

OCENA POZIOMU DOJRZAŁOŚCI KOMUNIKACJI I INFORMACJI W ZAKRESIE REALIZACJI FUNKCJI PODATKOWEJ

| PRZEDMIOT OCENY | POZIOM AD-HOC | POZIOM POWTARZALNY | POZIOM ZDEFINIOWANY | POZIOM ZARZĄDZANY | POZIOM ŚWIADOMY (ZOPTYMALIZOWANY) |
|-------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Organizacja zarządzania komunikacją | <p>Organizacja nie wprowadziła zasad i wytycznych określających sposób komunikacji. Nie posiada w swojej strukturze wydzielonej komórki/osoby odpowiedzialnej za komunikację, w tym w zakresie kwestii podatkowych.</p> <p>Obieg informacji odbywa się zgodnie z utartymi praktykami przez osoby kierujące działami wg ich uznania i w zależności od potrzeb.</p> <p>Brak świadomości i zrozumienia znaczenia procesu komunikacji organizacji.</p> | <p>Organizacja ustaliła/wypracowała zasady komunikacji. W swojej strukturze przypisała role/zadania w zakresie komunikacji osobom z poszczególnych działów/zespołów, w tym w zakresie kwestii podatkowych.</p> <p>Obieg informacji odbywa się zgodnie z wypracowanymi lub wprowadzonymi zasadami, z którymi zapoznani są pracownicy.</p> | <p>Organizacja wdrożyła usystematyzowane zasady komunikacji. Posiada w swojej strukturze wydzieloną komórkę (zespół komunikacyjny)/osobę odpowiedzialną za komunikację, w tym w zakresie kwestii podatkowych.</p> <p>Zarządzanie dokumentacją, informacjami i danymi podatkowymi odbywa się zgodnie z sformalizowanym obiegiem informacji wspieranym przez system IT.</p> <p>Pracownikom zapewniono dostęp do spisanych zasad komunikacji.</p> | <p>Organizacja posiada w swojej strukturze wydzieloną komórkę odpowiedzialną za komunikację. Dokonywany jest przegląd procedur związanych z zarządzaniem komunikacją w organizacji.</p> <p>Stosowanie zasad komunikacji jest monitorowane z wykorzystaniem systemu IT.</p> <p>Organizacja określiła odpowiedzialność za brak stosowania zasad komunikacji w zakresie realizacji funkcji podatkowej.</p> <p>Organizacja w procesie zarządzania komunikacją zadbała o spójność zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, identyfikuje potrzebę rozpoznawania</p> | <p>Organizacja określiła oczekiwane mierniki skuteczności i efektywności komunikacji. Stosowane zasady komunikacji są objęte audytem wewnętrznym.</p> <p>Zapewnia wybranym z różnych działów pracownikom na udział w tworzeniu/zmianie/weryfikacji standardów komunikacji.</p> |

| | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|--|
| | | | | | mocnych i słabych strony komunikacji i informacji. | |
| Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w zakresie kwestii podatkowych | Cele komunikacji | Organizacja nie ma kompleksowo określonych i sformalizowanych celów komunikacyjnych, poza pojedynczymi założeniami realizowanymi w zakresie terminowego dostarczania informacji. Pracownicy nie są zapoznani z celami komunikacyjnymi organizacji. | Został określony ogólny cel komunikacyjny polegający na wsparciu zapewnienia zgodności podatkowej. Szczegółowe cele komunikacyjne są zidentyfikowane przez kierującego działem podatkowym i komunikowane tylko pracownikom tego działu. Pracownicy w niewielkim zakresie posiadają wiedzę o ogólnych celach komunikacyjnych. Organizacja nie weryfikuje osiągnięcia założonego celu ogólnego. | Organizacja określiła cele komunikacyjne dotyczące jakości przekazywanych informacji m.in. rzetelność, dostępność, terminowość, kompletność. Wdrożyła skuteczny proces komunikacji, który zapewnia, że kierownictwo organizacji, pracownicy i inne zaangażowane strony są świadome i rozumieją cele komunikacyjne. Przy realizacji zdefiniowanych celów komunikacyjnych deklaruje prawidłowe określenie zobowiązań podatkowych, terminowe składanie deklaracji podatkowych i płacenie w terminie zobowiązań podatkowych w wysokości wynikającej z deklaracji. | Realizacja celów jest monitorowana ze wsparciem systemu IT. Dokonywana jest weryfikacja osiągnięcia założonych celów komunikacyjnych. | Cele komunikacyjne ukierunkowane są na zapewnianie zgodności podatkowej przy jak największej efektywności zasobów i czasu przy wykorzystaniu nowych technologii. Organizacja skupia się na transparentnej komunikacji wewnętrznej, aby zwiększyć świadomość pracowników w zakresie podatków. |
| | Identyfikacja odbiorców i ich potrzeb informacyjnych | Organizacja nie identyfikuje potrzeb odbiorców komunikacji. W zakresie identyfikacji | Organizacja identyfikuje odbiorców komunikacji, ale nie w zakresie całej funkcji podatkowej | Proces zarządzania komunikacją identyfikuje odbiorców komunikacji w | Organizacja podejmuje działania zachęcające odbiorców do zgłaszania potencjalnie | Do monitorowania skuteczności komunikacji i informacji organizacja wykorzystuje |

| | | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|---|
| | | odbiorców funkcjonuje utarta praktyka. | Identyfikacja odbiorców dotyczy przede wszystkim pracowników działu podatkowego i księgowości. Posiada ramy i założenia komunikacji odzwierciedlającej zapotrzebowanie odbiorców komunikacji. Założenia nie są w pełni wdrożone. Dominuje utarta praktyka. | zakresie całej funkcji podatkowej i odzwierciedla ich zapotrzebowanie na informację, która jest kluczowa do jej realizacji. Zapewnia dostęp do niezbędnych informacji na różnych poziomach hierarchicznych. W miarę możliwości organizacja podejmuje działania w celu poprawy przekazywanych i otrzymywanych informacji. | występujących nowych potrzeb informacyjnych. Monitoruje: - czy informacje są właściwie przygotowane a ich ilość nie jest zbyt duża, - czy poziom wiedzy i satysfakcji pracowników z ilości i jakości otrzymanych treści od bezpośrednich i pośrednich przełożonych, - czy pracownicy znają wartość przekazu, - czy rozumieją ich treści, - wdrożone usprawnienia systemu komunikowania. | zintegrowaną aplikację informatyczną. Obszar oceniany jest również przez audyt wewnętrzny i/lub zewnętrzny. |
| Dostosowanie zakresu i formy informacji do odbiorcy | Organizacja nie identyfikuje potrzeby planowania działań dotyczących dostosowania zakresu i formy informacji do grup odbiorców. Organizacja nie określiła właściwych kanałów i narzędzi informacyjnych stosownie do potrzeb odbiorcy by zapewnić realizację celów komunikacji. | Organizacja w procesie zarządzania komunikacją dla części komunikatów określiła kanały i narzędzia komunikacyjne stosownie do potrzeb odbiorcy aby zapewnić dostarczenie wiarygodnych i odpowiednich informacji do realizacji celów komunikacji. W ramach komunikacji wewnętrznej korzysta z | W procesie zarządzania komunikacją (regulaminów, zarządzeń, instrukcji) organizacja określiła plan i metody komunikacji, właściwie określiła kanały i narzędzia komunikacyjne. Kanały i narzędzia informacyjne w terminie dostarczają wiarygodnych i odpowiednich informacji do realizacji celów komunikacyjnych. | Proces zarządzania komunikacją jest w pełni sformalizowany, określający wewnętrzne i zewnętrzne kanały i narzędzia komunikacyjne. W celu odpowiedniego zapewnienia jakości i ilości informacji prowadzi badania wśród pracowników z satysfakcji i poziomu wiedzy dotyczącej kanałów i narzędzi informacyjnych oraz ilości i jakości | Organizacja stosuje zintegrowaną procesowo aplikację informatyczną do obsługi komunikacji pionowej (górną-dół, dół-góra) i poziomej, posiada pełną bazę zagadnień (tematów) z przyporządkowanymi adresatami (wg spełnienia roli, odpowiedzialności) oraz przypisanymi do nich odpowiednio kanałami i narzędziami komunikacyjnymi. Za pomocą zintegrowanej aplikacji informatycznej w | |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|--|
| | | <p>Obieg informacji odbywa się wg utartej praktyki z wykorzystaniem narzędzi i kanałów informacyjnych, które zdaniem organizacji są adekwatne w danej sytuacji.</p> | <p>komunikacji bezpośredniej (np. konferencje, spotkania bezpośrednio z przełożonym), częściowo cyfrowej (np. poczta elektroniczna, intranet). Kanały i narzędzia informacyjne w obszarze realizacji funkcji podatkowej częściowo wspierane są przez system IT. Nie bada czy sposób przekazywania informacji jest zrozumiały i efektywny dla odbiorcy. Nie identyfikuje obszarów, które wymagają poprawy.</p> | <p>Organizacja korzysta z narzędzi komunikacji: bezpośredniej, cyfrowej i analogowej. Komunikaty przekazywane są zgodnie z określonymi zasadami, zgodnie z którymi autor dba o ilość i jakość przekazywanej informacji. Dobór narzędzi i formy przekazu informacji jest dostosowany do konkretnego odbiorcy. W zasadach określono wymagania dodatkowej autoryzacji przekazywanych informacji w zakresie komunikacji pionowej (górną-dół, dół-góra) i poziomej. Organizacja posiada dedykowane kanały i narzędzia informacyjne wspierane przez system IT (z przypisaną bazą adresatów, dba o mechanizmy dwukierunkowego przepływu informacji). Procedury, w których określono kanały i</p> | <p>przekazywanych informacji. Kadra zarządzająca ma świadomość wyboru właściwych kanałów i narzędzi komunikacyjnych dla prawidłowej realizacji celów. Pracownicy są cyklicznie szkoleni z zakresu komunikacji i ich narzędzi.</p> | <p>sposób ciągły bada przydatność i jakość wykorzystywanych kanałów i narzędzi informacyjnych dla prawidłowej realizacji celów. IT odgrywa kluczową rolę w wdrażaniu nowych rozwiązań komunikacyjnych.</p> |
|--|--|---|---|---|---|--|

| | | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|--|
| | | | | <p>narzędzia komunikacyjne, podlegają systematycznym przeglądom. Plan szkoleń obejmuje zagadnienia związane z obsługą dostępnych kanałów i narzędzi komunikacyjnych.</p> | | |
| | <p>Identyfikacja zakłóceń w komunikacji wewnętrznej</p> | <p>Organizacja nie identyfikuje potrzeby analizy luk i barier komunikacyjnych, które wpływają na powstanie zatorów komunikacyjnych. Nie wprowadziła mechanizmów kontrolnych, które zapobiegałyby ich powstaniu.</p> | <p>Organizacja identyfikuje potrzebę analizy barier i luk komunikacyjnych, które wpływają na powstanie zatorów komunikacyjnych. W momencie ich wystąpienia podejmuje działania w zakresie poprawy skuteczności przepływu informacji.</p> | <p>Zgodnie z stosowanymi standardami organizacja dokonuje analizy barier i luk komunikacyjnych, które nie dostarczają wartości zgodnych z zamierzeniem lub wpływają na powstanie zatorów komunikacyjnych (np. brak zastępstw, niewłaściwie dobrany kanał komunikacyjny) i skutecznie im zapobiega. Dla poprawy komunikacji organizacja prowadzi działania zachęcające pracowników do zgłaszania zidentyfikowanych luk i barier komunikacyjnych.</p> | <p>W zakresie prawidłowej realizacji funkcji podatkowej korzysta z zintegrowanego systemu IT, który weryfikuje i monitoruje czy pojawiły się zatory informacyjne, czy przepływ informacji jest prawidłowy i kompletny (spójność kanałów komunikacyjnych). Wyznaczyła kanały komunikacji dla zgłaszania rozpoznanych luk i barier komunikacyjnych (zadbano o anonimowość zgłoszeń).</p> | <p>Organizacja za pomocą zintegrowanej aplikacji informatycznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> - skutecznie zapobiega powstawaniu barier i luk komunikacyjnych, - prowadzi działania atycypujące ich powstawaniu w przyszłości. |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| <p>Zarządzanie komunikacją zewnętrzną w zakresie kwestii podatkowych</p> | <p>Organizacja nie identyfikuje potrzeby współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Organizacja nie chce przekazywać żadnych informacji dotyczących kwestii podatkowych poza niezbędnym minimum wymaganym przez przepisy prawa.</p> | <p>Organizacja w bardzo ograniczonym zakresie i na zasadzie utartej praktyki jest skłonna przekazywać informacje dotyczące kwestii podatkowych. Informacje na zewnątrz organizacji przekazywane są wyłącznie w sytuacji kiedy jest to konieczne (podmioty powiązane nadzorcy, regulatorzy, media), Brak jasnego, spójnego stanowiska w zakresie woli współpracy z organami podatkowymi.</p> | <p>Organizacja działa w sposób przejrzysty. Obieg informacji przekazywanej na zewnątrz odbywa się zgodnie z wprowadzonymi zasadami i regulacjami, wpieranymi przez system IT. Informacje przekazywane na zewnątrz są zgodnie z planem komunikacji. Uregulowane jest podejście do relacji z organami podatkowymi i podstawowe zasady dotyczące kontaktów KAS.</p> | <p>Przyjęte zasady i reguły komunikacyjne są dostosowywane do potrzeb organizacji. Odbiorcom zapewnia stały i łatwy dostęp do spisanych zasad komunikacji zewnętrznej, dzięki temu przekazywane informacje są jasne, rzetelne i spójne. Standardy komunikacji zewnętrznej zawierają m.in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - otwarte i efektywne kanały komunikacji z partnerami zewnętrznymi, - zasady kontaktów pracowników Spółki z przedstawicielami podmiotów zewnętrznych, - dedykowaną ścieżkę do komunikacji z administracją (w tym KAS), - tryb i termin załatwiania spraw ze wskazaniem komórki/pracownika odpowiedzialnego za kontakt. | <p>Istotnym elementem komunikacji zewnętrznej jest transparentność podatkowa wobec społeczeństwa. Organizacja otwarta jest na pytania interesariuszy zewnętrznych w zakresie kwestii podatkowych, udzielane informacje w tym zakresie publikuje na swojej stronie internetowej (z wyłączeniem tajemnicy przedsiębiorstwa).</p> <p>Stosowanie zasad komunikacji jest monitorowane oraz objęte audytem wewnętrznym.</p> <p>Standardy komunikacji zewnętrznej zawierają m.in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - częstotliwość publikacji materiałów informacyjnych dla partnerów zewnętrznych i ich aktualizację, - regulację dotyczącą przyjmowania skarg i wniosków, sposób weryfikacji oraz reagowania na zgłoszenia. |
|--|--|---|--|---|--|

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| <p>Komunikacja w zarządzaniu zmianą</p> | <p>Organizacja w zakresie realizacji funkcji podatkowej nie posiada procesu komunikacji w obszarze zarządzania zmianą. Funkcjonuje utarta praktyka. Nie analizuje funkcjonujących w organizacji sposobów komunikacji i nie identyfikuje obszarów wymagających poprawy. Wdrożenie zmian następuje w sposób nagły, a pracownicy nie mają czasu na dostosowanie się do zmian i nowych sposobów komunikacji. Brak określonych celów zmian i planu działania.</p> | <p>Organizacja w zakresie realizacji funkcji podatkowej nie posiada sformalizowanego procesu komunikacji w obszarze zarządzania zmianą, Określa cele zmiany ale nie posiada planu jej przeprowadzenia. Częściowo analizuje funkcjonujący w organizacji sposób komunikacji, identyfikuje obszary wymagające poprawy. Dla potrzeb wprowadzanych zmian określa kanały komunikacji. Organizacja stara się na bieżąco/etapami przekazywać informacje dotyczące przebiegu wprowadzanych w jej zakresie zmian.</p> | <p>Organizacja w zakresie realizacji funkcji podatkowej posiada częściowo sformalizowany proces komunikacji w obszarze zarządzania zmianą, dzięki któremu komunikuje zmiany wewnątrz i na zewnątrz firmy. Starannie dobiera kanały komunikacji aby informacje dotyczące wprowadzanych zmian dotarły do jak największej liczby zainteresowanych. Organizacja dba o to aby przekazywane komunikaty zawierały dokładne informacje dotyczące przebiegu i etapów wprowadzanych zmian. W miarę możliwości weryfikuje wprowadzone zmiany aby ustalić czy oczekiwany cel został osiągnięty.</p> | <p>Realizując proces zarządzania zmianą w zakresie funkcji podatkowej organizacja oczekuje informacji zwrotnej dotyczącej przebiegu/etapów wprowadzanych zmian. Weryfikuje wprowadzone zmiany aby ustalić czy oczekiwany cel został osiągnięty. W proces zmian zaangażowana w komunikację i informację jest kadra menażerska i zarząd.</p> | <p>Organizacja uzasadnia/komunikuje powód wprowadzanych zmian zrealizowanych w zakresie funkcji podatkowej (np. jakie korzyści z niej wynikają dla całej organizacji, a jakie dla poszczególnych działów/zespołów/pracowników, jakich rezultatów może spodziewać się otoczenie firmy tj. klienci, kontrahenci, partnerzy). Na etapie projektowania oraz realizacji angażuje pracowników w wdrażanie zmian, zapewnia im możliwość oceny i wniesienia uwag dotyczących zmian. Na bieżąco weryfikuje wprowadzone zmiany aby ustalić czy oczekiwany cel został osiągnięty.</p> |
| <p>Wsparcie przez system IT przepływu informacji i komunikacji</p> | <p>Organizacja nie wprowadziła zasad dotyczących spójności pomiędzy obiegiem</p> | <p>Obieg informacji związany z realizacją funkcji podatkowej odbywa się zgodnie z wprowadzonymi</p> | <p>Organizacja skutecznie wdrożyła usystematyzowane zasady dotyczące spójności pomiędzy</p> | <p>Organizacja określiła osoby odpowiedzialne za przydział uprawnień, metody i rodzaje</p> | <p>Funkcjonujące w organizacji zasady spójności są stale doskonalone. Procesy związane z obiegiem informacji są w pełni zautomatyzowane.</p> |

| | | | | | |
|----------------------|---|--|--|---|--|
| | <p>informacji a systemem informatycznym. Obieg informacji odbywa się według ustalonej praktyki z wykorzystaniem dostępnych kanałów i narzędzi informacyjnych.</p> | <p>zasadami z wykorzystaniem dostępnych kanałów i narzędzi informacyjnych częściowo wspierany przez system IT.</p> | <p>obiegami informacji w organizacji a systemem informatycznym (digitalizacja dokumentów). Procedura zawiera dane i informacje, które przekazywane są również poza systemem. Obejmuje zakres danych, które podlegają zabezpieczeniu przed modyfikacją. Organizacja jasno określiła zakres informacji i automatyzacji procesów związanych z funkcją podatkową. Plan szkoleń dla pracowników zawiera zagadnienia związane ze spójnością danych z systemem informatycznym. Wprowadzone zasady, podlegają systematycznym przeglądom.</p> | <p>zabezpieczeń przed modyfikacją danych. Stosowane zasady spójności są stale monitorowane.</p> | <p>Organizacja dążąc do swoich celów stale się rozwija i korzysta z wprowadzanych na rynek nowych innowacyjnych/technologii. Stosowanie zasad spójności jest monitorowane oraz objęte audytem wewnętrznym.</p> |
| Monitoring działania | Organizacja nie identyfikuje potrzeb badania przepływu informacji. | Organizacja nie monitoruje skuteczność komunikacji i informacji. W momencie | Organizacja posiada sformalizowany proces dotyczący badania/monitorowania | Organizacja posiada w pełni sformalizowany proces dotyczący badania/monitorowania | Organizacja bada/monitoruje skuteczność komunikacji i informacji wykorzystując |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | wystąpienia zatorów komunikacyjnych podejmuje działania w zakresie poprawy skuteczności przepływu informacji. | skuteczności komunikacji i informacji. Wykorzystuje wyniki badań w celu poprawy przekazywanych i otrzymywanych informacji, w tym eliminacji stwierdzonych luk i barier komunikacyjnych. | skuteczności komunikacji i informacji wspieramy przez system IT (celem rozpoznania mocnych i słabych strony komunikacji i informacji, Na bieżąco wdraża zalecenia wynikające z przeprowadzonych badań. W ramach prowadzonych badań weryfikuje poziom realizacji określonych mierników skuteczności i efektywności komunikacji. | zintegrowaną aplikację informatyczną. Obszar oceniany jest również przez audyt wewnętrzny i/lub zewnętrzny. |
|--|--|---|--|--|--|