



Tom 26/2017, ss. 251–270  
ISSN 1644-888X  
e-ISSN 2449-7975  
DOI: 10.19251/ne/2017.26(17)  
[www.ne.pwspzlock.pl](http://www.ne.pwspzlock.pl)

---

**Monika Jarzębska**  
Urząd Skarbowy w Sierpcu

**DOSKONALENIE JAKOŚCI USŁUG  
KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ  
– KOMUNIKACJA ORAZ SKUTECZNOŚĆ  
I EFEKTYWNOŚĆ POBORU PODATKÓW  
NA PRZYKŁADZIE URZĘDU SKARBOWEGO  
W SIERPCU**

PERFECTIONING OF QUALITY SERVICES OF DOMESTIC FISCAL  
ADMINISTRATION – COMMUNICATION AND EFFECTIVENESS OF LEVY  
TAXES, THE SIERPC TAX OFFICE AS A GOOD EXAMPLE

*„Nigdy nie dokonasz zmian  
walcząc z istniejącą rzeczywistością.  
Aby coś zmienić, zbuduj nowy model,  
który uczyni przestarzałym ten istniejący.”*

*Buckminster Fuller*

## Streszczenie

Edukowanie społeczeństwa oraz wspomaganie procesu identyfikowania podatników z grupy ryzyka lub niewywiązujących się z obowiązku podatkowego to czynniki warunkujące osiągnięcie podstawowego celu administracji skarbowej, czyli stanu, w którym podatnicy dobrowolnie wypełniają swoje powinności. Jednakże na żadnym etapie nie można się zatrzymać nawet na chwilę. Rozwój świadomości społeczeństwa polskiego wymusza rozwój wszystkich gałęzi, nie tylko w sektorze prywatnym, lecz także publicznym. W celu sprostania oczekiwaniom naszego społeczeństwa administracja, w tym również podatkowa, musi nieustannie poszukiwać nowych rozwiązań i nowych narzędzi.

**Słowa kluczowe:** jakość usług publicznych, reforma administracji podatkowej, Urząd Skarbowy w Sierpcu

## Wprowadzenie

Administracja podatkowa funkcjonowała od zawsze tam, gdzie funkcjonowało państwo, które powierzało uprawnienia fiskalne wyodrębnionym jednostkom. Już w starożytności bez względu na sposób organizacji administracji i panujący ustrój funkcjonowały służby skarbowe z silną pozycją pracujących tam urzędników skarbowych. Obecna administracja podatkowa postrzegana jest jako nowoczesna organizacja realizująca nie tylko swoją główną misję dostarczania dochodów budżetowych, ale również pomagająca podatnikowi w wypełnianiu przez niego obowiązków podatkowych, pełniąc wobec niego funkcje informacyjne i edukacyjne [Karls i inni, 2009]. Ocena dotychczasowej działalności administracji podatkowej (skarbowej) pokazuje, że jakość usług stale rośnie. Jednocześnie jednak wzrasta świadomość prawnopodatkowa i oczekiwania klientów wynikające zarówno z postępujących przemian społecznych i technologicznych, jak i z członkostwa w Unii Europejskiej. Celem działania administracji skarbowej jest rozszerzenie zakresu usług

## Summary

Society education and supporting taxpayers identification processes of a risk group or tax duty avoidance are factors which necessary in order to reach a basic goal of fiscal administration, which means the state in which taxpayers comply with their duties voluntarily. However, you cannot stop for a moment at any stage. Polish society development enforces development in every branch, not only in the private sector but also in the public one. In order to fulfill the expectations of our society, administration, also tax administration, must search continually for new solutions and new tools.

**Key words:** quality of public services, tax administration reform, Tax Office in Sierpc.

świadczonych wszystkim grupom klientów oraz skuteczne poprawianie jakości tych usług. Warunkiem koniecznym do prawidłowego funkcjonowania państwa oraz realizacji jego celów ekonomicznych, społecznych i administracyjnych jest rzetelne, bezstronne i sprawne funkcjonowanie administracji podatkowej. W ciągu ostatnich kilku lat znacząco wzrosły wymagania i oczekiwania obywateli w stosunku do pracowników administracji rządowej. Takie nastawienie wynika ze wzrostu jakości usług świadczonych w innych sektorach, jak również z rosnącej świadomości obywateli co do roli, jaką sami odgrywają w państwie.

### **1. Usprawnienie administracji podatkowej poprzez podnoszenie jakości świadczonych usług**

Administracja jest zjawiskiem złożonym, należącym do sfery organizacji i prawa. Stanowi część aparatu państwowego, powołaną do realizacji zadań ustalonych przez parlament; to także rodzaj działalności prowadzonej przez różne jednostki celem realizacji zadań uznanych za publiczne i określonych w ustawach i innych aktach. Prawo określa podstawę tych działań, ich zasięg, moc wiążącą, formę i tryb postępowania oraz inne warunki, których spełnienie wpływa na ich ważność i skuteczność. Procedury postępowania wynikają z prawa wewnętrznego, natomiast jakość realizowanych zadań zależy w głównej mierze od indywidualnej postawy urzędnika.

Usprawnienie administracji, rozwijanie w jej strukturach poczucia misji publicznej i społecznej służby oznacza:

- doskonalenie procesu świadczenia usług publicznych,
- konieczność uwzględniania oczekiwań społecznych w zakresie jakości działania administracji,
- przejrzystość procedur administracyjnych,
- poszukiwanie narzędzi zarządzania dających możliwość dostosowania zakresu usług do społecznych oczekiwań i możliwości finansowych danego urzędu,
- stały dopływ wiedzy dotyczącej dobrych praktyk z zakresu zarządzania sektorem publicznym.

Proces usprawniania administracji i modelowego funkcjonowania urzędów oznacza projektowanie i wdrażanie skutecznych standardów i reguł działania, zwalczania przejawów korupcji, zwiększanie sprawności, skuteczności i efektywności instytucji publicznej. Niezbędnym staje się większe

uwrażliwienie instytucji publicznej na potrzeby społeczne obywateli. Oznacza to konieczność odchodzenia od zbiurokratyzowanego modelu funkcjonowania administracji i zastępowania go modelem zarządzania publicznego. Należy podkreślić, że zasadniczym problemem organów administracyjnych jest zapewnienie sprawnej, skutecznej i efektywnej realizacji zadań publicznych. Rolą kierownictwa instytucji publicznych jest takie ukształtowanie ich struktury, aby jak najlepiej zaspokajać potrzeby obywateli oraz optymalizować wykorzystanie ograniczonych zasobów. Turbulentne otoczenie, w którym funkcjonują urzędy administracji, wymusza na nich działania doskonalące, dopasowujące ich funkcjonowanie do coraz wyższych wymagań społeczeństwa informacyjnego.

Współcześnie konstruowane definicje administracji publicznej kładą szczególny nacisk na jej służebną rolę wobec społeczeństwa. Nie ulega wątpliwości, że co do zasady ma ona zajmować się sprawami wspólnoty. Wchodząc w skład struktury władzy wykonawczej, administracja publiczna ma również obowiązek stosować prawo, co często jest związane z wykonywaniem czynności o charakterze władczym, represyjnym. Tak wszechstronne i zróżnicowane działania administracji publicznej i odpowiedzialność za podejmowane czynności czynią dyskusję aktualną nad jakością usług administracji publicznej. Podkreślić należy, że istotny wpływ na przebieg tej dyskusji mają adresaci działań administracji, którzy formułują w stosunku do niej bardzo konkretne oczekiwania. Wobec tego szczególnym zainteresowaniem podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie w administracji publicznej objęte są kwestie związane z ustaleniem owych oczekiwań, a także wyspecyfikowanie czynników, które determinują jakość wykonywanych działań i usług.

Należy zauważyć, że obecnie dokonuje się intensywny proces rozwoju jakości usług publicznych, w którym wszyscy uczestniczymy – niezależnie od tego czy chcemy czy nie. Ale cóż to jest „Jakość Usługi Publicznej”? Najprościej można zdefiniować ją jako stopień, w jakim dana usługa zaspokaja potrzeby i oczekiwania klientów. Niemniej jednak E. Löffler wyróżnia trzy fazy ewolucji jakości w sektorze publicznym:

- jakość w sensie przestrzegania norm i procedur,
- jakość w znaczeniu efektywności,
- jakość w znaczeniu zadowolenia klienta.

Natomiast M. Bugdol [Bugdol, 2011] wśród 10 czynników determinujących jakość usługi wymienia dostępność usługi, sposób komunikacji, kompetencje,

grzeczność, wiarygodność, odpowiedzialność, niezawodność, bezpieczeństwo, zrozumienie i konkretność. Według zdania wielu teoretyków i praktyków, jakość jest pojęciem subiektywnym, ulotnym, podlegającym ciągłym modyfikacjom. Postrzegają jakość jako coś, czego nie da się (nie ma takiej potrzeby) zdefiniować. Niemniej jednak powyższy pogląd nie znajduje uzasadnienia, gdyż należy zwrócić uwagę, że współczesna nauka terminowi „jakość” przypisuje dosyć konkretne znaczenie. Owszem, dla przedstawicieli różnych dziedzin określenie „jakość” może oznaczać co innego, co jednak nie zmienia faktu, że w odniesieniu do poszczególnych sfer działalności ludzkiej termin ten posiada bardzo konkretne znaczenie. Dla wielu osób (np. humanistów) jakość jest niemal nieosiągalnym symbolem doskonałości; dla innych (np. osób związanych z realizacją procesów technologicznych) jakość oznacza stopień spełniania/przestrzegania określonych norm, procedur i wymogów. Z kolei dla jeszcze innych osób jakość może oznaczać stopień spełnienia potrzeb, sumę cech wyrobów i usług, cechę przypisywana danemu wyrobowi lub usłudze na podstawie określonych przepisów, etc.

Pomimo braku jednoznacznie brzmiącego oznaczenia pojęcia „jakość” nie ulega wątpliwości, że jakość była i jest przedmiotem nieustannej troski każdego dostawcy i odbiorcy. Bywa ona najczęściej utożsamiana z cechą jakiegoś produktu lub usługi, a więc jest oceną rzeczy materialnych. Jednakże również świat subiektywnych odczuć (np. relacji międzyludzkich) podlega ocenie jakościowej. Wobec tego można zaryzykować stwierdzenie, że cała otaczająca nas rzeczywistość jest jakościowa. Wszystko, co nas otacza, podlega ocenie. Często są to oceny subiektywne, nierzetelne. W codziennej działalności mówimy, że dany przedmiot jest dobry albo zły, ładny albo brzydki, wysoki lub niski. Tak więc wszystko co podlega ocenie, ma określoną jakość. Dosyć powszechne jest dzisiaj przekonanie, że „jakość” to coś, czego oczekuje klient, którym w odniesieniu do administracji jest zbiorowy obywatel-społeczeństwo. „Jakość” jest stopniem spełnienia oczekiwań klienta, więc bez klienta nie ma ona sensu. Zatem należy stwierdzić, że „jakość” to nic innego jak wychodzenie naprzeciw wymaganiom klienta, jest to stopień spełnienia jego oczekiwań. „Jakość” stanowi nadrzędną wartość funkcjonowania każdej organizacji. Jest ona niedoścignionym celem działalności i cechą każdego systemu i procesu, a nawet pojedynczego zdarzenia. Jakość usług publicznych jest zagadnieniem bardzo złożonym. Uwzględnić należy fakt, że podstawa ich realizacji ma przeważnie charakter normatywny. W konsekwencji

to przepis prawa, a nie organ administracji publicznej wyznacza przesłanki, procedurę wykonywania usług publicznych. Jedynie co można wówczas zrobić dla poprawy jakości konkretnej usługi publicznej, to wpłynąć na poprawę kultury organizacyjnej, czyniąc tym samym okoliczności świadczenia usługi publicznej bardziej przyjaznymi dla klientów.

Rozwój administracji publicznej oznacza ustawiczne doskonalenie jakości procesu świadczenia usług publicznych, w tym doskonalenia obsługi klienta. Zarządzanie jakością pozwala usuwać zbędne biurokratyczne procedury i czyni urząd bardziej przyjazny obywatelom. Niesie też wiele innych korzyści takich, jak:

- poprawa jakości świadczonych usług,
- obniżenie kosztów prowadzonej działalności,
- obniżenie kosztów złej jakości,
- zwiększenie efektywności działania organizacji,
- zmiana podejścia do jakości,
- nastawienie na klienta,
- wypracowanie czytelnej struktury organizacyjnej w zakresie odpowiedzialności za świadczone usługi.

Po stronie korzyści należy wymienić także uporządkowanie całego obszaru zarządzania instytucją, uregulowanie granic, kompetencji, odpowiedzialności, usprawnienie wewnętrznej współpracy, zaangażowanie wszystkich pracowników w sprawy jakości świadczonych usług, kreowanie zaufania pracowników do instytucji - co wpływa na atmosferę w pracy, identyfikowanie się pracowników z instytucją, znajomość celów organizacji, utożsamianie się z wynikami jakościowymi oraz wzrost zainteresowania pracowników podnoszeniem swoich kwalifikacji. Korzyści te nie zostaną osiągnięte, jeśli dbałość o wysoki poziom usług nie będzie wynikała z wewnętrznego przekonania kierownictwa i pracowników urzędu o słuszności tego typu działań. Zarządzanie jakością wymaga zbudowania przekonania wśród pracowników, że jakość i procesy organizacyjne nie mają jednego właściciela, realizacja zadań i celów jakościowych dotyczy wszystkich w organizacji. Powinno to prowadzić do pozytywnego nastawienia pracowników do jakości w organizacji, a nadanie tego typu działaniom charakteru priorytetowego można rozpatrywać w kategorii zwiększonej szansy na osiągnięcie sukcesu. Niemniej jednak z drugiej strony należy zadbać o likwidację barier ograniczających rozwój procesów jakościowych w administracji publicznej. Urzędnicy powinni być świadomi

potrzeby wdrażania procesów zarządzania jakością w sektorze publicznym. Powinni być motywowani przez kierownictwo organizacji do aktywnego uczestnictwa w tych procesach. Jednakże, żeby mogło się tak stać konieczne jest wprowadzenie narzędzi zarządzania, na przykład takich jak wypracowanie ścieżki awansu i możliwość wynagradzania urzędników uczestniczących aktywnie w procesie rozwoju jakości usług publicznych.

Właśnie taka idea funkcjonowania państwach obszarze administracji podatkowej zainicjowała budowę Krajowej Administracji Skarbowej, która powstała 1 marca 2017 r., i której przyświeca stworzenie przyjaznej, kompetentnej i taniej administracji skarbowej. Administracja taka będzie skutecznie wypełniać zadania związane z wymiarem, kontrolą i poborem danin publicznych, tak w wymiarze krajowym, jak i unijnym. Celem konsolidacji Administracji Podatkowej, Kontroli Skarbowej i Służby Celnej jest zapewnienie lepszej obsługi podatników/klientów, zgodnej z rosnącymi wymaganiami XXI wieku. Zgodnie z zapisami ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej, do zadań naczelnika urzędu skarbowego należą nie tylko „zadania twarde”, takie jak wykonywanie kontroli podatkowych, egzekucji administracyjnej czy zwalczanie przestępstw skarbowych, lecz również tzw. „zadania miękkie” polegające na wsparciu podatnika w samodzielnym, prawidłowym i dobrowolnym wypełnianiu obowiązków podatkowych. Niemniej jednak, bez względu na wyróżnione grupy zadań każdy podatnik (szerzej: klient urzędu) powinien być obsługiwany profesjonalnie, tzn. zgodnie z przepisami prawa, rzetelnie, uprzejmie, sprawnie i z należyтым szacunkiem.

Urząd Skarbowy w Sierpcu wpisuje się w politykę określoną przez Krajową Administrację Skarbową. Jest to jeden z 401 urzędów skarbowych w kraju i jeden z 51 urzędów w województwie mazowieckim, który tak jak cała administracja skarbowa ma ambicje sprostać wyzwaniom poprawiającym jakość obsługi klientów, doskonaląc system zarządzania zgodnie z europejską wizją jakości opartą na przejrzystości, otwartości, partnerstwie i zaangażowaniu. Ponadto Urząd Skarbowy w Sierpcu to laureat konkursów na Najbardziej Przyjazny Urząd Administracji Rządowej, reprezentant Polski na międzynarodowych konferencjach jakości, organizator krajowych i międzynarodowych konferencji jakości, a także laureat I nagrody ONZ. W swoim dorobku Urząd ma również publikacje dobrych praktyk zarówno w krajowych, jak i zagranicznych podręcznikach jakości. Urząd Skarbowy w Sierpcu od wielu lat aktywnie uczestniczy w procesie rozwoju jakości usług administracyjnych

- zatem słowo „jakość” jest znane bardzo dobrze bez względu na płaszczyznę wymiaru. Urząd ma doświadczenie w tworzeniu dobrych praktyk, poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań usprawniających pracę Urzędu, współpracy benchmarkingowo-benchlearningowej. Mając doświadczenie we wprowadzaniu i rozpowszechnianiu projektów usprawniających funkcjonowanie administracji podatkowej Urząd koncentruje się nie tylko na doskonaleniu tego co już było, ale przede wszystkim nadaje priorytety kolejnym zadaniom.

Misją Urzędu Skarbowego w Sierpcu jest pozyskiwanie dochodów podatkowych przy maksymalizacji poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych oraz zapewnieniu podatnikom wysokiej jakości obsługi w warunkach jednolitego stosowania przepisów prawa podatkowego wobec wszystkich podatników. Natomiast wizja Urzędu opiera się na:

- stworzeniu instytucji profesjonalnej, skutecznej i cieszącej się zaufaniem społecznym,
- skróceniu czasu realizowanych zadań – podniesienie skuteczności i efektywności poboru podatków,
- świadczeniu wysokiej jakości usług publicznych,
- elastyczności działania poprzez dostosowanie się do zmieniających się sposobów i modeli komunikacji,
- podniesieniu rangi urzędnika – odbudowanie szacunku „przedwojennego urzędnika”.

Działania Urzędu skierowane są na:

- poprawę skuteczności i efektywności realizowanych zadań (wzrost wpływów podatkowych do budżetu państwa przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów administracyjnych),
- przyjazną i optymalną organizację poboru podatków,
- pozyskiwanie zaufania społecznego do instytucji i urzędników,
- podnoszenie społecznej świadomości konieczności wywiązywania się z obowiązków podatkowych,
- promowanie modelu publicznego zarządzania skierowanego do klienta.

W celu realizacji wskazanych założeń Urząd podejmuje następujące działania:

- doskonalenie procedur realizacji zadań statutowych i opracowanie narzędzi ich oceny,
- definiowanie i wdrażanie dobrych praktyk,



- utworzenie grup benchmarkingowo-benchlearningowych (krajowych i międzynarodowych),
- promowanie wśród społeczeństwa e-Administracji Podatkowej (akcja edukacyjna skierowana do młodzieży i studentów, przedsiębiorców, biur rachunkowych).

Głównym celem polityki jakości Urzędu jest stworzenie warunków wysokiego standardu działania organizacji i budowania zaufania klientów do Urzędu dającego optymalną usługę. Celem działania jest realizacja zadań związanych z poborem dochodów budżetowych w najbardziej skuteczny i sprawiedliwy sposób, przy jednoczesnym zachowaniu zasad poszanowania dobra jednostki i umacniania zaufania klientów do Urzędu dającego optymalną usługę.

Urząd dąży do umacniania zaufania klientów poprzez:

- zapewnienie 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, zapewniającej tym samym zwiększenie dobrowolności wypełniania przez nich obowiązków podatkowych,
- systematyczne rozwijanie relacji partnerskich ze stronami zainteresowanymi,
- ciągłe podnoszenie kwalifikacji pracowników administracji podatkowej, pozwalających 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,
- doskonalenie przyjętego systemu organizacyjnego w oparciu o międzynarodowe standardy zarządzania.

## **2. Projekty usprawniające funkcjonowanie Krajowej Administracji Skarbowej**

Mając świadomość nieustannej ewolucji administracji publicznej, wiedząc, że biurokratyczny model państwa przeszedł już dawno do lamusa teorii organizacji i zarządzania, a profesjonalna obsługa wymaga ciągłego i systematycznego unowocześniania jednostki, innowacji i zmian - Urząd Skarbowy

w Sierpcu czynnie uczestniczy w rozwoju polityki jakości usług administracji publicznej, wyznacza trendy i wskazuje rozwiązania usprawniające funkcjonowanie Krajowej Administracji Skarbowej.

## 2.1. E-Urząd

### Tło projektu

e-Urząd to urząd stosujący na co dzień e-Administrację, w której powszechnie wykorzystywane są technologie informatyczne i komunikacyjne (ICT) do usprawnienia realizacji zadań publicznych, głównie poprzez udostępnienie w kanałach elektronicznych usług publicznych (tzw. e-usług) wspierających realizację tych zadań. W e-Urzędzie następuje ciągły proces doskonalenia jakości zarządzania i świadczenia usług administracyjnych poprzez przekształcanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych z wykorzystaniem internetu i nowoczesnych środków komunikacji. Relacje zewnętrzne to relacje typu urząd-obywatel, urząd-podmiot gospodarczy oraz urząd-usługodawca; natomiast w relacjach wewnętrznych wyróżniamy urząd-urząd oraz urząd-pracownicy. W ramach elektronicznej administracji zakłada się zmiany oraz usprawnienia organizacyjne, szeroką modernizację oraz optymalizację procesów administracyjnych pod kątem efektywności. Obecnie realizowane działania mają na celu wyposażenie administracji podatkowej w nowoczesne narzędzia zarządzania informacją, tj.: e-Deklaracje, e-Rejestracja i e-Podatki. Mając świadomość, że każde zmiany innowacyjne w pierwszej fazie wdrożenia spotykają się z oporem osób, których te zmiany dotyczą, konieczne jest podjęcie działań przez Urząd, które ten opór by złagodziły. Wobec tego Urząd Skarbowy w Sierpcu proponuje:

- *e-Pomoc w Urzędzie, tj.*

proponowanie, zachęcanie, ułatwianie podatnikom składanie dokumentów (deklaracji podatkowych) elektronicznie. Podatnik – w celu pokonania „bariery elektronicznej” - będzie pod opieką pracownika Centrum Obsługi Podatnika, który wytłumaczy zasady i pokaże „ścieżkę” składania dokumentów elektronicznie; wskaże korzyści jakie zyskuje podatnik z tzw. „samoobsługi” złożenia deklaracji; ale przede wszystkim nastąpi zmiana podejścia, pokonanie lęku przed techniką, przed czymś co do tej pory podatnikowi wydawało się niemożliwe. W dłuższym czasie działanie to przyczyni się do wzrostu świadomości podatkowej, w tym do wzrostu udziału deklaracji podatkowych składanych elektronicznie w stosunku do ich ogólnej liczby – co będzie wyrazem

transformacji administracji podatkowej z papierowej na elektroniczną, tzn. wpisującą się w informatyzację usług administracji publicznej.

- *e-Spotkania z przedsiębiorcami, tj.*

organizowanie spotkań/szkoleń z przedsiębiorcami, podczas których przekazywane byłyby istotne zmiany przepisów prawa podatkowego, ale także „ciekawostki z życia administracji podatkowej”, które przyczyniłyby się do wzrostu zainteresowania takimi spotkaniami. Podczas spotkań prezentowane byłyby usługi e-Administracji, które przedstawione w odpowiedni sposób – jasny, wyraźny i ciekawy – prowadziłyby do wzrostu świadomości podatkowej i intensyfikacji korzystania z e-USług oferowanych przez administrację podatkową.

- *e-Współpraca z biurami rachunkowymi/podatkowymi*

Dokonawszy analizy rynku usług księgowych należy stwierdzić, że jest to rynek, który intensywnie rozwija się. Oznacza to, że coraz więcej podmiotów gospodarczych powierza sprawy księgowe biurom rachunkowym czy też kancelariom podatkowym. Zatem biura i kancelarie stanowią ważne ogniwo w komunikacji Urzędu z podatnikiem. Ponieważ pracownicy biur i kancelarii to osoby, które zawodowo zajmują się sprawami podatkowymi jest im zapewne znacznie łatwiej pokonać naturalny opór przed pojawiającymi się innowacjami w administracji podatkowej. Wobec tego dialog, kampania informacyjna i współpraca w zakresie obsługi podatników mogłaby przyczynić się do większego zainteresowania usługami elektronicznymi oferowanymi przez administrację podatkową, co z kolei przyczyniłoby się do szybszego przekształcenia administracji podatkowej z papierowej na elektroniczną i w efekcie doprowadziłoby do zwiększenia efektywności administracji podatkowej.

- *e-Komunikacja z podatnikami*

Obecnie w naszym codziennym życiu komunikacja elektroniczna, tj. za pomocą e-mail, jest powszechnym zjawiskiem. Jest to narzędzie komunikacji stosowane niezależnie od wieku, wykonywanego zawodu czy statusu społecznego. Jest to środek, który pozwala komunikować się szybko, bez względu na odległość i dodatkowo nie generuje kosztów finansowych. Zatem jest to zarazem skuteczne, jak i efektywne narzędzie komunikacji. Dlaczego więc nie rozpowszechnić jego stosowania w administracji podatkowej? Podatnicy w Urzędzie mają do załatwienia wiele różnorodnych spraw – nie tylko złożenie co rok zeznania podatkowego, ale występują także z wnioskami o różne

zaświadczenia, udzielenie ulg w spłacie zobowiązań podatkowych, składają szereg różnych dokumentów, o złożenie których zwrócił się Urząd; ponadto Urząd prowadzi różne postępowania – sprawdzające, karno-skarbowe, podatkowe, kontrolne). W związku z realizacją powyższych zadań niejednokrotnie zachodzi potrzeba kontaktu z podatnikiem. Co do zasady kontakt następuje w formie pisemnej lub telefonicznej. Niemniej jednak obie formy generują koszty finansowe. Dlatego też uzasadnione wydaje się być rozwiązanie polegające na kontaktowaniu się z podatnikami poprzez e-mail. Nie dotyczy to oczywiście spraw, w których musi zostać zachowana procedura podatkowa zgodnie z Ordynacją podatkową.

Ponadto, po utworzeniu bazy adresów e-mail – w związku z realizacją polityki pro-klienckiej urząd skarbowy mógłby informować swoich podatników o wprowadzonych zmianach w prawie podatkowym. Takie rozwiązanie byłoby wyjściem naprzeciw oczekiwaniom podatników i zapewne poprawiłoby wizerunek administracji podatkowej wśród społeczeństwa.

- *e-Edukacja w szkołach średnich*

Rozwój technologii, innowacyjności, w tym informatyzacji stał się już codziennością. Jest wszechobecny i dotyczy niemalże każdego – niezależnie od wieku, pochodzenia, wykształcenia, przynależności społecznej. Wiąże się on z wprowadzeniem do naszego życia coraz to nowszych produktów, które to znacznie szybciej są akceptowane i używane przez młodsze pokolenia. Ponieważ administracja podatkowa, aby była coraz bardziej efektywna musi wdrażać coraz to nowsze narzędzia; musi podążać za tempem zmian, które mają miejsce w rozwijającej się gospodarce, w rozwijającym się społeczeństwie. Wobec tego, wychodząc naprzeciw postępującej informatyzacji społeczeństwa i usług administracji publicznej proponuje się podjęcie działań przez urzędy skarbowe mające na celu sprawniejsze przygotowanie przyszłych klientów (podatników) do korzystania z usług administracji podatkowej. Przełamanie stereotypu urzędnika i pokazanie nowoczesnej administracji podatkowej w czasie serii zajęć dydaktycznych w szkołach średnich pozwoli przygotować przyszłych podatników do odbioru usług oferowanych w nowoczesny sposób. Ponadto uczniowie szkół średnich wstępując na rynek pracy będą mieli pozytywny wizerunek administracji podatkowej – administracji przyjaznej, profesjonalnej, aktywnej, nowoczesnej, co w ich przyszłych działaniach pozwoli lepiej realizować obowiązki podatkowe zgodnie z regułą samoopodatkowania dzięki rozbudowanej świadomości podatkowej.

### Cel projektu

- zmniejszenie kosztów funkcjonowania systemu podatkowego zarówno po stronie administracji, jak i podatników,
- wzrost efektywności realizowanych zadań,
- sprawniejsza obsługa podatników,
- poprawa wizerunku administracji podatkowej.

### Efekty projektu

- zwiększenie dochodów budżetu państwa,
- wprowadzenie oszczędności czasu (wszystkich stron) oraz oszczędności finansowych (zmniejszenie kosztów),
- skuteczna komunikacja i sprawność działania urzędu,
- pozytywny wizerunek administracji podatkowej,
- wzrost zaufania do administracji podatkowej.

### Koszty projektu

- zwiększone roboczogodziny pracowników przygotowujących i prowadzących szkolenia,
- koszty materiałów szkoleniowych,
- koszty dojazdów do szkół.

## **2.2. Pomoc w spłacie zaległości podatkowych objętych tytułem egzekucyjnym**

### Tło projektu

W przypadku gdy organ egzekucyjny w toku prowadzonego postępowania egzekucyjnego stwierdzi bezskuteczność egzekucji bądź dłużnik nie jest w stanie jednorazowo uregulować zadłużenia organ proponuje pomoc w spłacie długu poprzez zawarcie układu ratalnego.

### Cel projektu

- poprawa egzekucji należności od tzw. „trudnych” dłużników, która w toku standardowego postępowania egzekucyjnego nie byłaby możliwa do realizacji z uwagi na trudną sytuację materialną dłużnika i brak realnych perspektyw ściągłości zadłużenia w przyszłości,
- „pobudzenie” dłużnika do działania.

### Efekty projektu

- zwiększenie wpływów budżetowych,
- zmniejszenie zaległości podatkowych,

- zmniejszenie kosztów egzekucji administracyjnej,
- skuteczna komunikacja i sprawność działania urzędu,
- okazanie szacunku podatnikowi („pochylenie się” nad jego trudną sytuacją majątkową),
- poprawa wizerunku i wiarygodności administracji podatkowej/wzrost zaufania społecznego do administracji podatkowej.

### Koszty projektu

Projekt nie wymaga dodatkowych nakładów finansowych (zwiększenie obciążenia pracą w komórce wierzycielskiej przy jednoczesnym zmniejszeniu obciążenia pracą w komórce egzekucji).

### **2.3. „Szybka decyzja” w sprawie wniosków o raty, odroczenia i umorzenia zobowiązań podatkowych**

#### Tło projektu

Wnioski tzw. „uznaniowe”, tj. w sprawie rozłożenia podatku/zaległości podatkowej ma raty, odroczenia terminu płatności podatku czy umorzenia zaległości podatkowej analizowane są na etapie ich składania. Pracownik merytoryczny dokonuje oceny wniosku, w szczególności jego uzasadnienia. W przypadku braków formalnych podatnik jest informowany o jakie informacje musi uzupełnić wniosek, ewentualnie jakie powinien dostarczyć jeszcze dokumenty. Pracownik merytoryczny przedstawia sytuację podatnika Naczelnikowi, który podejmuje decyzję w sprawie sposobu załatwienia wniosku. Podatnik zaraz po złożeniu wniosku otrzymuje informację o decyzji Naczelnika.

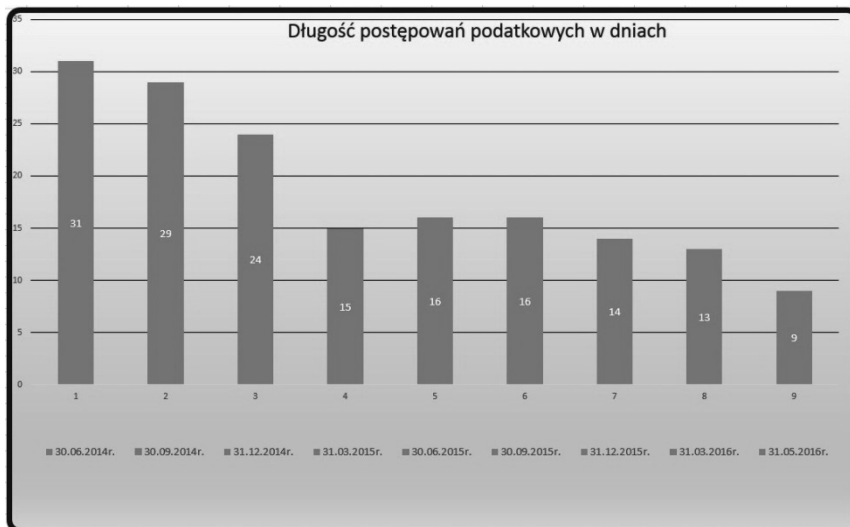
#### Cel projektu

Projekt realizowany jest niejako na dwóch płaszczyznach. Z jednej strony występuje umiejętne zarządzanie zaległościami podatkowymi i usprawnienie organizacji pracy, gdyż zintensyfikowane bezpośrednie formy komunikacji prowadzą do dobrowolnego wykonywania obowiązku podatkowego, a z drugiej strony – jest to realizacja pro-klienckiej orientacji, która wpływa na poprawę wizerunku administracji podatkowej i wzrost zaufania do niej.

#### Efekty projektu

- skrócenie czasu trwania postępowań podatkowych,
- zmniejszenie kosztów prowadzonych postępowań podatkowych,
- pozytywny wizerunek administracji podatkowej.

Wykres nr 1



Źródło: Dane statystyczne Urzędu Skarbowego w Sierpcu

### Koszty projektu

Projekt nie wymaga dodatkowych nakładów finansowych.

## **2.4. Uzgadnianie z biurami rachunkowymi wysokości wpłaconych zaliczek z tytułu podatku dochodowego przez klientów tych biur**

### Tło projektu

Z roku na rok zwiększa się liczba podatników prowadzących działalność gospodarczą obsługiwanych przez biura rachunkowe. Urząd realizując politykę pro-kliencką współpracuje z biurami rachunkowymi działającymi na terenie obsługiwanym przez Urząd. Zgodnie z ustawami o podatkach dochodowych podatnicy zobowiązani są do wpłacania w trakcie roku zaliczek na podatek; zaliczki te w dalszej kolejności wykazywane są w zeznaniach podatkowych. W tym obszarze stwierdzono, że błędnie wykazane zaliczki na podatek stanowią znaczny udział w błędnych zeznaniach podatkowych. W związku z tym podjęto współpracę z biurami rachunkowymi polegającą na wcześniejszym uzgadnianiu wysokości zaliczek na podatek. Uzgodnienie dokonywane jest głównie drogą e-mail między pracownikiem biura rachunkowego a pracownikiem komórki rachunkowości.

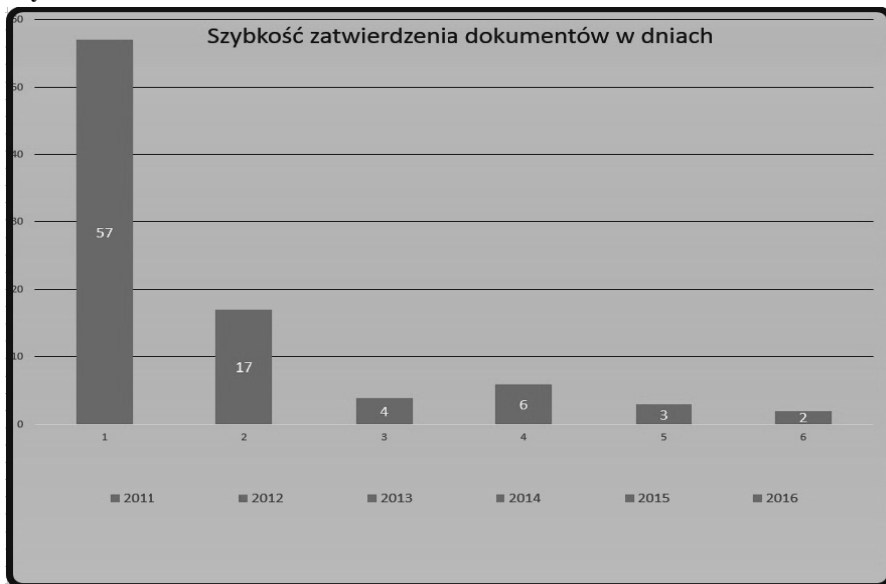
### Cel projektu

- usprawnienie akcji zeznań podatkowych (zmniejszenie czasu obsługi zeznania podatkowego, eliminacja wizyt podatnika w urzędzie),
- zmniejszenie kosztów (brak wezwań),
- poprawa efektywności realizowanych zadań,
- poprawa wizerunku administracji podatkowej.

### Efekty projektu

- wzrost skuteczności realizowanych zadań (szybsza obsługa podatników),
- wzrost efektywności realizowanych zadań (zmniejszenie kosztów),
- pozytywny wizerunek administracji podatkowej/wzrost zaufania społecznego do administracji podatkowej

### **Wykres nr 2**



Źródło: Dane statystyczne Urzędu Skarbowego w Sierpcu

### Koszty projektu

Projekt nie wymaga dodatkowych nakładów finansowych.



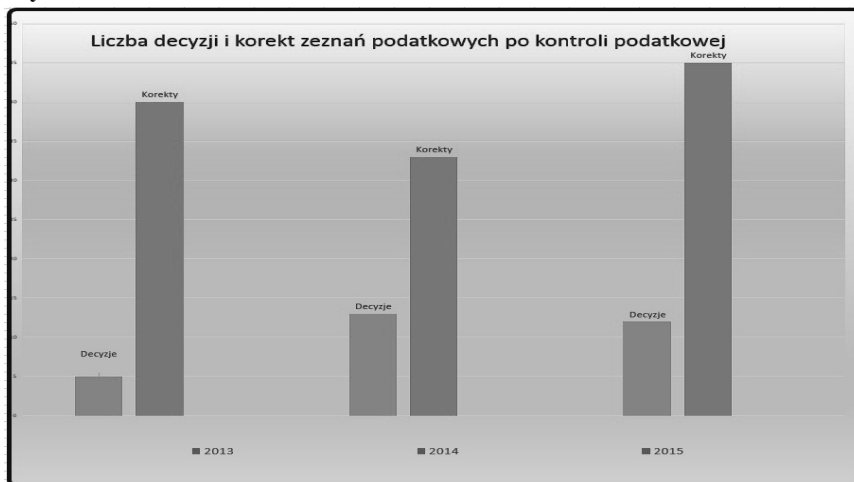
## **2.5. Wyłączenie z kontroli podatkowej małych podmiotów gospodarczych i objęcie ich czynnościami sprawdzającymi**

### Tło projektu

Na terenach obsługiwanych przez małe urzędy skarbowe występują podmioty gospodarcze, które nie mają zbyt dużego udziału w „budowie budżetu państwa”. Są to głównie mikroprzedsiębiorcy, którzy niejednokrotnie wybierają zryczałtowane formy opodatkowania. Niemniej jednak w każdym urzędzie skarbowym funkcjonuje komórka kontroli podatkowej, która przeprowadza czynności u podmiotów gospodarczych zgodnie z właściwością miejscową, tzn. w przypadku małych urzędów – u mikroprzedsiębiorców. Zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej mikroprzedsiębiorca to przedsiębiorca, którego roczny obrót netto nie przekracza 2 mln zł; w praktyce, większość mikroprzedsiębiorców działających na terenach małych urzędów nie osiąga obrotu nawet w wysokości 1 mln zł. Zatem kwoty uszczupień ustalone w wyniku kontroli podatkowych nie mogą być znaczące. Biorąc pod uwagę koszty prowadzonych kontroli podatkowych przez pracowników urzędów skarbowych (koszty wynagrodzenia, koszty administracyjne) efektywność tych działań staje się wątpliwa. Jednakże należy zwrócić uwagę, że pracownicy komórek kontroli podatkowych świadcząc pracę na rzecz administracji podatkowej zdobyli wiedzę i doświadczenie. Wobec tego zasadne wydaje się wykorzystanie tak cennego zasobu – wykwalifikowanego zasobu ludzkiego. Z drugiej strony należy zauważyć, że w tak szybko zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, w której występują coraz bardziej rozbudowane podmioty gospodarcze, wzrasta liczba przestępstw podatkowych polegających na „produkcji dokumentów” i księgowaniu transakcji, których celem jest uchylenie się od opodatkowania. W związku z tym uzasadnione byłoby skierowanie kontroli podatkowych do podmiotów innych niż mikroprzedsiębiorcy – ponieważ z uwagi chociażby tylko na wysokość obrotów, prawdopodobieństwo zwiększenia efektywności kontroli podatkowych jest duże. Natomiast działalność mikroprzedsiębiorców – w celu zachowania kontroli państwa – powinna zostać objęta wyłącznie czynnościami sprawdzającymi. Ewentualnie można by rozszerzyć zakres podmiotów kontrolowanych o podmioty wykonujące działalność we wskazanych obszarach ryzyka. Ponadto należy również zadbać o poprawę skuteczności kontroli podatkowych. Wiedza teoretyczna znacznie ułatwia wykonywanie pracy lecz nie- rzadko jest trudna do zastosowania w praktyce. Innymi słowy, pracownik

przeprowadzający kontrolę podatkową może być skuteczny, gdy zdobędzie odpowiednie doświadczenie zawodowe. Z kolei doświadczenie i wiedza będzie znacznie bardziej cenniejsza, gdy zdobyte zostaną podczas tzw. „trudnych kontroli”, tzn. u podmiotów gospodarczych, które mają rozbudowaną księgowość podatkową i dokonują różnorodnych transakcji finansowo-gospodarczych. Ważne jest także, aby kontrolujący potrafili przekonać kontrolowane podmioty do dokonanych ustaleń. Wówczas w wyniku kontroli podatkowych składane są korekty deklaracji podatkowych, a organ podatkowy nie musi wszczynać postępowania podatkowego w celu wydania decyzji wymiarowej. Takie działania prowadzą do znacznego ograniczenia kosztów postępowań administracyjnych.

**Wykres nr 3**



Źródło: Dane statystyczne Urzędu Skarbowego w Sierpcu

### Cel projektu

- poprawa budżetu państwa po stronie dochodowej,
- usprawnienie systemu podatkowego,
- zwiększenie efektywności kontroli podatkowych,
- efektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich,
- poprawa wizerunku administracji podatkowej.

### Efekty projektu

- wzrost dochodów budżetu państwa,
- uszczelnienie systemu podatkowego,

- zmniejszenie kosztów kontroli podatkowych,
- wzrost zaufania społeczeństwa do administracji podatkowej,
- pozytywny wizerunek administracji podatkowej,

#### Koszty projektu

- ewentualnie koszty związane ze zmianą przepisów prawa podatkowego.

### **Podsumowanie**

Od kilku lat administracja skarbowa w Polsce przechodzi proces zmian dążąc m.in. do nowatorskiej formy interakcji ze swoimi klientami. To podejście, konsekwentnie wdrażane w administracjach większości krajów Unii Europejskiej, polega na uwypukleniu funkcji i traktowania podatnika jako klienta, któremu należy ułatwić dobrowolne i prawidłowe wypełnienie obowiązków przewidzianych dla niego w odpowiednich przepisach. W miarę rozwoju nowoczesnych technologii w sektorze prywatnym klienci zaczynają oczekiwać podobnych standardów w sektorze publicznym. Wzrastają oczekiwania dotyczące dostępności usług i poziomu jakości we wszystkich strefach funkcjonowania administracji skarbowej. Szybki postęp w dziedzinie zaawansowanych technologii informatycznych stwarza możliwość automatyzacji procesu obsługi podmiotu przez administrację skarbową, poczynając od etapu jego zarejestrowania, poprzez przetwarzanie danych o nim i jego działalności, analizę tych danych, a kończąc na komunikacji zwrotnej.

Obecna administracja podatkowa postrzegana jest jako nowoczesna organizacja realizująca nie tylko swoją Główną misję dostarczania dochodów budżetowych, lecz także pomagająca podatnikowi w wypełnianiu przez niego obowiązków podatkowych, pełniąc wobec niego funkcje informacyjne i edukacyjne. Poprawne stosunki pomiędzy podatnikami a administracją skarbową są jedną z zasad dobrze funkcjonującego społeczeństwa. Sposób obsługi podatników nieuchronnie wpływa na wypełnianie przez nich obowiązków podatkowych. Jakość stosunków pomiędzy administracją skarbową a jej klientami zależy od wielu czynników, których większość jest bezpośrednio powiązana z działaniami administracji skarbowej. Dlatego też administracja skarbowa powinna oferować usługi o najwyższej możliwej jakości, w przypadku gdy podatnicy zwracają się o pomoc, jak również gdy inicjatywa leży po stronie samej administracji. Jednocześnie administracja powinna postępować konsekwentnie zarówno w stosunku do podmiotów nieprzestrzegających reguł

dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych, jak i w przypadkach oszustów podatkowych, wykorzystując instrumenty kontrolne, skuteczną egzekucję i postępowanie karne skarbowe. Propagowanie zagadnień podatkowych poprzez dni otwarte, działania edukacyjne wśród młodzieży, w dłuższej perspektywie przyczyni się do większego zrozumienia i akceptacji tematyki podatkowej w społeczeństwie. Aktywna polityka informacyjna w środkach masowego przekazu, wykorzystanie inicjatyw lokalnych w promowaniu nowatorskich rozwiązań organizacyjnych, utrzymywanie kontaktów z organizacjami – to wszystko zapewnia właściwy odbiór społeczny działań realizowanych przez administrację skarbową [Jarzębska, 2011].

## Literatura

Karls Andrzej, Kieplin Mariusz, Kotwasińska Agata, Kowalczyk Ewa, Krzywicki Jarosław, Osmańska Grażyna, Wichrowska Iwona, Zabłotny Marcin. 2009. Rys historyczny polskiej administracji skarbowej, w: 90-lecie służb skarbowych na północnym Mazowszu, Zespół urzędów skarbowych: Płock, Sierpc, Gostynin, Żuromin, Póńsk, Ciechanów.

Jarzębska Monika. 2011. Nowoczesny system reakcji urzędu administracji państwowej z klientami. Zmiana ról urzędnik – podatnik na przykładzie Urzędu Skarbowego w Sierpcu, w: Zorska Anna, red., Chaos czy twórcza destrukcja? Ku nowym modelom w gospodarce i polityce, Warszawa: SGH.

Bugdol Marek. 2011. Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka, Warszawa: Difin.

Ustawa z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej, Dz.U. poz. 1948;

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. Nr 173, poz. 1807 ze zm.