

**Lidia Wiatrak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: lidia.wiatrak@ue.wroc.pl

---

**STRATEGIA JAKOŚCI USŁUG  
W KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ**

---

**SERVICE QUALITY STRATEGY  
IN THE NATIONAL TAX ADMINISTRATION**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.513.41

JEL Classification: H25, K34

**Streszczenie:** Wsparcie podatnika i przedsiębiorcy w wypełnianiu obowiązków podatkowych i celnych to jeden z podstawowych kierunków działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej. Realizacja tego przedsięwzięcia odbywa się poprzez doskonalenie jakości świadczonych usług na rzecz podatnika. Prowadzone w opracowaniu rozważania odnoszą się do przybliżenia procesu rozwoju jakości usług administracji skarbowej poprzez identyfikowanie potrzeb klienta. Celem poznawczym artykułu jest omówienie procesu realizacji jakości usług w administracji skarbowej, a w szczególności dążenie organizacji do doskonalenia obsługi podatnika. Celem praktycznym jest wskazanie rozwiązań, które umożliwiają doskonalenie procesu usług świadczonych na rzecz klienta. W niniejszym opracowaniu do prezentacji omawianych zagadnień wykorzystano metodę analizy aktów prawnych, statystyk publikowanych przez administrację skarbową, informacji prasowych oraz publikacji naukowych – studia literatury z zakresu przedmiotowej tematyki oraz obserwacje własne autora. Oryginalność i wartość artykułu opiera się na konstatacji: jakość usług ma zasadnicze znaczenie w funkcjonowaniu organizacji.

**Słowa kluczowe:** Krajowa Administracja Skarbowa, jakość usług, obsługa i wsparcie podatnika.

**Summary:** A support of the taxpayer and entrepreneur in fulfilling tax and customs obligations is one of the basic directions of activity and development of the National Revenue Administration. The implementation of this undertaking takes place through the improvement of quality services provided to the taxpayer. The considerations in the study refer to the approximation of the process of developing the quality of tax authorities services by identifying the client's needs. The cognitive goal of the article is to discuss the process of quality of services in tax authorities, and in particular to improve the service of the taxpayer. The practical goal is to identify solutions that enable the improvement of customer service process. In the article, the analysis method was used to present the discussed issues of legal acts, statistics published by the tax administration, press releases and scientific publications – the studies of the scope of this topic and the author's own observations. Originality/value: the quality of services is essential in the functioning of the organization.

**Keywords:** The National Revenue Administration, quality of services, service and support of a taxpayer.

## 1. Wstęp

Każda organizacja musi dostosowywać się do zmieniających się okoliczności prawnych, technologicznych oraz oczekiwań otoczenia. Szybkie zmiany technologiczne i wzrastające oczekiwania klientów doprowadziły do zmian administracji podatkowej zgodnie z ich wymaganiami. Ważnym elementem prawidłowego działania organizacji, obok trwałości działania, jest zatem umiejętność właściwej reakcji na zapotrzebowanie otoczenia.

Działającą ponad trzydzieści lat strukturę administracji podatkowej w Polsce z dokonywanymi na przestrzeni tego czasu pewnymi modyfikacjami należało dostosować do aktualnych realiów globalnej gospodarki i oczekiwań klientów. Rosnące potrzeby obywateli przyczyniły się do podnoszenia jakości świadczonych usług na rzecz klienta w coraz większym stopniu i zainicjowały utworzenie Krajowej Administracji Skarbowej (KAS).

W świetle powyższego obecna, nowa struktura Krajowej Administracji Skarbowej odpowiada na najnowsze wyzwania związane z administracją skarbową, a także jest dostosowana do:

- zmieniających się warunków rynkowych, w których globalizacja gospodarki odgrywa coraz większą rolę,
- współpracy z administracjami państw członkowskich Unii Europejskiej i poza nią,
- oczekiwań i zachowań klientów administracji.

W niniejszym opracowaniu zagadnienie jakości usług i usprawnienie obsługi podatnika przedstawiono, opierając się na nowej ustawie o Krajowej Administracji Skarbowej, oraz nawiązano do zarządzenia Ministra Rozwoju i Finansów w sprawie kierunków działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017-2020. Przedstawione treści obrazują ogólne podejście do problematyki jakości usług świadczonych przez organy administracji skarbowej.

W artykule zaprezentowano działania podejmowane przez Krajową Administrację Skarbową w ramach poruszanego kontekstu zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej.

Celem poznawczym jest realizacja procesu jakości usług w administracji skarbowej, a w szczególności dążenie do doskonalenia obsługi podatnika. Cel praktyczny został przedstawiony przez wskazanie rozwiązań, które umożliwiają doskonalenie tego procesu.

## 2. Jakość usług w administracji publicznej

Administracja publiczna stanowi fundament wszystkich organów świadczących usługi obywatelom. Zdaniem J. Bocia administracja publiczna jest rozumiana jako postulowany przez organy administracji publicznej, zarówno na poziomie centralnym, jak i lokalnym, sposób zaspokajania jednostkowych i grupowych potrzeb obywatelskich będących wynikiem wspólnego funkcjonowania określonej grupy spo-

łącznej [Boć 2004, s. 16]. Natomiast Z. Leoński ujmuje administrację publiczną jako uzasadnione działanie skierowane w stronę obywateli oraz relacji pomiędzy nimi występujących, organizuje przy tym rodzaje poszczególnych zadań, tworząc schemat struktury organizacyjnej [Leoński 2004, s. 23].

W kontekście organizacyjnym administracja publiczna jest porównywana do makrosystemu organizacyjnego, którego działalność ukierunkowana na wspólną realizację przyjętych celów zyskuje miano wyzwania, a nie rutyny [Hausner 2005, s. 148-149]. Organy administracji skarbowej, stanowiące główny punkt rozważań niniejszej publikacji, są klasyfikowane w obszarze jednostek niezespólonej administracji rządowej.

Analizę zagadnienia jakości usług publicznych należy rozpocząć od wyjaśnienia pojęcia „jakość”. Zostało ono po raz pierwszy użyte przez greckiego filozofa Platona, który nazwał je *poiotes*. Wprowadzając to pojęcie, Platon sądził, iż nie wszystkie zjawiska można zmierzyć oraz w pełni opisać. Literatura przedmiotu zgromadziła wiele określeń charakteryzujących pojęcie jakości, na przykład jakość to:

- „Ogół charakterystyk wyrobu lub usługi w sferach marketingu, projektowania, produkowania i obsługi, dzięki którym użytkowane wyroby i usługi spełniają oczekiwania klienta” [Urbaniak 2007, s. 14].
- „To, co czyni rzecz tym, czym jest, natura; rodzaj lub stopień dobra lub wartości; przymiot; stopień doskonałości, doskonałość, stopień, w jakim coś jest doskonałe; standard dobroci” [Hamrol, Mantura 2002, s. 24].

Według M. Bugdol jakość jest pojęciem wielowymiarowym i interdyscyplinarnym, zależy od wielu czynników. Definiując jakość, ma na uwadze następujące podejścia:

- „transcendentalne” – zgodnie z którym jakość jest czymś, do czego ciągle dążymy (znajduje się poza zasięgiem naszych możliwości),
- „produktowe” – jakość jest zestawem tych cech, które decydują o trwałości i funkcjonalności,
- „użytkownika” – jakość jest zdolnością do zaspokajania potrzeb i oczekiwań klienta,
- „wytwórcy” – jakość jest stopniem zgodności z wyspecyfikowanymi wartościami ujętymi w projektach i procesach technologicznych,
- „wartości” – jakość jest różnicą między korzyściami, jakie uzyskujemy w wyniku nabycia i użytkowania produktu, a jego ceną,
- „strat społecznych” – z jakością mamy do czynienia wówczas, gdy wyroby nie doprowadzają do strat w środowisku,
- „wielowymiarowe” – zgodnie z którym jakość ma wiele cech (opiera się na cechach jakości usług i modelach samooceny),
- „strategiczne” – jakość to coś, co pozwala odróżnić nasz wyrób od wyrobów dostarczanych na rynek przez inne organizacje. Jakość jest elementem strategii, a celem działalności jest uzyskiwanie zysków za pomocą wyrobów o wysokiej jakości [Bugdol 2008, s. 18].

Pojęcie jakości znalazło wykorzystanie również w wielu dziedzinach ludzkiej działalności, począwszy od jakości produktów materialnych, usług, procesów związanych z przetwarzaniem, wymianą, zarządzaniem, a ogólnie biorąc z życiem [Urbaniański 2007, s. 13]. Z przytoczonych powyżej sformułowań definicji wynika, że brak jest jednoznacznie brzmiącego pojęcia „jakość”. Jest to zagadnienie trudne do zdefiniowania – w zależności od kontekstu przybiera wiele znaczeń. Definiując zagadnienie „jakość” z punktu widzenia usług publicznych, ma ono istotne znaczenie, uwzględnia bowiem najszersze spektrum potrzeb klienta i stopień ich zaspokojenia. Usługi świadczone przez administrację publiczną mają swoją specyfikę.

W związku z powyższym jakość usług w kontekście świadczenia ich przez administrację publiczną można określić jako wartość, która przyczynia się do ubogacania jakości naszego życia i naszej kultury, to stopień zaspokajania potrzeb zbiorowych i indywidualnych. Pomiedzy tymi potrzebami nie zawsze istnieje zgodność. Potrzeby pojedynczego człowieka mogą w tym przypadku różnić się od potrzeb całej społeczności. Konieczny jest więc konsensus i zgodność z nadrzędnymi celami działalności [Bugdol 2008, s. 29].

Jednocześnie zdaniem M. Bugdola problematyka jakości usług świadczonych przez administrację jest aktualna i istotna z kilku powodów. Do tych najważniejszych autor zalicza:

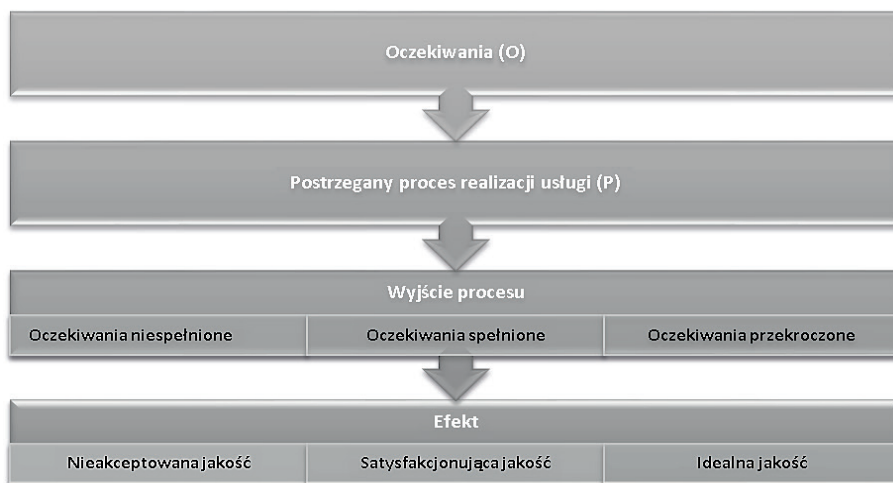
- pełnienie misji publicznej przez administrację publiczną,
- potrzebę doskonalenia jakości organizacji, funkcjonowania urzędu,
- zaspokajanie potrzeb „klienta zbiorowego”,
- wzrost znaczenia partnerstwa publiczno-prywatnego,
- potrzebę wyrównania „deficytów” w obszarze zarządzania [Bugdol 2008, s. 27].

Ponadto według K. Opolskiego i P. Modzelewskiego charakterystyka nowoczesnych usług publicznych o wysokiej jakości kładzie nacisk na zaspokojenie następujących potrzeb: osiągania rezultatów, pracy w partnerstwie, konsultowania z użytkownikami i społecznościami, solidności, niezawodności, dobrej i stosownej informacji, szybkości i terminowości wykonania, dostępności oraz pełnej pomocy klientom [Opolski, Modzelewski 2004, s. 49].

Administracja publiczna nastawiona jest głównie na zaspokojenie potrzeb zbiorowych, pomimo tego w coraz większym stopniu dąży do podniesienia jakości usług na rzecz „klienta indywidualnego”. Czynniki, które kształtują jakość usług, są:

- elementy materialne (pomieszczenia i urządzenia, sprzęt, wygląd personelu),
- szybkość reakcji (świadczenie danej usługi terminowo, chęć pomagania klientom),
- pewność siebie (wiedza i kwalifikacje pracowników, ich uprzejmość, zdolność tworzenia atmosfery zaufania i pewności),
- empatia (troska o klienta i indywidualne podejście do każdego klienta),
- organizacja i efektywność pracy,
- wizerunek i kultura organizacji [Opolski, Modzelewski 2004, s. 48].

Klient odgrywa bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu administracji publicznej, ponieważ ocenia on poziom świadczonych usług. Proces zachodzący pomiędzy jakością usługi a zadowoleniem klienta przedstawia rysunek 1.



**Rys. 1.** Proces zachodzący pomiędzy jakością usługi a zadowoleniem klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Urbaniak 2007, s. 19-38].

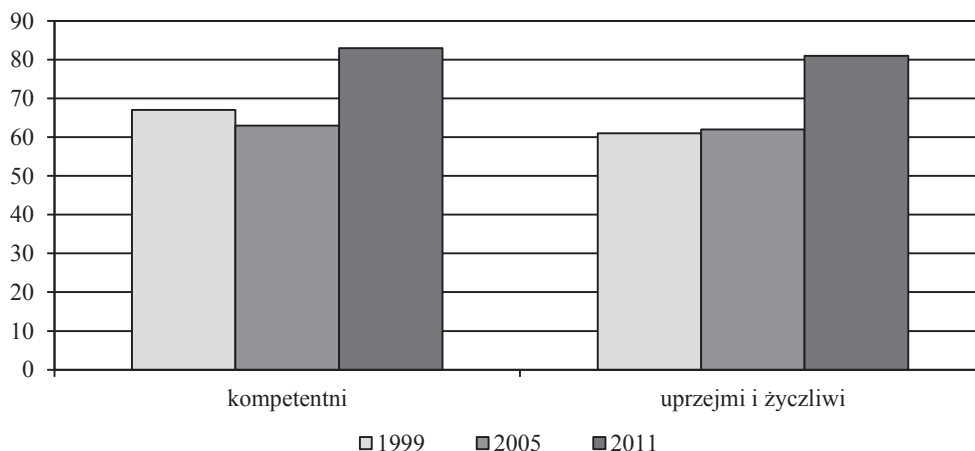
Jakość z punktu widzenia klienta uzależniona jest od urzędnika, który współtworzy proces „usługa – klient”, jak również od materialnych warunków świadczenia usług. Przy przekroczonych oczekiwaniach klienta za świadczoną usługę mamy do czynienia z idealną jakością.

E. Krzemień podkreśla, jak ważne znaczenie ma jakość świadczonych usług na rzecz klienta, przytacza sprecyzowane zasady, normy obsługi klienta.

Troska o klienta przejawia się nie tylko poprzez oferowanie mu produktów wysokiej jakości, ale też poprzez zaangażowanie pracowników oraz ich postawę czy poprawę wewnętrznie definiowanej jakości. Dbłość o klienta bez wątplenia zaczyna się już wewnątrz organizacji. Kanonami obsługi klienta są:

- zapewnienie kompleksowej obsługi,
- rozpoznanie wymagań klientów,
- rejestrowanie zapytań ofertowych,
- uwzględnianie indywidualnych oczekiwań,
- krótkie terminy realizacji,
- spełnienie wymogów prawnych i warunków umowy,
- badanie satysfakcji klientów [Krzemień 2004, s. 87].

Większość klientów za wyznaczniki jakości obsługi uznaje: przejrzystość działań, czas realizacji zamówienia, zaangażowanie pracowników, uprzejmość i serdecz-



**Rys. 2.** Koniunktura jakości usług w administracji publicznej w latach 1999-2011

Źródło: [www.mf.gov.pl].

ność, profesjonalizm i wielokierunkowość oraz innowacyjność i otwartość na zmiany [Biesok, Wyród-Wróbel 2011, s. 30].

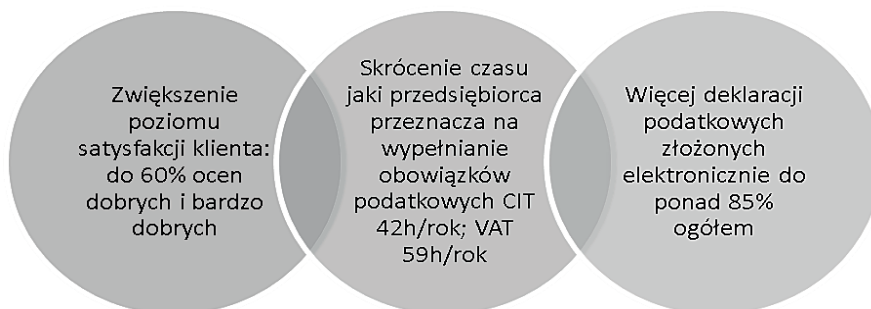
Z danych statystycznych wynika, że na przestrzeni lat 1999-2011 wzrasta jakość usług świadczonych przez administrację publiczną zarówno od strony merytorycznej (elementy zawodowe), jak i walorów osobistych urzędnika przy uwzględnieniu komponentów organizacyjnych.

Do elementów zawodowych można zaliczyć wszystko to, co jest urzędnikowi niezbędne, aby profesjonalnie załatwić sprawę, z którą przychodzi klient. Są to na przykład: przystępność, chęć pomocy czy uprzejmość pracowników. Komponenty osobiste to atmosfera, w jakiej klient załatwia sprawę (komunikatywność, okazywanie troski i szacunku klientowi oraz zrozumienie jego potrzeb). Komponenty organizacyjne tworzą „ramy przeciętności”. Są nimi na przykład: procedury, standardy, uregulowania prawne organizacji. Klient widzi instytucję przez pryzmat jej przedstawiciela. Jeśli urzędnik i jego działania odbierane są pozytywnie, to cały urząd również tak będzie odbierany [Gajdzik 2003, s. 7-11].

M. Bugdol zwraca uwagę administracji publicznej na kształtowanie kultury zaufania. Brak zaufania prowadzi do dłuższego czasu podejmowania decyzji, do ich błędnego podejmowania lub do wykonywania zadań nikomu niepotrzebnych. Brak zaufania dotyczy praktycznie każdej relacji. Klient nie ufa urzędnikowi, urzędnik nie ufa klientom [Bugdol 2008, s. 158-161].

W administracji skarbowej działania dotyczące podnoszenia jakości usług zostały ujęte w zarządzeniu Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 25 lipca 2017 r. w sprawie kierunków działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017-2020 [Dz.Urz. Ministra Rozwoju i Finansów z 2 sierpnia 2017].

Ministerstwo Finansów zakłada, że organy skarbowe w okresie 2017-2020 będą koncentrować się na poprawieniu obsługi podatników, podejmując działania przedstawione na rysunku 3.



Rys. 3. Kierunek I: Wsparcie podatnika w wypełnianiu obowiązków podatkowych i celnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zarządzenie z 25 lipca 2017].

Założono osiągnięcie poziomu satysfakcji klientów – do 60% ocen dobrych i bardzo dobrych. W praktyce skróceniu ulec ma czas, jaki przedsiębiorca przeznacza na wypełnienie obowiązków podatkowych. Czynności związane z rozliczeniem podatku od towarów i usług (VAT) oraz podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) mają zajmować przeciętnie o 40% czasu mniej (VAT o 59 i CIT o 42 godziny mniej w skali roku). Planowane jest również dalsze rozpowszechnianie składania deklaracji podatkowych przez Internet. Drogą elektroniczną składanych ma być około 85% ogółu formularzy. Przewiduje się także uruchomienie nowych usług elektronicznych, w tym 3 dotyczących obsługi deklaracji i zgłoszeń celnych oraz 4 odnoszących się do poboru podatków. Działania takie spowodują zwiększenie satysfakcji klienta na poziomie 60% ocen dobrych i bardzo dobrych.

Z raportu Doing Business 2017 wynika, iż polski przedsiębiorca w 2015 r. spędził 271 godzin na czynnościach związanych z przygotowaniem, wypełnieniem formularzy oraz zapłaceniem trzech głównych danin – podatku dochodowego od osób prawnych (CIT), podatku od towarów i usług (VAT) oraz podatków od wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne. W tym: podatek CIT pochłonął 70 godzin, VAT – 98 godzin, a podatki od wynagrodzeń i składki na ubezpieczenia społeczne – 103 godziny. Stawia to Polskę na 26 pozycji spośród krajów UE, dla której średnia liczba godzin wyniosła 175,5 [www.biznes.onet.pl/podatki].

Krajowa Administracja Skarbowa będzie rozważała możliwości dalszego uproszczenia i automatyzacji usług, skrócenia czasu obsługi klientów, ujednoczenia wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz uproszczenia formularzy.



**Tabela 1.** Cele wynikające z kierunków działania Krajowej Administracji Skarbowej na 2018 r.

Kierunek	Cel	Miernik stopnia realizacji celu	Zadania i projekty wspomagające realizację celu
Wsparcie podatnika i przedsiębiorcy w wypełnianiu obowiązków podatkowych i celnych	Budowanie przyjaznej Administracji Skarbowej	Deklaracje złożone za pomocą środków komunikacji elektronicznej	Propagowanie elektronicznej formy składania deklaracji
		Czas trwania postępowań podatkowych wszczętych na wniosek podatnika	Stosowanie „Standardów dotyczących wyjaśnień i wezwań” w prowadzonych postępowaniach Efektywne zarządzanie kadrami w komórkach US
		Szybkość wydania zaświadczeń o niezaleganiu	Bieżące monitorowanie sposobu załatwiania wniosków o wydanie zaświadczenia
	Spotkania edukacyjne z przedsiębiorcami oraz dziećmi i młodzieżą	Liczba przeprowadzonych spotkań	Stworzenie grupy edukatorów, którzy będą prowadzić spotkania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.kas.gov.pl].

Oprócz omówionej misji i wizji administracji skarbowej oraz wytyczonych celów do realizacji na lata 2017-2010 w zarządzeniu wskazane są wskaźniki pomiaru celów i zasady składania raportów.

Tabela 1 przedstawia cele wyznaczone na 2018 r. wynikające z danego kierunku.

## 2.1. Doskonalenie jakości usług na rzecz podatnika

Połączenie służb celnych i skarbowych to znaczące usprawnienie obsługi klientów w urzędach. Obecnie podatnicy mogą załatwić swoje wszystkie sprawy podatkowe w jednym urzędzie administracji skarbowej, co jest ogromną oszczędnością czasu. Pracownicy urzędów administracji skarbowej są skoncentrowani na obsłudze i wsparciu podatnika, na ułatwieniu mu prawidłowej realizacji obowiązków podatkowych.

Utworzony nowy model Krajowej Administracji Skarbowej ma na celu usprawnienie obsługi i wsparcie podatnika w prawidłowym wykonywaniu obowiązków podatkowych i celnych, a także zapewnienie obsługi na wysokim poziomie.

Pomoc podatnikom w prawidłowym samodzielnym i dobrowolnym wykonywaniu obowiązków podatkowych należy do najważniejszych zadań naczelnika urzędu skarbowego [Ustawa z 16 listopada 2016].

W ostatnim czasie Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji rozpoczęło realizację wielu nowych projektów, które mają znacznie zwiększyć liczbę i jakość



świadczonych usług w administracji skarbowej i usprawnić jej funkcjonowanie. Wśród nich jest utworzenie portalu pod nazwą Elektroniczna Platforma Usług Administracji Podatkowej (ePUAP). Portal ten jest nie tylko punktem kontaktowym w celu załatwiania spraw przez klientów administracji, ale przede wszystkim punktem integracyjnym, za pomocą którego urzędy w poszczególnych procesach administracyjnych mogą pozyskiwać informacje z różnych systemów oraz rejestrów teleinformatycznych. Takie podejście ułatwia i przyspiesza załatwianie spraw w urzędach oraz odciąża klientów od konieczności przenoszenia informacji w postaci papierowej pomiędzy urzędami.

Ponadto w jednostkach administracji skarbowej wdrożone zostały następujące projekty:

**I.** Program e-Podatki (e-Deklaracje) jest aplikacją, która stanowi bezpośredni kanał komunikacji elektronicznej z organami podatkowymi i pozwala na szybki dostęp do własnych danych podatkowych, między innymi złożonych deklaracji i prowadzonych spraw. Jednocześnie udostępnia elektroniczną komunikację poprzez wnoszenie podań oraz składanie deklaracji organom podatkowym, jak również doręczanie pism przez organy administracji podatkowej. Z własnego konta podatnik może złożyć deklaracje do urzędu w sprawie:

- podatku od czynności cywilnoprawnych: PCC-2, PCC-3, PCC-3/A,
- podatku od spadków i darowizn: SD-2, SD-3, SD-3/A, SD-Z2,
- zryczałtowanego podatku dochodowego w formie karty podatkowej: PIT-16, PIT-16A, PIT-16Z,
- zgłoszenia aktualizacyjne: NIP-2, NIP-7, NIP-8 oraz ZAP-3.

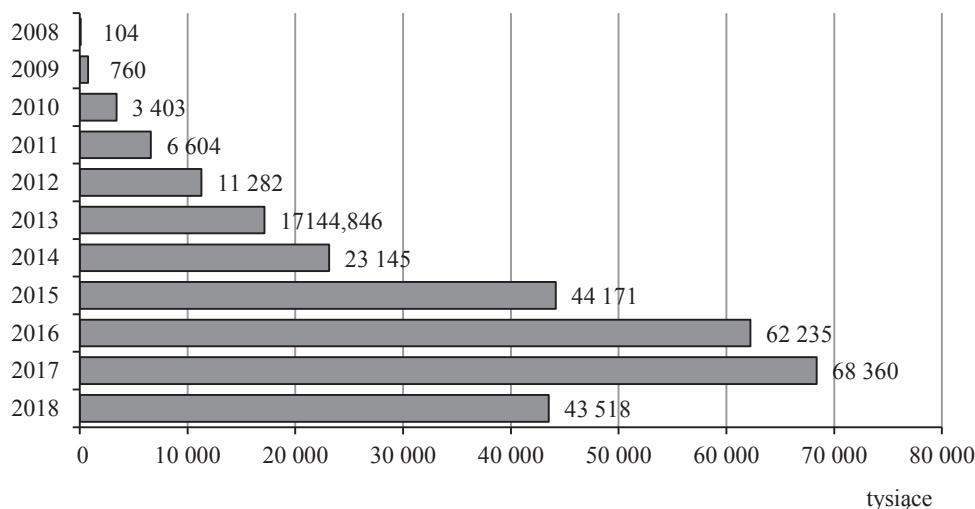
Z danych statystycznych wynika, że wzrasta liczba podmiotów korzystających z usług za pośrednictwem portalu e-Podatki, co potwierdzają liczby na rysunku 4.

Rysunek 4 prezentuje liczbę wszystkich dokumentów złożonych drogą elektroniczną przy wykorzystaniu portalu e-Podatki w latach 2008-2018.

Liczba składanych wszystkich dokumentów za lata 2011-2014 wzrasta średnio o 5-6 mln. Gwałtowny wzrost nastąpił na przestrzeni lat 2014-2015. W 2015 r. złożono najwięcej deklaracji elektronicznie, aż o 21 mln więcej w stosunku do roku 2014, a o ponad 44 mln więcej niż w roku bazowym 2008. Od roku 2015 do lutego 2018 r. zjawisko nadal wykazuje tendencję rosnącą.

Od początku narastania tego zjawiska na jego wysoką dynamikę miała niewątpliwie wpływ wysoka jakość świadczonych usług w administracji skarbowej. Jednocześnie stale rośnie stopień narzędzi, za pomocą których zadanie to jest realizowane, co znajduje potwierdzenie w przedstawionych poniżej danych statystycznych.

Tylko zeznania podatkowe w roku 2010 (dotyczy zeznań podatkowych za 2009 rok) przez Internet rozliczyło 328 tys. podatników, czyli zaledwie 2% podmiotów składających deklaracje: PIT 28, PIT-36, PIT-36L, PIT-37, PIT-38, PIT-39, PIT-16, PIT-16A i PIT-19A. Natomiast w 2014 r. było już 5 mln 416 tys. e-PIT-ów (30% rozliczeń), a w 2017 r. złożonych elektronicznie zostało 7 mln 410 tys. e-PIT-ów – stanowiły one już 40% wszystkich rozliczeń [www.ksiegowosc.infor.pl].



**Rys. 4.** Liczba dokumentów złożonych do systemu e-Deklaracje w latach 2008-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.finanse.mf.gov.pl].


Raport Ministerstwa Finansów opracowany przez firmę audytorską PricewaterhouseCoopers (PwC), dotyczący preferencji podatników w zakresie zeznań podatkowych przedstawia między innymi następujące dane:

- 48,5% osób na wypełnienie zeznania rocznego potrzebowało jedynie od 9 do 30 minut,
- 8,1% osób na wypełnienie zeznania rocznego musiało poświęcić od pół godziny do ponad godziny,
- 43,4% osób zleciło rozliczenie komuś innemu.

Podatnicy korzystający z systemu e-deklaracji aż w 77,4% oceniają jej funkcjonalność jako przejrzystą, a w 20,7% jako akceptowalną. Jako największą zaletę elektronicznego kontaktu z urzędem skarbowym podatnicy wskazali oszczędność czasu i wygodę akceptowalną [www.bankier.pl].

**II.** Platforma Usług Elektronicznych Skarbowo-Celnych (PUESC) – stanowi pojedynczy punkt dostępu do e-usług w obszarze obsługi i kontroli obrotu towarowego z państwami trzecimi oraz obrotu wyrobami akcyzowymi. Z danych statystycznych wynika, że liczba podmiotów korzystających z portalu PUESC, jak w przypadku e-Podatki, wykazuje tendencję rosnącą, co obrazuje rysunek 5.

Dzięki portalowi ePUAP zbudowano fundament rozwoju nowoczesnej administracji – miejsce umożliwiające wymianę informacji pomiędzy różnymi systemami teleinformatycznymi administracji. Witryna jest ciągle rozwijana przy wykorzystaniu możliwości integracyjnych. Korzystanie z wszelkiego rodzaju e-usług jest poddyktowane kilkoma uniwersalnymi motywami, takimi jak: oszczędność czasu, bogaty zakres możliwości i różnorodna oferta usług, wygoda, przełamywanie barier

STATYSTYKA na dzień 1 lutego 2018 r.		
	Liczba utworzonych kont	395 243
	Liczba obsłużonych dokumentów	42 721 963
	Liczba odwiedzin w grudniu 2017 r.	sesji: 840 271
	Liczba aktywnych użytkowników	351 668

**Rys. 5.** Liczba podmiotów korzystających z portalu PUESC

Źródło: opracowanie własne na podstawie [[www.mf.gov.pl/krajowa-administracja-skarbowa](http://www.mf.gov.pl/krajowa-administracja-skarbowa), pobrano: 03.03.2018].

geograficznych i czasowych, oszczędności finansowe [Dąbrowska, Janoś-Kresło, Wódkowski 2009, s. 138].

**III.** Opracowanie modelu Zarządzania Relacjami z Klientem KAS [Załącznik do uchwały nr 174 z 22 listopada 2017].

Celem głównym projektu jest:

- usprawnienie działania administracji skarbowej i podniesienie jakości świadczonych przez nią usług, w szczególności poprzez stworzenie modelu organizacyjnego wykorzystującego wiedzę płynącą z relacji klienta z administracją skarbową,
- dostosowanie działań świadczonych przez Krajową Administrację Skarbową i usług do potrzeb klienta,
- podniesienie kompetencji pracowników w zakresie zarządzania relacjami z klientem.

Przybliżony termin realizacji modelu zarządzania relacjami z klientem został określony na sierpień 2019 – czerwiec 2021.

W ramach realizacji projektu administracja skarbowa podejmie następujące czynności:

- opracowanie strategii zarządzania relacjami z klientem uwzględniające zachowania, potrzeby i oczekiwania poszczególnych klientów,
- opracowanie modelu biznesowego uwzględniającego katalog świadczonych usług i działań na etapie „klient – KAS”,
- przeprowadzenie warsztatów i szkoleń specjalistycznych z zakresu badań klienta,
- zarządzania relacjami z klientem.

**IV.** Propagowanie działalności informacyjno-edukacyjnej oraz realizacja projektów poprawiających jakość usług; są to projekty:

- Narodowa Loteria Paragonowa – wspieranie uczciwych przedsiębiorców i uczciwej konkurencji na rynku,
- Mała Akademia Cła i Akcyzy – promocja działań funkcjonariuszy celnych poprzez działania edukacyjne kierowane przede wszystkim do najmłodszych,
- Akcja Szybki PIT – uświadomienie podatnikom korzyści, które płyną z terminowego i szybkiego składania rocznych deklaracji podatkowych oraz pomoc w wypełnieniu zeznania rocznego.

V. Udostępnienie usługi wstępnie wypełnionego zeznania podatkowego (PFR – Pre-Filled tax Return) PIT-37 i PIT-38 do rozliczenia za rok 2017.

Udostępnienie usługi wstępnie wypełnionego zeznania podatkowego (PFR) jest to nowa usługa polegająca na umożliwieniu podatnikom propozycji rozliczenia rocznego. Stanowi dodatkową pomoc oferowaną przez administrację skarbową przy składaniu zeznania podatkowego. Jeśli podatnik będzie chciał skorzystać z tej usługi, powinien sprawdzić poprawność danych wykazanych w udostępnionym zeznaniu oraz podpisać i wysłać deklarację. Może także uzupełnić zeznanie o ulgi na dzieci, inne odliczenia oraz o kwotę 1% na wskazaną przez siebie organizację pożytku publicznego. Wstępnie wypełnione zeznanie ma ograniczać do minimum obowiązek podatnika związany z rozliczeniem rocznym. Usługa pozwala nie tylko uniknąć błędów związanych z przepisywaniem danych z informacji od płatników, ale także wyróżnia się wygodą, prostotą i szybkością. Usługa udostępniona zostanie na portalu podatkowym od 15 marca 2018 r.

Innymi projektami oraz działaniami mającymi na celu wsparcie i usprawnienie obsługi podatnika, które zostały wdrożone do jednostek administracji skarbowej, są:

1. Udzielanie informacji w zakresie przepisów prawa podatkowego i celnego.

Nowe regulacje zmieniły organizację służb celno-skarbowych podległych Ministrowi Rozwoju i Finansów, w tym również tych, które odpowiadają za wydawanie interpretacji przepisów prawa podatkowego. Od 1 marca 2017 r. interpretacje indywidualne wydaje dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej (KIS), jako wyspecjalizowany organ Krajowej Administracji Skarbowej [Ustawa z 16 listopada 2016]. Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej przejął dotychczasowe zadania Krajowej Informacji Podatkowej i Informacji Celnej, co zapewnia jednolitą informację podatkową i celną.

2. Prowadzenie działalności edukacyjnej i informacyjnej w zakresie przepisów prawa podatkowego i celnego, w tym zapobiegającej nieprawidłowemu wypełnianiu obowiązków podatkowych i celnych [Ustawa z 16 listopada 2016].

Wykonywanie powyższego zadania ma na celu także podnoszenie przez podatników świadomości w tym zakresie, tak by dobrowolnie wykonywali swoje obowiązki w zakresie prawa podatkowego i prawa celnego [www.prawonieruchomosci24.pl].

3. Utworzenie Centrów Obsługi Podatnika.

Zadaniem centrów jest kompleksowa obsługa podatników w zakresie bieżących spraw załatwianych w urzędach, niezależnie od właściwości miejscowej naczelnika urzędu skarbowego. Podatnik nie jest „przywiązany” do jednego centrum, a może uzyskiwać pomoc i wsparcie w każdym centrum obsługi, niezależnie od terytorialnego zasięgu działania naczelnika urzędu skarbowego (podatnik podatku akcyzowego może złożyć deklaracje podatkowe w każdym urzędzie skarbowym, a urząd przekaze je do właściwego naczelnika urzędu celnego). W centrum obsługi zapewnione jest stanowisko komputerowe z dostępem do portalu podatkowego. Centra obsługi uruchomiono w 50 urzędach skarbowych na terenie całego kraju.

Na mocy art. 29 ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej zadania realizowane w Centrum Obsługi Podatników polegają na:

- przyjmowaniu podań i deklaracji, wydawaniu zaświadczeń oraz udzielaniu wyjaśnień w zakresie przepisów prawa podatkowego,
- udzielaniu informacji w zakresie sposobu wypełniania zeznań i deklaracji podatkowych,
- zapewnieniu stanowiska komputerowego z dostępem do portalu podatkowego,
- informowaniu o danych kontaktowych właściwych organów wraz ze wskazaniem zakresu ich kompetencji [Ustawa z 16 listopada 2016].

4. Uruchomienie strony WWW – serwisy informacyjne (możliwość zapoznania się z przepisami prawa, interpretacjami, zmianami w przepisach prawa, jak również informacjami niezbędnymi do załatwienia spraw).

5. Utworzenie Krajowej Informacji Skarbowej (KIS) jako wyspecjalizowanego organu KAS, zadaniem którego jest udzielanie informacji podatkowych i celnych przez telefon oraz elektronicznie, za pomocą formularza dostępnego na portalu podatkowym (do chwili wejścia w życie KAS interpretacje indywidualne wydawał Dyrektor Izb Skarbowych w Bydgoszczy, Katowicach, Poznaniu i Warszawie).

6. Propagowanie wydawnictw fachowych, biuletynów, informatorów.

7. Udostępnienie e-learningu (możliwość przekazywania wiedzy poprzez wykorzystanie wszelkich dostępnych mediów elektronicznych).

8. Prowadzenie spotów reklamowych (kampania podatkowa – rozliczenia roczne PIT).

9. Uruchomienie zewnętrznych punktów składania zeznań rocznych – Pitobus – mobilny punkt wydawania druków i formularzy, przyjmowania deklaracji i zeznań oraz udzielania podstawowych informacji.

10. Obsługa osób niepełnosprawnych poza siedzibą Urzędu (pracownicy urzędów skarbowych przeprowadzają szkolenia w siedzibach organizacji zrzeszających osoby niepełnosprawne, w trakcie których duży nacisk kładzie się na nowoczesny, bezpieczny i bezkosztowy sposób rozliczania się z urzędem skarbowym w formie elektronicznej).

11. Uruchomienie stanowisk komputerowych do indywidualnej obsługi podatników.

12. Współpraca z lokalnymi mediami traktowana jako nowy kanał dystrybucji informacji i usług.

W nawiązaniu do zarządzenia w sprawie kierunków działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017-2010 – działaniami podjętymi przez Krajową Administrację Skarbową, które przyniosły oczekiwane korzyści, są:

- szkolenia behawioralne dla urzędników oraz propagowanie uprzejmej i zrozumiałej komunikacji z podatnikami i przedsiębiorcami,
- zarządzanie jednolitością informacji i interpretacji podatkowych oraz poprawa jakości orzecznictwa,

- opracowanie i wdrożenie modelu segmentacji klientów oraz określenie szczególnych kryteriów obsługi największych podmiotów gospodarczych (oraz osób fizycznych o wysokich przychodach),
- wzmocnienie procesów zarządzania obsługą klienta, w tym procesem zwrotu podatku,
- opracowanie koszyka usług Krajowej Administracji Skarbowej oraz standardów wykonywania poszczególnych usług,
- prowadzenie kampanii informacyjnych oraz programów edukacyjnych, które pomogą podatnikom i przedsiębiorcom zrozumieć oraz przestrzegać obowiązki podatkowe lub zmniejszyć liczbę potencjalnych błędów.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu działania organów administracji skarbowej w ramach realizowanych projektów podnoszą jakość usług świadczonych przez jednostki administracji skarbowej oraz zwiększają zaufanie klientów do administracji publicznej. Nowatorskie rozwiązania urzędów skarbowych korzystnie wpływają na poziom zadowolenia podatnika ze sposobu załatwienia sprawy, a tym samym na wizerunek urzędu. Podatnicy pozytywnie oceniają możliwości korzystania między innymi z aplikacji e-Deklaracje oraz z serwisów informacyjnych. Skuteczność systemu e-Deklaracje pozwoliła podatnikom przekonać się osobiście do tego rozwiązania i samodzielnie korzystać z aplikacji w kolejnych latach. Jest to niezwykle istotne w procesie przygotowywania społeczeństwa do wdrażania następnych rozwiązań wykorzystujących w coraz większym stopniu Internet w kontaktach z urzędami. Serwisy informacyjne spełniły oczekiwania podatników. Lista odbiorców stale wzrasta, klienci pozytywnie wypowiadają się o tej formie komunikacji. Dzięki serwisom mogą sprawniej funkcjonować i podejmować trafniejsze decyzje. Wprowadzenie serwisów informacyjnych oraz aplikacji e-Deklaracje bezpośrednio wpłynęło na utrzymanie wysokiego poziomu satysfakcji klientów (podatników) ze współpracy z urzędami oraz wzmocniło wizerunek urzędów jako nowoczesnej organizacji, przyjaznej i otwartej na ich potrzeby. Na wysokim poziomie funkcjonuje również współpraca z lokalnymi mediami, która traktowana jest jako nowy kanał dystrybucji informacji i usług. Organizowane akcje, zamieszczane informacje edukacyjne spotykają się z dużym zainteresowaniem i wpływają również pozytywnie na wizerunek organizacji. Należy zauważyć, że z roku na rok rośnie liczba podatników korzystających z dyżurów pracowników urzędu. Ich opinia o jakości dyżurów jest nieprzerwanie bardzo dobra. W coraz większym stopniu widoczna jest działalność urzędów w zakresie rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych. Klienci przejawiają duże zainteresowanie usługami świadczonymi poza siedzibą urzędów skarbowych, tj. w wyznaczonych punktach obsługi (na przykład w okresie składania rocznych zeznań). Indywidualne podejście do każdego klienta gwarantuje większy komfort i zdecydowanie pozytywnie wpływa na poziom zadowolenia podatnika ze sposobu załatwienia sprawy. Analizując powyższe rozważania, należy sądzić, iż działania takie jak: propagowanie zagadnień podatkowych, uaktywnianie działań edukacyjnych, organizowanie w urzędach skarbowych dni otwartych, pro-



wadzenie dyżurów pracowników urzędu w perspektywie przyczynią 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 priorytetowe działania realizowane obecnie przez administrację skarbową.

W świetle powyższego należy stwierdzić, że zadowolenie klientów (podatników) stanowi bodziec dla administracji skarbowej do ciągłego doskonalenia wdrożonych produktów, jak również pozyskiwania nowych. Wymiernym dowodem, iż działania pozytywnie wpływają na zadowolenie klientów, są wyniki badania satysfakcji. Do przeprowadzanych badań jednostki administracji skarbowej wykorzystują często ankiety, które przesyłają regularnie do większości klientów. Dotychczasowe badania dowiodły, że usatysfakcjonowany klient kształtuje pozytywny wizerunek urzędu, co wpływa na miarę skuteczności w dobrowolnym realizowaniu zobowiązań podatkowych. Wynikiem omówionych działań jest pogłębianie zaufania społecznego do administracji skarbowej. Stopień zadowolenia klienta jest wyznacznikiem jakości świadczonych usług, a jednocześnie motorem do podejmowania działań mających na celu stałe doskonalenie i umacnianie pozycji przez administrację skarbową.

### 3. Zakończenie

Skonsolidowana Krajowa Administracja Skarbowa w sposób ciągły dąży do podniesienia jakości świadczonych usług i obsługi podatnika, aby przez wzrost satysfakcji klientów wzmacniać zaufanie do instytucji. Jakość jest istotnym narzędziem walki o klientów na obecnym bardzo konkurencyjnym rynku.

Biorąc pod uwagę postawiony cel poznawczy realizacji procesu jakości usług w administracji skarbowej oceniany w kontekście nowo powstałej Krajowej Administracji Skarbowej i nowych regulacji prawnych, przyniósł oczekiwane korzyści, które wyróżniają się nowatorskim podejściem do podatnika. Za priorytetowy cel przyjęto usprawnienie obsługi i wsparcie podatnika w dobrowolnym i prawidłowym wykonywaniu obowiązków podatkowych i celnych. W tym zakresie administracja skarbowa prowadzi szereg działań, zarówno takich, które uregulowane są przepisami prawnymi, jak również mniej sformalizowane na rzecz poprawy jakości kontaktów z podatnikiem. Do głównych zadań w powyższej kwestii zaliczyć należy prowadzenie działalności informacyjno-edukacyjnych.

Nowe uregulowania prawne wprowadzające nowatorskie podejście do podatnika wynikają z zapisu, że od 1 marca 2017 r. dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej (KIS) jako wyspecjalizowany organ KAS wydaje interpretacje indywidualne. Przy takim rozwiązaniu zostają wyeliminowane różnice w interpretowaniu przepisów podatkowych i wszyscy podatnicy mają dostęp do tego samego źródła informacji.

Inne, mniej sformalizowane działania administracji skarbowej zmierzające w kierunku doskonalenia jakości usług to bezpośrednia obsługa podatnika poprzez



uruchomienie centrów obsługi służących podatnikom w rozwiązywaniu skomplikowanych spraw z zakresu prawa podatkowego i celnego. Istotnym rozwiązaniem jest również utworzenie Krajowej Informacji Skarbowej (KIS), która umożliwia w szybki sposób uzyskanie informacji telefonicznej, jak również uruchomienie Elektronicznej Platformy Usług Administracji Podatkowej (ePUAP).

Powyżej przedstawione zostały jedne z ważniejszych działań prowadzonych przez KAS. W treści niniejszego artykułu szczegółowo omówiono inne zadania, istotne z punktu widzenia realizacji podanego celu, które w znacznym stopniu przyczyniają się do podnoszenia jakości usług.

Oprócz celu poznawczego wskazano także cel praktyczny. Podejmowanie działań wynikających z nowych projektów, które uwzględniają potrzeby podatnika – dowodzi, że Krajowa Administracja Skarbowa realizuje także cel praktyczny, co odzwierciedlają zaprezentowane wyniki.

Administracja skarbowa postrzegana jest jako nowoczesna organizacja realizująca nie tylko swoją misję, tj. dostarczanie dochodów budżetowi państwa, lecz także pomagająca podatnikowi w wypełnianiu przez niego obowiązków podatkowych, pełniąc wobec niego funkcje informacyjne i edukacyjne. Rozwój administracji skarbowej oznacza ciągle doskonalenie jakości procesu świadczenia usług publicznych, w tym doskonalenia obsługi klienta. Jak zauważa E. Skrzypek, autentyczna troska o klienta jest zawsze opłacalna, można ją uznać za ważny wskaźnik sprawności funkcjonowania organizacji [Skrzypek 2002, s. 79].

Przyjęte przez administrację skarbową rozwiązania w kierunku doskonalenia jakości świadczonych usług na rzecz podatnika należy ocenić pozytywnie, ponieważ przyniosły zamierzone efekty zarówno od strony organizacji, jak też podatnika. W niniejszym opracowaniu dowodem podniesienia sprawności funkcjonowania administracji skarbowej mającej wpływ na jakość świadczonych usług jest wzrost satysfakcji klienta.

Krajowa Administracja Skarbowa będzie nadal badała możliwości uproszczenia i automatyzacji usług, skrócenia czasu obsługi podatnika, ujednoczenia wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz uproszczenia formularzy podatkowych.

## Literatura

- Biesok G., Wyród-Wróbel J., 2011, *Pojęcie satysfakcji*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- Boć J., 2004, *Prawo administracyjne*, Kolonia Limited, Wrocław.
- Bugdól M., 2008, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Wódkowski A., 2009, *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa.
- Gajdzik B., 2003, *Jakość usług w administracji samorządowej jako obiekt badań*, „Problemy Jakości”, nr 10.
- Hamrol A., Mantura W., 2002, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Hausner J., 2005, *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krzemień E., 2004, *Zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe, Katowice–Warszawa.
- Leoński Z., 2004, *Zarys prawa administracyjnego*, Lexis Nexis Polska, Warszawa.
- Opolski K., Modzelewski P., 2004, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa.
- Skrzypek E., 2002, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Urbaniak M., 2007, *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa.
- Ustawa z 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej, t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 508.
- Załącznik do uchwały nr 174 z 22 listopada 2017 r. Komitetu Monitorującego Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój.
- Zarządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z 25 lipca 2017 r. w sprawie kierunków działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017-2020 (Dz.Urz. Min. Roz. i Fin. z 2 sierpnia 2017 r. poz. 144).