

ZATWIERDZAM

PODSEKRETARZ STANU

Jacek Kapica

SYSTEM OBSŁUGI I WSPARCIA PODATNIKA

Warszawa, luty 2015 r.

SPIS TREŚCI

I.	WSTĘP	3
II.	WPROWADZENIE DO SYSTEMU OBSŁUGI I WSPARCIA PODATNIKA	6
III.	SŁOWNICZEK	9
IV.	STANDARDY PRACY ADMINISTRACJI PODATKOWEJ W ŚWIADCZENIU USŁUG PODATNIKOM	11
1.	Standardy organizacji obsługi bezpośredniej	11
2.	Stanowiska ds. wsparcia podatnika, w tym asystent podatnika	15
3.	Centrum obsługi	17
V.	WSPARCIE PODATNIKA W INDYWIDUALNEJ SPRAWIE	20
1.	Katalog usług Administracji Podatkowej dla podatnika	20
2.	Kategorie grup podatników	22
3.	Procedury wsparcia w indywidualnych sprawach.....	24
VI.	INFORMACJA PODATKOWA	27
1.	Model organizacji Krajowej Informacji Podatkowej	28
2.	Model koordynacji informacji podatkowej	32
3.	Kanały komunikacji.....	35
4.	Baza Wiedzy Administracji Podatkowej.....	39
VII.	HARMONOGRAM WDROŻENIA PRODUKTÓW	43
VIII.	DOKUMENTY PROGRAMUJĄCE SOiWP	44

I. WSTĘP

Misją polskiej Administracji Podatkowej jest:

1. pozyskiwanie dochodów budżetowych,
2. maksymalizacja poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych,
3. zapewnianie podatnikom wysokiej jakości obsługi w warunkach jednolitego stosowania przepisów prawa podatkowego.

Funkcjonowanie Administracji Podatkowej oceniane może być w dwóch aspektach, które są ze sobą wzajemnie powiązane, ale które w odmienny sposób wpływają na jej wizerunek. Pierwszy z nich, czyli zadania do realizacji których Administracja Podatkowa została powołana, nie mogą się co do zasady zmienić. Do zadań tych należą rejestracja podatników, wymiar, kontrola, pobór, a także egzekucja zobowiązań podatkowych, prowadzenie dochodzeń w sprawach o przestępstwa i wykroczenia skarbowe. Drugi aspekt to sam sposób działania Administracji Podatkowej, czyli to, w jaki sposób ww. zadania są wykonywane i jak postrzegany jest ich adresat, czyli podatnik. Od dłuższego czasu działania Administracji Podatkowej zmierzają w kierunku zmiany podejścia i nastawienia do podatnika jako klienta. Jednym z takich przedsięwzięć jest projektowany *System obsługi i wsparcia podatnika*. Został on ujęty między innymi w dokumencie Ministerstwa Finansów „*Działania zwiększające stopień przestrzegania przepisów podatkowych i poprawiające efektywność Administracji Podatkowej w latach 2014–2017*”¹ w zadaniu strategicznym dotyczącym poprawy obsługi podatników oraz wzmocnienia innych podstawowych funkcji Administracji Podatkowej.

Do cech charakteryzujących nowoczesne administracje podatkowe zaliczyć można:²

- Świadomość, że właściwe alokowanie zaangażowania i zasobów pomiędzy egzekwowaniem prawa a świadczeniem usług jest najistotniejszym czynnikiem wpływającym dodatnio na dobrowolną realizację obowiązków podatkowych, a tym samym do zmniejszania luki podatkowej;
- Traktowanie podatników jako klientów, którym przysługują skodyfikowane i opublikowane określone prawa i którzy ponosząc ciężar utrzymania administracji oczekują zaangażowania i wsparcia ze strony administracji podatkowej, w tym w zakresie wytłumaczenia zawilości przepisów prawa podatkowego;
- Współpraca jednostek z różnych administracji – koordynacja usług na rzecz klienta;
- Dopasowanie świadczonych usług do potrzeb podatników należących do różnych segmentów i charakteryzujących się innymi oczekiwaniami i innym poziomem ryzyka;
- Intensywne stosowanie nowoczesnych narzędzi marketingowych w celu wywierania wpływu na zachowania podatników;

¹ Przyjęty przez Kierownictwo Ministerstwa Finansów w dniu 8 kwietnia 2014 r. Dokument ten określa listę działań na lata 2014-17, definiując dla każdego projektu: cel, planowane narzędzia, adresatów oraz szacowane pozytywne skutki dla sektora finansów publicznych.

² „*Taking compliance management further*”, International Monetary Fund Fiscal Affairs Department, Washington D.C., 2012.

- Posiadanie przez pracowników administracji podatkowej wysokich kwalifikacji umożliwiających sprostanie oczekiwaniom podatników, w tym również tych, którzy są reprezentowani przez podmioty zawodowo zajmujące się tematyką podatkową;
- Tworzenie infolinii podatkowych i dążenie do tworzenia dużych, scentralizowanych ośrodków usługowych, w celu zapewnienia jednolitości udzielanych informacji i wysokiej jakości świadczonych usług przez wyspecjalizowane jednostki organizacyjne;
- Oferowanie usług dostępnych niezależnie od czasu i miejsca w ślad za rozwojem usług wykorzystujących elektroniczne środki komunikacji (systemy rozpoznawania mowy na infoliniach, e-usługi i portale internetowe);
- Świadczenie usług obsługi zapytań pochodzących od podmiotów zawodowo zajmujących się tematyką podatkową;
- Świadczeniem usług na rzecz podatników (z wyłączeniem osób zajmujących się deklaracjami podatkowymi i przepisywaniem danych) powinno się zajmować około 10% pracowników administracji podatkowej;
- Dążenie do zwiększania ilości podatników korzystających z portali administracji podatkowych i e-usług oraz ustanawianie obowiązku składania e-deklaracji przez określone segmenty podatników (np. „dużych podatników”), coroczne ustanawianie wyższych celów w ww. zakresach;
- Przeprowadzanie szeroko zakrojonych konsultacji z podatnikami oraz / lub z ich przedstawicielami przed wprowadzaniem zmian;
- Ustanowienie i nadzór nad przestrzeganiem wcześniej określonych standardów świadczenia usług, dokonywanie pomiarów satysfakcji klientów, okazywanie odpowiedzialności poprzez upublicznianie informacji o udziale usług świadczonych poniżej standardów w badanych próbach.

Projekt „*Europejskiego Kodeksu Podatników*”³, który zawierać ma wytyczne (wskazówki) zapewniające równowagę między prawami i obowiązkami zarówno podatników, jak i organów podatkowych państw członkowskich do najlepszych praktyk administracji podatkowych zalicza:

- Zmniejszanie przeszkód w dobrowolnym wypełnianiu obowiązków podatkowych poprzez rozwój współpracy administracji podatkowej z innymi częściami administracji oraz podmiotami trzecimi w celu usprawnienia wymiany informacji dotyczących podatników (e-administracja);
- Rozwój usług on-line;
- E-deklaracje, w tym deklaracje wstępnie wypełnione przez administrację podatkową, lub nawet systemy eksportu danych o realizowanych zdarzeniach gospodarczych z systemów

³ „*European Taxpayer’s Code*” jest jedną z 34 inicjatyw wymienionych w planie działania Komisji Europejskiej jako środki wzmocnienia walki z oszustwami podatkowymi i uchylaniem się od opodatkowania. Opiera się na doświadczeniach i dobrych praktykach państw członkowskich, istotnych z punktu widzenia wzmocnienia współpracy, zaufania oraz poufności pomiędzy administracjami podatkowymi a podatnikiem, co sprzyja większej przejrzystości praw i obowiązków obu stron. Kodeks zachęca państwa członkowskie i europejskich podatników do przyjęcia i stosowania wszystkich tych zasad i praktyk, w tym nowych rozwiązań. Może być traktowany jako wzór, który może być uzupełniany przez administracje podatkowe w zależności od ich potrzeb krajowych.

księgowych przedsiębiorców bezpośrednio do systemów teleinformatycznych administracji podatkowych (ang. *end-to-end processes*);

- Ułatwienia w zakresie dokonywania zapłaty podatków, w tym umożliwianie dokonywania płatności za pośrednictwem aplikacji smartfonowej, karty kredytowej lub debetowej;
- Umożliwianie zamawiania i otrzymywania zaświadczeń podatkowych on-line;
- Konta podatnika – rozwiązania zbliżone do funkcjonalności bankowości elektronicznej;
- Edukację podatkową przyszłych podatników, w tym z użyciem kanałów komunikacji preferowanych przez młodzież;
- Podejście behawioralne, rozumiane jako analizę przyczyn określonego zachowania podatników i wpływanie na te przyczyny;
- Zawieranie indywidualnych porozumień nakładających prawa i obowiązki na administrację podatkową i podatnika⁴;
- Promowanie popularnych języków obcych, w tym publikowanie materiałów informacyjnych w tych językach dla podatników z zagranicy i zagranicznych administracji podatkowych, opracowywanie specjalistycznych materiałów informacyjnych w mniej popularnych językach obcych, dla których jednak istnieje zapotrzebowanie określonego segmentu podatników;
- Transparentność po stronie podatników: upublicznianie informacji o wysokości płaconych przez podatników podatków (w Skandynawii rozwiązanie funkcjonuje od 1766 r.⁵);
- Transparentność po stronie Administracji Podatkowej: publikowanie informacji o wynikach pracy, w tym porównania z innymi administracjami, informacji o ponoszonych kosztach, itp.

Projektowane zmiany wpisują się w trendy, które zaobserwować można w rozwiniętych administracjach podatkowych innych krajów. Dobre praktyki administracji podatkowych w zakresie wspierania podatników przedstawiono m.in. w dokumencie „*Wybrane elementy systemów wsparcia podatnika w zakresie udzielania informacji podatkowych w innych krajach. Kanały: contact center i informacja na piśmie*”⁶.

Realizacja zamierzeń *Systemu obsługi i wsparcia podatnika*, choć wpisuje się w najnowsze trendy występujące w rozwiniętych administracjach podatkowych i jest rozpisana na lata, stanowi tylko jeden z wielu kroków, które są podejmowane na drodze do budowy coraz lepszej Administracji Podatkowej.

⁴ Np. tzw. „pogłębione relacje” (ang. *enhanced relationship*), lub „monitoring horyzontalny” (ang. *horizontal monitoring*) w Holandii, por. Van de Velde, E., „*Tax ‘arrangements’ between the Tax Administration and the Taxpayer: the legal limits, legal qualification and legal consequences*”, University of Antwerp.

⁵ Gay, O., „*Disclosure of tax returns for public officials and holders of public office*”, House of Commons Library, Standard Note: SN/PC/06319.

⁶ „*Wybrane elementy systemów wsparcia podatnika w zakresie udzielania informacji podatkowych w innych krajach. Kanały: contact center i informacja na piśmie*”, Załącznik nr III do Koncepcji rozwoju zadań Krajowej Informacji Podatkowej, Warszawa, 6 grudnia 2014 r.

II. WPROWADZENIE DO SYSTEMU OBSŁUGI I WSPARCIA PODATNIKA

Niniejsze opracowanie konkretyzuje kierunkowe założenia opisane w dokumencie „*System obsługi i wsparcia podatnika – założenia*”⁷⁷ i przedstawia sposób wdrożenia *Systemu*. Celem wprowadzenia *Systemu* jest dokonanie takiej zmiany Administracji Podatkowej, w rezultacie której stanie się ona bardziej pomocna dla podatników, którzy potrzebują wsparcia w realizacji obowiązków podatkowych w konkretnej sytuacji. Wdrożenie *Systemu* realizowane będzie poprzez rozwój i modernizację istniejących rozwiązań lub wdrożenie nowych rozwiązań (produkty *Systemu*).

Dla każdego produktu przedstawiono analizę i diagnozę obecnej sytuacji, powody uzasadniające potrzebę dokonania zmiany, sposoby realizacji produktów wraz z narzędziami, wreszcie – płynące z wdrożenia zmian korzyści dla podatników i administracji. Opracowanie przedstawia produkty *Systemu* w podziale na trzy obszary:

- **STANDARDY PRACY ADMINISTRACJI PODATKOWEJ W ŚWIADCZENIU USŁUG PODATNIKOM (ORGANIZACJA FRONT OFFICE)** – jednolite standardy pracy w obsłudze bezpośredniej:
 - Standardy organizacji obsługi bezpośredniej jednakowe dla całej Administracji Podatkowej;
 - Profil stanowiska ds. wsparcia podatnika, w tym asystenta podatnika;
 - Centrum obsługi;
- **WSPARCIE PODATNIKA W INDYWIDUALNEJ SPRAWIE (OBSŁUGA INDYWIDUALNEJ SPRAWY)** – sposób obsługi podatnika w konkretnej sprawie, w tym z wykorzystaniem danych z *teczki podatnika*⁸, a przez to wzmacnianie wiedzy i świadomości podatkowej oraz zwiększanie stopnia dobrowolności w wypełnianiu obowiązków podatkowych:
 - Model wsparcia podatnika z wykorzystaniem katalogu usług;
 - Model zarządzania w odniesieniu do grup podatników;
 - Model zarządzania relacją z podatnikiem;
 - Koncentracja wyspecjalizowanych urzędów skarbowych na kluczowych podatnikach;
- **INFORMACJA PODATKOWA (ZARZĄDZANIE WIEDZĄ PODATKOWĄ)** – efektywny przepływ informacji podatkowej – zarówno wewnątrz administracji, jak i pomiędzy administracją a jej klientami:
 - Jednolite zarządzanie Krajową Informacją Podatkową;
 - Model współpracy Krajowej Informacji Podatkowej z urzędami skarbowymi;
 - System koordynacji, gromadzenia i dystrybucji informacji podatkowej;
 - System wielokanałowej obsługi klienta przez Krajową Informację Podatkową;
 - Baza Wiedzy Administracji Podatkowej.

⁷⁷ „*System obsługi i wsparcia podatnika – założenia*”, Warszawa, luty 2014 r.

⁸ Teczka stanowi podstawowy komponent Systemu e-Podatki, wspólnie wykorzystywany przez jego pozostałe komponenty. Teczka zawiera przetworzony zbiór danych podatkowych, ewidencyjnych, adresowych i innych wpływających na wymiar podatku lub ocenę ryzyka bezpośrednio powiązanych z podmiotem (podatnikiem / płatnikiem / klientem) pochodzących ze składanych przez niego dokumentów i informacji oraz z dokumentów i informacji o nim pochodzących z innych źródeł (od płatników, banków, podmiotów współpracujących, zagranicznych administracji podatkowych, itp.).

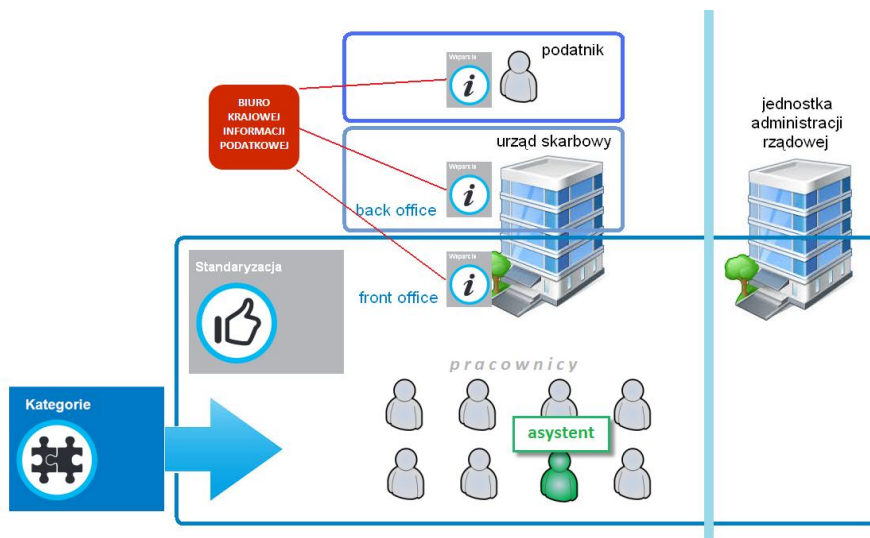
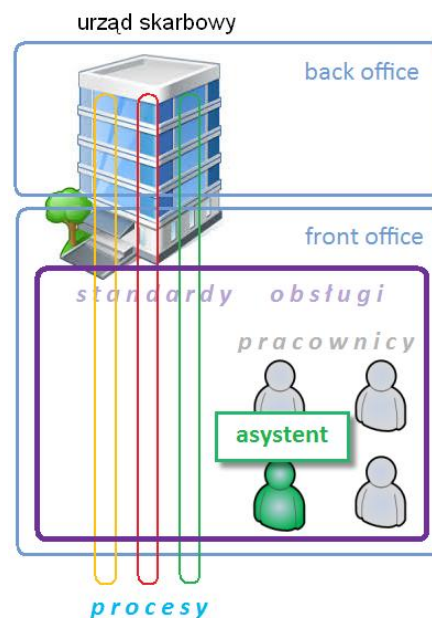
Wdrożenie produktów tworzących *System obsługi i wsparcia podatnika* ma za zadanie zmienić Administrację Podatkową, w szczególności poprzez wprowadzenie usługowego podejścia do indywidualnych spraw podatników i przynieść korzyści, których głównym mianownikiem będzie zwiększenie satysfakcji podatników z usług Administracji Podatkowej.

System Obsługi i Wsparcia Podatnika będzie obejmował Administrację Podatkową jako całość. Poszczególne produkty *Systemu* pozostają ze sobą we wzajemnych związkach.

Dokonanie kategoryzacji podatników na podstawie ich zdiagnozowanych potrzeb, pozwoli na odpowiednie określenie profili stanowisk ds. wsparcia podatnika, w tym asystentów (na rysunku symbolizowane przez „asystenta”). Asystent podatnika, jako osoba realizująca zadania w zakresie obsługi bezpośredniej, będzie wykonywał swoje obowiązki z zachowaniem wymogów jednolitych standardów obsługi. Standardy obejmują urząd skarbowy w układzie horyzontalnym i regulują sferę obsługi bezpośredniej.

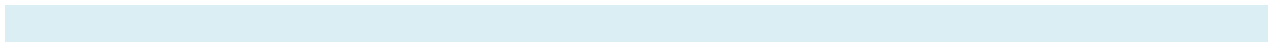
Jednocześnie w układzie wertykalnym na rysunku przez urząd skarbowy przebiegają linie symbolizujące indywidualne sprawy podatników – od chwili zaistnienia obowiązku podatkowego aż do momentu wypełniania skonkretyzowanych zobowiązań podatkowych (procesy). Dla tych indywidualnych spraw *System Obsługi i Wsparcia Podatnika* dostarcza procedur (wytycznych), na podstawie których pracownik łatwiej może włączyć się w dowolnym momencie do obsługi podatnika, udzielając właściwego wsparcia. Procedury te powinny również określać, w jakim zakresie podczas realizacji określonej usługi będzie miało miejsce wykorzystanie komponentów Programu e-Podatki.

W ramach *Systemu Obsługi i Wsparcia Podatnika* wzmocniona również zostanie funkcja wsparcia w zakresie informacji podatkowej.



Jednolicie zarządzana Krajowa Informacja Podatkowa będzie pełnić funkcję koordynatora przepływu informacji podatkowej w obrębie Administracji Podatkowej. Za pomocą Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej informacja podatkowa będzie koordynowana, gromadzona i dystrybuowana przez Administrację Podatkową w zorganizowany sposób zarówno dla podatników, jak i pracowników Administracji Podatkowej lub innych zainteresowanych pracowników resortu finansów. Krajowa Informacja Podatkowa będzie również świadczyć usługi wsparcia informacyjnego bezpośrednio dla podatników i pracowników urzędów skarbowych (centrów obsługi), wykorzystując przy tym nowoczesne narzędzia contact center.

W przyszłości obsługa bezpośrednia Administracji Podatkowej realizowana będzie we współpracy z innymi jednostkami administracji. Powstaną w ten sposób centra obsługi.



III. SŁOWNICZEK

Asystent Podatnika – wyznaczony imiennie na wniosek podatnika pracownik urzędu skarbowego, którego zadaniem będzie wsparcie podatnika rozpoczynającego działalność gospodarczą (tj. w okresie pierwszych 18 miesięcy).

Baza Wiedzy Administracji Podatkowej – docelowo podstawowe źródło wiedzy podatkowej – aktualizowane w usystematyzowany i regularny sposób narzędzie zawierające informacje merytoryczne dla pracowników Administracji Podatkowej lub innych zainteresowanych pracowników resortu finansów oraz dla klientów.

biuro Krajowej Informacji Podatkowej – zapisywane małą literą – obecnie wyodrębniona organizacyjnie jednostka Krajowej Informacji Podatkowej kierowana przez wicedyrektora izby skarbowej, odpowiedzialna w szczególności za rozpatrywanie (zgodnie w właściwością rzeczową) wniosków o wydanie interpretacji indywidualnych, wstępną analizę wniosków o wydanie interpretacji ogólnych i/lub świadczenie na narzędziach contact center na rzecz klienta zewnętrznego i wewnętrznego usług informacyjnych dotyczących merytorycznej informacji podatkowej oraz obsługi produktów Programu e-Podatki. Docelowo obecne biura Krajowej Informacji Podatkowej będą stanowić jednostki organizacyjne Biura Krajowej Informacji Podatkowej.

Centrum obsługi – miejsce obsługi podatnika zorganizowane według ujednoczonych standardów umożliwiające załatwienie spraw z zakresu działania różnych jednostek administracji w tym Administracji Podatkowej, np. związanych z podatkiem akcyzowym, ubezpieczeniami społecznymi.

Call center – miejsce obsługi podatnika, gdzie podstawowym kanałem komunikacji jest kontakt telefoniczny – telefoniczna infolinia podatkowa.

Contact center – miejsce wielokanałowej obsługi podatnika, gdzie oprócz kontaktu telefonicznego występują kanały dodatkowe, takie jak e-mail, WebChat, SMS, fax, telekonferencje czy wspólne przeglądanie treści określonych stron internetowych przez podatnika i konsultanta contact center.

Karta usługi – dokument opisujący usługę Administracji Podatkowej według jednolitego układu rubryk, zawierający informacje cząstkowe, ułatwiające podatnikowi samodzielne przygotowanie się do skorzystania z usługi i efektywne załatwienie sprawy bez konieczności ponawiania kontaktu np. w celu uzupełnienia brakującej dokumentacji / informacji.

Klient wewnętrzny Krajowej Informacji Podatkowej – pracownik Administracji Podatkowej lub inny zainteresowany pracownik resortu finansów poszukujący informacji podatkowej w celu prawidłowego realizowania swoich obowiązków zawodowych.

Klient zewnętrzny Krajowej Informacji Podatkowej – każdy klient Krajowej Informacji Podatkowej, który nie jest klientem wewnętrznym, w tym podatnicy, płatnicy i inne podmioty zainteresowane uzyskaniem informacji podatkowej.

Krajowa Informacja Podatkowa – docelowo centralny element systemu zarządzania informacją podatkową w Administracji Podatkowej – ogólnokrajowy ośrodek realizujący

politykę informacyjną w zakresie podatków, działający w oparciu o jednolite zasady i struktury, dostarczający klientom (zewnętrznym i wewnętrznym) rzetelnej, kompleksowej i jednolitej informacji na temat stosowania przepisów prawa podatkowego oraz wydający indywidualne interpretacje przepisów prawa podatkowego. Obecną rozproszoną w kilku biurach Krajową Informację Podatkową docelowo zastąpi jedno Biuro Krajowej Informacji Podatkowej, przy pomocy którego Dyrektor Biura Krajowej Informacji Podatkowej będzie wykonywał swoje zadania.

Informacja podatkowa – wszelkie informacje na temat podatków, udostępnione przez Administrację Podatkową za pomocą różnych kanałów komunikacji: narzędzi contact center, w tym infolinii podatkowej, stron internetowych oraz w formie interpretacji przepisów prawa podatkowego.

Portal Podatkowy – portal: w części ogólnodostępnej umożliwiający m.in. składanie deklaracji podatkowych drogą elektroniczną⁹; w części dostępnej po zalogowaniu będzie stanowić bezpośredni kanał komunikacji z organami podatkowymi, a konto podatnika¹⁰ umożliwi dostęp do indywidualnych danych podatkowych, elektroniczne odbieranie i składanie pism z i do organów podatkowych, przeglądanie złożonych deklaracji oraz statusu prowadzonych spraw.

Wielokanałowość – rozwiązania oparte na idei pełnej integracji wszystkich dostępnych kanałów komunikacji z podatnikami, istotą wielokanałowości jest płynne przechodzenie pomiędzy kanałami komunikacji przy zachowaniu spójności przekazywanych informacji.

Stanowiska ds. wsparcia podatnika – stanowiska, których pracownicy biorą udział w obsłudze bezpośredniej, dla wyodrębnionych kategorii podatników dedykowane będą wyspecjalizowane stanowiska ds. wsparcia (np. asystent podatnika).

⁹ www.e-deklaracje.gov.pl

¹⁰ Konto podatnika stanowi element teczki. Zawartość konta będzie tworzona na podstawie informacji zgromadzonych w teczce. Właściciel konta będzie posiadał uprawnienia do udostępniania informacji w nim zawartych stronom trzecim. Jednym z elementów konta będą deklaracje wstępnie wypełnione (PFR). Informacje niezbędne do ich utworzenia uzyskane będą z teczki.

IV. STANDARDY PRACY ADMINISTRACJI PODATKOWEJ W ŚWIADCZENIU USŁUG PODATNIKOM

Obszar ten obejmuje ujednoczenie standardów pracy Administracji Podatkowej i warunków świadczenia obsługi bezpośredniej podatników, w tym funkcjonowanie – w ramach ww. standardów – stanowisk takich jak asystent podatnika.

Standaryzacja zasad obsługi oraz praca nad ich ciągłym rozwojem to zjawisko powszechne w nowoczesnych organizacjach. Obywatele przyzwyczajeni do poprawy tego obszaru w organizacjach komercyjnych, a także świadomi swoich praw w relacjach z administracją publiczną oczekują profesjonalizmu Administracji Podatkowej, który powinien przejawiać się m.in. przez wysokie – i powszechnie obowiązujące – standardy jakości obsługi.

Centrum obsługi będzie miejscem, gdzie obywatel kompleksowo załatwi sprawy dotyczące nie tylko podatków ale również z zakresu działania innych instytucji (np. ZUS, Służba Celna).

1. Standardy organizacji obsługi bezpośredniej

1.1 Analiza i diagnoza stanu aktualnego

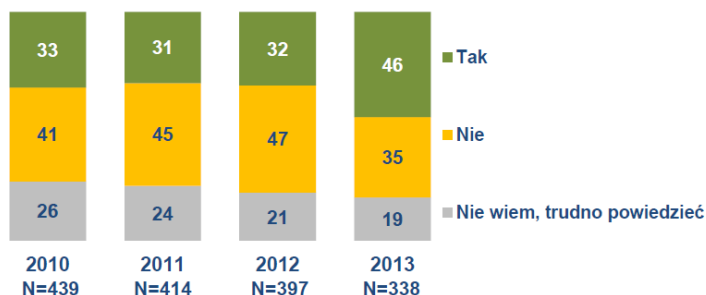
Na przestrzeni ostatnich lat w urzędach skarbowych podjętych zostało wiele działań w zakresie określania i wdrażania standardów organizacji obsługi bezpośredniej. Liczny udział jednostek Administracji Podatkowej w różnego rodzaju projektach związanych z doskonaleniem jakości świadczonych usług, w tym udział w projektach realizowanych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów usprawnił procesy w zakresie obsługi i komunikacji z podatnikami w poszczególnych urzędach. Przykładowo w latach 2010-2012 w ramach projektu „*Klient w centrum uwagi administracji*” w 34 urzędach skarbowych wdrożono nowoczesne standardy obsługi klienta, w tym przeszkolono pracowników z zakresu zarządzania satysfakcją klienta oraz nowoczesnych standardów obsługi klienta, opracowano katalogi i karty usług, zoptymalizowano procesy związane z obsługą klienta, usprawniono komunikację wewnętrzną, opracowano strategię zarządzania relacjami z klientami urzędu, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb szkoleniowych. W latach 2008-2009 realizowano cykl „*Szkoleń psychospołecznych i specjalistycznych dla pracowników administracji skarbowej*”.

Obecnie 46 urzędów skarbowych bierze udział w projekcie „*Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej*” (2012-2015), którego celem jest usprawnienie komunikacji z klientem wewnętrznym i zewnętrznym urzędu (w oparciu o przeprowadzone badania satysfakcji klienta, stosowanie kart i katalogów usług oraz optymalizację procesów obsługowych). Poza udziałem w projektach, urzędy podejmują również własne wewnętrzne inicjatywy budowy standardów, które prezentują jako dobre praktyki w konkursach z pozytywnymi wynikami, np.:

- Wyróżnienie w kategorii „*Osiągnięcie celów przy ograniczonych zasobach*” – Usprawnienie systemu składania zeznań podatkowych;
- Wyróżnienie w kategorii „*Osiągnięcie celów przy ograniczonych zasobach*” – Wzmacnianie sprawności administracyjnej urzędu poprzez zarządzanie promujące wartości etyczne i działania antykorupcyjne.

Najlepsze praktyki występujące jednostkowo na poziomie lokalnym były upowszechniane wewnątrz Administracji Podatkowej m.in. poprzez Bazę Dobrych Praktyk on-line.

Baza: odwiedzający urząd skarbowy osobiście, N=338 (2013)
Wartości w %



P17a. Czy w ostatnim roku nastąpiła poprawa obsługi interesantów w urzędach skarbowych?

Z raportu badania opinii przygotowanego dla Ministerstwa Finansów¹¹ wynika, że blisko połowa odwiedzających urzędy w 2013 r. stwierdziła, że dostrzegła poprawę obsługi interesantów, podczas kiedy w poprzednich latach zmiany takie dostrzegła tylko około jedna trzecia respondentów.

Jednak nie można pomijać faktu, że nadal aż 35% podatników nie zauważa poprawy jakości obsługi.

Ponadto z wyżej cytowanego raportu z badań wynika, że podstawowymi problemami, których doświadczają respondenci w kontaktach z Administracją Podatkową są nadal:

- nadmierna biurokracja,
- brak kompetencji urzędników oraz
- problemy z nawiązaniem kontaktu z urzędem

Baza: doświadczający problemów w komunikacji z administracją podatkową, n=41 (2013)
Wartości w %



P16. Jeśli tak, to jakie to są problemy?

Analiza powyższego pozwala wysnuć wniosek, że wdrażanie projektów podnoszących jakość obsługi tylko w poszczególnych urzędach skarbowych jest działaniem niewystarczającym i nie przekłada się na wprowadzenie ulepszeń *we wszystkich urzędach skarbowych*.

Istotnym jest również, że ramach Programu e-Podatki prowadzone są działania mające ułatwić podatnikom kontakt z Administracją Podatkową za pomocą kanałów elektronicznych. Pozwoli to szerzej niż dotychczas i pełniej korzystać z usług świadczonych przez urzędy i izby skarbowe bez konieczności osobistych wizyt. Dzięki wygodnym e-usługom podatnicy łatwiej i szybciej załatwią swoje sprawy, co pozytywnie przełoży się na ich ocenę Administracji Podatkowej.

¹¹ „Raport z badania opinii” przygotowany dla: Ministerstwa Finansów, Warszawa, 4 lipca 2013 r., Ipsos Sp. z o.o.

Warto zaznaczyć, że już teraz prowadzone badania opinii społecznej wskazują, że znaczna część podatników chce w szerszym zakresie kontaktować się z Administracją Podatkową za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Jak ustalono w badaniu przeprowadzonym przez Centrum Badania Opinii Społecznej¹² we wrześniu 2014 r. 29% respondentów deklaruowało, że preferuje kontakt elektroniczny z urzędem skarbowym (w tym samym badaniu 14% respondentów zadeklarowało, że najczęściej w kontaktach z urzędami skarbowymi korzysta ze środków komunikacji elektronicznej). Oznacza to, że zwiększając ofertę usług elektronicznych w krótkim okresie można niemal podwoić liczbę korzystających z nich podatników.

1.2 Uzasadnienie zmiany

Wraz z wprowadzaniem nowych komponentów Programu e-Podatki, podatnicy zyskają swobodę w zakresie załatwiania części swoich spraw nie tylko we własnym urzędzie skarbowym. Tym samym zyskają skalę porównawczą co do formy i jakości usług. Pomimo realizowanych projektów w zakresie poprawy jakości obsługi, podatnicy nadal mogą spotkać się w urzędzie skarbowym z jakością obsługi, która powinna być lepsza, lub warunkami na sali obsługi, które mogą znacznie odbiegać od oczekiwań, a sytuacja taka nie będzie już dotyczyć wyłącznie podatników, dla których dany urząd jest właściwy, lecz również podatników, którzy zostali już przyzwyczajeni do najwyższych standardów w swoim dotychczasowym urzędzie.

Ponieważ satysfakcja podatnika – tak jak każdego klienta – jest zależna od relacji pomiędzy jego oczekiwaniami, a następnie doświadczanym poziomem obsługi, ewentualne różnice w zakresie jakości obsługi bezpośredniej występujące pomiędzy jednostkami Administracji Podatkowej mogą istotnie obniżyć poziom satysfakcji podatników.

Na chwilę obecną Administracja Podatkowa nie zbiera i nie analizuje informacji, w jakim zakresie w poszczególnych urzędach skarbowych zostały wdrożone i (czy) są stosowane standardy obsługi bezpośredniej. Nie istnieje jednolity system zarządzania standardami obsługi bezpośredniej. Tym samym nie wszyscy pracownicy mogą korzystać przy wykonywaniu obowiązków zawodowych z pomocy w postaci opracowanych jednolitych procedur.

1.3 Zakres zmian

Celem wprowadzenia zmian w omawianym obszarze jest zapewnienie każdemu podatnikowi takiej samej obsługi w każdym urzędzie skarbowym. Ujednoliceniu podlegać będą nie tylko standardy obsługi podatnika w urzędach skarbowych w zakresie informowania, postaw pracowników i wizerunku urzędu, ale również zasady organizacji pracy.

Zmianami objęte zostaną również wyspecjalizowane urzędy skarbowe, które świadczą usługi dla największych podmiotów gospodarczych. Zadaniem Administracji Podatkowej będzie zbudowanie jednakowej pragmatyki obsługi klienta we wszystkich dwudziestu wyspecjalizowanych urzędach skarbowych.

¹² „Opinie o Administracji Podatkowej. Komunikat z badań CBOS”, Centrum Badanie Opinii Społecznej, wrzesień 2014 r. ISSN 2353-5822.

1.4 Produkty

Standardy organizacji obsługi bezpośredniej jednakowe dla całej Administracji Podatkowej

1.5 Sposób realizacji

Przy dokonywaniu zmian w obszarze standardów pracy Administracji Podatkowej w świadczeniu usług podatnikom wykorzystywane będą dotychczasowe doświadczenia najlepszych w tym zakresie urzędów skarbowych. Na podstawie dokonanego przeglądu, analizy i wyboru najlepszych rozwiązań zostaną przeprowadzone następujące działania:

1. Opracowanie jednolitych dla całej Administracji Podatkowej standardów obsługi bezpośredniej:
 - zaleceń i pożądanych postaw wyrażanych sposobem zachowania pracowników urzędu, które powinny być przez nich powtarzalnie wykazywane podczas obsługi wszystkich klientów, prezentowanych podatnikowi świadomym wizerunkiem urzędnika,
 - zaleceń i pożądanych rozwiązań organizacyjnych obowiązujących w urzędzie, wpływających pozytywnie na jakość obsługi klienta i poziom jego zadowolenia z tej obsługi, związanych z organizacją pracy, procedurami, miejscem obsługi oraz działaniami informacyjnymi.

Najważniejsze założenia:

- standardy stawiają podatnika w centrum działań urzędników, opisując ich profesjonalną i przyjazną obsługę,
 - standardy będą miały charakter powszechny tj. w jednakowej formule będą dotyczyły pracowników wszystkich urzędów skarbowych w kraju (z uwzględnieniem szczególnych zasad obsługi w wyspecjalizowanych urzędach skarbowych),
 - standardy wprowadzą wymaganą powtarzalność opisanych w nich zachowań urzędników w sytuacjach typowych,
 - standardy wyznaczą osobom odpowiedzialnym za organizację pracy urzędów skarbowych wytyczne dotyczące rozwiązań, które powinny funkcjonować w każdym urzędzie skarbowym w kraju.
2. Wdrożenie nowych zasad w urzędach skarbowych.
 3. Opracowanie systemu monitorowania stosowania standardów i ich aktualizacji.
 4. Doskonalenie standardów.
 5. Szkolenie pracowników.

1.6 Korzyści i efekty

Wdrożenie jednolitych standardów obsługi w Administracji Podatkowej będzie nie tylko usprawnieniem wewnątrz Administracji Podatkowej, lecz przede wszystkim ma przynieść korzyść podatnikom – zapewnić większą jednolitość i przewidywalność obsługi.

Zbiór standardów organizacji obsługi bezpośredniej jednakowy dla całej Administracji Podatkowej zapewni obsługę porównywalnej jakości do występującej w sektorze finansowym. Przyniesie także korzyści Administracji Podatkowej:

- dla pracowników:
 - standardy określą jasno i klarownie wymagania, jakie stawia przed nimi organizacja, będą stanowić punkt odniesienia w relacjach z podatnikami, zbudują poczucie bezpieczeństwa, pozwolą unikać błędów,
 - usprawnienie i ujednoczenie obsługi w urzędach skarbowych pozwoli na podniesienie zadowolenia klientów z obsługi, co sprzyjać będzie zwiększeniu satysfakcji zawodowej pracowników,
- dla osób zarządzających – pozwoli identyfikować obszary wymagające wzmocnienia kompetencji pracowników, może również stanowić element procesu oceny.

2. Stanowiska ds. wsparcia podatnika, w tym asystent podatnika

2.1. Analiza i diagnoza stanu aktualnego

Usługi świadczone przez podmioty komercyjne stają się coraz bardziej dopasowane do potrzeb indywidualnych klientów. Sprawia to, że podatnicy mają coraz wyższe wymagania w stosunku do usług świadczonych przez Administrację Podatkową. Administracja Podatkowa nie rozróżnia na dzień dzisiejszy podatników podczas realizacji obsługi bezpośredniej, pod kątem ich indywidualnych potrzeb. Brak jest systemowego wsparcia dla grup podatników o szczególnych wymaganiach, powstałych najczęściej ze względu na zmiany przepisów, lub pojawiających się jedynie okresowo, lecz mogących charakteryzować się wysoką liczebnością. W szczególności podatnicy rozpoczynający po raz pierwszy prowadzenie działalności gospodarczej stanowią grupę, która pomimo chęci prawidłowego realizowania obowiązków podatkowych może popełniać błędy wynikające z braku wiedzy na temat stosowania przepisów prawa podatkowego.

2.2. Uzasadnienie zmiany

Administracja Podatkowa poprzez *System obsługi i wsparcia podatnika* powinna odpowiedzieć na zindywidualizowane – w ramach wyodrębnionych kategorii podatników – potrzeby i oczekiwania. Standaryzacja zasad prowadzenia obsługi bezpośredniej i jej realizacja na wysokim poziomie nie są wystarczające. Dodatkowa forma pomocy dla podatników powinna zostać skierowana w szczególności do tych kategorii, w których niewywiązywanie się z nałożonych obowiązków podatkowych jest w głównej mierze wynikiem braku niezbędnej wiedzy, umiejętności lub doświadczenia.

2.3. Zakres zmian

Pracownicy obsługi bezpośredniej powinni wzmocnić swoje kompetencje w szczególności w zakresie:

- umiejętności budowania relacji z podatnikiem przyczyniającej się do wzrostu zaufania do Administracji Podatkowej realizując zasadę pomocniczości państwa w stosunku do obywatela;
- wykazywania proaktywnej postawy w zakresie identyfikacji obszarów, w których dany podatnik może wymagać dodatkowego wsparcia;
- skutecznego zachęcania podatnika do korzystania z e-usług Administracji Podatkowej i przekazywania umiejętności w tym zakresie.

W urzędach skarbowych w ramach obsługi bezpośredniej funkcjonować będą stanowiska ds. wsparcia podatnika.

Dla grup podatników, dla których standardowe formy obsługi świadczone na stanowiskach ds. wsparcia podatnika są niewystarczające, zostaną utworzone stanowiska ds. wsparcia podatnika o określonych profilach (np. asystenci podatnika – dla mikroprzedsiębiorców uruchamiających działalność gospodarczą). Będą to stanowiska dedykowane konkretnym grupom podatników określonych ze względu na ich szczególne potrzeby. W tym celu niezbędne jest określenie kategorii podatników (Rozdział *Wsparcie podatnika w indywidualnej sprawie*), opracowanie profili i standardów dla tych stanowisk.

Określone zostaną także szczegółowe wytyczne i procedury wsparcia charakterystyczne dla tych profili stanowisk – np. dla ww. asystenta podatnika, czy też dla osób niepełnosprawnych, dla których zindywidualizowana obsługa będzie mogła być realizowana w miejscu zamieszkania.

2.4. Produkty

Profil stanowiska ds. wsparcia podatnika, w tym asystenta podatnika

2.5. Sposób realizacji

Obsługa zostanie zestandaryzowana w skali kraju. Profile stanowisk ds. wsparcia podatnika powstaną w ramach prac związanych z wdrożeniem jednolitych standardów w Administracji Podatkowej. Zostaną określone profile i wymagania na stanowiskach ds. wsparcia, system szkoleń, których celem będzie podniesienie poziomu tzw. „miękkich kompetencji”, procedury obsługi, zasady funkcjonowania asystenta podatnika.

Zadaniem realizowanym przez pracowników stanowisk ds. wsparcia podatnika będzie udzielanie w proaktywny sposób pomocy podatnikowi w dobrowolnym wypełnianiu obowiązków podatkowych. Udzielanie wsparcia to takie działanie, w którym pracownik powinien na podstawie posiadanej wiedzy merytorycznej i doświadczenia praktycznego pomagać podatnikowi w dobrowolnym wypełnianiu obowiązków podatkowych, respektując prawo podatnika do nieznanomości przepisów prawa podatkowego czy też nieznanomości rozwiązań organizacyjnych występujących w Administracji Podatkowej.

Pracownicy stanowisk ds. wsparcia będą m.in. przyjmować podania i deklaracje, wydawać zaświadczenia, udzielać wyjaśnień w zakresie przepisów prawa podatkowego oraz będą informować o danych kontaktowych właściwych organów do załatwienia indywidualnej sprawy podatnika wraz ze wskazaniem zakresu kompetencji tych organów. Obsługa i wsparcie podatnika będą realizowane także poprzez udostępnienie stanowiska komputerowego umożliwiającego podatnikom dostęp do Portalu Podatkowego.

2.6. Korzyści i efekty

Prokliencka modernizacja Administracji Podatkowej wykracza poza czysto reaktywne pojęcia „obsługi”, czy też „wsparcia technicznego”. Pojęcie „obsługi i wsparcia” podatnika określa nowy sposób realizowania interakcji z podatnikiem.

Uzyskanie dodatkowych kompetencji przez pracowników stanowisk do spraw wsparcia podatnika, w tym utworzenie takich stanowisk jak asystent podatnika, pozwoli usprawnić obsługę w jednostkach Administracji Podatkowej. Dodatkowo dopasowanie usług do zidentyfikowanych potrzeb podatników ułatwi Administracji Podatkowej wypracowanie właściwych założeń i sposobu realizacji obsługi podatnika.

Najważniejszym efektem będzie jednak zwiększenie zaufania do Administracji Podatkowej i budowa przyjaznego wizerunku urzędu, co w przyszłości skutkować będzie większą skłonnością podatników do prawidłowej realizacji obowiązków podatkowych.

3. Centrum obsługi

3.1. Analiza i diagnoza stanu obecnego

Ze względu na obecne narzędzia teleinformatyczne urzędy skarbowe prowadzą obsługę bezpośrednią podatników według właściwości miejscowej. Na sali obsługi można uzyskać informację na temat sposobu załatwiania sprawy w urzędzie skarbowym, złożyć deklaracje i inne dokumenty podatkowe, uzyskać informację na temat podstawowych zasad stosowania przepisów prawa podatkowego, pobrać broszury i karty usług/informacyjne, załatwić sprawy bieżące, niewymagające prowadzenia dodatkowych czynności oraz analiz takich jak wydanie zaświadczeń, złożenie dokumentów aktualizacyjnych oraz podatkowych.

Aktualny model obsługi bezpośredniej jest skierowany do wąskiej grupy podatników (właściwość miejscowa) i jest ograniczony do zakresu zadań realizowanych przez Administrację Podatkową. Z szerszej perspektywy sytuacja taka jest niewygodna dla podatnika, który występuje jako klient innych organów administracji rządowych, i stoi wobec konieczności załatwiania swoich spraw w różnych urzędach, niezależnie od miejsca, w którym się znajduje.

3.2. Uzasadnienie zmiany

Jednostki administracji rządowej nie mogą wykonywać swoich zadań we wzajemnej izolacji, lecz powinny rozpocząć współpracę w celu koordynacji usług świadczonych na rzecz wszystkich obywateli. Dla podatnika jest często niezrozumiałe, dlaczego w urzędzie skarbowym nie może

zostać obsłużony w zakresie podatku akcyzowego, skoro z drugiej strony Krajowa Informacja Podatkowa – chociaż nie należy do Służby Celnej – świadczy również usługi informacyjne na rzecz osób fizycznych i prawnych, które pragną prawidłowo realizować swoje obowiązki w zakresie podatku akcyzowego i podatku od gier.

Doświadczenia innych państw pokazują, że przyszłością administracji rządowych jest tworzenie wspólnych punktów obsługi. Przykładowo w Szwecji funkcjonują 103 centra obsługi wspólnej, prowadzone we współpracy przez szwedzką Administrację Podatkową wraz z odpowiednikiem polskiego Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz instytucją realizującą zadania z zakresu opieki społecznej.

Wdrażanie kolejnych komponentów Programu e-Podatki i stopniowe odchodzenie Administracji Podatkowej od modelu, w którym podatnik jest powiązany z jednym urzędem, sprzyja przeprowadzeniu zmian, które ułatwią obywatelom załatwianie szeregu spraw z zakresu działania różnych instytucji w jednym miejscu.

3.3. Zakres zmian

Administracja Podatkowa we współpracy z innymi administracjami rządowymi, w tym ze Służbą Celną, czy też Zakładem Ubezpieczeń Społecznych będzie wspólnie prowadzić centra obsługi. W centrum obsługi obywatel zostanie obsłużony nie tylko w sprawach dotyczących podatków, lecz także z zakresu działania innych instytucji (np. ZUS, Służba Celna). Centrum obsługi może stanowić miejsce obsługi bezpośredniej dla wielu urzędów skarbowych.

3.4. Produkty

Centrum obsługi

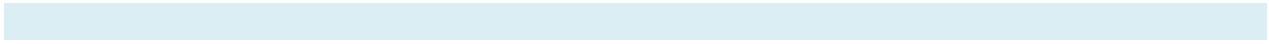
3.5. Sposób realizacji

Obecne sale obsługi funkcjonujące w urzędach skarbowych poddane zostaną przeglądowi pod kątem warunków, w jakich realizowana jest obsługa bezpośrednia. Centra obsługi powstaną w pierwszej kolejności w tych urzędach skarbowych, w których obecne sale obsługi będą spełniać założone standardy, lub ich wprowadzenie nie będzie generowało nadmiernych kosztów. Równolegle rozważać trzeba organizację centrów obsługi w lokalach należących do innych instytucji (ZUS, urzędy gminy). Obsługa w centrach obsługi będzie zestandaryzowana w skali ogólnokrajowej.

W sferze prawnej dla zapewnienia prawidłowego i optymalnego funkcjonowania centrów obsługi niezbędne jest, oprócz uchwalenia ustawy o Administracji Podatkowej, wdrożenie odpowiednich przepisów lub porozumień, określających współpracę z ministrami odpowiadającymi za inne niż finanse publiczne działy administracji jak np. ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego. Wdrożone muszą zostać także kolejne produkty Programu e-Podatki.

3.6. Korzyści i efekty

Efektom wprowadzonych zmian będzie dostarczenie obywatelowi wspólnych usług administracji rządowej, które będą zintegrowane i nie będą wymagały zbędnego powtarzania określonych czynności czy też podejmowania niepotrzebnych interakcji pomiędzy obywatelem a kolejnymi urzędami, niezależnie od miejsca pobytu.



V. WSPARCIE PODATNIKA W INDYWIDUALNEJ SPRAWIE

Obszar ten obejmuje zagadnienia takie jak: katalog usług zawierający zestandaryzowane w skali całego kraju usługi świadczone przez Administrację Podatkową (urzędy skarbowe i wyspecjalizowane urzędy skarbowe), podział podatników na kategorie oraz procedury wsparcia podatnika w indywidualnej sprawie.

1. Katalog usług Administracji Podatkowej dla podatnika

1.1. Analiza i diagnoza stanu aktualnego

Obecnie wiele urzędów skarbowych posiada opracowane katalogi usług i przygotowane do nich karty usług. Dokumenty te tworzone były zarówno w wyniku wdrażania systemu zarządzania jakością w jednostkach Administracji Podatkowej, samodzielnie zidentyfikowanej potrzeby profesjonalnej obsługi, czy też w wyniku udziału w projektach, takich jak np. „Klient w centrum uwagi” realizowanym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów. Różne wzorce zastosowane przy opracowaniu katalogów i kart usług w poszczególnych urzędach skarbowych są przyczyną braku spójności i jednolitości na tle całej Administracji Podatkowej. Ta sama usługa może być różnie nazwana w zależności od jednostki organizacyjnej. Karty usług nie zawsze napisane są przystępnym dla podatników językiem. Stan taki wynika zarówno z braku jednego wspólnego katalogu obowiązującego wszystkich, ale także z odmiennych regulacji funkcjonujących w poszczególnych urzędach i normujących obszar tworzenia, wykorzystywania, udostępniania oraz aktualizowania katalogu i kart usług.

1.2. Uzasadnienie zmiany

Głównym celem opracowania wspólnego katalogu usług Administracji Podatkowej oraz stworzonych do niego kart usług jest usprawnienie kontaktu podatników z Administracją Podatkową, a tym samym ułatwienie podatnikom należytego wywiązywania się przez nich z obowiązków podatkowych.

Podatnik, w każdym urzędzie skarbowym powinien mieć dostęp do takiego samego katalogu usług Administracji Podatkowej, z uwzględnieniem specyfiki wyspecjalizowanych urzędów skarbowych. Równocześnie katalog usług powinien być prowadzony w formie elektronicznej i udostępniany on-line z wielu lokalizacji. Podatnik powinien mieć możliwość skorzystania z przygotowanej w oparciu o jednolity wzorzec karty usługi, żeby dowiedzieć jak najszybciej i najprościej zrealizować swoje prawo lub wypełnić obowiązek.

Kartą usługi jest informacja stworzona dla danej usługi według jednolitego układu rubryk, zawierająca informacje pozwalające podatnikowi przygotować się oraz jak najefektywniej załatwić sprawę, bez konieczności pozyskiwania informacji o sposobie jej załatwienia z innych źródeł.

1.3. Zakres zmian

Katalog usług Administracji Podatkowej będzie zestawieniem wszystkich zestandaryzowanych kart usług świadczonych w jednostkach Administracji Podatkowej i będzie jednym ze standardów pracy Administracji Podatkowej w świadczeniu usług podatnikom.

Równocześnie wraz z katalogiem usług konieczne będzie zidentyfikowanie najbardziej popularnych usług świadczonych we wszystkich urzędach skarbowych i sporządzeniu ich listy w celu wykorzystania w działaniach edukacyjnych przez jednostki Administracji Podatkowej.

1.4. Produkty

Model wsparcia podatnika z wykorzystaniem katalogu usług.

1.5. Sposób realizacji

Realizacja celu, jakim jest udostępnienie podatnikom jednolitych i rzetelnych informacji o sposobie załatwienia spraw w urzędzie skarbowym wymaga wprowadzenia jednolitego zarządzania tymi informacjami. W tym celu zakres zmian będzie polegał na:

1. opracowaniu jednolitego katalogu usług dla wszystkich urzędów skarbowych;
2. opracowaniu instrukcji tworzenia i aktualizacji kart usług zawierającej jednolity dla wszystkich wzorzec karty usług;
3. określeniu kanałów dystrybucji kart usług (Internet, materiały drukowane, tablice informacyjne w urzędach skarbowych);
4. udostępnienie kart usług podatnikom.

1.6. Korzyści i efekty

Efektom wprowadzenia proponowanych rozwiązań będzie ujednoczenie katalogów usług świadczonych przez urzędy skarbowe oraz ujednoczenie zasad tworzenia, aktualizowania i publikowania kart usług, które opisują w jaki sposób najszybciej i najłatwiej, a zarazem poprawnie podatnik może skorzystać z konkretnych usług świadczonych przez Administrację Podatkową.

Korzyścią dla klienta będzie możliwość korzystania z jednolitej i wyczerpującej informacji zawartej w zestandaryzowanych kartach usług bez względu na to, w jakim urzędzie skarbowym będzie załatwiać swoją sprawę.

2. Kategorie grup podatników

2.1. Analiza i diagnoza stanu aktualnego

Usługi świadczone przez Administrację Podatkową mają charakter masowy. Urzędy skarbowe obsługują ponad 17 mln podatników podatku dochodowego od osób fizycznych, niemal 466 tys. podatników podatku dochodowego od osób prawnych oraz blisko 2,5 mln podatników podatku od towarów i usług (wg danych z 2013 r.¹³).

Liczba podatników PIT	17 268 728
Liczba podatników CIT	465 557
Liczba podatników VAT	2 445 220
Liczba ludności	38 538 447 mln*

Przy 400 urzędach skarbowych na terenie kraju oznacza to, że przeciętnie na jeden urząd skarbowy przypada ponad 44 tys. podatników. Powyższe powoduje, że nie jest możliwe indywidualne podejście do każdego podatnika w takim samym zakresie. W takich warunkach optymalnym rozwiązaniem jest wyodrębnienie grup podatników, którzy mają zbliżone cechy i skonstruowanie dla nich dedykowanych form wsparcia – ujednoczonych w całej Administracji Podatkowej standardów obsługi, procedur postępowania, instrukcji, kart usług odpowiadającym potrzebom poszczególnych grup podatników. W przypadku wyspecjalizowanych urzędów skarbowych, w których przewidywane jest stosowanie indywidualnej obsługi dla największych podmiotów, przewiduje się stosowanie zasad postępowania odpowiadających ich specyfice.

2.2. Uzasadnienie zmiany

W celu zapewnienia optymalnego poziomu i jakości w zakresie wsparcia podatnika w indywidualnej sprawie zasadne jest zaprojektowanie i wdrożenie procedur i sposobu postępowania z uwzględnieniem różnorodności wypełnianych obowiązków publicznoprawnych przez klientów Administracji Podatkowej.

Podział podatników na grupy o zbliżonych cechach ma służyć łatwiejszemu dostosowaniu działań do potrzeb masowego odbiorcy i ma pozwolić na świadczenie usług w sposób jednolity, przewidywalny i przyjazny.

2.3. Zakres zmian

Głównym celem kategoryzacji podatników jest optymalne wykorzystanie sił i środków poprzez skoncentrowanie działań na określonych grupach podatników. Dla optymalnej obsługi kategorii grup podatników Administracja Podatkowa powinna dostosowywać do ich potrzeb zarówno same usługi jak i infrastrukturę, na podstawie której usługi są realizowane.

Przesłankami do wyodrębnienia grup podatników będą mogły być zmiany legislacyjne budzące określone potrzeby informacyjne lub wnioski płynące z analizy ich zachowania. Kategoryzacja powinna umożliwiać wprowadzanie przez Administrację Podatkową usług dedykowanych określonym grupom podatników: np. tym, których obejmują nowowprowadzone, bądź zmieniane

¹³ „Administracja Podatkowa, Profesjonalna, Nowoczesna, Przyjazna”, str. 10, Ministerstwo Finansów, http://www.mf.gov.pl/documents/764034/928348/IS_folder+2014_PL.pdf.

przepisy; tym, którzy cechują się rzetelnością i wiarygodnością w rozliczeniu podatków; osobom niepełnosprawnym.

Zmiany powinny uwzględniać organizację pracy w jednostkach Administracji Podatkowej pod kątem obsługi konkretnych i zdefiniowanych grup podatników.

Kategoryzacja jest po to, by nie tylko mówić, lecz by zacząć rozmawiać z podatnikami.

2.4. Produkty

Model zarządzania w odniesieniu do grup podatników

Koncentracja wyspecjalizowanych urzędów skarbowych na kluczowych podatnikach

2.5. Sposób realizacji

Realizacja wsparcia podatników nastąpi poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi dedykowanych konkretnym grupom podatników. Dla przykładu do podatników rozpoczynających działalność gospodarczą kierowane będą:

- broszura zawierająca syntetyczną informację nt. rejestracji, wyboru formy opodatkowania, obowiązków dokumentowania zdarzeń gospodarczych, terminów realizacji obowiązków podatkowych w zależności od stosowanej formy rozliczenia (elektronicznie, papierowo),
- obsługa asystencka – uzyskanie informacji o zakresie stosowania przepisów prawa podatkowego, dzięki możliwości stałej współpracy z asystentem.

W celu zapewnienia prawidłowej obsługi i wsparcia innym grupom podatników, mogą zostać określone szczególne warunki oraz tryb obsługi i wsparcia.

Równocześnie konieczne jest wypracowanie procedur i wytycznych dla pracowników jednostek Administracji Podatkowej. Powinny one objąć szczegółowe tryby postępowania w konkretnych sytuacjach, z uwzględnieniem różnych kategorii odbiorców i obowiązywać w takiej samej formule we wszystkich jednostkach Administracji Podatkowej.

2.6. Korzyści i efekty

Dzięki prawidłowo wdrożonej kategoryzacji Administracja Podatkowa będzie miała możliwość szybko reagować na pojawiające się nowe potrzeby podatników wynikające m.in. ze zmian w otoczeniu prawnym (np. wzrost zainteresowania związany z nowelizacją przepisów prawa podatkowego).

Kategoryzacja odbiorców pozwoli wyjść naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom konkretnym grupom podatników, w szczególności spowoduje:

- szybsze pozyskiwanie syntetycznej informacji dedykowanej konkretnemu odbiorcy,
- usprawnienie/skrócenie czasu obsługi podatnika sklasyfikowanego w danej grupie,
- ograniczenie wizyt w jednostkach Administracji Podatkowej.

Korzystnym efektem dla funkcjonowania Administracji Podatkowej będzie:

- niwelowanie różnic w działaniu poszczególnych jednostek oraz ujednoczenie podejścia do określonych grup podmiotów,
- usprawnienie wymiany informacji o podatnikach pomiędzy jednostkami Administracji Podatkowej,
- racjonalizacja wykorzystania sił i środków Administracji Podatkowej oraz zwiększenie skuteczności działania,
- polepszenie odbioru społecznego i komunikacji.

3. Procedury wsparcia w indywidualnych sprawach

3.1. Analiza i diagnoza stanu aktualnego

Brak standaryzacji oraz występowanie niejednorodnych procedur wewnętrznych urzędów skarbowych w zakresie procesów obsługi podatnika uniemożliwiają osiągnięcie pełnej efektywności funkcjonowania wszystkich jednostek Administracji Podatkowej. Mimo, że Administracja Podatkowa realizuje swoje zadania w coraz szerszym zakresie w modelu usługowym opartym na kliencie, to model ten ma charakter indywidualny, stosowany wyłącznie przez urząd skarbowy, w którym obowiązuje. W takich okolicznościach, w zależności od urzędu skarbowego, klient Administracji Podatkowej może czuć się niedoinformowany i mało świadomy o ciężących na nim obowiązkach podatkowych i przysługujących prawach.

Mając na uwadze obecną sytuację w otoczeniu zewnętrznym Administracji Podatkowej oraz zadania i jej misję, należy wdrożyć we wszystkich jednostkach Administracji Podatkowej jednolity system wsparcia podatnika w indywidualnej sprawie.

3.2. Uzasadnienie zmiany

Wsparcie podatnika w prawidłowym i rzetelnym wypełnianiu obowiązków podatkowych stanowi podstawę do zbudowania systemu pomocniczości rozumianą jako świadczenie pomocy w celu wsparcia aktywności podatnika w samodzielnym wypełnianiu obowiązków podatkowych poprzez dostarczenie podatnikowi niezbędnej wiedzy lub umiejętności.

Wprowadzane zmiany mają na celu maksymalizację poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych oraz zapewnienie podatnikom wysokiej jakości obsługi w warunkach jednolitego stosowania przepisów prawa podatkowego.

Wspieranie podatnika nie oznacza wypełniania obowiązków za podatnika, czy też ze świadczenia usług doradztwa podatkowego. To dzięki przekazanej wiedzy podatnik ma uzyskać umiejętność prawidłowego samodzielnego wywiązania się z nałożonych na niego obowiązków.

3.3. Zakres zmian

Pracownicy wyspecjalizowanych stanowisk ds. wsparcia podatnika, będą posiadali wiedzę i umiejętności wymagane do sprawnego obsługi podatników z określonej kategorii, w tym będą

disponować – na podstawie prowadzonych przez Administrację Podatkową badań – wiedzę, w jakich obszarach pojawia się najczęściej błędów popełnianych przez daną grupę podatników.

Jednym z wyspecjalizowanych stanowisk ds. wsparcia jest asystent podatnika. Asystent podatnika wyznaczany będzie na wniosek mikroprzedsiębiorcy uruchamiającego po raz pierwszy działalność gospodarczą. Założeniem wprowadzenia usługi asystenta podatnika jest budowa poczucia bezpieczeństwa u podatników poprzez zwiększenie ich świadomości prawnopodatkowej, zmniejszenie ilości błędów popełnianych przez podatników wynikających z ich niezajomości przepisów podatkowych oraz wewnętrznych procedur postępowania w jednostkach Administracji Podatkowej. Do zadań asystenta podatnika należeć będzie m.in. nawiązywanie kontaktu z nowopowstałymi mikroprzedsiębiorcami, udzielanie informacji w zakresie sposobu wypełniania zeznań i deklaracji podatkowych, udzielanie pomocy w indywidualnych sprawach podatnika, w tym dotyczących wyboru formy opodatkowania i obowiązków podatkowych wynikających z prowadzonej działalności gospodarczej, informowaniu o terminach wynikających z przepisów prawa podatkowego oraz zasadach korzystania z ulg w spłacie zobowiązań podatkowych, udzielanie ogólnych informacji o rodzajach spraw wiążących się z prowadzeniem działalności gospodarczej – np. dotyczących Zakładu Ubezpieczeń Społecznych czy też Służby Celnej.

Wszystkie stanowiska obsługi bezpośredniej powinny być zorganizowane jednolicie w skali kraju, co będzie szczególnie istotne po wprowadzeniu rozwiązań w zakresie Programu e-Podatki i możliwości załatwienia przez podatników swojej sprawy w dowolnie wybranym urzędzie skarbowym. Warunkiem powodzenia wprowadzania zmian będzie dobór i przygotowanie pracowników na te stanowiska oraz zapewnienie pracownikom pełniącym te funkcje odpowiedniego zakresu wsparcia w postaci szkoleń.

Administracja Podatkowa będzie regularnie badać funkcjonowanie profili stanowisk ds. wsparcia, by dopasować je do aktualnie występujących potrzeb. W zależności od wyników badań profile będą tworzone i likwidowane.

Zidentyfikowane zostaną możliwości wprowadzenia uproszczeń i ułatwień dla podatników, w zależności od stopnia i formy realizacji przez nich obowiązków podatkowych. Zaproponowane zostaną kompleksowe usługi wsparcia podatników, mogące motywować do zgodnych z prawem postaw.

3.4. Produkty

Model zarządzania relacją z podatnikiem

3.5. Sposób realizacji

Warunkiem wdrożenia produktów niniejszego obszaru jest opracowanie procedur związanych z wprowadzeniem i aktualizowaniem standardów wsparcia podatnika w indywidualnej sprawie, w tym z wykorzystaniem doświadczeń dobrych praktyk Administracji Podatkowej funkcjonujących już w tym zakresie w niektórych urzędach skarbowych.

Istotne jest również dokonywanie – w sposób zorganizowany – analiz zachowań grup podatników, badanie liczebności i częstotliwości zapotrzebowania na usługi, w tym poprzez

spotkania z reprezentantami grupy docelowej określonej usługi, mające na celu zapoznanie się z konkretnymi oczekiwaniami.

Wdrażanie nowych rozwiązań będzie poprzedzane działaniami z zakresu komunikacji wewnętrznej (skierowanej do pracowników Administracji Podatkowej – np. opracowany zostanie dedykowany program szkoleniowy „asystent podatnika” skierowany do pracowników wyznaczonych do pełnienia funkcji asystenta podatnika, którego celem będzie podniesienie poziomu tzw. „miękkich kompetencji” oraz wyposażenie pracowników w wiedzę o typowych sytuacjach, w których mikroprzedsiębiorcy najczęściej oczekują wsparcia) i zewnętrznej (skierowanej do zrzeczeń i stowarzyszeń podatników, np. przedsiębiorców, środowisk naukowych, innych partnerów zewnętrznych, np. poprzez informacje w prasie).

W sferze prawnej w zakresie instytucji asystenta podatnika niezbędne jest uchwalenie ustawy o Administracji Podatkowej, natomiast w przypadku modernizacji instytucji wyspecjalizowanych urzędów skarbowych podstawą prawną umożliwiającą dokonanie zmian jest – oprócz uchwalenia ww. ustawy – opublikowanie rozporządzenia o wyspecjalizowanych urzędach skarbowych.

3.6. Korzyści i efekty

Procedury wsparcia w indywidualnych sprawach umożliwią podatnikowi w sposób możliwie najprostszy pozyskanie wiedzy jak należy zachować się zgodnie z przepisami prawa podatkowego i sprzyjać będą zwiększaniu dobrowolności i zgodności z prawem wywiązywania się z obowiązków podatkowych.

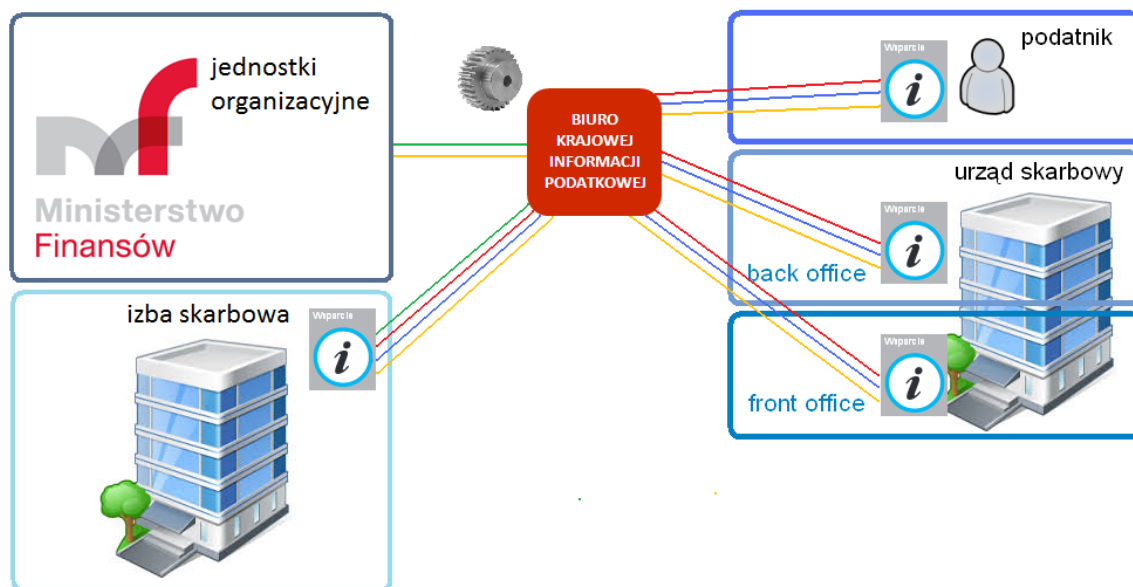
Dzięki aktywnej roli koordynacyjnej pracowników na stanowisku ds. wsparcia podatnika (np. asystent podatnika) we współpracy z właściwymi pracownikami prowadzącymi sprawy podatkowe, podatnicy uzyskają szybką i wiarygodną informację o zakresie stosowania przepisów prawa podatkowego w swojej indywidualnej sprawie.

VI. INFORMACJA PODATKOWA

Rzetelna, jednolita i kompleksowa informacja podatkowa, udostępniana w skoordynowany sposób różnymi kanałami komunikacji pracownikom Administracji Podatkowej oraz samym podatnikom jest fundamentem skutecznej i efektywnej obsługi podatnika w indywidualnej sprawie. Stanowi podstawę realizacji przez Administrację Podatkową usług informacyjno-edukacyjnych dla podatników. Ułatwia dobrowolną i zgodną z przepisami prawa realizację przez podatników ciężących na nich obowiązków podatkowych. Szybki dostęp do informacji podatkowej stanowi także jeden z podstawowych warunków sprawnego i efektywnego funkcjonowania Administracji Podatkowej.

Udostępnianie wewnętrznym i zewnętrznym klientom Administracji Podatkowej rzetelnej i jednolitej informacji na temat podatków oraz interpretacji przepisów prawa podatkowego jest zatem podstawą skutecznego działania Administracji Podatkowej oraz efektywnego poboru podatków.

Sprawne udostępnianie jednolitej informacji podatkowej wymaga stworzenia skoordynowanego systemu zarządzania tą informacją – jej pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania oraz rozpowszechniania – opartego o różne kanały dostępu (komunikacji). W systemie tym główną rolę powierzyć pełnić będzie Krajowa Informacja Podatkowa, jako jednostka wyspecjalizowana w udzielaniu informacji na temat stosowania oraz interpretowania przepisów prawa podatkowego.



przetwarzanie informacji podatkowej (czynności redakcyjne) i danych statystycznych o popycie na informację podatkową (np. analiza aktywności użytkowników strony www)

— pozyskiwanie informacji podatkowej

— dystrybucja informacji podatkowej

— dane statystyczne o poszukiwaniu i korzystaniu z informacji podatkowej

— otrzymywanie zapotrzebowania na informację podatkową

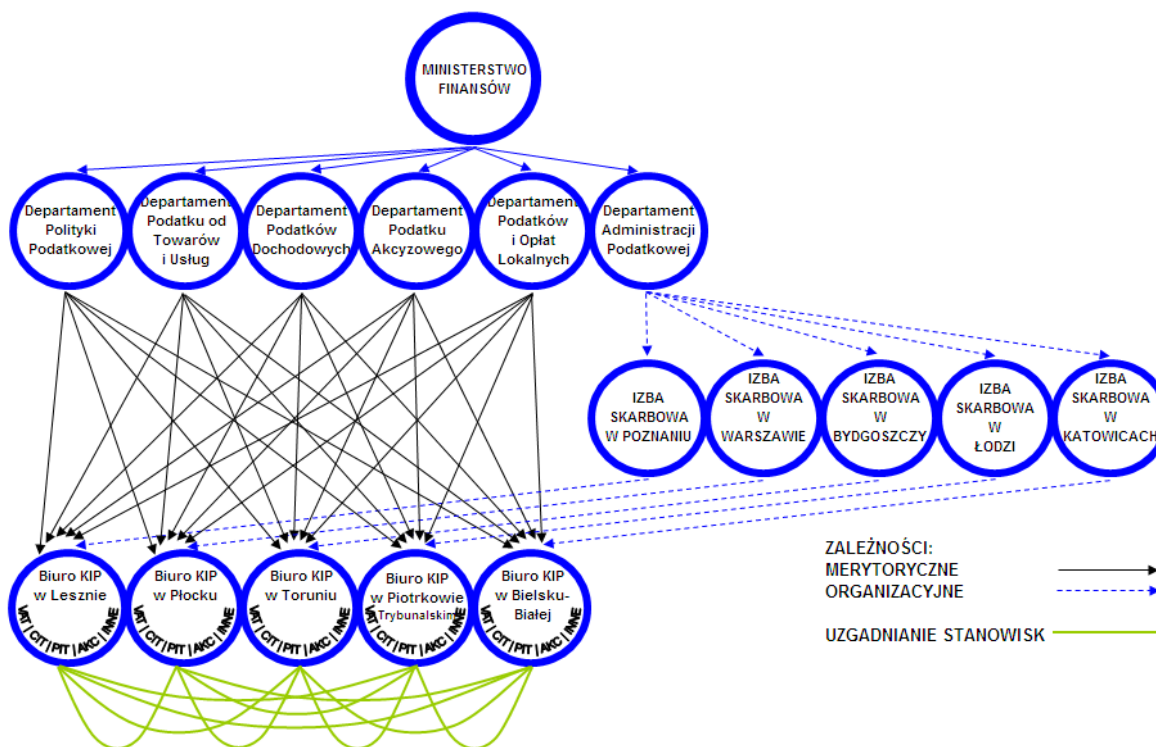
Stworzenie skoordynowanego systemu zarządzania informacją podatkową wymaga ujednoczenia sposobu zarządzania Krajową Informacją Podatkową. Oprócz zaprojektowania nowych struktur organizacyjnych i określenia zasad zarządzania scentralizowaną Krajową Informacją Podatkową niezbędne jest również wprowadzenie nowych narzędzi: Portalu Podatkowego¹⁴, Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej wspomagającej koordynowanie przepływu informacji w Administracji Podatkowej i na rzecz podatnika oraz systemu contact center w biurach Krajowej Informacji Podatkowej umożliwiające zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi dotychczasowych i nowych kanałów komunikacji.

1. Model organizacji Krajowej Informacji Podatkowej

1.1. Analiza i diagnoza stanu aktualnego

Obecnie biura Krajowej Informacji Podatkowej realizują głównie dwa zadania: udzielanie ogólnej informacji podatkowej drogą telefoniczną lub elektroniczną oraz opracowywanie indywidualnych interpretacji przepisów prawa podatkowego w sprawach indywidualnych na wniosek zainteresowanego¹⁵.

Skomplikowany system zależności i podległości merytorycznej oraz organizacyjnej obowiązujący w Krajowej Informacji Podatkowej obrazuje poniżej zamieszczony schemat¹⁶.



Każde biuro Krajowej Informacji Podatkowej podlega odrębnym regulacjom prawa wewnętrznego, obowiązującym w izbie skarbowej, w strukturach, której funkcjonuje – praca

¹⁴ <http://www.finanse.mf.gov.pl/web/wp/pp.jsessionid=B34FEAAF11D03B46B2C60DDB69DE7AFF>.

¹⁵ § 3 załącznika nr 4 do Zarządzenia nr 5 Ministra Finansów z dnia 27 stycznia 2014 r. w sprawie organizacji urzędów i izb skarbowych oraz nadania im statutów.

¹⁶ Opracowanie własne Ministerstwa Finansów.

wykonywana przez pracowników poszczególnych biur świadczona w znacznie zróżnicowanych warunkach.

Jednocześnie zapotrzebowanie na usługi świadczone przez Krajową Informację Podatkową rośnie od chwili rozpoczęcia przez nią działalności. Również Najwyższa Izba Kontroli zwróciła uwagę¹⁷, że „*Nastąpiło znaczące zwiększenie obciążenia pracą biur Krajowej Informacji Podatkowej przy pięciu izbach skarbowych wydających interpretacje. W konsekwencji system wydawania interpretacji indywidualnych staje się coraz mniej wydolny*”.

Ideą, która przyświecała powstaniu Krajowej Informacji Podatkowej było zapewnienie pomocy państwa w realizacji ciężących na podatnikach obowiązków podatkowych poprzez zapewnienie im dostępu do jednolitej informacji podatkowej – początkowo, tj. od 1 lipca 2006 r. w ramach sieci telefonicznej o zasięgu ogólnokrajowym, następnie, od 1 lipca 2007 poprzez indywidualne interpretacje przepisów prawa podatkowego o funkcji ochronnej. Projekt od początku zakładał, że dla zapewnienia nadrzędnego celu jakim było ujednoczenie wykładni prawa podatkowego muszą one podlegać jednej centralnej jednostce organizacyjnej, jednak do dnia dzisiejszego nie doszło do utworzenia centralnej instytucji zarządzającej Krajową Informacją Podatkową oraz nadzorującej jej pracę.

Więcej informacji na temat funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej zawiera opublikowana 29 grudnia 2014 r. na stronie internetowej Ministerstwa Finansów „Koncepcja rozwoju Krajowej Informacji Podatkowej”¹⁸.

1.2. Uzasadnienie zmiany

Przeprowadzona analiza funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej w obecnym kształcie wykazała, że występuje bardzo duże zapotrzebowanie na usługi Administracji Podatkowej w zakresie dostarczania podatnikom informacji podatkowej, przy czym:

- Infolinia osiągnęła wydajność znacząco większą od zakładanej, obecnie nie ma możliwości „prostego” podniesienia liczby obsługiwanych połączeń (odbieralność ok. 50%);
- sprzęt infolinii jest relatywnie stary bez możliwości jego rozbudowy stosownie do potrzeb;
- pracownicy infolinii realizują wiele zadań dodatkowych, które obniżają wydajność systemu infolinii i dostępność informacji telefonicznej dla podatników;
- pracownicy wydziałów interpretacji osiągnęli maksymalną wydajność – brak reorganizacji i modyfikacji zasad funkcjonowania ww. wydziałów może skutkować znacznym obniżaniem jakości usług;
- stan zatrudnienia oraz powierzchnia lokalowa poszczególnych biur Krajowej Informacji Podatkowej nie daje możliwości rozbudowy i wzmocnienia potencjału kadrowego bez zapewnienia dodatkowych pomieszczeń oraz etatów;
- efektywność działania Krajowej Informacji Podatkowej jest ograniczona przez brak centralnego zarządzania zasobami ludzkimi;
- rozproszenie ośrodków decyzyjnych w zakresie wydawanych interpretacji prawa podatkowego w pięciu niezależnych instytucjach odbija się niekorzystnie na jednolitości

¹⁷ „Przestrzeganie praw podatników przez wybrane urzędy skarbowe i izby skarbowe. Informacja o wynikach kontroli”, KBF-4101-06-00/2013, Nr ewid. 26/2014/P/13/039KBF, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 3 czerwca 2014 r., <http://www.nik.gov.pl/plik/id.6783,vp.8611.pdf>.

¹⁸ „Koncepcja rozwoju Krajowej Informacji Podatkowej”, Warszawa, 19 grudnia 2014 r., <http://www.mf.gov.pl/documents/764034/11819232/20141229093658.pdf>.

stanowisk prezentowanych przez Krajową Informację Podatkową zarówno w wydawanych interpretacjach, jak i udzielanych informacjach;

- upoważnienie dyrektorów wyznaczonych izb skarbowych do wydawania interpretacji indywidualnych w imieniu Ministra Finansów oznacza, że dyrektorzy ci działają w dwojaki sposób: z jednej strony jako organ odwoławczy, realizujący wykładnię prawa zgodną z orzecznictwem kształtowanym przez właściwy mu wojewódzki sąd administracyjny, a z drugiej strony jako organ wydający w imieniu Ministra Finansów interpretacje indywidualne prezentując wykładnię prawa właściwą dla linii interpretacyjnej wypracowanej przez biura Krajowej Informacji Podatkowej w porozumieniu z właściwymi komórkami organizacyjnymi Ministerstwa Finansów.

Ponadto przeprowadzona w 2012 r. analiza strategiczna Krajowej Informacji Podatkowej¹⁹ wykazała, że dla Krajowej Informacji Podatkowej właściwa jest strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju (z elementami strategii konkurencyjnej – eliminacja istotnych słabości). Realizacją takiej strategii jest m.in. dokonanie zdecydowanej zmiany organizacyjnej i ostateczne przeprowadzenie centralizacji Krajowej Informacji Podatkowej. Podczas zbierania propozycji SWOT, najczęściej wymienianymi słabymi stronami badanej organizacji były: „*Umiejscowienie KIP (...) (Struktura organizacyjna [MF/KIP/IS] – brak odrębności organizacyjnej, niejednolitość zarządzania biurami przez izby skarbowe, umiejscowienie biur w strukturach IS, zarządzanie KIP, brak możliwości kształtowania polityki kadrowej)*” oraz „*Zarządzanie pracownikami (brak jednolitego systemu ocen pracowników, brak jednolitych zasad wynagradzania, brak jednolitego systemu szkoleń, utworzonego z uwzględnieniem działań KIP oraz poziomu merytorycznego pracowników, brak wpływu na zwiększenie etatów, brak jednolitego systemu selekcji i doboru pracowników).*”

Zarówno z perspektywy podatników, jak i całej Administracji Podatkowej główną słabością obecnego systemu przekazywania informacji podatkowej jest rozdrobnienie źródeł informacji (Ministerstwo Finansów, Krajowa Informacja Podatkowa, izby skarbowe i urzędy skarbowe, Portal Podatkowy), potencjalny brak jednolitości przekazywanych informacji oraz dublowanie zasobów niezbędnych do przygotowania różnego rodzaju informacji.

1.3. Zakres zmian

Realizacja celu jakim jest udostępnienie klientom jednolitej, rzetelnej i kompleksowej informacji i interpretacji dotyczącej stosowania przepisów prawa podatkowego wymaga wprowadzenia jednolitego, centralnego zarządzania instytucją dostarczającą te informacje i interpretacje. W tym celu niezbędnym jest utworzenie Biura Krajowej Informacji Podatkowej, jako niezależnej jednostki zarządzającej pracą całej Krajowej Informacji Podatkowej, zarówno w zakresie wydawanych interpretacji, jak i udzielanych informacji – wyodrębnienie Krajowej Informacji Podatkowej ze struktur izb skarbowych, w których obecnie funkcjonują poszczególne biura i stworzenie z nich jednego Biura Krajowej Informacji Podatkowej, utworzenie nowego organu Administracji Podatkowej – Dyrektora Biura Krajowej Informacji Podatkowej.

¹⁹ Analiza strategiczna została przeprowadzona z wykorzystaniem metody SWOT / TOWS. Propozycje, wnioski i zalecenia formułowane były przez Zespół w Biurze w Bielsku-Białej podczas sesji grupowych oraz zbierane korespondencyjnie w dniach 19 października – 14 grudnia 2012 r. pośród pracowników pozostałych biur Krajowej Informacji Podatkowej oraz Departamentu Administracji Podatkowej Ministerstwa Finansów.

Równolegle powinna zostać przeprowadzona specjalizacja rzeczowa biur Krajowej Informacji Podatkowej prowadząca do koncentracji specjalistów z określonego podatku w jednym, lub w dwóch biurach w skali kraju. Specjalizacja przyczyni się do zwiększenia jednolitości wydawanych interpretacji indywidualnych przepisów prawa podatkowego i usprawni proces ich wydawania, m.in. poprzez ograniczenie liczby podmiotów uczestniczących w procedurze uzgadniania stanowisk. Koncepcja modelu docelowego specjalizacji rzeczowej biur Krajowej Informacji Podatkowej oraz założenia wdrożenia zmiany zostały zaakceptowane do realizacji przez *Zespół do spraw poprawy jakości obsługi podatników oraz efektywności działania służb podatkowych i celnych*²⁰ podczas posiedzenia w dniu 25 lipca 2014 r.

Należy zwiększyć jednolitość informacji udzielanych podatnikom podczas wizyt w urzędach skarbowych. W tym celu należy zapewnić pracownikom urzędów skarbowych wsparcie ekspertów Krajowej Informacji Podatkowej.

1.4. Produkty

Jednolite zarządzanie Krajową Informacją Podatkową

Model współpracy Krajowej Informacji Podatkowej z urzędami skarbowymi

1.5. Sposób realizacji

Dla wprowadzenia modelu jednolitego zarządzania Krajową Informacją Podatkową rekomendowanego w dokumencie „*Propozycje Centralizacji Krajowej Informacji Podatkowej*”²¹, wymagane będą zmiany legislacyjne, takie jak: uchwalenie ustawy o Administracji Podatkowej; zmiany aktów normatywnych w szczególności dostosowanie regulacji dotyczących wydawania interpretacji indywidualnych zawartych w Ordynacji podatkowej, zmiany rozporządzeń i zarządzeń Ministra Finansów.

W celu wprowadzenia specjalizacji rzeczowej biur Krajowej Informacji Podatkowej niezbędne będzie dokonywanie – zgodnie z harmonogramem specjalizacji przyjętym do realizacji przez *Zespół do spraw poprawy jakości obsługi podatników oraz efektywności działania służb podatkowych i celnych* – zmian rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie wzoru wniosku o wydanie interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz sposobu uiszczenia opłaty od wniosku oraz rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie upoważnienia do wydania interpretacji przepisów prawa podatkowego. Niezbędne będzie również opracowanie systemu szkoleń pracowników i ich przeprowadzenie.

Niezbędne będzie również zaprojektowanie struktury organizacyjnej nowego organu oraz utworzenie nowych regulacji wewnętrznych (regulaminów, zarządzeń, zasad i standardów, mierników). Wymagany jest również nowy program do obsługi poczty (e-Kancelaria) umożliwiający szybką i sprawną wymianę pism (plików) pomiędzy poszczególnymi biurami Krajowej Informacji Podatkowej, a także innymi jednostkami Administracji Podatkowej.

²⁰ *Zespół* został powołany Zarządzeniem Nr 24 Ministra Finansów z dnia 25 czerwca 2013 r. w sprawie powołania Zespołu do spraw poprawy jakości obsługi podatników oraz efektywności działania służb podatkowych i celnych, sygn. PR/0311/845-846/DGX/13/RD-61521, niepublikowane.

²¹ Załącznik Nr I do „*Koncepcji rozwoju Krajowej Informacji Podatkowej*”, Warszawa, 19 grudnia 2014 r., <http://www.mf.gov.pl/documents/764034/11819232/20141229093658.pdf>.

Dla pełnego wdrożenia wsparcia urzędów skarbowych przez Krajową Informację Podatkową wymagane jest sukcesywne obejmowanie usługą kolejnych województw – zgodnie z harmonogramem przedstawionym w dokumencie „*Wdrożenie usługi wsparcia urzędów skarbowych*”²².

1.6. Korzyści i efekty

Utworzenie z Krajowej Informacji Podatkowej głównego centrum informacji podatkowej dla podatnika i klienta wewnętrznego sprzyjać będzie jednolitemu stosowaniu prawa przez organy podatkowe a także udzielaniu jednolitej informacji na temat wykładni i stosowania przepisów prawa podatkowego zarówno podatnikom, jak i urzędom skarbowym. Działanie takie sprzyjać będzie budowaniu pozytywnego wizerunku całej Administracji Podatkowej. Będzie również realizacją oczekiwań podatników w zakresie zwiększenia jednolitości wydawanych interpretacji indywidualnych (52,6% respondentów biorących w 2012 roku udział w badaniach przeprowadzonych na użytek publikacji poświęconej interpretacjom indywidualnym wskazało, że jednolitość wydawanych interpretacji indywidualnych powinna być wyższa)²³.

Również zdaniem Najwyższej Izby Kontroli zmiana struktury organizacyjnej i funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej może wpłynąć pozytywnie na proces wydawania interpretacji²⁴.

Konsekwentne udzielanie klientom jednolitej informacji na temat przepisów prawa podatkowego oraz ich interpretacji przez Krajową Informację Podatkową – a w ślad za nią przez inne organy Administracji Podatkowej – da podatnikom pewność co do sposobu stosowania przez organy tej administracji przepisów prawa podatkowego oraz zwiększy poczucie stabilizacji w tym obszarze. Powinno to przyczynić się do większej dobrowolności w wypełnianiu obowiązków podatkowych, zmniejszenia liczby popełnianych błędów, skutkujących uszczupleniami lub opóźnieniami wpływów podatkowych do budżetu państwa, jak również do ograniczenia wizyt podatników w urzędach skarbowych. W konsekwencji utworzenie z Krajowej Informacji Podatkowej silnego, centralnego ośrodka informacyjnego na temat stosowania prawa podatkowego skutkować będzie zwiększeniem efektywności poboru podatków oraz usprawnieniem działania całej Administracji Podatkowej.

2. Model koordynacji informacji podatkowej

2.1. Analiza i diagnoza stanu aktualnego

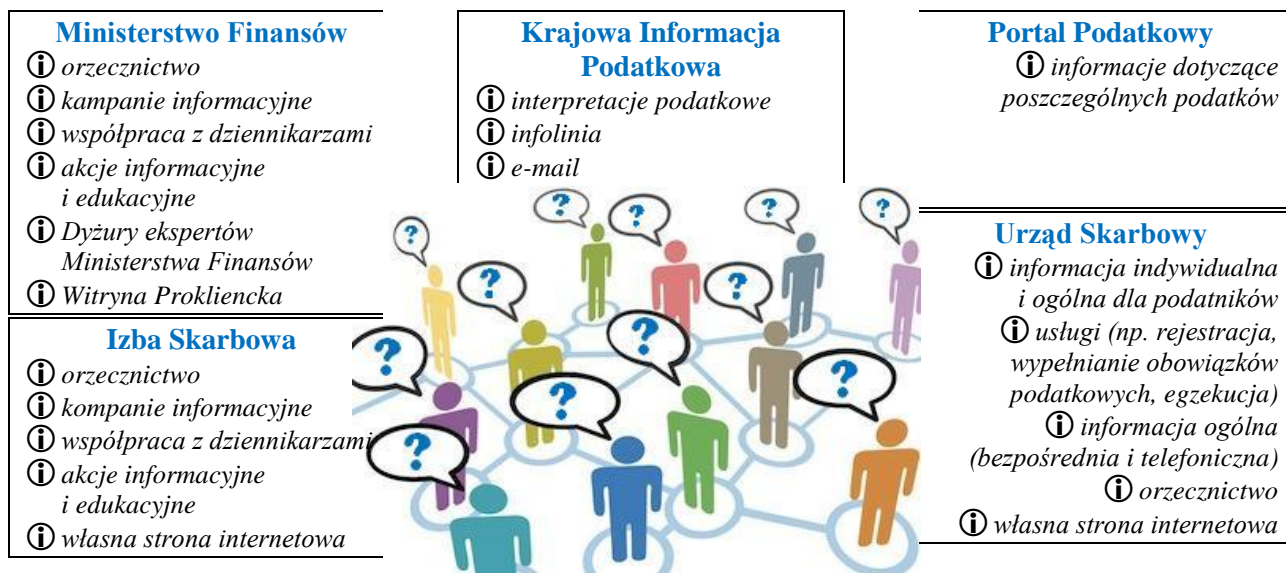
Obecnie występuje rozproszenie źródeł informacji, czego rezultatem bywa bardzo wąski zakres udzielanych informacji, niewielka przydatność publikacji, dublowanie prac nad przygotowaniem informacji w różnych kanałach, niespójność informacji przekazywanych na zewnątrz. Sytuacja ta dotyczy zarówno informacji przekazywanych przez infolinię Krajowej Informacji Podatkowej, rzeczników prasowych Ministerstwa Finansów i izb skarbowych, pracowników w izbach i urzędach skarbowych, w tym pracowników sal obsługi w urzędach skarbowych.

²² „*Wdrożenie usługi wsparcia urzędów skarbowych*”, Bielsko-Biała, 17 listopada 2014 r.

²³ Źródło: red. Teresa Famulska, *Oddziaływanie instytucji interpretacji podatkowych na finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin S.A. Warszawa 2013, str. 315.

²⁴ „*Przestrzeganie praw podatników przez wybrane urzędy skarbowe i izby skarbowe. Informacja o wynikach kontroli*”, KBF-4101-06-00/2013, Nr ewid. 26/2014/P/13/039KBF, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 3 czerwca 2014 r., str. 14, <http://www.nik.gov.pl/plik/id.6783.vp.8611.pdf>.

Schemat przekazywania informacji podatnikom przez Administrację Podatkową – stan aktualny.



2.2. Uzasadnienie zmiany

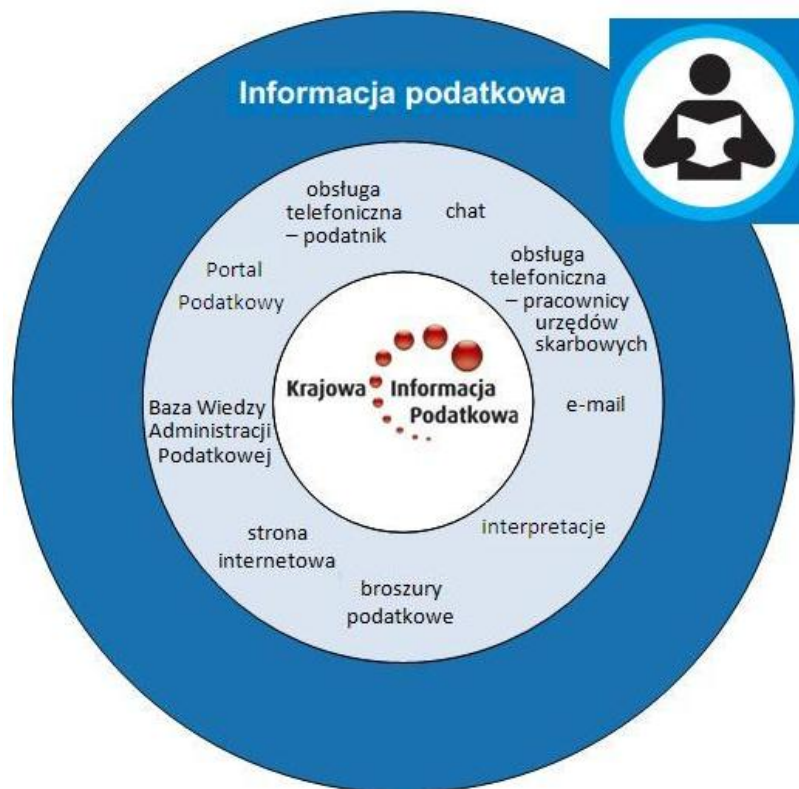
W celu udzielania podatnikom rzetelnej i jednolitej informacji na temat podatków, jak również ujednoczenia zasad postępowania poszczególnych jednostek Administracji Podatkowej niezbędnym jest zapewnienie jednorodnego i sprawnego dostępu do informacji podatkowej pracownikom Administracji Podatkowej. Wymaga to stworzenia skoordynowanego systemu przepływu informacji w obrębie całej Administracji Podatkowej oraz pomiędzy tą administracją a klientami zewnętrznymi (podatnicy, ale też np. media). Warunkiem realizacji powyższego jest sprawny i efektywny system zarządzania wiedzą podatkową wewnątrz Administracji Podatkowej i w stosunku do odbiorców zewnętrznych: określenie źródeł jej pozyskiwania, zasad gromadzenia, standardów i form jej udostępniania.

2.3. Zakres zmian

Powierzenie Krajowej Informacji Podatkowej funkcji koordynatora w procesie zarządzania informacją podatkową wymaga zaprojektowania i stworzenia zarówno zasad koordynacji informacji podatkowej jak i narzędzi koordynacji.

Głównym założeniem projektowanych zmian jest stworzenie ogólnokrajowego punktu informacji podatkowej, obsługującego wiele kanałów komunikacji, prezentującego kompletną i jednolitą informację na temat podatków (zarówno w publikowanych informacjach, udzielanych odpowiedziach, jak i wydawanych interpretacjach), przyjętą i stosowaną konsekwentnie przez wszystkie jednostki Administracji Podatkowej.

Krajowa Informacja Podatkowa – koordynacja treści i kanałów informacji podatkowej.



Do narzędzi – kanałów komunikacji – objętych zasięgiem nowej struktury należeć będą: rozmowy telefoniczne, e-mail, WebChat, Portal Podatkowy, Baza Wiedzy Administracji Podatkowej czy też interpretacje indywidualne przepisów prawa podatkowego. Zachodzi konieczność utworzenia w Administracji Podatkowej – na podstawie potencjału doświadczenia i wiedzy merytorycznej zgromadzonej podczas siedmiu lat funkcjonowania Krajowej Informacji Podatkowej – struktury odpowiedzialnej za zapewnianie jednolitości informacji podatkowej w Administracji Podatkowej. Zapewni to możliwość centralnego zarządzania informacją podatkową, a tym samym stworzy warunki do dostarczania w sposób ciągły jednostkom Administracji Podatkowej kompletnej i jednolitej informacji na temat podatków, która będzie mogła w ten sam konsekwentny sposób być udzielana klientom zewnętrznym – podatnikom, płatnikom, mediom i innym zainteresowanym podmiotom.

Do jej zadań należeć będzie czuwanie nad jednolitością i aktualnością informacji podatkowej, w szczególności prezentowanej w Bazie Wiedzy Administracji Podatkowej; przygotowywanie przystępnych opracowań, w szczególności publikowanych na Portalu Podatkowym; analizowanie popytu na informację podatkową, w szczególności w zakresie informacji poszukiwanych przez użytkowników contact center Krajowej Informacji Podatkowej – proaktywne zaspokajanie przyszłych potrzeb informacyjnych *ex ante* jak również reagowanie *ex post* na zmiany w zakresie poszukiwanych informacji podatkowych.

Dodatkowo należy na nowo określić wizję i misję Krajowej Informacji Podatkowej, tak by uwzględniły nową rolę tej organizacji, do zadań której należeć będzie także dostarczanie informacji podatkowych *pracownikom* Administracji Podatkowej i innym zainteresowanym pracownikom resortu finansów.

2.4. Produkty

System koordynacji, gromadzenia i dystrybucji informacji podatkowej

2.5. Sposób realizacji

W celu zapewnienia prawidłowego przepływu informacji podatkowej w obrębie Administracji Podatkowej niezbędne jest wyznaczenie w ramach Biura Krajowej Informacji Podatkowej struktury odpowiedzialnej za gromadzenie, analizowanie, przetwarzanie i dystrybucję informacji podatkowej – wewnątrz i na zewnątrz Administracji Podatkowej oraz nadzór nad jednolitością i jakością dystrybuowanej informacji podatkowej.

Dla skutecznej realizacji zadań wymienionych w pkt 2.3 wymagana jest bliska współpraca ww. struktury z odpowiedzialnymi za realizację polityki podatkowej i jej założenia komórkami organizacyjnymi Ministerstwa Finansów, departamentami podatkowymi, rzecznikiem Ministerstwa Finansów, rzecznikami izb skarbowych, pracownikami izb i urzędów skarbowych, którzy będą w wyznaczonych terminach przekazywać materiały takie jak m.in.:

- informacje mogące mieć znaczenie dla społecznego odbioru działań Ministerstwa Finansów,
- informacje, które mogą zostać wykorzystane w działaniach edukacyjnych skierowanych do podatników,
- interpretacje ogólne, oraz wszelkie wyjaśnienia, pisma i informacje z zakresu właściwości poszczególnych komórek organizacyjnych Ministerstwa Finansów,
- informacje o zmianach formularzy, powszechnie obowiązujących przepisów prawa, itp.

Treść ww. informacji po ich analizie będzie przekazywana – jako „*informacja Krajowej Informacji Podatkowej*” wszystkim jednostkom organizacyjnym Administracji Podatkowej. Informacje te będą także publikowane w Bazie Wiedzy Administracji Podatkowej, Portalu Podatkowym.

2.6. Korzyści i efekty

Stworzenie skoordynowanego i sprawnego modelu zarządzania informacją podatkową umożliwi szybką i skuteczną dystrybucję tej informacji zarówno do klienta zewnętrznego (podatników i innych podmiotów poszukujących informacji podatkowej), jak i wewnętrznego (pracowników Administracji Podatkowej i innych zainteresowanych pracowników resortu finansów). Skutkować to będzie podniesieniem świadomości prawnopodatkowej wszystkich klientów Administracji Podatkowej, jak również podnoszeniem jakości świadczonych przez tę administrację usług.

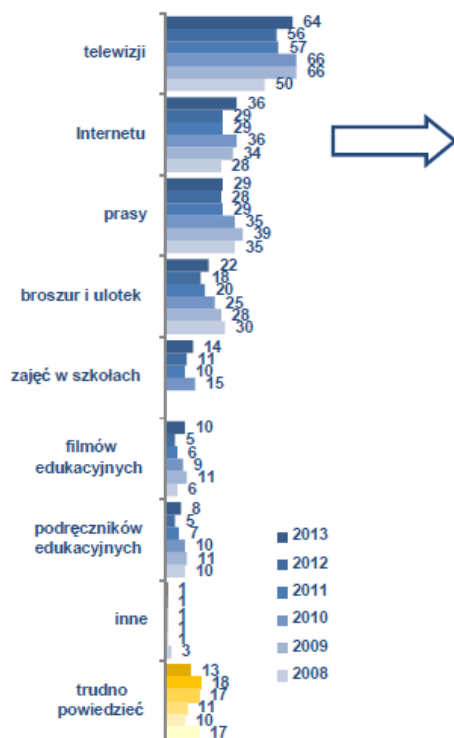
3. Kanały komunikacji

3.1. Analiza i diagnoza stanu aktualnego

Z badań przeprowadzonych w 2013 r.²⁵ wynika, że przez 5 lat o 8% wzrosła grupa podatników poszukujących informacji podatkowej w Internecie (z 28% do 36%).

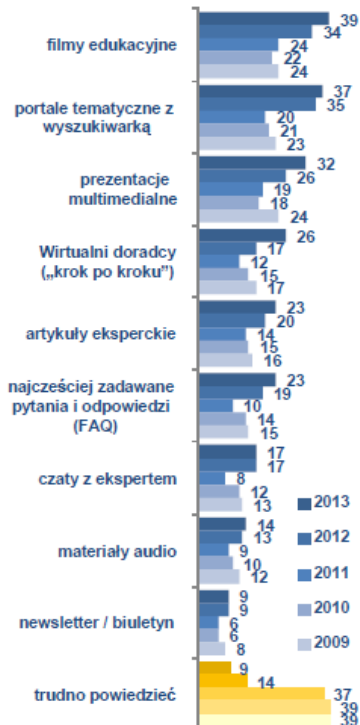
²⁵ „Raport z badania opinii” przygotowany dla: Ministerstwa Finansów, Warszawa, 4 lipca 2013 r., Ipsos Sp. z o. o.

Baza: wszyscy respondenci, N=1007 (2013)
Wartości w %



R24. Za pomocą jakich środków Pana(i) zdaniem powinna być prowadzona edukacja Polaków w sprawach związanych z podatkami?

Baza: popierający edukację podatkową w Internecie, N=364 (2013)
Wartości w %



P24b. Za pomocą jakich narzędzi w Internecie powinna być prowadzona edukacja Polaków w sprawach związanych z podatkami?

Aktualnie Administracja Podatkowa udostępnia informacje podatkowe korzystając z następujących kanałów komunikacji:

- w formie obsługi bezpośredniej podczas wizyt klientów w urzędzie;
- telefonicznie i elektronicznie (pilotaż e-mail), za pośrednictwem infolinii podatkowej obsługiwanej przez pracowników wydziałów konsultantów Krajowej Informacji Podatkowej;
- pisemnie, za pośrednictwem interpretacji indywidualnych opracowywanych przez wydziały interpretacji Krajowej Informacji Podatkowej, za pośrednictwem interpretacji ogólnych opracowywanych przez departamenty podatkowe Ministerstwa Finansów;
- poprzez kampanie informacyjne, programy edukacyjne i szkolenia podatkowe dla podatników;
- poprzez publikacje podatkowe zamieszczone na stronach internetowych Ministerstwa Finansów, izb skarbowych i urzędów skarbowych;²⁶
- strony internetowe dedykowane akcjom specjalnym i kampaniom;
- za pośrednictwem kanału wideo na portalu Youtube.com;
- profile dedykowane poszczególnym akcjom na portalu Facebook.com.

²⁶ Każda izba skarbowa ma własną stronę internetową, brak jest jednolitości pod względem rodzaju, formy i estetyki prezentowanych informacji: <http://www.mf.gov.pl/administracja-podatkowa/administracja-podatkowa/struktura-organizacyjna/izby-i-urzedzy-skarbowe>. Obecnie Departament Administracji Podatkowej Ministerstwa Finansów wprowadza zmiany w tym zakresie poprzez realizację *Projektu BIP+*.

3.2. Uzasadnienie zmiany

Krajowa Informacja Podatkowa na tle innych państw europejskich wydaje nie tylko najwięcej interpretacji indywidualnych, lecz dystansuje aż o 65% drugą – pod względem ilości wydawanych odpowiedników interpretacji indywidualnych – francuską Administrację Podatkową²⁷. Zupełnie inaczej wygląda pozycja Krajowej Informacji Podatkowej na tle innych krajów w przypadku połączeń telefonicznych, a w szczególności w przypadku obsługi e-mail – większość krajów intensywnie wspiera podatników poprzez kanał e-mail. Wspieranie podatników przy realizacji obowiązków podatkowych, w systemie samoobliczania podatku leży w interesie samej Administracji Podatkowej. Krajowa Informacja Podatkowa jest jedyną częścią Administracji Podatkowej, której działalność jest poddana ocenie mechanizmu rynkowego (dobrowolność skorzystania lub „nie” z usługi). Większość podatników spotyka się w codziennym życiu z coraz nowocześniejszymi kanałami komunikacji i oczekuje możliwości realizowania analogicznych interakcji z Administracją Podatkową. Z perspektywy Administracji Podatkowej elektroniczne kanały komunikacji są natomiast tańszą formą obsługi niż obsługa bezpośrednia w urzędach skarbowych, czy też udzielanie informacji w formie wydawania interpretacji indywidualnych.

3.3. Zakres zmian

Podatnik poszukujący informacji podatkowej szybciej uzyska połączenie telefoniczne z konsultantem dzięki zwiększeniu liczby konsultantów obsługujących połączenia telefoniczne oraz uzyska możliwość interakcji z Krajową Informacją Podatkową za pośrednictwem nowych kanałów komunikacji, takich jak WebChat oraz – z wykorzystaniem formularza zamieszczonego na Portalu Podatkowym – e-mail. Formularz e-mail będzie umożliwiał klientowi zapoznanie się z najczęstszymi pytaniami i odpowiedziami dotyczącymi wybranego przez klienta w formularzu zagadnienia.

Portal Podatkowy stanie się podstawowym kanałem komunikacji z Administracją Podatkową: umożliwi upowszechnianie aktualnych informacji podatkowych, w tym dotyczących zmian w przepisach prawa podatkowego, obowiązujących interpretacji w zakresie stosowania przepisów prawa podatkowego, udostępni kursy on-line i kalkulatory podatkowe oraz inne informacje o charakterze ogólnym. Ponadto, w ramach Portalu Podatkowego udostępnione zostaną także informacje dedykowane konkretnemu podatnikowi jak np. powiadomienie o zbliżających się terminach do złożenia oczekiwanych od podatnika deklaracji czy też o obowiązujących go terminach płatności należności podatkowych. Pozwoli także na komponowanie i rozsyłanie informacji profilowanych. Portal Podatkowy, doskonaląc komunikację elektroniczną z podatnikami, umożliwi nie tylko sprawniejsze składanie dokumentów elektronicznych ale również bieżący dostęp do stanu spraw i rozliczeń podatkowych. Wprowadzona zostanie w pełni dwustronna komunikacja z podatnikami.

²⁷ W 2012 r. francuska administracja podatkowa wydała 21 818 interpretacji indywidualnych, a polska aż 35 909. „Wybrane elementy systemów wsparcia podatnika w zakresie udzielania informacji podatkowych w innych krajach. Kanały: contact center i informacja na piśmie”, Załącznik nr III do Koncepcji rozwoju zadań Krajowej Informacji Podatkowej, Warszawa, 6 grudnia 2014 r.

Istotnym elementem w wielokanałowej ofercie komunikacji dostępnej dla podatnika będzie możliwość korzystania z zasobów informacyjnych zgromadzonych w Bazie Wiedzy Administracji Podatkowej.

3.4. Produkt

System wielokanałowej obsługi klienta przez Krajową Informację Podatkową

3.5. Sposób realizacji

Model wielokanałowej obsługi prowadzonej przez Krajową Informację Podatkową opiera się na trzech filarach:

- wprowadzaniu nowych kanałów komunikacji z Administracją Podatkową (e-mail, WebChat),
- zwiększeniu dostępności konsultantów obsługujących contact center poprzez zwiększenie ich liczby, zapewnienie systemu contact center o odpowiedniej przepustowości oraz wprowadzenie nowego modelu zarządzania contact center,
- wdrożeniu wsparcia urzędów skarbowych w zakresie merytorycznym,
- rozwoju Portalu Podatkowego,
- utworzeniu Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej.

Niezbędne będzie opracowanie zasad i procedur zarządzania relacjami z podatnikami z wykorzystaniem danych pochodzących z systemu teleinformatycznego contact center²⁸, zasad zarządzania statystykami dotyczącymi poszukiwanych przez podatników informacji podatkowych.

Konieczne będzie przeprowadzenie szkoleń dotyczących wykorzystania nowych narzędzi informatycznych, nadzorowania i oceny pracy konsultantów, analizy danych statystycznych, itp. Specjalistyczne szkolenia z zakresu pozyskiwania danych z systemu będą skierowane do pracowników odpowiedzialnych za koordynowanie przepływu informacji podatkowej w Administracji Podatkowej.

3.6. Korzyści i efekty

Można oczekiwać, że zwiększenie dostępności usług świadczonych kanałami takimi jak e-mail i rozmowy telefoniczne, może doprowadzić do zmniejszenia popytu na bardziej czasochłonne (zarówno dla podatnika jak i dla pracowników Administracji Podatkowej), a tym samym bardziej kosztowne formy uzyskiwania informacji podatkowej, takie jak osobiste wizyty w urzędach i izbach skarbowych, czy też interpretacje indywidualne. Powszechność usług informacyjnych świadczonych telefonicznie i za pośrednictwem e-mail powinna ułatwić podatnikom prawidłowe wypełnianie obowiązków podatkowych.

²⁸ CRM (Customer Relationship Management).

4. Baza Wiedzy Administracji Podatkowej

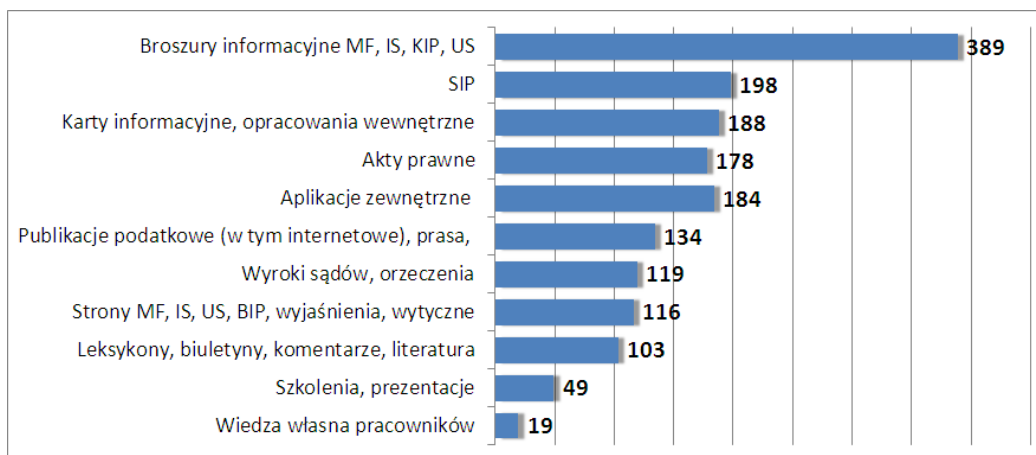
4.1. Analiza i diagnoza stanu aktualnego

Pracownicy jednostek Administracji Podatkowej

Pracownicy jednostek Administracji Podatkowej podczas wykonywania swoich obowiązków korzystają z takich źródeł informacji podatkowych, jak:

- komercyjne elektroniczne systemy informacji prawnej, serwisy prawnicze,
- komentarze i publikacje podatkowe,
- baza orzeczeń sądowych,
- System Informacji Podatkowej – archiwum interpretacji przepisów prawa podatkowego,
- interpretacje ogólne, odpowiedzi na interpelacje poselskie, wyjaśnienia, pisma i informacje pochodzące z departamentów podatkowych Ministerstwa Finansów (w tym publikowane na stronach internetowych resortu).

Zestawienie źródeł, na podstawie których pracownicy Administracji Podatkowej udzielają informacji podatnikom przedstawia wykres²⁹. Na etykietach wykresu podane są ilości wskazań – respondenci mogli podawać kilka odpowiedzi.



Podatnicy

Badania opinii publicznej³⁰ wskazują na duże zainteresowanie respondentów informacjami podatkowymi publikowanymi w Internecie. Jak wynika z przeprowadzonego we wrześniu przez Centrum Badania Opinii Społecznej sondażu 35% respondentów czerpie informacje podatkowe ze stron internetowych urzędów i izb skarbowych oraz Ministerstwa Finansów. Strony internetowe jednostek Administracji Podatkowej są źródłem informacji bardziej popularnym

²⁹ Zespół ds. Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej pod nadzorem wicedyrektora Izby Skarbowej w Poznaniu kierującego Biurem Krajowej Informacji Podatkowej w Lesznie w grudniu 2013 roku przygotował ankietę, która była adresowana do Dyrektorów Izb Skarbowych oraz Naczelników Urzędów Skarbowych. Wykres ilustruje rozkład odpowiedzi udzielonych na pytanie „Na podstawie jakich materiałów są udzielane w Państwa jednostkach informacje merytoryczne Klientom – Podatnikom? (np. broszury informacyjne, opracowania wewnętrzne, pliki tekstowe, aplikacje)”.

³⁰ „Opinie o Administracji Podatkowej. Komunikat z badań CBOS”, Centrum Badanie Opinii Społecznej, wrzesień 2014 r. ISSN 2353-5822.

wśród podatników niż media lokalne i ogólnopolskie (z których informacje podatkowe czerpało 27% respondentów) oraz fachowi doradcy (z których pomocy korzystało 12% respondentów).

Również badania prowadzone w innych krajach wskazują na duże zainteresowanie podatników uzyskiwaniem wiedzy podatkowej w Internecie. Jak wynika z danych z sondażu przeprowadzonego dla firmy doradczej Accenture³¹ 64% podatników oczekuje od administracji podatkowej przygotowania dostosowanej do ich potrzeb strony internetowej, na której można znaleźć wszystkie niezbędne informacje.

4.2. Uzasadnienie zmiany

W komercyjnych elektronicznych systemach informacji podatkowej, komentarzach podatkowych i orzeczeniach sądowych³² ścierają się poglądy różnych autorytetów prawnych. Tym samym prezentowane w nich opinie nie są jednolite. W rezultacie posiłkowanie się nimi przez pracowników Administracji Podatkowej podczas interpretacji przepisów prawa podatkowego może prowadzić do rozbieżności w stosowaniu prawa. Brak jest na dzień dzisiejszy jednego, szeroko rozpoznawalnego źródła informacji podatkowej, któremu podatnicy mogliby zaufać jako miejscu, gdzie prezentowane są oficjalne i jednolite wyjaśnienia.

Informacje pochodzące z resortu finansów są w dużej mierze dystrybuowane w sposób autonomiczny przez poszczególne jednostki organizacyjne i częstokroć nie trafiają do tak szerokiej grupy pracowników Administracji Podatkowej, aby zapewnić jednolitość stosowania prawa. Tymczasem wskazanie podatnikowi błędnej informacji może pociągać za sobą poważne skutki zarówno dla podatnika, jak i dla Administracji Podatkowej, a także wpływać niekorzystnie na postrzeganie przez opinię publiczną szeroko rozumianej wiarygodności całej Administracji Podatkowej.

Z cytowanego na wstępie badania przeprowadzonego we wrześniu 2014 r. przez Centrum Badania Opinii Społecznej wynika duże zainteresowanie podatników serwisami internetowymi prowadzonymi przez jednostki Administracji Podatkowej oraz Ministerstwo Finansów: *„Blisko połowa Polaków (i ponad połowa korzystających z sieci) uważa kontakt internetowy za wystarczający w komunikacji z urzędem skarbowym”*. Jednocześnie *„większość Polaków odczuwa niedobór informacji podatkowych. Zdecydowana większość uważa, że powinno być ich więcej”*. Zaspakajanie rosnącego zapotrzebowania podatników na tę formę udzielania informacji utrudnia jednak rozproszenie zespołu redakcyjnego, a co za tym idzie utrudniona koordynacja treści i formy prezentowanych informacji. Stanowi to istotną przesłankę do podjęcia działań wzmacniających zarządzanie i nadzór merytoryczny nad treściami udostępnianymi na stronach internetowych resortu finansów.

Z przeprowadzonych w styczniu 2014 r. badań zapotrzebowania pracowników Administracji Podatkowej na wiedzę merytoryczną³³, wyłania się silna potrzeba interakcji – oczekiwana

³¹ Accenture Global Taxpayers Survey 2014, <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Global-Taxpayers-Survey-2014.pdf>, data dostępu 04 listopada 2014 r.

³² Np. rozbieżne wyroki: WSA w Krakowie, sygn. akt I SA/Kr 1420/12 i wyrok WSA w Gliwicach, sygn. akt III SA/GL 1414/12, oba z 7 grudnia 2012 r., wydane do dwóch spraw identycznie przedstawionych w dwóch wnioskach o wydanie interpretacji indywidualnych ORD-IN, do których wydano takie same interpretacje indywidualne.

³³ Zespół ds. Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej pod nadzorem Dyrektora Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Lesznie w grudniu 2013 roku przygotował ankietę, która była adresowana do dyrektorów izb skarbowych oraz naczelników urzędów skarbowych. Najczęstszą odpowiedzią na pytanie *„W jaki sposób chcieliby*

centralna baza wiedzy powinna zapewniać możliwość zgłaszania zapotrzebowania przez użytkowników. Warto również zaakcentować zainteresowanie pracowników Administracji Podatkowej wnoszeniem wkładu własnego oraz fakt, że istnienie stale aktualizowanej bazy informacyjnej przyczynić się może do zmniejszenia popytu na udział w szkoleniach. Badane jednostki zgłosiły zapotrzebowanie na Bazę Wiedzy Administracji Podatkowej na około 34 000 stanowiskach pracy. Najważniejszymi oczekiwaniami w stosunku do centralnej Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej są takie jej cechy jak: zintegrowanie w jednym, łatwym w obsłudze, zindywidualizowanym narzędziu dotychczas wykorzystywanych aplikacji; możliwość rozbudowy aplikacji w zależności od potrzeb oraz umożliwienie pracownikom Administracji Podatkowej dostępu do aktualnych informacji, jednolitych w skali całego kraju.

W takiej sytuacji zasadnym jest stworzenie jednego skoordynowanego źródła informacji podatkowej, które przy zbliżonym lub mniejszym nakładzie pracy zapewni podatnikom i pracownikom Administracji Podatkowej i innym zainteresowanym pracownikom resortu finansów dostęp do kompleksowej informacji podatkowej.

4.3. Zakres zmian

W celu zapewnienia podatnikom i pracownikom Administracji Podatkowej możliwości szybkiego zapoznania się z wiarygodnymi informacjami o tematyce podatkowej, niezbędne jest zapewnienie im dostępu do jednolitego źródła wiedzy podatkowej w formie elektronicznej. Takim źródłem będzie internetowa Baza Wiedzy Administracji Podatkowej, dzięki której klienci zewnętrzni Administracji Podatkowej będą mieli zapewnione wsparcie w realizacji swoich obowiązków w dowolnym miejscu i czasie, a pracownicy administracji będą mogli sprawniej i szybciej wykonywać swoje obowiązki. Powstanie jeden spójny zbiór materiałów o tematyce podatkowej, prezentujący aktualne stanowisko Administracji Podatkowej. Baza Wiedzy Administracji Podatkowej – oprócz funkcji dostarczania wiedzy klientom zewnętrznym i wewnętrznym – będzie pełnić również funkcję narzędzia wykorzystywanego przez Administrację Podatkową do określania potrzeb informacyjnych – zarówno podatników jak i pracowników Administracji Podatkowej oraz innych zainteresowanych pracowników resortu finansów.

4.4. Produkty

Baza Wiedzy Administracji Podatkowej

4.5. Sposób realizacji

W Bazie Wiedzy Administracji Podatkowej będą zamieszczane w szczególności interpretacje ogólne i indywidualne przepisów prawa podatkowego, orzeczenia sądów i trybunałów o tematyce podatkowej, najczęściej zadawane pytania wraz z odpowiedziami, czy też broszury informacyjne w sprawach podatków. Istnienie Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej, aktualizowanej

Państwo uczestniczyć w inicjowaniu, przygotowywaniu i wdrażaniu bazy wiedzy merytorycznej w Państwa jednostkach?” była odpowiedź: „zgłaszanie tematów i problemów, które powinny być opracowane”.

w usystematyzowany i regularny sposób, będzie istotnym narzędziem pozwalającym na sprawne wyszukiwanie zagadnień merytorycznych zarówno przez podatników i pracowników Administracji Podatkowej, a tym samym przyczyni się do wzrostu jednolitości udzielanych informacji telefonicznych, e-mailowych, jak i tych udzielanych bezpośrednio oraz w wydawanych interpretacjach indywidualnych, czy postępowaniach prowadzonych przez organy podatkowe.

Dostęp do Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej będzie następował za pośrednictwem Portalu Podatkowego, a jej administratorem będzie Dyrektor Biura Krajowej Informacji Podatkowej.

4.6. Korzyści i efekty

Konsekwencją utworzenia Bazy Wiedzy Administracji Podatkowej będzie zapewnienie klientom i pracownikom Administracji Podatkowej, jak również innym zainteresowanym pracownikom resortu finansów, wspólnego źródła wiedzy podatkowej. Jednolita informacja podatkowa stworzy klientom warunki do prawidłowego wywiązywania się z obowiązków podatkowych oraz maksymalizacji dobrowolnego ich wykonywania.

Jedno źródło informacji podatkowych w Internecie przyczyni się do wzrostu zaufania klientów do Administracji Podatkowej.

Z perspektywy Administracji Podatkowej Baza Wiedzy Administracji Podatkowej będzie stanowić – dodatkowe obok contact center – narzędzie CRM zarządzane przez Krajową Informację Podatkową, umożliwiające dokonywanie analiz natężenia ruchu użytkowników i rodzaju poszukiwanych informacji (diagnozowanie zapotrzebowania na materiały informacyjne – na podstawie danych o informacjach poszukiwanych przez podatników i zalogowanych pracowników Administracji Podatkowej), jak również narzędzie usprawniające zarządzanie zasobami ludzkimi – na podstawie analogicznych statystyk – identyfikacja potrzeb szkoleniowych dla pracowników.

VIII. DOKUMENTY PROGRAMUJĄCE SOiWP

1. „System obsługi i wsparcia podatnika – założenia”, zatwierdzone przez Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów nadzorującego Administrację Podatkową Jacka Kapicę, Ministerstwo Finansów, Warszawa, luty 2014 r.
2. „Działania zwiększające stopień przestrzegania przepisów podatkowych i poprawiające efektywność Administracji Podatkowej w latach 2014–2017”, zatwierdzone przez Ministra Finansów Mateusza Szczurka, Ministerstwo Finansów, Warszawa, kwiecień 2014 r.
3. Expose Prezesa Rady Ministrów Ewy Kopacz, Warszawa, październik 2014 r.
4. „Plan działalności Ministra Finansów na 2015 r. dla działów administracji rządowej: budżet, finanse publiczne, instytucje finansowe” zatwierdzony przez Ministra Finansów Mateusza Szczurka, Ministerstwo Finansów, Warszawa, listopad 2014 r.
5. „Koncepcja rozwoju Krajowej Informacji Podatkowej”, zatwierdzona przez Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów nadzorującego Administrację Podatkową Jacka Kapicę, Ministerstwo Finansów, Warszawa, 19 grudnia 2014 r.
6. Projekt ustawy o Administracji Podatkowej.