów opracowane zostały zestawy dobrze zdefiniowanych i spójnych mierników oraz wskaźników (np. KPI, KRI), a także przeprowadzane są okresowe przeglądy. Dzięki temu dokonywana jest rzetelna ocena stanu procesów oraz wyznaczane są dla nich cele doskonalenia. Pracownicy są zachęceni (i ewentualnie nagradzani) do zgłaszania zaistniałych nieprawidłowości/luk w zakresie funkcjonowania procesów.</p>	<p>Organizacja posiada możliwości, aby szybko dostosować procesy do zmian w otoczeniu regulacyjnym i biznesowym. Posiada wysoki poziom automatyzacji procesów w zakresie funkcji podatkowej oraz proaktywnie poszukuje dalszych możliwości usprawnienia procesów, w tym do robotyzacji procesów, przy wykorzystaniu IT (API).</p>

	zakresie funkcjonowania procesów.	(wyliczenia/kalkulacje w pliku Excel). Udokumentowanie procesów jest częściowe – głównie w ramach specyfikacji technicznej systemów IT. Nie wszyscy właściciele procesów funkcji podatkowej są określani lub do jednego procesu jest przypisywanych kilku właścicieli. Nie zawsze podejmowane są działania naprawcze, brak w tym zakresie spójnych zasad. Brak systemowych rozwiązań dotyczących zgłaszania nieprawidłowości/luk w zakresie funkcjonowania procesów	podatkowej są obsługiwane w systemach IT. Przebieg procesów został jasno i spójnie zakomunikowany uczestnikom procesu (zapewniono odpowiednie rozpowszechnianie wiedzy na temat przebiegu procesu – szkolenia instrukcje dot. obsługi systemu IT)	W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości niezwłocznie są podejmowane działania naprawcze, o których są informowani pracownicy. W przypadku planowanych istotnych zmian np. w strukturze organizacyjnej lub własnościowej, modelu biznesowym, systemie IT, zakresie outsourcingu oraz offshoringu – organizacja dokonuje analizy pod kątem identyfikacji konieczności modyfikacji procesów związanych z funkcją podatkową. Wdrożenie zmian dostosowawczych, poprzedzony jest analizą efektywności możliwych do wdrożenia zmian.	
Zasady outsourcingu zadań z zakresu funkcji podatkowej	Nie określono lub określono w sposób szacunkowy: - kryteria doboru zleceniobiorcy (np. wskazano kryterium budżetowe), - strategię działania organizacji w stosunku do outsourcingu (zasady i częstotliwość okresowego badania, plany awaryjne, metody zarządzania ryzykiem	W formie utartej praktyki bądź częściowych procedur funkcjonują w organizacji zasady dotyczące: - jakościowych i kwotowych kryteriów doboru zleceniobiorcy, - strategii działania zleceniodawcy w stosunku do outsourcingu (zasady i częstotliwość okresowego badania,	Zakres outsourcingu znajduje odzwierciedlenie w obowiązujących procedurach. Zostały określone i spisane w formie dokumentu zasady dotyczące: - jakościowych i kwotowych (wraz z zapewnieniem budżetu) kryteriów doboru zleceniobiorcy, - strategii działania zleceniodawcy w	W ramach monitoringu jakości usług objętych outsourcingiem organizacja automatycznie i cyklicznie otrzymuje od zleceniobiorcy elektroniczne raporty z wykonanych zadań oraz dokonanej weryfikacji prawidłowości wykonanych zadań (również w przypadku realizacji zadań przez CUW funkcjonujący	Organizacja dąży do ciągłego usprawniania przepływu informacji, w tym poprzez integrację systemów IT lub zapewnienie dostępu do systemu IT (API) lub wdrożenie blockchain. Przeprowadzane są cykliczne przeglądy progów istotności w zakresie tolerancji błędów dot. świadczonych usług.

	<p>związanym z outsourcingiem, w tym związane z outsourcingiem łańcuchowym, progi istotności w zakresie tolerancji błędu dot. świadczonych usług (lub zostały one ustalone na bardzo wysokim poziomie)),</p> <ul style="list-style-type: none"> - funkcje dopuszczalne przez organizację do outsourcingu, - zasady dot. sporządzenia umowy outsourcingu, - zasady dostępu do dokumentacji, zasady komunikacji oraz monitoringu i audytu wymaganego umową, - zakres odpowiedzialności zleceniobiorcy, - zasady zakończenia współpracy. <p>Nie wszystkie wymagania określone w Wytycznych RWNP, jakie powinna spełniać umowa outsourcingu, są uwzględniane w jej treści. Często pojawiają się błędy związane z niską jakością świadczonych usług i brakiem nadzoru ze strony organizacji. Może się zdarzyć,</p>	<p>plany awaryjne, metody zarządzania ryzykiem związanym z outsourcingiem, w tym związane z outsourcingiem łańcuchowym, progi istotności w zakresie tolerancji błędu dot. świadczonych usług),</p> <ul style="list-style-type: none"> - funkcji dopuszczanych przez organizację do outsourcingu, - sporządzenia umowy outsourcingu (zgodnie z wymaganiami wskazanymi w Wytycznych RWNP) - dostępu do dokumentacji, komunikacji oraz monitoringu i audytu wymaganego umową, - zakresu odpowiedzialności zleceniobiorcy, - zakończenia współpracy. <p>Brak standaryzacji w zakresie funkcjonujących zasad zarządzania outsourcingiem. W wewnętrznych procedurach wyklucza się możliwość przekazania odpowiedzialności za prawidłowość rozliczeń</p>	<p>stosunku do outsourcingu (zasady i częstotliwość okresowego badania, plany awaryjne, metody zarządzania ryzykiem związanym z outsourcingiem, w tym związane z outsourcingiem łańcuchowym oraz ustalone progi istotności na niskim poziomie w zakresie tolerancji błędu dot. świadczonych usług),</p> <ul style="list-style-type: none"> - funkcji dopuszczanych przez organizację do outsourcingu, - sporządzenia umowy outsourcingu, - dostępu do dokumentacji, komunikacji oraz monitoringu i audytu wymaganego umową, - zakresu odpowiedzialności zleceniobiorcy, - zakończenia współpracy. <p>Procedury są przeglądane, aktualizowane i dostosowywane do zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Kluczowym kryterium wyboru zleceniobiorcy jest jakość</p>	<p>poza strukturą). Cyklicznie badana jest jakość i terminowość komunikacji. Zapewniony jest odpowiedni poziom komunikacji dodatkowo wspierany przez system IT (np. przez algorytmy wymagające potwierdzenia przekazania/otrzymania informacji lub opinii). Poza cyklicznym nadzorem nad jakością usług objętych outsourcingiem, organizacja ma opracowane plany awaryjne (również w przypadku realizacji zadań przez CUW funkcjonujący poza strukturą) oraz ustalone progi istotności na bardzo niskim poziomie w zakresie tolerancji błędu dot. świadczonych usług, co wskazuje na wysoka dbałość o jakość usługi. Monitorowane jest nie przekraczanie ustalonego w umowie progu istotności. Organizacja zapewnia sobie w umowie nieograniczone prawo do audytu.</p>	<p>Monitorowanie progów istotności wspierane jest przez system IT.</p>
--	--	--	---	--	--

	<p>że nie ma jasnego podziału kompetencji pomiędzy realizowanymi przez organizację a zlecanymi, co skutkuje powieleniem zadań lub powstaniem luk. Często istniejące zasady nadzoru nie są stosowane.</p>	<p>podatkowych. Mechanizmy nadzoru nie zawsze są stosowane w praktyce. Zgodnie z utartą praktyką, umowy zawierają progi istotności w zakresie tolerancji błędu dot. świadczonych usług, ale brak jednolitego podejścia w organizacji co do określenia tego progu. Część umów może akceptować częste i istotne nieprawidłowości.</p>	<p>świadczonych usług. Decyzja o wyborze zleceniobiorcy jest podejmowana na podstawie co najmniej dwóch ofert i jest sporządzane uzasadnienie wyboru w formie pisemnej. Organizacja cyklicznie bada jakość usług objętych outsourcingiem. Poziom monitoring i audytu wymaganego umową jest dostosowany proporcjonalnie do ryzyka związanego z rozmiarem i zakresem outsourcowanych czynności. Organizacja zapewnia stałą komunikację ze zleceniobiorcą, określa jej zakres, kanały komunikacji i osoby kontaktowe (oraz osoby je zastępujące) po stronie organizacji i zleceniobiorcy. Organizacja wymaga przekazania przez zleceniobiorcę informacji i dokumentów końcowych w przypadku przeprowadzenia audytów lub kontroli przez niezależne organy. Poza cyklicznym nadzorem nad jakością usług objętych outsourcingiem, Organizacja ma opracowany co najmniej jeden plan awaryjny (również w przypadku realizacji zadań przez CUW funkcjonujący poza strukturą). Organizacja</p>		
--	--	---	--	--	--

			<p>stosuje ujednolicony wzór umowy outsourcingu, który zapewnia, że każda umowa jest sporządzona w formie pisemnej, określa:</p> <p>outsourcowany obszar, wymagania dotyczące jakości usług oraz możliwości zleceniobiorcy do wypełnienia tychże standardów, prawa i obowiązki stron, zasady dotyczące monitoringu wykonywanych czynności i przeprowadzenia audytu, klauzule zakończenia umowy i kary umowne. Umowa zapewnia także efektywny dostęp do informacji organom nadzoru, poprzez zagwarantowanie prawa do informacji, inspekcji oraz dostępu do baz danych w zakresie niezbędnym do przeprowadzenia audytu. W przypadku outsourcowania funkcji podatkowej w dużym zakresie organizacja w umowie zapewnia sobie - w kwestiach kwalifikacji podatkowej zdarzeń gospodarczych - wyłączność wykonujących zlecenie osób, które dobrze znają specyfikę organizacji.</p>		
--	--	--	---	--	--

<p>Nadzór nad kwestią jurysdykcji podatkowej właściwej dla organizacji i podmiotów zależnych</p>	<p>Nie określono lub określono jedynie szczerkowo zasady nadzoru (częstotliwości i sposobu nadzoru, odpowiedzialności za nadzór) nad kwestią jurysdykcji podatkowej organizacji i podmiotów zależnych. Brak świadomości/niska świadomość na poziomie Zarządu i menadżerów działów operacyjnych w kwestii rozliczeń podatkowych poza granicami kraju. W konsekwencji dział podatkowy jest informowany ex post o transakcjach realizowanych w innych jurysdykcjach podatkowych i dokonuje rozliczeń podatkowych z opóźnieniem.</p>	<p>Nadzór nad kwestią jurysdykcji podatkowej organizacji i podmiotów zależnych jest sprawowany w formie utartej praktyki. Świadomość na poziomie Zarządu i menadżerów działów operacyjnych w kwestii rozliczeń podatkowych poza granicami kraju nie jest wystarczająca. Nadzór nad kwestią jurysdykcji podatkowej jest realizowany w niepełnym zakresie (nie obejmuje wszystkich podatków lub obszarów w ramach poszczególnych tytułów podatkowych). W konsekwencji zdarza się, że dział podatkowy jest informowany ex post o transakcjach realizowanych w innych jurysdykcjach podatkowych i dokonuje rozliczeń podatkowych z opóźnieniem. W szczególności dotyczy to transakcji realizowanych przez podmioty zależne i wynika z braku zapewnienia odpowiedniej komunikacji oraz precyzyjnego określenia</p>	<p>Nadzór nad kwestią jurysdykcji podatkowej organizacji i podmiotów zależnych jest sprawowany regularnie w oparciu o spisane i wdrożone procedury. Świadomość na poziomie Zarządu i menadżerów działów operacyjnych w kwestii rozliczeń podatkowych poza granicami kraju jest wysoka. Organizacja korzysta ze wsparcia doradców zewnętrznych świadczących usługi we właściwej jurysdykcji podatkowej. Zidentyfikowane błędy i nieprawidłowości w zakresie naliczania i płatności podatków w obcych jurysdykcjach są rejestrowane i naprawiane, podejmowane są działania zaradcze – w zależności od istotności przy udziale Zarządu lub kierownictwa (organizacja uczy się na błędach). Nadzór nad kwestią jurysdykcji podatkowej jest spójny ze strategią podatkową.</p>	<p>Zapewniony jest bieżący monitoring skuteczności nadzoru nad kwestią jurysdykcji podatkowej organizacji i podmiotów zależnych, w tym monitorowana jest jakość komunikacji. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości na bieżąco prowadzone są działania zaradcze. Mimo korzystania ze wsparcia doradców zewnętrznych świadczących usługi we właściwej jurysdykcji, organizacja monitoruje zmiany w obcych jurysdykcjach podatkowych.</p>	<p>Organizacja poszukuje rozwiązań mających na celu doskonalenie procesów związanych z nadzorem nad kwestią jurysdykcji podatkowej (w tym podmiotów zależnych). System IT ostrzega w zakresie możliwości zawarcia transakcji z podmiotami z rajów podatkowych.</p>
---	--	---	---	--	---

			obowiązków w tym zakresie.			
Odzwierciedlenie funkcji podatkowej w wewnętrznych procedurach organizacji	Zakres i jakość procedur	<p>Częstkowo spisano procedury, instrukcje regulujące zagadnienia dot. realizacji funkcji podatkowej, tylko w zakresie sporządzania deklaracji/wyliczenia zaliczki na podatek. Mogą się pojawić szczegółowe instrukcje, które mają charakter oddolny, są one sporządzane na użytek własny i nie są one udostępniane. W organizacji nie ma utartej praktyki regulującej zasady ustalania odpowiedzialność karno-skarbową pracowników organizacji/organu zarządzającego (w przypadku nieprawidłowości organizacja ustala odpowiedzialność po fakcie). Może się zdarzyć, że procedury są dostarczane przez zewnętrznych ekspertów, bez uwzględnienia specyfiki organizacji i w konsekwencji nie są stosowane.</p>	<p>Częściowo spisano procedury, instrukcje regulujące zagadnienia dot. realizacji funkcji podatkowej. W organizacji kształtuje się utarta praktyka regulująca odpowiedzialność karno-skarbową pracowników organizacji/organu zarządzającego, może się zdarzyć, że część podstawowych zasad została spisana. Procedury są fragmentaryczne i nie dotyczą całego procesu, tylko zadań wykonywanych w danych komórkach. Często mają charakter oddolny i są na użytek danego zespołu, są one udostępniane wąskiej grupie pracowników (nie są komunikowane wewnątrz organizacji). Brak rozwiązań systemowych w zakresie standaryzacji procedur podatkowych. Może się zdarzyć, że procedury są niespójne lub są nie jasne, zbyt</p>	<p>Procedury regulują większość zagadnienia dot. realizacji funkcji podatkowej lub zasady postępowania wynikają z workflow w systemie IT. Istnieje procedura regulująca ustalanie odpowiedzialność karno-skarbową w organizacji. Procedury są spójne ze strategią podatkową. Zasady postępowania, które nie są spisane i nie są obsługiwane przez IT, są mało istotne z punktu widzenia prawidłowości realizacji funkcji podatkowej i funkcjonują w ramach utartej praktyki. Procedury są powszechnie dostępne w formie elektronicznej (np. na dysku wspólnym). W przypadku braku procedury lub utartej praktyki pracownicy wiedzą, jak się zachować (eskalowanie problemu na poziom kierownictwa). Procedury są zrozumiałe (dostosowane do obiorcy), kompletne, dokładne (precyzyjne), bezbłędne, spójne</p>	<p>Procedury są związane i udoskonalane nie tylko w wyniku stwierdzonych nieprawidłowości, ale także w wyniku usprawnienia procesu lub dążenia lepszego dostawania procedury do potrzeb odbiorców. Funkcja monitorowania stosowania procedur jest w organizacji bardzo rozwinięta. W nadzór nad jednolitością i stosowaniem procedur oraz ich usprawnianiem włączona jest komórka audytu wewnętrznego. Pracownicy są zachęceni (i ewentualnie nagradzani) do zgłaszania swoich uwag w zakresie procedur. Niezwłocznie są podejmowane działania naprawcze, o których są informowani pracownicy. W przypadku planowanych zmian w procesach funkcji podatkowej organizacja dokonuje przeglądu i odpowiedniej aktualizacji procedur.</p>	<p>W nadzór nad jednolitością procedur włączony jest Officer (Tax) Compliance.</p>

			<p>skomplikowane lub zbyt długie.</p>	<p>wewnętrznie i z innymi procedurami wewnętrznymi. Sporządzane są wg jednolitych zasad i terminologii oraz objęte cyklicznym systemowym nadzorem w celu zapewnienia jednolitości. W organizacji są jasno określone właściciele poszczególnych procedur. W sytuacjach uregulowanych w procedurach, pracownicy potwierdzają zapoznanie z ich treścią i zobowiązani są do ich stosowania. W przypadku zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacja podejmuje stosowne działania dostosowawcze. W przypadku zidentyfikowania nieprawidłowości podejmowane są działania mające na celu ich wyeliminowanie (organizacja uczy się na błędach).</p>	<p>Organizacja monitoruje, czy wprowadzone usprawnienia spełniają swoją rolę. Procedury kompleksowo odzwierciedlają zachodzące w organizacji procesy. Procedury uporządkowane w formie rejestru i zawierają linki do tych regulacji.</p>	
	<p>Zasady dokumentowania procesu opracowania i zmiany procedur</p>	<p>Dokumenty wewnętrzne nie zawierają metryk. Zdarza się, że procedury nie są opatrzone datą, sygnaturą, numerem wersji oraz że strategiczne dokumenty nie są podpisane przez osoby sporządzające i zatwierdzające. Nie określono jasnych zasad</p>	<p>Dokumenty wewnętrzne są co do zasady opatrzone datą, a strategiczne dokumenty są podpisane (zatwierdzone uchwałą) przez osoby zatwierdzające. Kształtuje się utartą praktykę w zakresie zasad regulujących kompetencje</p>	<p>Dokumenty wewnętrzne są opatrzone datą. Strategiczne dokumenty są podpisane przez osoby zatwierdzające (może być zatwierdzenie w formie dołączonej uchwały Zarządu). Określono i spisano zasady regulujące kompetencje do opracowania i podpisywania</p>	<p>Zgodnie z obowiązującymi zasadami metryka zawiera informacje wskazujące: właściciela procedury, datę sporządzenia dokumentu, sygnaturę, numer wersji, podpisy osób zatwierdzających, informacje o aktualizacjach z datą ich zatwierdzenia,</p>	<p>System IT generuje automatycznie metrykę dokumentu.</p>

		regulujących kompetencje do podpisywania poszczególnych dokumentów oraz nadzoru w tym zakresie. Może się zdarzyć, że dokumenty zostały podpisane przez niewłaściwe/nieupoważnione osoby.	do podpisywania poszczególnych dokumentów, nie ma jednak stałego nadzoru nad przestrzeganiem tych zasad.	poszczególnych dokumentów. Ujednolicono zasady sporządzania metryki dokumentu. Zasady te są przestrzegane i objęte kompleksowym nadzorem.	datę i termin obowiązywania dokumentu lub datę wymaganej aktualizacji. System IT uniemożliwia zatwierdzenie dokumentu lub zatwierdzenie aktualizacji dokumentu, który nie zawiera metryki.	
	Zasady aktualizacji procedur	W organizacji brak jest jednolitych zasad dotyczących aktualizacji procedur. Z dokumentów nie wynikają zasady aktualizacji. Co do zasady dokumenty wewnętrzne nie są aktualizowane, a w przypadku aktualizacji nie zawierają stosownej informacji.	Kształtuje się utarta praktyka w zakresie zasad aktualizacji dokumentów wewnętrznych. Ma ona charakter inicjatywy oddolnej. Widoczny jest brak jednolitego podejścia oraz nadzoru w tym zakresie.	Określono i spisano jednolite zasady cyklicznej aktualizacji dokumentów wewnętrznych oraz aktualizacji ad-hoc w przypadku istotnych zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Zasady te są jednolicie stosowane. Sprawowany jest nadzór nad aktualizacją dokumentów.	Aktualizacja dokumentów wewnętrznych odbywa się nie rzadziej niż raz do roku oraz ad hoc – zawsze, gdy zachodzą zmiany w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Aktualizacja jest wymuszana przez system IT, w którym do właściciela procedury generowane są alerty o zbliżającym się terminie utraty jej mocy lub terminie wymaganej jej odnowienia /nowelizacji. W przypadku niedokonania aktualizacji zgodnie z obowiązującymi zasadami wobec właściciela procedury wyciągane są konsekwencje. Konsekwencje zostały określone i spisane (np. w zasadach aktualizacji, regulaminie organizacyjnym, opisie stanowiska). W przypadku utraty mocy/braku aktualizacji procedury w	Nadzorowanie spójności procedur podatkowych z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym jest rolą oficera (tax) compliance. Monitorowanie spójności procedur podatkowych z regulacjami wewnętrznymi jest wspierane przez system IT, który „wymusza” obowiązkową analizę zgodności procedur podatkowych z innymi nowymi /zmienianymi regulacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Realizacja tej analizy może być/ jest wspierana przez IT (API). API wspiera również proces monitorowania zgodności procedur podatkowych z zewnętrznymi regulacjami.

					rejestrze regulacji wewnętrznych pojawia się komunikat o braku aktualności dokumentu.	
	Zasady archiwizacji procedur i dokumentacji podatkowej	Z wewnętrznych procedur nie wynikają zasady archiwizacji dokumentów (regulacji i dokumentacji podatkowej). Co do zasady dokumenty wewnętrzne nie są archiwizowane. Ewentualna archiwizacja jest oddolna (na własne potrzeby) i niejednolita. Może zdarzyć się sytuacja archiwizacji dokumentów na prywatnych nośnikach. Brak jest archiwizacji na dysku wspólnym, serwerze lub w chmurze. Organizacja archiwizuje co do zasady wyłącznie dokumenty, których archiwizacji wymagają przepisy prawa. Może się zdarzyć, że instrukcja ogólna dot. archiwizacji dokumentów nie uwzględnia specyfiki prawa podatkowego (np. w zakresie konieczności archiwizacji dokumentacji dotyczącej amortyzowanych środków trwałych).	Kształtuje się utarta praktyka w zakresie zasad archiwizacji dokumentacji. Widoczny jest brak jednolitego podejścia oraz nadzoru w tym zakresie. Ma ona charakter inicjatywy oddolnej. Może się zdarzyć, że archiwizacja elektronicznych dokumentów odbywa się wyłącznie na służbowych komputerach, skrzynkach mailowych. Częściowo brak jest archiwizacji na dysku wspólnym, serwerze lub w chmurze.	Usystematyzowano i spisano zasady archiwizacji procedur i dokumentacji podatkowej. Sprawowany jest nadzór nad archiwizacją dokumentów, która jest dokonywana na dysku wspólnym, serwerze lub w chmurze.	Monitorowanie archiwizacji dokumentów jest wspierana przez system IT, w którym np. generowane są alerty przypominające o konieczności wymaganej archiwizacji. Dwukrotne zignorowanie alertu powoduje wygenerowanie alertu, który trafia do przełożonego.	W systemie IT dokonywana jest przynajmniej częściowa automatyczna archiwizacja dokumentów (np. pojawienie się nowej wersji dokumentu powoduje automatyczne przekazanie poprzedniej wersji do repozytorium).
Odzwierciedlenie funkcji podatkowej w strukturze organizacyjnej	Organizacja funkcji podatkowej nie jest odzwierciedlona w	Organizacja funkcji podatkowej jest częściowo odzwierciedlona w	Organizacja funkcji podatkowej jest odzwierciedlona w	Komórki ds. realizacji funkcji podatkowej nadzoruje jeden Dyrektor,	Komórki ds. realizacji funkcji podatkowej podlegają dyrektorowi,	

	<p>schemacie organizacyjnym (nie uwzględnia komórki/komórek ds. realizacji funkcji podatkowej).</p>	<p>schemacie organizacyjnym (nie wszystkie komórki ds. realizacji funkcji podatkowej są w nim odzwierciedlone).</p>	<p>schemacie organizacyjnym (wszystkie komórki ds. realizacji funkcji podatkowej są w nim odzwierciedlone). Komórki ds. realizacji funkcji podatkowej podlegają Dyrektorowi finansowemu / ds. podatków. Schemat organizacyjny jest na bieżąco aktualizowany i jest przypisana odpowiedzialność za realizację tego zadania do konkretnej osoby/komórki</p>	<p>który podlega bezpośrednio pod Zarząd. Poza schematem organizacyjnym upublicznianym interesariuszom zewnętrznym (np. w raporcie zintegrowanym), pracownikom udostępniony jest schemat organizacyjny z uwzględnieniem listy osób zatrudnionych w poszczególnych komórkach organizacyjnych.</p>	<p>który jednocześnie sprawuje funkcję Członka Zarządu. Udostępniony pracownikom schemat organizacyjny z uwzględnieniem listy osób zatrudnionych w poszczególnych komórkach organizacyjnych jest automatycznie aktualizowany w systemie IT.</p>
<p>Zintegrowanie (spójność) funkcji podatkowej z funkcjami biznesowymi</p>	<p>Realizacja funkcji podatkowej nie jest zintegrowana z funkcjami biznesowymi organizacji. Naliczanie podatków i dokonywanie płatności (w tym z zapewnienie zgodności z obowiązującymi przepisami prawa) oraz interakcje między różnymi działami biznesowymi przedsiębiorstwa, które mają wpływ na podatki, odbywają się intuicyjnie. Pracownicy komórek operacyjnych/biznesowych i wspierających biznes mają bardzo niską świadomość podatkową (m. in. w zakresie konieczności ustalenia konsekwencji podatkowych planowanych transakcji oraz odpowiedniego</p>	<p>Realizacja funkcji podatkowej jest zintegrowana z funkcjami biznesowymi i wspiera biznes organizacji w ograniczonym zakresie, np. w zakresie sporządzania plików JPK oraz weryfikacji kontrahenta na białej liście lub w zakresie naliczania wynagrodzeń. Naliczanie podatków i dokonywanie płatności (w tym z zapewnienie zgodności z obowiązującymi przepisami prawa) oraz interakcje między różnymi działami biznesowymi przedsiębiorstwa, które mają wpływ na podatki, odbywają się w ramach utartej praktyki. Pracownicy komórek</p>	<p>Wdrożono procedury, w których uwzględniono procesy naliczania podatków i dokonywania płatności (w tym z zapewnienia zgodności z obowiązującymi przepisami prawa), z uwzględnieniem interakcji z działami biznesowymi przedsiębiorstwa i wspierającymi biznes, które mają wpływ na podatki. Przebieg procesów w obszarach istotnych dla kwestii podatkowych jest spójny z poszczególnymi procesami biznesowymi. Konsekwencje podatkowe planowanych nowych, istotnych lub nietypowych działań biznesowych są konsultowane z osobami odpowiedzialnymi za podatki.</p>	<p>System IT ma wbudowane interfejsy zapewniające automatyczny przepływ informacji niezbędnych do prawidłowego naliczenia poszczególnych podatków. Określono i spisano kryteria uznania działań biznesowych i wspierających biznes za istotne z punktu widzenia obowiązku uzyskania zgody komórki odpowiedzialnej za podatki (w tym wyrażono kwotowo próg istotności transakcji lub grupy jednorodnych transakcji). Zgoda komórki odpowiedzialnej za podatki co do transakcji oraz planów jest wyrażana na formularzu w formie papierowej lub</p>	<p>Zgoda komórki odpowiedzialnej za podatki co do transakcji oraz planów jest wyrażana na elektronicznym formularzu dostępnym w systemie IT, w którym generowane są alerty o konieczności zaopiniowania. System blokuje możliwość realizacji transakcji lub planu, które nie zostały zaopiniowane lub zostały zaopiniowane negatywnie albo warunkowo (do czasu spełnienia warunków). System umożliwia podpięcie pod formularz istotnych dokumentów (np. opinii zewnętrznych ekspertów, wyroków sądowych itp.). Ekspertcy w zakresie podatków</p>

	<p>udokumentowania realizowanych transakcji). Oddzielenie biznesu i funkcji podatkowej jest akceptowane przez kierownictwo.</p>	<p>operacyjnych/biznesowych i wspierających biznes mają ograniczoną świadomość podatkową (m. in. w zakresie konieczności ustalenia konsekwencji podatkowych planowanych transakcji oraz odpowiedniego udokumentowania realizowanych transakcji). Kierownictwo nie wspiera efektywnego powiązania biznesu i funkcji podatkowej.</p>	<p>Co najmniej w formie utartej praktyki funkcjonują kryteria uznania działań biznesowych za istotne z punktu widzenia podatków.</p>	<p>elektronicznej (ale nie zintegrowanego z systemem IT, np. w postaci pliku przekazywanego mailem). Zarząd/kierownictwo nie akceptuje realizacji transakcji lub planu, które nie zostały zaopiniowane lub zostały zaopiniowane negatywnie albo warunkowo (do czasu spełnienia warunków). Zintegrowanie funkcji podatkowej z funkcjami biznesowymi ma odzwierciedlenie w poziomie świadomości innych komórek na temat zadań wykonywanych przez komórki odpowiedzialne za funkcje podatkowe i terminu oraz zakresu informacji, które powinny być przekazane (pracownicy innych komórek rozumieją cel i znaczenie terminowego przekazywania informacji). W konsekwencji występuje synergia wielu elementów, w tym komunikacji, zarządzania danymi, personelu, technologii, przywództwa oraz zarządzania ryzykiem.</p>	<p>uczestniczą w zespołach projektowych/komitetach opracowujących plany operacyjne i plany rozwoju organizacji lub opiniują takie plany.</p>
--	---	--	--	---	--

