

**OCENA DOJRZAŁOŚCI ZEWNĘTRZNYCH MECHANIZMÓW NADZORU**

PRZEDMIOT OCENY		Poziom ad-hoc	Poziom powtarzalny	Poziom zdefiniowany	Poziom zarządzany	Poziom świadomy (zoptymalizowany)
Zarządzanie audytem zewnętrznym	Zasady określające zakres i częstotliwość audytu oraz wymogi jakościowe	Organizacja nie określiła zasad określających zakres i częstotliwość audytu zewnętrznego w zakresie funkcji podatkowej. Decyzje o skorzystaniu z audytu zewnętrznego podejmowane są doraźnie i bardzo incydentalnie oraz reaktywnie (w wyniku stwierdzonych nieprawidłowości). Organizacja nie dostrzega potrzeby przeprowadzenia niezależnego audytu funkcji podatkowej (NAFP). Organizacja nie określiła kryteriów wyboru podmiotu zewnętrznego realizującego audyt podatkowy, głównym czynnikiem brany pod uwagę przy wyborze firmy audytującej jest cena usługi.	Zakres i częstotliwość audytu zewnętrznego w zakresie funkcji podatkowej wynika z utartej praktyki. Zakres audytu często nie obejmuje całej funkcji podatkowej, tylko wybrane jej elementy. Brak zasad obligujących do corocznego weryfikowania skuteczności i adekwatności RWNP. Organizacja nie zleca NAFP. Organizacja stosuje utartą praktykę w zakresie wymogów jakościowych wobec podmiotu zewnętrznego realizującego audyt podatkowy. Wymogi co do jakości audytu są nie jednolite. Decydujący wpływ na wybór oferty może mieć cena usługi, a nie jej jakość.	Zasady postępowania określające zakres oraz częstotliwość audytu zewnętrznego są kompleksowe, precyzyjne, zrozumiałe, udokumentowane oraz dostępne. Zakres zewnętrznego audytów jest dostosowany do potrzeb organizacji i uwzględnia zakres (lub jego brak) nadzoru audytu wewnętrznego w zakresie funkcji podatkowej. Organizacja zgodnie z przyjętymi zasadami: - zleca co najmniej raz do roku audyt RWNP, jeśli w danym roku nie był zlecany w tym zakresie audyt wewnętrzny; - zleca raz na 3 lata NAFP. Organizacja określiła i udokumentowała kryteria jakie powinien spełniać podmiot realizujący audyt zewnętrzny, w tym przeprowadzający niezależny audyt funkcji podatkowej – tak aby zapewnić odpowiednią jakość usługi. Organizacja określiła zasady jego ponownego wyboru lub odwołania. W zakresie NAFP organizacja określiła ramowe warunki umowy z audytorem, w tym przyjętą w metodyce badania zasadę istotności (materiality).	Realizacja przyjętych zasad w zakresie zakresu, częstotliwości i wymogów jakościowych jest wspierana przez systemy IT. Monitorowane jest przestrzeganie przyjętych zasad w zakresie zlecenia audytu zewnętrznego. Organizacja zapewnia ich uaktualnianie w przypadku zmian w otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym. Organizacja okresowo weryfikuje efektywność wdrożonych zasad.	Przeprowadzanie audytu zewnętrznego, zgodnie z przyjętymi zasadami, może być wspierane przez technologię blockchain. Weryfikacja spełnienia wymogów jakościowych przez usługodawców jest zautomatyzowana. Organizacja jest proaktywna i poszukuje możliwości usprawnienia wdrożonych zasad przeprowadzania audytu zewnętrznego. Umowa w zakresie wyboru podmiotu zewnętrznego realizującego audyt podatkowy, w tym przeprowadzenie niezależnego audytu funkcji podatkowej – NAFP zawiera klauzulę SLA (Service Level Agreement).
	Zasady określające odpowiedzialność za zlecenie audytu	W organizacji brak jest jasnych, kompleksowych i udokumentowanych zasad regulujących odpowiedzialność za zlecenie zewnętrznego audytu w zakresie funkcji podatkowej.	Organizacja stosuje utartą praktykę w zakresie odpowiedzialności za zlecenie zewnętrznego audytu podatkowego w zakresie funkcji podatkowej. Odpowiedzialność ta co do zasady przypisana jest do osoby odpowiedzialnej za zarządzanie funkcją podatkową (kierownika działu ds. podatków lub dyrektora finansowego).	Organizacja wdrożyła i udokumentowała jasne, precyzyjne, kompleksowe zasady określające odpowiedzialność za zlecenie zewnętrznego audytu w zakresie RWNP zgodnie z przyjętymi zasadami określającymi zakres, częstotliwość i wymogi jakościowe. Odpowiedzialność za zlecenie audytu zewnętrznego została przypisana do rady nadzorczej, funkcja doradcza w tym zakresie przypisana została do komitetu audytu. Organ nadzorczy odpowiada za ostateczny kształt umowy w zakresie NAFP.	Organizacja monitoruje przestrzeganie wdrożonych zasad określających odpowiedzialność za zlecenie bieżącego doradztwa podatkowego. Organizacja okresowo weryfikuje efektywność wdrożonych zasad.	Monitorowanie przestrzegania wdrożonych zasad jest wspierane przez zaawansowane technologicznie i zautomatyzowane rozwiązania informatyczne.

	<b>Zakres i stopień udokumentowania czynności audytowych</b>	Brak jest wewnętrznych zasad określających wymagania dotyczące udokumentowania przez zewnętrzne podmioty czynności audytowych. Nie określono również zakresu przekazywania przez podmiot zewnętrzny dokumentacji audytowej.	Organizacja określiła ogólne zasady regulujące wymagania jakie powinna spełniać dokumentacja czynności audytowych sporządzana przez podmiot zewnętrzny, ale nie określiła zasad regulujących zakres jej przekazania/ udostępniania organizacji. Organizacja określiła ogólne zasady zapewniania dostępu i archiwizowania informacji o zleconych audytach i ich wynikach, umożliwiając łatwy dostęp do informacji w tym zakresie.	Organizacja określiła i udokumentowała kompleksowe, spójne, jasne i precyzyjne zasady dotyczące: - dokumentowania zleconych audytów wewnętrznych, - zakresu i wymogów jakie powinna spełniać przekazywana przez podmiot zewnętrzny dokumentacja audytu (zakres i sposób dokumentacji czynności audytowych oraz wynik audytu), - sposób gromadzenia, przechowywania, archiwizowania i udostępniania dokumentacji audytowej. Zasady określone przez organizację uwzględniają przepisy prawne oraz najlepsze praktyki w tym zakresie.	Organizacja wdrożyła zintegrowane podejście do dokumentowania audytu, które obejmuje zarówno audyty podatkowej, jak i innych obszarów działalności. Organizacja monitoruje przestrzeganie wdrożonych w tym zakresie zasad postępowania oraz zapewnia ich uaktualnianie w przypadku zmian w otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym. Organizacja okresowo weryfikuje efektywność wdrożonych zasad.	Organizacja zautomatyzowała procesy dokumentowania audytu przy użyciu zaawansowanych narzędzi i technologii, takich jak sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, robotyka procesów biznesowych. Automatyzacja procesów umożliwiła szybsze, bardziej precyzyjne i efektywne gromadzenie, przechowywanie, archiwizowanie i udostępnianie dokumentacji audytowej.
	<b>Zasady nadzoru nad realizacją rekomendacji wynikających z audytu zewnętrznego</b>	Organizacja nie określiła zasad nadzoru nad realizacją ustaleń/rekomendacji wynikających z audytu zewnętrznego. Istniejąca w tym zakresie utarta praktyka ma charakter inicjatywy oddolnej i jest niejednorodna.	Organizacja określiła i udokumentowała ogólne zasady nadzoru nad realizacją ustaleń/rekomendacji wynikających z audytu zewnętrznego. Określony został podmiot odpowiedzialny za nadzór nad realizacją rekomendacji. Zasady nie określają: - obowiązku analizy zasadności i efektywności wdrożenia rekomendacji, - sposobu postępowania w sytuacji, gdy organizacja nie zgadza się z otrzymaną rekomendacją lub uważa jej wdrożenie za nieefektywne.	Organizacja wdrożyła jasne, precyzyjne, kompleksowe i udokumentowane zasady nadzoru nad realizacją ustaleń/rekomendacji wynikających z audytu zewnętrznego. Wdrożone zasady m.in. określają: - obowiązek analizy zasadności i efektywności wdrożenia rekomendacji, - sposobu postępowania w sytuacji, gdy organizacja nie zgadza się z otrzymaną rekomendacją lub uważa jej wdrożenie za nieefektywne.	Organizacja monitoruje przestrzeganie wdrożonych w tym zakresie zasad postępowania oraz okresowo weryfikuje efektywność wdrożonych w wyniku audytu usprawnień. Dodatkowo organizacja poza wdrożeniem rekomendacji wynikających z audytów wewnętrznych wyciąga wnioski z ustaleń/rekomendacji wprowadzając dodatkowe usprawnienia w zakresie RWNP.	W monitorowanie przestrzeganie wdrożonych w tym zakresie zasad postępowania oraz w weryfikację efektywności wdrożonych w wyniku audytu usprawnień zostały zaangażowane zaawansowane narzędzia i technologia informatyczna (w tym sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, robotyka procesów biznesowych).
<b>Zarządzanie bieżącym doradztwem podatkowym</b>	<b>Zasady zalecania bieżącego doradztwa podatkowego</b>	Organizacja nie określiła kryteriów wyboru podmiotu zewnętrznego realizującego bieżące doradztwo podatkowe, w tym nie określiła kryteriów/zasad wyboru podmiotu zewnętrznego realizującego przygotowanie interpretacji indywidualnych przepisów prawa podatkowego. Organizacja nie określiła również sytuacji, w których powinna skorzystać z różnego typu usług doradztwa podatkowego. Decyzja o skorzystaniu ze wsparcia zewnętrznego doradcy podatkowego jest podejmowana ad hoc, często dopiero w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości lub istotnej wątpliwości w zakresie realizacji obowiązków podatkowych.	Organizacja stosuje utartą praktykę w zakresie: - wyboru podmiotu zewnętrznego realizującego bieżące doradztwo podatkowe, - określenia katalogu sytuacji, w których powinna skorzystać z różnego typu usług doradztwa podatkowego.	Organizacja określiła i udokumentowała kryteria jakościowe (kryteria mogą stanowić element m.in. strategii Podatkowej) w zakresie wyboru podmiotu zewnętrznego realizującego różnego typu bieżące doradztwo podatkowe. Organizacja określiła i udokumentowała otwarty katalog sytuacji, w których powinna skorzystać z różnego typu usług doradztwa podatkowego.  Zakres wsparcia zewnętrznym doradców podatkowych jest dostosowany do potrzeb organizacji, w tym uwzględnia skuteczność i adekwatność systemu zarządzania ryzykiem podatkowym oraz mechanizmów kontrolnych.	Organizacja monitoruje przestrzeganie wdrożonych w tym zakresie zasad postępowania oraz zapewnia ich uaktualnianie w przypadku zmian w otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym. Organizacja okresowo weryfikuje efektywność wdrożonych zasad.	Bieżąca współpraca z zewnętrznym doradcą jest wspierana przez zaawansowaną technologię, w tym blockchain. Weryfikacja spełnienia wymogów jakościowych przez usługodawców jest zautomatyzowana. Organizacja jest proaktywna i poszukuje możliwości usprawnienia wdrożonych zasad współpracy z zewnętrznymi doradcami podatkowymi.
	<b>Odpowiedzialność za zlecenie bieżącego doradztwa</b>	W organizacji brak jest jasnych, kompleksowych i udokumentowanych zasad regulujących odpowiedzialność za zlecenie bieżącego doradztwa. Decyzję o skorzystaniu ze wsparcia zewnętrznego doradcy podatkowego podejmuje kierownik	Organizacja stosuje utartą praktykę w zakresie odpowiedzialności za zlecenie bieżącego doradztwa podatkowego. Odpowiedzialność ta co do zasady przypisana jest do kierownika działu ds. podatków lub dyrektora finansowego, który koordynuje korzystanie z	Organizacja wdrożyła i udokumentowała jasne, precyzyjne, kompleksowe zasady określające odpowiedzialność za zlecenie zgodnie z przyjętymi zasadami bieżącego doradztwa podatkowego, w tym określone zostały zasady:	Organizacja monitoruje przestrzeganie wdrożonych zasad określających odpowiedzialność za zlecenie bieżącego doradztwa podatkowego. Organizacja okresowo weryfikuje efektywność wdrożonych zasad.	Monitorowanie przestrzeganie wdrożonych zasad jest wspierane przez zaawansowane technologicznie i zautomatyzowane rozwiązania informatyczne.

		komórki odpowiedzialnej za realizację obowiązku podatkowego w zakresie którego zidentyfikowano nieprawidłowość lub istotną wątpliwość co do zastosowania przepisów prawa.	różnych form doradztwa podatkowego przez różne komórki organizacji.	- angażowania w tym zakresie zarządu organizacji (np. w przypadku długookresowych umów doradztwa podatkowego), - zapewniające koordynację świadczonych usług doradczych na rzecz różnych komórek organizacyjnych.		
	<b>Zakres i stopień udokumentowania wykonanych usług doradczych</b>	Brak jest wewnętrznych zasad określających wymagania dotyczące udokumentowania usług doradztwa podatkowego. Istniejąca w tym zakresie utarta praktyka ma charakter inicjatywy oddolnej i jest niejednolita.	Organizacja określiła ogólne zasady regulujące wymagania jakie powinna spełniać dokumentacja potwierdzająca wykonanie usług doradztwa podatkowego zgodnie z zawartą umową. Organizacja określiła ogólne zasady zapewniania dostępu i archiwizowania informacji o zleconych audytach i ich wynikach, umożliwiając łatwy dostęp do informacji w tym zakresie.	Organizacja określiła i udokumentowała kompleksowe, spójne, jasne i precyzyjne zasady dotyczące: - dokumentowania zlecenia usług doradztwa podatkowego, - zakresu i sposób dokumentacji wykonania różnego typu usług doradztwa podatkowego, w tym zakresu i wymogów jakie powinna spełniać przekazywana przez podmiot zewnętrzny dokumentacja związana z wykonywaną usługą. - sposób gromadzenia, przechowywania, archiwizowania i udostępniania dokumentacji potwierdzającej wykonanie usługi doradztwa podatkowego.  Zasady określone przez organizację uwzględniają przepisy prawne oraz najlepsze praktyki w tym zakresie.	Organizacja wdrożyła zintegrowane podejście do dokumentowania wykonanych usług doradczych, które obejmuje inne usługi niematerialne. Organizacja monitoruje przestrzeganie wdrożonych w tym zakresie zasad postępowania oraz zapewnia ich uaktualnianie w przypadku zmian w otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym. Organizacja okresowo weryfikuje efektywność wdrożonych zasad.	Organizacja zautomatyzowała procesy dokumentowania wykonanych usług doradczych przy użyciu zaawansowanych narzędzi i technologii, takich jak sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, robotyka procesów biznesowych. Automatyzacja procesów umożliwia szybsze, bardziej precyzyjne i efektywne gromadzenie, przechowywanie, archiwizowanie i udostępnianie dokumentacji wykonanych usług doradczych.