



Tom 27/2018, ss. 89-104
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2018.27(6)
www.ne.pwspzlock.pl

Jerzy Sikorski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

MODELE BUDOWANIA RELACJI PODATNIKA Z ADMINISTRACJĄ PODATKOWĄ

**MODELS FOR BUILDING A RELATIONSHIP BETWEEN
THE TAXER AND TAX ADMINISTRATION**

Streszczenie

Zmiany jakie zaszły w obrębie polskiej administracji podatkowej znalazły wyraz w utworzeniu jednolitej Krajowej Administracji Skarbowej, której celem jest dostosowanie istniejącej organizacji do „realiów rynkowych”. Zmiany te nie obejmą jednak tylko samej struktury organizacyjnej administracji podatkowej i zatrudnionych w niej osób, ale również w istotny sposób wpłyną na relacje z klientem zewnętrznym, jakim z pewnością jest Podatnik [Ministerstwo Finansów, 2016]. Nowopowstała administracja skarbowa „musi spełnić dwie podstawowe funkcje: 1) zapewnić efektywny pobór danin publicznych poprzez wzmocnienie funkcji kontrolnych, opartych o analizę ryzyka (uszczelnienie systemu poboru). Zapew-

Summary

The changes that took place within the Polish tax administration were reflected in the creation of a single National Fiscal Administration, the purpose of which is to adapt the existing organization to “market realities”. However, these changes will not only cover the organizational structure of the tax administration and the people employed in it, but will also have a significant impact on the relationship with the external client, which is certainly the taxpayer.

The newly created tax administration “must fulfil two basic functions:

1) ensure effective collection of public levies by strengthening control functions based on risk analysis (sealing of the collection system). Ensure a more effective

nić efektywniejsze wykorzystanie posiadanych kompetencji przez istniejące dziś służby i skoncentrować je w celu optymalnego zarządzania posiadanymi zasobami;

2) zapewnić nowoczesne i przyjazne wykonywanie obowiązków podatkowych i celnych – stworzyć jednolity i spójny model obsługi podatnika, w pełnym zakresie usług – wdrożyć model usługowego podejścia do podatnika, z zastosowaniem nowoczesnych zintegrowanych narzędzi informatycznych – w konsekwencji zwiększyć poziom dochodów budżetowych w wyniku dobrowolnego regulowania obowiązków podatkowych.” [Ministerstwo Finansów, 2016].

Wymagało to będzie zmiany stosunku urzędników skarbowych do podatnika (jako klienta zewnętrznego), a także przedstawienia się na biznesowy sposób zarządzania administracją (a więc uwzględnienia kosztów funkcjonowania do wypracowanych rezultatów) przy zapewnieniu wpływów do budżetu państwa (z naciskiem na dobrowolność regulowania zobowiązań przez Klientów).

Tematem opracowania jest przedstawienie tradycyjnych czy innowacyjnych sposobów obsługi klienta zewnętrznego przez administrację skarbową.

Słowa kluczowe: podatni, administracja podatkowa, innowacyjne modele, tradycyjne modele

1. Tradycyjne modele relacji

Administracja realizując zadania państwa, działa w konkretnym otoczeniu, z jednej strony realizując zadania państwa, z drugiej świadcząc specyficzny rodzaj usług dla klienta zewnętrznego – obywatela. Tym niemniej, aby te relacje były efektywne, muszą być dostosowane do społecznych oczekiwań.

use of existing competences by existing services and concentrate them in order to optimally manage the resources possessed;

2) ensure a modern and friendly performance of tax and customs duties - create a uniform and consistent model of taxpayer service, in the full range of services - implement a service taxpayer approach with the use of modern integrated IT tools - as a consequence increase the level of budgetary revenues as a result of voluntary regulating tax obligations. “

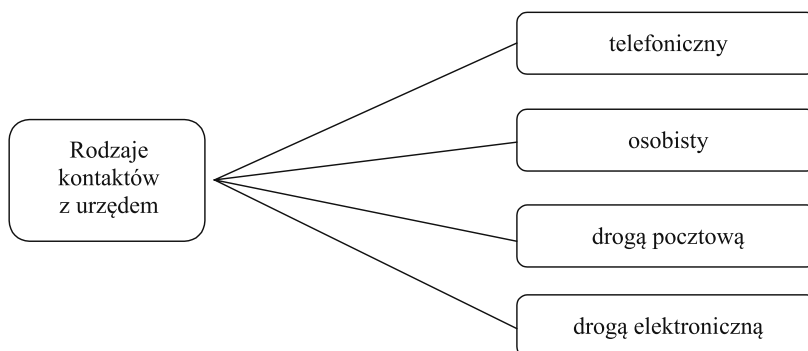
This would require a change in the tax officials' attitude towards the taxpayer (as an external client), as well as a change in the business administration management (thus including operating costs to achieved results) while providing revenues to the state budget (with an emphasis on voluntary payments by clients).

The topic of the study is to present traditional or innovative ways of serving an external customer by the tax administration.

Keywords: vulnerable, tax administration, innovative models, traditional models

Dostarczenie rzetelnej i wyczerpującej informacji klientowi, bez względu na formę w jakiej jest ona udostępniana stanowi ułatwienie dla obu stron we wzajemnych relacjach. Większość klientów, pomimo silnie rozwiniętej w ostatnich latach informatyzacji, preferuje tradycyjne kontakty z urzędem.

Schemat nr 1. Rodzaje kontaktów z urzędem



Źródło: opracowanie własne

Przedstawione powyżej kanały wymiany informacji odzwierciedlają również sposób nawiązywania tradycyjnych relacji z klientem (Podatnikiem) i można scharakteryzować je w następujący sposób: [Futrell, 2004; Łodygowska i Rajewska, 2001]

- Kontakt telefoniczny

Wielu klientów wybiera ten sposób kontaktowania się z urzędem, chcąc zasięgnąć informacji bezpośrednio od urzędnika załatwiającego interesujący go rodzaj spraw. Urząd musi zadbać o kompleksowość i aktualność informacji teled adresowych publikowanych w książkach telefonicznych, lokalnej prasie oraz na stronach internetowych. Warto zadbać także o funkcję przekierowywania połączeń. Szczególnie niekorzystnie odbierane jest bowiem odsyłanie dzwoniącego od jednego urzędnika do drugiego, każąc mu wielokrotnie wybierać właściwy numer i narażając na związane z tym koszty. Funkcja przełączania służy także do automatycznego skierowania dzwoniącego do innej wyznaczonej osoby, zastępującej nieobecnego pracownika. Takie rozwiązanie zapobiega u klienta odczuciu lekceważenia. Z punktu widzenia urzędu cenna jest możliwość identyfikacji numeru osoby dzwoniącej [Mellibruda, 2005; Ministerstwo Finansów, 2015a].

Istotne w zakresie obsługi klienta jest również umożliwienie kontaktu telefonicznego dzięki usłudze infolinii. W ramach administracji skarbowej działają obecnie Krajowa Informacja Podatkowa, infolinia Portalu Podatkowego, w tym systemu e-Deklaracje i wstępnie wypełnionego zeznania podatkowego (PFR).

Ważny jest także ustalony standard obsługi telefonicznej. Przyjęcie obowiązku przedstawiania się pracowników (podawanie imienia i nazwiska, stanowiska służbowego i komórki organizacyjnej) jest już zakorzenionym zwyczajem. Niektóre urzędy ustalają jednak dalsze wymogi, np. limit dzwonek, do którego słuchawka musi zostać podniesiona. Nie należy zapominać, że rozmowy telefoniczne powinny podkreślać szacunek do rozmówcy i gotowość niesienia pomocy, przy jednoczesnej oszczędności czasu i kosztów dla obu stron. Tym niemniej, kontakt telefoniczny ma jedną, zasadniczą wadę – pomija informacje, jakie pobieramy obserwując mowę ciała klienta. Z tymi samymi trudnościami boryka się nasz telefoniczny rozmówca [Ministerstwo Finansów, 2015b].

Warto wskazać, iż bez względu na chęci czy intencje komunikujemy się z ludźmi na trzy sposoby: [Łodygowska i Rajewska, 2001]

1. przekazując treści słowne;
2. przekazując informacje poprzez sposób wypowiedzi;
3. przekazując informacje poprzez mowę ciała (komunikacja niewerbalna).

Uświadomienie sobie znaczenia przekazów na tych trzech poziomach ma olbrzymią wartość. Jeśli nasza praca polega na komunikowaniu się z innymi ludźmi, musimy szczególną uwagę zwrócić na spójność naszych komunikatów. Jest to szczególnie istotne podczas prowadzonej z klientem rozmowy telefonicznej. Słowa docierają do odbiorcy jedynie w 7 %, jeśli ton naszego głosu, sposób modulacji, akcentowania, a także gesty, mimika i postawa ciała nie potwierdzają naszego zaangażowania [www 1].

- Kontakt osobisty.

Zorganizowanie w jednostce Biura Obsługi Klientów (Centrum Obsługi Klienta, sala obsługi – w dalszej części pracy przyjęto określenie „BOK”) stanowi zazwyczaj pierwszy punkt kontaktowy klienta z urzędem. Spełniają one rolę punktu informacyjno-podawczego. Ich zadania sprowadzają się do udzielenia podstawowych informacji, udostępnienia druków urzędowych, świadczenia pomocy przy ich wypełnianiu, kierowania do właściwych ko-

mórek organizacyjnych, przyjmowania korespondencji. Nowoczesne biuro obsługi klienta winno być jednak nastawione na kompleksową usługę i wykonywać szerszy zakres zadań. Klient oczekuje załatwienia sprawy w możliwie najkrótszym terminie i w najbardziej uproszczony sposób, najlepiej przy jednokrotnej wizycie w urzędzie. BOK winien być zlokalizowany na parterze budynku, w taki sposób, aby był jak najbardziej dostępny i nie stwarzał barier architektonicznych osobom niepełnosprawnym. Wszystko zależy jednak od warunków lokalowych danej jednostki i musi być do nich dostosowane. Ważnym elementem jest też stworzenie warunków do obsługi klientów „wrażliwych”, tj. kobiet ciężarnych, matek z dzieckiem oraz osób w podeszłym wieku oraz umożliwienie kontaktu w języku obcym i migowym. W ramach tych działań wyznaczane są miejsca na tzw. „kąciki dla dzieci” oraz dystrybutory z wodą, a także wydłużenie jednego dnia pracy urzędu, w zakresie obsługi do godziny osiemnastej. W ramach biura obsługi należy zadbać o poczekalnię ze stolikami dla klientów, a także umożliwić załatwienie spraw na siedząco. Łatwiej wówczas wypełnić dokumenty. Taki sposób obsługi pozwala ponadto budować partnerskie kontakty w relacji urząd – klient. Estetyczna i wygodna poczekalnia może być również wyposażona w infomat lub stanowisko komputerowe z dostępem do portalu podatkowego. Urzędy sięgają również po system przydzielania numerów klientom, chcąc rozładować kolejki i dostarczyć informacji o przewidywanym czasie oczekiwania. Nowoczesny, przyjazny urząd musi identyfikować takie zagrożenia i podejmować akcje zapobiegawcze (szeroka kampania informacyjna, przygotowanie dodatkowych punktów obsługi, kierowanie dodatkowych pracowników do obsługi, wydłużenie godzin pracy). Wszystkie te działania są niezbędne, aby spełnić oczekiwania klientów i dbać o dobry wizerunek instytucji [Mellibruda, 2005; Ministerstwo Finansów, 2015b; Ministerstwo Finansów, 2015d; Ministerstwo Finansów, 2015e; Ministerstwo Finansów, 2015f].

Bez względu na to czy dana instytucja posiada BOK czy nie, ważnym elementem w relacjach urząd – klient pozostaje jednak informacja. Każdy urząd musi zadbać o właściwe oznakowanie budynków czy poszczególnych pomieszczeń. W widocznym, łatwo dostępnym miejscu, możliwie blisko wejścia musi być umieszczona tablica informacyjna z podstawowymi informacjami o urzędzie, komórkach organizacyjnych, numeracji pokoi. Pokoje powinny być tak oznaczone, aby umożliwić sprawne dotarcie do pracowników załatwiających dany rodzaj sprawy. Standardem stały się również identyfikatory

noszone przez pracowników, dzięki którym urzędnicy przestają być anonimowi.

Profesjonalna obsługa klienta to również kompletna i fachowa pomoc w załatwianiu spraw. Udzielenie informacji zwrotnej klientowi jest bardzo istotne dla procesu komunikacji, gdyż zwiększa dokładność przekazu i wspomaga jego przepływ od nadawcy do odbiorcy (ze względu na jednoczesność nadawania, odbierania i monitorowania informacji). Informacja zwrotna powinna być natychmiastowa, rzetelna, wspierająca i wzmacniająca przekaz. Istotna jest także umiejętność wykorzystania informacji zwrotnej przez pracowników administracji, a zwłaszcza kierownictwo jednostki. Zgłaszane skargi, pochwały, komentarze mogą stanowić cenne źródło informacji na temat opinii klientów o danej usłudze, pracowniku bądź instytucji [KPRM].

- Kontakt drogą pocztową.

Ta forma komunikacji klienta z urzędem nadal cieszy się dużą popularnością. Dotyczy to przede wszystkim klientów mieszkających poza miejscem lokalizacji urzędu. Wiąże się więc ze zmniejszeniem kosztów związanych z dojazdem oraz oszczędnością czasu. Niejednokrotnie jest poprzedzona kontaktem telefonicznym (uzgodnienie sposobu załatwienia sprawy) lub osobistym (wcześniejsze pobranie druków, uzyskanie informacji w BOK). Przesłanie dokumentów za pośrednictwem operatora pocztowego jest więc często końcowym etapem załatwienia sprawy, chociaż nie najszybszym. Z uwagi na przyjęty w instytucji papierowy obieg dokumentów, czas załatwienia sprawy często wydłuża się. W dużych instytucjach związane jest to z faktem, iż od daty wpływu pisma do urzędu do przydzielenia jej do rozpatrzenia konkretnemu pracownikowi, stosowana jest kilkuetapowa dekretacja. Na wydłużenie czasu obsługi mają również wpływ takie elementy, jak: niekompletność przesłanych dokumentów i pism, błąd podanego numeru kontaktowego. Powyższe nie zmienia faktu, że ta forma kontaktu z urzędem wykorzystywana jest nadal bardzo często, chociażby z uwagi na chęć zachowania formy pisemnej w relacjach klient – urząd. Dodatkowo należy wskazać, iż kontakt z urzędem drogą pocztową często wybierany jest przez klientów, chcących zachować swoją anonimowość [Ministerstwo Finansów, 2015a].

- Kontakt drogą elektroniczną.

Kontakt drogą elektroniczną w relacjach urząd – klient, nie jest jeszcze narzędziem wykorzystywanym powszechnie, tym niemniej coraz bardziej

promowanym i akceptowanym. Jest to forma obsługi, która będzie rozwijała się coraz bardziej dynamicznie – ze względu na jej tanią, szybkość i coraz większe grono użytkowników (osiąganie pełnoletności przez kolejne roczniki wychowane w „erze cyfryzacji”) [Ministerstwo Finansów, 2015b]. W związku z powyższym – droga kontaktu elektronicznego – jako sama w sobie nie jest już odbierana jako metoda innowacyjna i zostanie przedstawiona w tej części pracy. Usługi elektroniczne urzędu można podzielić na:

- informacyjne – udostępnianie ogólnej informacji,
- komunikacyjne – wzajemna wymiana informacji między klientem a urzędem,
- transakcyjne – skuteczne i bezpieczne składanie oświadczeń, podań i wniosków w trybie on-line.

Głównym sposobem elektronicznego kontaktu klienta z urzędem są strony internetowe. Treść serwisu zależy od specyfiki zadań nałożonych na daną jednostkę administracji, obowiązujących przepisów prawa oraz inwencji samych urzędników (oczywiście uwagi te nie dotyczą Biuletynu Informacji Publicznej). Serwisy internetowe administracji powinny być tak zaprojektowane, aby odbiorca mógł z nich łatwo korzystać i szybko dotrzeć do interesującej go informacji. Informacje podawane na stronie powinny mieć jak najbardziej przystępną dla klientów formę oraz umożliwiać pobranie druków i formularzy [Mellibruda, 2005].

Podsumowując, tradycyjne modele relacji z klientem, stwierdzić należy, iż najczęściej wykorzystywane w administracji kanały komunikacyjne to przekaz bezpośredni w postaci kontaktów osobistych z Biurem Obsługi Klienta (ewentualnie salą obsługi). Oczywiście niezmiennie jest wykorzystywany kanał pisemny – pismo, podanie, odwołanie, ulotka, broszura, karta klienta (karta usług), instrukcja, procedura. Popularność zyskują również kanały komunikacyjne wykorzystujące zdobycze teleinformatyki, czyli infolinia, telekonferencja, wideokonferencja, e-mail, newsletter, strona WWW, chat, BIP, systemy informatyczne również z wykorzystaniem podpisu elektronicznego. Nie można także zapomnieć o kanale medialnym, czy aspekcie PR-owym, który kreuje ogólny sposób postrzegania urzędu i niestety jest w dużej mierze zaniebawiany. Trzeba pamiętać, że kanał komunikacji, musi być odpowiednio dobrany w stosunku do relacji z klientem i sprawy, z którą klient się zgłosił, a także z wymaganiami prawnymi [KPRM].

Jedną z cech charakterystycznych dla modelu tradycyjnego obsługi podatnika jest organizacja pracy w urzędzie. Struktura obowiązująca do końca

2010 roku sklasyfikowana była wg rodzajów podatków, co skutkowało załatwianiem spraw przez podatników w kilku miejscach w urzędzie (przyjmowanie interesariuszy w pokojach). Od 1 stycznia 2011 roku komórki organizacyjne podzielono według zadań, ograniczając w ten sposób, w dużym stopniu, konieczność załatwiania spraw przez podatników w kilku miejscach w urzędzie (poprzez utworzenie tzw. sali obsługi).

Istotny z punktu widzenia obsługi klienta jest sposób podejścia do niego i spraw, z którymi się zgłasza. Podejście to, konsekwentnie wdrażane w administracjach większości krajów Wspólnoty Europejskiej, polega w zakresie obsługi bezpośredniej (klient masowy) na podkreśleniu funkcji usługowej i traktowaniu Podatników jako klienta, któremu należy ułatwić dobrowolne i prawidłowe wypełnianie obowiązków świadczenia danin publicznych. W miarę rozwoju nowoczesnych technologii w sektorze prywatnym klienci Ci zaczynają oczekiwać podobnych standardów w sektorze publicznym. W ostatnich latach stale rosną oczekiwania klientów w zakresie jakości kontaktów z administracją skarbową. Wdrożenie jednolitych, ujednoliconych, nowoczesnych procedur obsługi jest jednym z koniecznych warunków funkcjonowania administracji skarbowej. Szybki postęp, zwłaszcza w dziedzinie zaawansowanych technologii informatycznych, stwarza możliwość automatyzacji procesu obsługi podatnika przez administrację skarbową – szczególnie w zakresie standardowych procedur i tradycyjnych kanałów komunikacji [Gilowska red., 2007a]. Natomiast w zakresie obsługi elektronicznej, jak już wspomniano powyżej, o ile sam fakt wykorzystania kanałów komunikacji elektronicznej nie stanowi już innowacji, to będą nią z pewnością nowe sposoby wykorzystania tej sfery. Fakt, że e-Administracja będzie się w Polsce rozwijała, nie podlega dyskusji – wynika to z jednej strony z logiki rozwoju struktur społeczeństwa informacyjnego w skali globalnej, a z drugiej strony silnym czynnikiem warunkującym jest zrównywanie poziomu obsługi z bardziej zaawansowanymi w tym zakresie administracjami skarbowymi (np. Danii). Celem samym w sobie jest jednak przede wszystkim usprawnienie załatwiania wielu spraw bez potrzeby wychodzenia z domu, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii [Gilowska red., 2007b].

2. Innowacyjne rozwiązania w Administracji Podatkowej

Administracja podatkowa (skarbową) jest organizacją, która ciągle się zmienia i udoskonala. Misją, która ukierunkowuje i priorytetyzuje jej działanie jest jak już wcześniej podkreślono – pozyskiwanie dochodów budżetowych

przy maksymalizacji poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych i zapewnieniu podatnikom wysokiej jakości obsługi. Prawidłowe stosunki pomiędzy podatnikami a administracją podatkową stanowią fundament dobrze funkcjonującego państwa, co z kolei wpływa pozytywnie na dobrowolne wypełnianie obowiązków podatkowych. Istotnym aspektem funkcjonowania administracji podatkowej jest zatem sposób, w jaki realizuje swoje zadania i jak w tym kontekście postrzegany jest jej adresat, czyli podatnik.

Rozwój usług administracji podatkowej ma charakter stały, dostosowywany do aktualnego stanu technologii informacyjnej, potrzeb pracowników na stanowiskach pracy oraz do oczekiwań klientów, dla zwiększenia dobrowolności regulowania należności podatkowych. Innowacyjne rozwiązania powinny zatem skupiać się przede wszystkim na świadczeniu usług – obsłudze podatnika. Nowoczesna administracja publiczna działa bowiem nie sama dla siebie, ale służy konkretnej społeczności – w tym przypadku podatnikom. Należy więc zaoferować podatnikom nowe produkty i rozwiązania organizacyjne, które umożliwią sprawne załatwienie sprawy, szybkie uzyskanie informacji, tańsze koszty usługi (i to zarówno dla Podatnika, jak i administracji).

Model obsługi podatnika podlega stałym, regularnym przeglądom, a innowacyjne rozwiązania w obsłudze są dostosowywane do potrzeb klientów. Rozwój technologii i obniżenie jej kosztów, dostępność rozwiązań CRM, aplikacji typu call center oraz systemów do e-mail to przyszłość administracji skarbowej.

Forma komunikacji call center na linii administracja a podatnik jest już aktualnie niewystarczająca, powoli przechodzi do historii. Rozwiniętą formą call center jest narzędzie contact center (CC). Contact center obejmuje znacznie więcej sposobów na kontakt z klientami niż tylko przez telefon. W jego zakres wchodzi m.in. obsługa e-mail, sms, czy też takich kanałów, jak: chat, multichat, video, a także wspólne przeglądanie treści określonych stron internetowych przez podatnika i konsultanta contact center [www 3].

Klienci (w tym przypadku: podatnicy) oczekują możliwości komunikowania się z urzędem za pomocą kanałów najbardziej im odpowiadających (SMS, e-mail, czat, telefon), gdyż taki sposób kontaktu jest już standardem np. w bankach czy innych podmiotach działających na rynku komercyjnym. Mając na uwadze potrzeby klientów, administracja powinna odchodzić od modelu obsługi bezpośredniej, zwłaszcza wobec osób młodych (doskonale posługujących się narzędziami informatycznymi), na rzecz świadczenia usług drogą elektroniczną, za pomocą takich usług i kanałów komunikacji, jak: CC

(call/contact center), chat, multichat, e-mail. Ponadto dobrym rozwiązaniem jest wykorzystanie programów typu: skype w kontaktach z podatnikami, co stanowi wygodny kanał komunikacyjny, nie wymagający opuszczania miejsca zamieszkania czy siedziby firmy z punktu widzenia podatnika. Obsługa bezpośrednia powinna być więc zatem uzupełniającym kanałem komunikacji, ale nie najważniejszym [www 3].

Istotne znaczenie w innowacyjnych rozwiązaniach w obsłudze klientów ma rozwój komunikacji elektronicznej z podatnikiem za pomocą Portalu Podatkowego. Portal Podatkowy powinien zapewnić podatnikom możliwość składania i odbierania dokumentów w postaci elektronicznej oraz dostęp do stanu rozliczeń i prowadzonych spraw. Należy wprowadzić rozwiązania przewidziane w założeniach programu e-Podatki tj. np. możliwość samodzielnego drukowania przez podatnika zaświadczeń o dochodach lub o niezaleganiu w podatkach, bez konieczności wizyty w urzędzie, przy czym usługi te muszą być łatwe w obsłudze dla użytkowników [www 4; www 2].

Dostęp do ogólnej informacji podatkowej udzielanej przez organy skarbowe, a zwłaszcza przez Krajową Informację Podatkową, powinien odbywać się różnymi kanałami. Kontakt ten zapewniłoby wdrożenie narzędzia contact center wraz z opracowaniem niezbędnych procedur z uwzględnieniem kwestii technicznych takich, jak: sposób autoryzacji klientów CC przed udzieleniem im informacji na temat indywidualnej sytuacji podatnika, czy też zasady i zakres informacji udostępnianych podatnikom automatycznie. Podatnik poszukujący informacji podatkowej powinien mieć możliwość interakcji z Krajową Informacją Podatkową za pośrednictwem takich kanałów, jak: WebChat czy e-mail.

Kolejnym zagadnieniem jest wykorzystanie w jeszcze większym zakresie informatyzacji administracji, przy czym nie chodzi w tym wypadku rozumienie tego procesu w kategorii prostego zastąpienia papierowych form komunikacji a o odejście administracji „od myślenia w kategoriach ‘obiegu dokumentów’, nawet obiegu dokumentów elektronicznych, i zastąpienia go myśleniem w kategoriach ‚uaktualnienia wspólnej, rozproszonej bazy danych’ dostępnej przez sieć.” [Gilowska red., 2007b].

Celem takiej reorganizacji „jest poprawa skuteczności i efektywności administracji (krótszy czas podejmowania decyzji, większa liczba decyzji zgodnych z prawem (...), wyższy poziom integracji, bardziej kompleksowa obsługa interesantów.” [Gilowska red., 2007b].

Nowoczesna administracja skarbowa powinna wypracować również model współpracy z kluczowymi, dużymi podmiotami prowadzącymi skomplikowane operacje gospodarcze, generującymi duży udział dochodów podatkowych. Nowy model relacji z podatnikami oparty na biznesowej filozofii CRM (ang. Customer Relationship Management), tj. zarządzaniu relacjami z klientem, spełnia oczekiwania w tym obszarze. Wdrożenie CRM w organizacji zasadniczo zmienia sposób świadczenia przez nią usług. Koncentracja działań na praktyce związanej z jednokierunkowym przekazem informacji, szeroko określonym grupom podatników zostaje zastąpiona skupieniem na budowie i umacnianiu więzi z podatnikiem traktowanym indywidualnie (klient strategiczny). Podejście konfrontacyjne zostaje więc zamienione na współpracę. Polega ona na kształtowaniu sieci relacji korzystnych zarówno dla podatnika, jak i dla urzędu. Kształtowanie trwałych relacji oraz zindywidualizowane wspieranie podatnika nie może się jednak odbywać bez dokładnych i aktualnych informacji o tymże podatniku oraz umiejętnym ich wykorzystywaniu do zaspokajania jego indywidualnych potrzeb. Relacje pomiędzy urzędem a podatnikiem tworzone są przede wszystkim przez umiejętne wykorzystanie kapitału wiedzy i użycie jej w praktyce. Włączając odbiorcę w te procesy, urząd pozyskuje bezpośrednio od podatnika cenne informacje, które może później wykorzystać przy projektowaniu usług w sposób bardziej przyjazny. Wykorzystanie istniejącej wiedzy do działań bieżących oraz umiejętność kreowania nowych rozwiązań stanowi współczesny sposób rozwoju administracji. Zarządzanie relacjami z podatnikiem kładzie nacisk na zaspokajanie potrzeb podatników przez projektowanie i świadczenie usługi dokładnie takiej, jakiej potrzebuje indywidualny klient, który dzięki temu uzyskuje realne wsparcie w relacjach z urzędem. Intencją urzędu jest również zagwarantowanie podatnikowi jak najwyższego poziomu obsługi. Z drugiej strony, takie nastawienie pozwoli administracji skarbowej na lepsze wykonywanie jej zadań w warunkach wykorzystywania przez duże, profesjonalnie działające podmioty gospodarcze form optymalizacji podatkowej, w tym agresywnej – szczególnie widocznej w ramach wymiany międzynarodowej [Pałgan, 2011; uzasadnienie projektu ustawy o KAS].

Obsługa podatników na wysokim poziomie, oprócz stosowania elementarnych i powszechnych już dziś standardów obsługi klienta, oznacza konieczność stałego podnoszenia jakości relacji na linii urząd – podatnik. Zmiana w tej dziedzinie musi być na tyle znacząca, aby podatnik zauważył nie tylko poprawę nastawienia pracowników urzędu, ale również dostrzegł konkretne

korzyści z dedykowanych indywidualnie dla niego lub grupy podatników, narzędzi i rozwiązań proponowanych i wdrażanych przez urząd. W celu realizacji powyższych założeń, w organach obsługujących dużych podatników, wdrożyć należy narzędzia wsparcia w indywidualnych sprawach dedykowane konkretnym grupom podatników takie, jak: [Ministerstwo Finansów, 2015c]

- osoba kontaktowa (opiekun, menager) ds. obsługi, której zadaniem będzie zapewnienie kompleksowej obsługi, wyodrębnionej branżowo grupie podatników, w zakresie obsługi bezpośredniej (co jest normą przy obsłudze kluczowych klientów w warunkach rynkowych);
- wykorzystanie programów typu: skype w kontaktach z podatnikami, co stanowi wygodny kanał komunikacyjny, nie wymagający opuszczenia siedziby firmy;
- telekonferencje i wideokonferencje jako kanał komunikacyjny z podatnikami przy prowadzeniu szkoleń, spotkań, wymianie informacji podatkowych.

W ramach wzmocnienia relacji z klientem zewnętrznym przeprowadzone są m.in. szkolenia z zakresu zarządzania satysfakcją klienta, badania satysfakcji klientów, następuje proces identyfikacji grup klientów i ich potrzeb oraz opracowanie katalogu usług, opisanie usług oraz stworzenie zbioru dobrych praktyk.

Innowacyjność w działalności Administracji Podatkowej powinna przejawiać się również we wszelkich akcjach marketingowych organizowanych przez administrację skarbową. Usługę contact center można w zupełności wykorzystać do przeprowadzania akcji marketingowych idealnie dostosowanych do preferencji klienta, takich jak: akcja „weź paragon”, przypomnienie o terminach płatności, kampania „szybki PIT”.

Przybliżenie informacji o podatkach, sposobach rozliczeń podatkowych, zakładaniu działalności gospodarczej, czyli szeroka kampania promocyjna w zakresie podatków, to zadanie, jakie stoi przed administracją skarbową w ramach obsługi klienta masowego. Wykorzystanie w tym celu internetu w dzisiejszych czasach jest niezbędne, a wręcz konieczne. Do udostępniania informacji o podatkach służą takie kanały komunikacji, jak wideo na portalu Youtube.com, strony internetowe dedykowane akcjom specjalnym i kampaniom czy też profile dedykowane poszczególnym akcjom na portalu Facebook.com.

Zwiększenie ilości informacji przekazywanych w takich formach, przyczyni się do większej świadomości podatkowej podatników, a co z tym się

wiąże do dobrowolnego wykonywania obowiązków podatkowych. Dobra promocja i reklama to również korzyści dla służb skarbowych poprzez zwiększenie poziomu zaufania podatników do organów skarbowych i postrzeganie ich jako bardziej przyjaznych, pomocnych i zorientowanych na potrzeby klientów, co z kolei – przy założeniu dobrowolności wykonywania obowiązków podatkowych – obniża koszty poboru danin publicznych, a także zmniejsza same koszty funkcjonowania administracji skarbowej.

Uwzględniając przedstawione powyżej stwierdzenia, należy podkreślić, iż ważnym elementem zmian jest również edukacja podatkowa klientów administracji skarbowej i to od najmłodszych lat [www 5].

Wraz z następującym postępowaniem technologicznym i usprawnianiem obiegu informacji, a także dążeniem do poprawienia jakości i szybkości świadczonych usług (w tym przypadku obsługi podatników) oraz zmniejszaniem kosztów działania aparatu skarbowego następuje koncentracja zespołów pracowniczych w centrach kompetencyjnych. Centra te nastawione są na świadczenie określonego rodzaju usług (zarówno dla klienta zewnętrznego – podatnika, jak i dla klienta wewnętrznego, tj. jednostek organizacyjnych administracji skarbowej). Jako przykłady warto wskazać Krajową Informację Podatkową, Centrum Informatyki, obsługę zadań związanych z poborem należności wynikających z grzywien, nałożonych w drodze mandatu karnego, usługę pozyskiwania danych z transakcji zawieranych w internetowych serwisach aukcyjnych, obsługę rozliczania transakcji księgowych w zakresie podatków obsługiwanych w systemie SSP.

Tendencja do koncentracji wybranych usług (w celu usprawnienia obsługi i zmniejszenia jej kosztów poprzez wykonywanie obowiązków przez mniejszą ilość osób oraz stosowaniu efektu skali, np. przy składaniu zamówień publicznych) widoczna jest również w przeprowadzonej wiosną 2015 r. konsolidacji procesów pomocniczych (na poziomie izb skarbowych). Jako potwierdzenie tej tendencji należy wskazać dalszą konsolidację tychże procesów, która odbyła się w związku z integracją trzech odrębnie działających dotychczas służb (administracji podatkowej, Służby Celnej i kontroli skarbowej) – tym razem na poziomie Izby Administracji Skarbowej. Wraz z dalszą integracją i ujednocnieniem systemów informatycznych, użytkowanych przez jednostki organizacyjne służb skarbowych spodziewać należy się, iż tendencja ta pogłębi się – np. poprzez tworzenie większych urzędów skarbowych (docelowo powyżej 100 etatów – w perspektywie długookresowej), co powinno pozwolić

na sprawniejszą alokację kadr w ramach zarządzanych jednostek organizacyjnych [Ministerstwo Finansów, 2016].

Przy czym, uprzednio opisane działania skierowane są na klienta podstawowego (a więc z założenia chcącego regulować swoje zobowiązania podatkowe) a także na same jednostki organizacyjne służb skarbowych (klient wewnętrzny). Powołanie z dniem 01 marca 2017 r. nowej struktury organizacyjnej, jaką jest Krajowa Administracja Skarbowa (łączącej dotychczas działające oddzielnie administrację podatkową, Służbę Celną i kontrolę skarbową) wiąże się również ze zmianą postrzegania samego klienta zewnętrznego. Oprócz tzw. klienta podstawowego (około 95 % Podatników, w tym również klienci strategiczni w postaci największych podmiotów gospodarczych) dostrzeżono także klienta działającego w „szarej strefie”, jak również klienta niepożądanego – prowadzącego działalność nielegalną, co do którego należy podjąć zdecydowane kroki ograniczające skalę nieodprowadzanych należności budżetowych – w tym np. podatku VAT [Ministerstwo Finansów, 2016; uzasadnienie do projektu ustawy o KAS].

W zakresie klienta niepożądanego należy wskazać nowe podejście polegające na koordynacji podejmowanych działań (co umożliwiło połączenie dotychczas działających oddzielnie trzech służb, a co nastąpiło w ramach nowopowstałej Krajowej Administracji Skarbowej), lepszy jakościowo i szybszy przepływ informacji w ramach Krajowej Administracji Skarbowej, jak również intensyfikacja działań skierowanych przeciwko niepożądanym zachowaniom, w tym zmiany:

- w podatku od towarów i usług (m.in. w zakresie rejestracji i wykreśleń podmiotów jako podatników podatku VAT i VAT-UE, wprowadzenie w szerszym zakresie odwrotnego obciążenia, nacisk na zwalczanie wyłudzeń zwrotu VAT – w tym dodatkowe sankcje);
- w zakresie kodeksu karnego skarbowego (zwiększenie kar w zakresie wystawiania „pustych faktur”);
- w podatku dochodowym od osób fizycznych, jak również w podatku dochodowym od osób prawnych (w zakresie nowej definicji przesłanek ekonomicznych).

Podsumowanie

Stale rosnąca złożoność otoczenia, w którym funkcjonuje administracja skarbowa, zmusza do podejmowania działań dostosowawczych. Nasilające się procesy globalizacji, postępująca konwergencja branż, rozwój technologii

oraz inne czynniki, umożliwiające budowanie coraz bardziej interaktywnych relacji w czasie rzeczywistym między uczestnikami rynku nie może pozostać obojętna dla administracji. Globalizacja działań klientów, rosnąca świadomość prawno-podatkowa powodują, że administracja podatkowa już dziś musi planować, jak jutro będą wyglądały jej relacje z klientami. Kluczowym warunkiem powodzenia w budowaniu przyszłości administracji skarbowej staje się przekonanie o konieczności i angażowanie jak największej liczby interesariuszy do ciągłej innowacji – tworzenia nowych produktów (usług), usprawniania procesów, opracowywania nowych modeli biznesu.

Tradycyjne podejście do klienta coraz częściej przynosi rozczarowanie – jego efekty nie odpowiadają potrzebom i oczekiwaniom odbiorców, a zarazem nie przynoszą oczekiwanych efektów w postaci wpływów podatkowych, angażując coraz większe środki i zasoby oraz nie zmieniają stereotypu postrzegania administracji podatkowej w społeczeństwie.

Tak więc odpowiadając na zadane w temacie niniejszego opracowania pytanie, o wybór modelu budowania relacji z klientem administracji podatkowej (skarbowej) i mając do wyboru model tradycyjny i innowacyjny – z całą stanowczością opowiedzieć trzeba się za innowacyjnością. Przy czym od razu należy zaznaczyć, iż w wielu punktach zazębiać się ona będzie z rozwiązaniami tradycyjnymi – chociażby ze względu na przyzwyczajenia obsługiwanych klientów (których trzeba dopiero wyedukować w zakresie nowych rozwiązań), ale też i ograniczenia technologiczne sporej grup klientów (w szczególności osób starszych – przyzwyczajonych do osobistego kontaktu i formy papierowej obsługi oraz wykazujących duże zaufanie do osób obsługujących ich bezpośrednio).

Wśród pożądaných kierunków należy wskazać, iż właściwym będzie dążenie do budowania zaufania społecznego i pozytywnego wizerunku administracji skarbowej oraz konieczność zorientowania administracji na potrzeby obywatela jak i wykorzystanie nowoczesnych i przyjaznych sposobów komunikacji (a więc ułatwienie posługiwania się nowoczesnymi technologiami informatycznymi oraz ich dostosowanie do potrzeb użytkowników).

Literatura

Futrell Charles M. 2004. Nowoczesne techniki sprzedaży: metody prezentacji, profesjonalna obsługa, relacje z klientami. Kraków: Wolters Kluwer.

[Gilowska red.,2007a] Gilowska Zyta (red.), Izdebski Henryk i Raczkowski Konrad. 2007. Efektywna Administracja Skarbowa. Warszawa: Ministerstwo Finansów.

[Gilowska red., 2007b] Gilowska Zyta (red.), Tadeusiewicz Ryszard i Tchórzewski Jerzy. 2007. *Nowoczesna Administracja Skarbowa*. Warszawa: Ministerstwo Finansów.

Mellibruda Leszek. (red.). 2005. *Poradnik szefa urzędu – Jak zorganizować nowoczesny i przyjazny urząd*. Poznań.

Łodygowska Ewa i Rajewska Karolina. 2001. *Psychologia kontaktu z klientem*. Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza.

Pałgan Ryszard. 2011. *CRM Relacje z klientem - kształtowanie i zarządzanie z przykładami*, Gdańsk: Gdańska Wyższa Szkoła Administracji.

Ministerstwo Finansów. 2016. *Koncepcja Organizacji Krajowej Administracji Skarbowej*. Warszawa.

[Ministerstwo Finansów, 2015a] Ministerstwo Finansów. 2015. *Standardy dotyczące wyjaśnień i wezwań*. Warszawa.

[Ministerstwo Finansów, 2015b] Ministerstwo Finansów. 2015. *Standardy obsługi bezpośredniej w jednostkach Administracji Podatkowej*. Warszawa.

[Ministerstwo Finansów, 2015c] Ministerstwo Finansów. 2015. *Koncentracja wyspecjalizowanych urzędów skarbowych na kluczowych podatnikach*. Warszawa.

[Ministerstwo Finansów, 2015d] Ministerstwo Finansów. 2015. *Procedura obsługi przez asystenta podatnika*. Warszawa.

[Ministerstwo Finansów, 2015e] Ministerstwo Finansów. 2015. *Usługi Administracji Podatkowej w centrum obsługi – założenia pilotażu*. Zielona Góra.

[Ministerstwo Finansów, 2015f] Ministerstwo Finansów. 2015. *Centrum Obsługi*. Warszawa.

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. *Kontakt z klientem zewnętrznym urzędu*, skrypt. Warszawa.

Uzasadnienie projektu ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej. Warszawa 2016.

[www 1] www.dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/101.pdf.

[www 2] www.epodatki.mf.gov.pl.

[www 3] www.mc.gov.pl (dostęp: 18.01.2017 r.).

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji. 2013. *Program zintegrowanej informatyzacji państwa*. Warszawa.

[www 4] www.mf.gov.pl: projekty: e-Podatki, e-Deklaracje 2 i e-Rejestracja.

[www 5] www.mf.gov.pl.