

Magdalena Kalisiak-Mędelaska

Uniwersytet Łódzki

**KIERUNKI KSZTAŁTOWANIA RELACJI Z KLIENTAMI
NA PRZYKŁADZIE ADMINISTRACJI PODATKOWEJ****1. Wstęp**

Integralnym elementem państwa jest administracja publiczna. Odgrywa ona istotną rolę w procesie jego funkcjonowania, realizując przy tym szereg funkcji organizatorsko-ekonomicznych. Administracja publiczna to złożony system składający się z ludzi, procesów oraz posiadanych zasobów, którego główną powinnością jest obsługa struktur politycznych i świadczenie szerokiego zakresu usług publicznych. Szczególny wyraz administracji przejawia się m.in. specyfiką jej działania bazującego na właściwych ustawach i w granicach przez nie wyznaczonych oraz silnie ukierunkowanego na realizację interesu publicznego. Ponadto, na jej służebny charakter nakłada się ocena celów działania i jego rezultatów w kategoriach politycznych, przez co kształtowany jest stosunek obywatela do podmiotów administracji [1, s. 15].

Rola współczesnej administracji publicznej wykracza daleko poza wykonywanie prawa. Jej obowiązkiem nie jest już tylko dostarczanie usług publicznych, a co za tym idzie – realizacja ustawowych zadań, ale także kreowanie odpowiednich warunków ich świadczenia. Wynika to z tego, że coraz bardziej świadome swoich praw społeczeństwo domaga się usługi odpowiadającej artykułowanym oczekiwaniom i wymaganiom, a w konsekwencji – stałego wzrostu poziomu życia. Wymusza to zatem podjęcie stosownych przedsięwzięć zmierzających do zbudowania silniej, demokratycznej, skutecznej, efektywnej, nowoczesnej, otwartej na nowe impulsy, kompetentnej i dobrze poinformowanej administracji. Jest to bowiem warunkiem jej sensownego działania i odpowiedzialności [4, s. 69]. Obrazu

społecznych oczekiwań wobec administracji dostarczają najpełniej wyniki badań opinii publicznej. Jako powody braku dostatecznej satysfakcji ze sposobu pracy administracji publicznej najczęściej wskazuje się: korupcję, biurokrację, nepotyzm, brak profesjonalizmu, niejasność i zawilość przepisów prawa. Skomplikowane procedury oraz niejednokrotnie bezduszość i nieuprzejmość urzędników dodatkowo utrudniają i wydłużają i tak już długi czas załatwiania spraw. Nie mniej ważna dla odbiorców usług dostarczanych przez administrację jest czytelność i dostępność informacji publicznej stanowiącej podstawę działania zarówno podmiotów gospodarczych, jak i obywateli.

Administracja publiczna stara się jak najlepiej sprostać stojącym przed nią wyzwaniom. Świadczą o tym choćby przeobrażenia polskiej administracji podatkowej. Reformy służb podatkowych, ogólnie rzecz ujmując, zostały ukierunkowane przede wszystkim na zwiększenie efektywności poboru podatków poprzez usprawnienie systemu podatkowego oraz stworzenie sprawnej administracji podatkowej odpowiadającej standardom unijnym. Zmiany w tym zakresie nie pozostają także bez istotnego wpływu na warunki funkcjonowania podmiotów gospodarczych, chociażby poprzez wsparcie legalnego obrotu czy ograniczenie przestępczości skarbowej.

Kierunki modernizacji polskiej administracji podatkowej ujęte zostały w dokumencie przyjętym w 2002 r. pt. *Strategia modernizacji polskiej administracji podatkowej do 2004 r.*¹ (zwanym dalej *Strategią*). Zawiera on główne cele strategiczne wraz z podporządkowanymi im poszczególnymi strategiami działania oraz konkretnymi zadaniami koniecznymi do ich realizacji. Ze względu na obszerność *Strategii* w dalszej części opracowania skoncentrowano się jedynie na jednej z płaszczyzn problemowych, a mianowicie na relacji administracji podatkowej z podatnikiem. Wybór taki uzasadniony był tym, nowoczesne i sprawnie zarządzane państwo przejawia się m.in. w sposobie podejścia do obywatela i zaspokajania jego różnorodnych potrzeb publicznych. W celu rzeczywistego zobrazowania procesu wdrażania zmian w tym zakresie zaprezentowano konkretne działania, jakie podjęto w jednym z urzędów aparatu administracji podatkowej.

2. Relacje z podatnikami jako cel strategiczny polskiej administracji podatkowej

Specyfika działania administracji podatkowej opiera się na poborze w imieniu państwa przymusowych i bezzwrotnych świadczeń pieniężnych przeznaczonych na cele ogólne. Ingerencja w sferę indywidualnych interesów obywateli powoduje, iż funkcjonuje ona w szczególnie konfliktogennym obszarze. Uwidacznia się tutaj

¹ Realizacja *Strategii* zapewnić miała polskiej administracji podatkowej wystarczający poziom zdolności operacyjnej do stosowania i egzekwowania *acquis communautaire* w związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej. Zob. [5].

wyjątkowa kumulacja negatywnych i subiektywnych odczuć społecznych. Stąd też za priorytet uznano stworzenie takiego aparatu administracyjnego, który umożliwiłby pobieranie dochodów podatkowych w najbardziej skuteczny, sprawiedliwy i wydajny sposób. Osiągnięcie zakładanego stanu docelowego administracji podatkowej do 2004 r. związane było zatem z wypełnieniem czterech celów strategicznych sformułowanych jako:

- Realacje z podatnikami (cel 1),
- Organizacja, kadry, wyposażenie techniczne (cel 2),
- Pobór i kontrola należności podatkowych (cel 3),
- Współpraca z Unią Europejską (cel 4).

Szeroki zasięg tematyczny zmian, jakie zostały przewidziane w ramach modernizacji analizowanej administracji, prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Cele strategiczne i strategie cząstkowe administracji podatkowej w Polsce

Cele strategiczne	Strategie cząstkowe
Relacje z podatnikami	• Strategia relacji z podatnikami • Strategia obsługi podatników • Strategia komunikowania się
Organizacja, kadry, wyposażenie techniczne	• Strategia dostosowania struktur administracji podatkowej • Strategia zarządzania oparta na osiąganych wynikach • Strategia zarządzania zasobami ludzkimi • Strategia w zakresie informatyki
Pobór i kontrola należności podatkowych	• Strategia zarządzania ryzykiem • Strategia kontroli podatkowej • Wieloletnia strategia poboru podatków
Współpraca z Unią Europejską	• Strategia współpracy administracyjnej i pomocy wzajemnej

Źródło: [5].

Jednym z ważniejszych aspektów działania analizowanej administracji są związki zachodzące między nią a podatnikami. Mamy tutaj do czynienia ze szczególnym rodzajem procesu świadczenia usług publicznych. Usługobiorca (w tym wypadku podatnik) nie jest suwerenny w swoim wyborze. Ponadto podlega on przymusowi poddania się egzekucji podatkowej wynikającej z przepisów prawa. Oznacza to istnienie formalnych procedur określających zakres, rodzaj i sytuacje, w jakich te związki zachodzą czy też powinny zachodzić. Jakość wzajemnych relacji w dużej mierze uzależniona jest więc od sposobu zorganizowania i funkcjonowania administracji podatkowej. A zatem kluczowe stają się tutaj takie elementy, jak: standard i sposób świadczenia usługi oraz ich monitoring oparty na analizie osiąganych rezultatów i poziomu satysfakcji obywateli – klientów (podatników).

Administracja podatkowa, w myśl zapisów *Strateregii* i wobec eskalacji oczekiwań odbiorców jej usług, ma oferować usługi na możliwie najwyższym poziomie, usuwając wszelkie bariery natury biurokratycznej. Przesłanką tego rodzaju działań jest wspieranie legalnej działalności oraz konkurencyjności gospodarki

(koncepcja usługowej administracji podatkowej)). Jednocześnie w ramach administracji kontrolującej ma ona za zadanie postępować konsekwentnie wobec podatników uchylających się od swoich obowiązków, w celu ochrony rynku przed nieuczciwym obrotem gospodarczym (*Strategia relacji z podatnikami* – cel 1). W obu tych koncepcjach interesant (podatnik) stał się głównym punktem odniesienia podejmowanych działań. W pierwszym przypadku chodzi o rozwijanie pozytywnego wizerunku administracji wobec podatnika, mającego skutkować zwiększeniem skali dobrowolności wypełniania obowiązków podatkowych. W drugim natomiast – o wzmocnienie jego świadomości co do nieuchronności sankcji z tytułu nieprzestrzegania tego rodzaju obowiązków.

Wiąże się to jednak z koniecznością jednolitego stosowania (interpretacji) prawa, co jest warunkiem niezbędnym do zagwarantowania sprawiedliwości podatkowej oraz bezpieczeństwa prawnego decyzji podejmowanych głównie przez podmioty gospodarcze. Zapewnienie takiego stanu rzeczy nakłada na administrację podatkową obowiązek stałego opracowywania źródłowej dokumentacji podatkowej, na bieżąco aktualizowanej (przewodniki, broszury itp.) i udostępnianej za pomocą różnorodnych kanałów dystrybucji informacji. Głównymi jej adresatami są przede wszystkim podatnicy, ale także sami pracownicy urzędów aparatu podatkowego. Tak więc niezbędna staje się, co wynika także z zapisów *Strategii*, specjalizacja funkcji związanych z informacją i obsługą interesantów.

Przyjęcie strategii silnej orientacji na klientów wymusiło potrzebę stałego doskonalenia standardów działania i rozwoju właściwej infrastruktury odpowiadającej aktualnym wyzwaniom i preferencjom społeczeństwa. Tak więc aby w pełni poznać i zaspokoić oczekiwania podatników, administracja dysponuje szeregiem różnorodnych „komercyjnych” narzędzi, takich jak np.: ankiety, kwestionariusze, karty kontaktów z klientami, sondaże. Ma to w konsekwencji doprowadzić do lepszej obsługi przy optymalnych kosztach. Interesanci bowiem w coraz mniejszym stopniu akceptują usługi, które generują po ich stronie szeroko rozumiane dodatkowe koszty, np. w postaci czasu straconego w urzędzie przy składaniu deklaracji podatkowych czy też w trakcie uzyskiwania niezbędnej informacji.

Dynamiczny rozwój wysoko zaawansowanych technologii przekazu informacji sprzyja dostarczaniu rzetelnej, aktualnej, bezpłatnej i ogólnie dostępnej informacji do zidentyfikowanych grup podatników, we właściwy sposób i w dogodnym dla nich czasie. Nowością jest uruchomienie Systemu Krajowej Informacji Podatkowej, zawierającego informacje z zakresu podatku dochodowego od osób fizycznych i prawnych, czynności cywilnoprawnych, spadków i darowizn, podatku od towarów i usług oraz obowiązujących procedur podatkowych. Niemniej jednak w dalszym ciągu istnieje potrzeba stworzenia ogólnokrajowego źródła informacji – chociażby w postaci „własnej” strony internetowej administracji podatkowej, zawierającej także odniesienia do stron izb i urzędów skarbowych funkcjonujących na terenie kraju. Dzięki temu byłoby możliwe uniknięcie wielu błędów przekładających się następnie na obniżenie zdolności podatników do wypełniania obowiąz-

ków podatkowych, a co za tym idzie – do wzrostu kosztów administracyjnych i tych ponoszonych przez samych zainteresowanych. Obecne ustytuowanie informacji dotyczących administracji podatkowej na stronie Ministerstwa Finansów w pewnym sensie wyhamowuje proces „przybliżania” administracji do podatnika, giną one bowiem w natłoku szerokiego spektrum spraw pozostających w gestii Ministerstwa.

W związku z usprawnianiem, zwłaszcza elektronicznych kanałów komunikacji, administracja podatkowa musi być przygotowana na zmianę sposobu obsługi podatników. Do końca 2007 r. ma być stworzona możliwość powszechnego składania deklaracji i zeznań podatkowych oraz zapytań drogą elektroniczną. Pełna wersja usług elektronicznych *on-line* dla obywateli i podmiotów gospodarczych zostanie zakończona do końca 2012 r. [2]. Zgodnie z założeniami budowania organizacji zorientowanej na potrzeby obywatela oraz optymalizacji wydatków na utrzymanie systemu obsługi podatkowej, administracja podatkowa przygotowana jest (czy też jest w trakcie przygotowań) do przyjmowania drogą elektroniczną deklaracji CIT, PIT, VAT oraz NIP (I kw. 2007 r.) i wysyłania potwierdzeń o złożonych deklaracjach. Ponadto, w ramach usprawnienia i poprawy obsługi podatnika, będzie on miał szansę pełnego dostępu do elektronicznej informacji o złożonych przez siebie deklaracjach, dwustronnej komunikacji elektronicznej z przedstawicielami administracji podatkowej, jak również do portalu podatkowego.

Wymaga to jednak zastosowania odpowiednich zabezpieczeń wprowadzanych danych, oraz określenia i upowszechnienia podpisu elektronicznego, którym mają być opatrzone wspomniane deklaracje. Ważne staje się także uproszczenie stosowanych formularzy, tak aby były one bardziej czytelne i zrozumiałe. Wprowadzenie administracji podatkowej na platformę elektroniczną wpłynie w znaczny sposób na zmniejszenie liczby osób odwiedzających głównie urzędy skarbowe. Bezpośrednie wizyty, jakie pozostaną, będą miały na celu raczej uzyskanie przez podatnika wyjaśnień w bardziej skomplikowanych sprawach. Nie oznacza to jednak, iż zatraćć będzie ona zdolność do obsługi podatnika w bezpośrednim trybie.

Tak więc fundamentalną zasadą działania administracji publicznej jest pozytywnie, a następnie zachowanie zaufania społecznego². Jest to zadanie szczególnie trudne dla administracji podatkowej, która ze względu na swoje przeznaczenie i realizowane zadania traktowana jest przez obywateli jako ich wróg. Niezbędna zatem staje się koncentracja wysiłków na budowaniu właściwych wzajemnych relacji administracja podatkowa – podatnik. Oznacza to więc ukierunkowanie przeobrażeń w taki sposób, by nowy, zmodernizowany kształt administracji uwzględniał takie cechy, jak: orientacja na podatnika, wiarygodność, jasność, otwartość, proaktywność, szybkość i uprzejmość.

Innymi słowy, obok bieżącej identyfikacji potrzeb podatników silnie eksponowane są aspekty przekazu właściwych, obiektywnych i jednolitych informacji. Po-

² Jak wskazują najnowsze badania opinii publicznej, jedynie 37% Polaków darzy zaufaniem administrację publiczną. Zob. [7].

winny być one czytelne i zrozumiałe dla odbiorcy. Kwestią niezwykle ważną pozostaje także nastawienie samych urzędników, którzy w należyty sposób potwierdzać będą służebną rolę administracji w stosunku do obywateli (dostępność, chęć udzielania pomocy itp.), przy jednoczesnym zachowaniu profesjonalizmu zawodowego (np. zapobieganie nieumyślnym błędom, a co za tym idzie – niepotrzebnym kosztom ze strony podatników).

3. Wdrażanie *Strategii relacji z podatnikami* na przykładzie Urzędu Skarbowego Łódź – Śródmieście w Łodzi

Zakres usług oferowanych przez administrację podatkową musi odzwierciedlać potrzeby i oczekiwania zarówno podmiotów gospodarczych, jak i indywidualnych obywateli. Urzędy skarbowe będące częścią całego systemu podatkowego należą do podstawowych instytucji, które realizują szereg zadań związanych z ustalaniem, poborem i podziałem należności budżetowych. Stąd też podstawowym wskaźnikiem jakości ich funkcjonowania jest poziom zadowolenia klientów (podatników) ze świadczonych usług. W urzędzie skarbowym, będącym przedmiotem dalszych rozważań, cyklicznie przeprowadzane są anonimowe ankiety mierzące stopień zadowolenia podatników z obsługi. Ankiety te są stałym elementem długotrwałego procesu usprawniania aparatu administracji podatkowej.

Wyniki uzyskane z przeprowadzonych ostatnio badań³ dobitnie wskazują na celowość i skuteczność podjętych zmian organizacyjnych w Urzędzie, ukierunkowanych głównie na obsługę interesantów. Spośród wszystkich ankietowanych jedynie niecałe 10 %. wyraziło swoje niezadowolenie ze stopnia przygotowania pracowników do udzielenia pomocy, czasu oczekiwania i załatwienia sprawy czy też przejrzystości oznakowania Urzędu. A zatem podjęte starania, których efektem było zorganizowanie Sali Obsługi Podatnika, spełniły oczekiwania samych zainteresowanych. Realizowane są tutaj wszystkie podstawowe czynności recepcyjne i obsługowo-informacyjne, z wyłączeniem postępowań podatkowych. Podatnicy mają do dyspozycji specjalne, wydzielone miejsca przeznaczone do wypełnienia formularzy i wniosków, gdzie zamieszczono także wzory prawidłowo sporządzonych dokumentów. Oddzielne stanowiska informacyjne pozwalają na szybką i fachową obsługę interesanta, przy zagwarantowaniu całkowitej poufności.

Ponadto, zgodnie z założeniami *Strategii*, położono nacisk na przygotowanie i przekazanie wiarygodnej, czytelnej, a przede wszystkim aktualnej informacji. Podatnik może uzyskać niezbędne informacje dotyczące np. przepisów podatkowych, terminów różnorodnych opłat czy też kompetencji poszczególnych komórek merytorycznych Urzędu w tzw. Infoboksie. Udogodnienie w tej postaci skraca zdecydowanie czas pobytu interesanta w Urzędzie, a ponadto przypadkowi pracownicy nie są

³ Badania przeprowadzono w okresie od października 2004 r. do lutego 2006 r. na terenie Urzędu Skarbowego Łódź – Śródmieście. Anonimowa ankieta została wypełniona przez 80 osób odwiedzających w tym czasie Urząd.

niepotrzebnie angażowani w proces udzielania informacji. Uzupełnieniem tej metody komunikacji z podatnikiem są stosowane powszechnie wewnętrzne wydawnictwa specjalistyczne (np. *ABC podatnika*, *Karta informacyjna*). Szczególną rolę odgrywają *Karty informacyjne* będące odpowiednikiem *Kart usług* stosowanych np. w urzędach administracji samorządowej. Zawierają one wskazanie komórki właściwej do załatwienia sprawy, opis procedur, jakim winni się podać podatnik i Urząd, sposób realizacji sprawy, prawa i obowiązki podatnika oraz podstawy prawne.

Rzadko natomiast urzędy administracji publicznej przystosowane są do obsługi osób niepełnosprawnych. Najczęściej stosowanym środkiem zaradczym w tym obszarze jest niwelowanie barier architektonicznych. W mniejszym stopniu zaś dąży się do przygotowania samych pracowników do kontaktu z niepełnosprawnymi. W omawianym urzędzie skarbowym zatrudniono osobę zajmującą się tego rodzaju pomocą, posiadającą dodatkowo znajomość języka migowego. Na uwagę zasługuje także fakt, iż w Urzędzie istnieje możliwość obsługi podatkowej, w razie wystąpienia takiej konieczności, w języku angielskim, niemieckim czy włoskim. Wynika to z przyjętych w *Strategii* założeń co do wzajemnej pomocy między krajami Wspólnoty Europejskiej. Wychodząc naprzeciw wszystkim interesantom Urzędu, wprowadzono jednolity system tablic informacyjnych i oznakowania pomieszczeń (blisko 69% badanych potwierdziło czytelność tego oznakowania). Standaryzacji poddano także sposób odbierania rozmów telefonicznych w celu identyfikacji urzędu, komórki organizacyjnej i osoby prowadzącej rozmowę. Poza tym ujednolicono wygląd graficzny pism wychodzących z Urzędu (np. wprowadzono jednokową czcionkę dla wszystkich pism wychodzących).

Ciekawe jest jednak to, iż mimo coraz szerszego dostępu do Internetu oraz dynamicznie wzrastającej jego popularności jako źródła komunikacji, tylko niecałe 7% respondentów wspomnianych wcześniej badań preferuje go jako najwygodniejszy sposób kontaktu. Nadal dominują osobiste, bezpośrednie formy załatwiania spraw (ponad 70% wskazań). Dlatego też w okresie rocznych rozliczeń podatkowych istnieje możliwość składania zeznań do specjalnie przeznaczonych w tym celu skrzynek, co ma wyeliminować niepotrzebne kolejki w Urzędzie. Niestety, bariera nieufności podatników do takiego rozwiązania jest w dalszym ciągu bardzo duża, przez co nie cieszy się ono większym zainteresowaniem.

Sam Urząd w podstawowym zakresie przygotowany jest na przejście od „papierowej” procedury realizacji sprawy do jej wersji „elektronicznej”. Wymagane do tego konta poczty elektronicznej posiada każdy pracownik. Komunikacja podatnika z Urzędem tą drogą dotyczy jak na razie głównie udzielania odpowiedzi na pytania związane np. z numerami kont bankowych, sposobem i możliwością zapłaty podatku, godzinami pracy urzędu czy też przesyłania przez Urząd interpretacji zacerpniętych z Systemu Informacji Podatkowej. Natomiast korespondencja urzędowa w coraz większym stopniu prowadzona jest przy wykorzystaniu drogi elektronicznej, tj. strony intranetowej Urzędu. Strona ta zawiera praktycznie wszystkie pisma i zarządzenia Naczelnika Urzędu, podręczniki używanych aplikacji, kursy

walut NBP, informacje i aktualizacje stosowanych programów, linki do stron Ministerstwa Finansów, Systemu Informacji Podatkowej oraz help desk.

Należy podkreślić, iż działania zmierzające do osiągnięcia wysokiego standardu oferowanych usług muszą dotyczyć w równym stopniu usługodawcy, tj. osób urzeczywistniających daną usługę. W Urzędzie Skarbowym Łódź – Śródmieście w Łodzi każdy z pracowników zobligowany jest do stałego uzupełniania wiedzy, szczególnie w zakresie zmian w obowiązującym prawie podatkowym (szkolenia, narady instruktażowe itp.). Nacisk kładziony jest również na rozwijanie umiejętności interpersonalnych, poprzez cykliczne szkolenia zawodowe odnoszące się do zasad strategii relacji z podatnikiem, polityki komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Konsekwentnie prowadzona jest także, co nie pozostaje bez znaczenia dla budowania odpowiedniego potencjału kadrowego, polityka odwrócenia niekorzystnej struktury zatrudnienia według wykształcenia w kierunku przewagi wykształcenia wyższego (uzupełnianie kwalifikacji na studiach zawodowych, magisterskich, podyplomowych). Nie mniej ważny jest także stały dostęp, jaki posiadają pracownicy Urzędu, do różnorodnych aplikacji wspomagających ich pracę, jak np. *LEX Administracja, Podatki, Vademecum Głównego Księgowego, Internetowy Pakiet Gazety Prawnej czy System Informacji Podatkowej*.

W myśl zasady, że profesjonalny urzędnik jest zarazem urzędnikiem hołdującym etycznym zasadom pracy zawodowej, w prezentowanym urzędzie skarbowym przeprowadzana jest anonimowa ankieta dla podatników. Dotyczy ona oceny etyki urzędniczej i ma na celu w głównej mierze przeciwdziałanie niepożądanym zjawiskom korupcyjnym, jakie mogą mieć miejsce na terenie Urzędu. Pytania zawarte w niniejszej ankiecie odnoszą się przede wszystkim do oceny zachowań urzędników w sytuacjach ewentualnego wręczenia korzyści majątkowych czy też sytuacji sugerowania przez nich samych chęci odniesienia takowych. Ważny jest także sam stosunek podatnika do zjawiska wręczenia korzyści majątkowych urzędnikom w celu zmiany sposobu lub efektu jego działania lub też przyspieszenia toku załatwiania sprawy.

Niewątpliwie nie jest to pełen pakiet zadań, jakie należy zrealizować w celu poprawy relacji urząd – interesant. Niemniej jednak jest to już zasadniczy krok w kierunku tworzenia nowoczesnej, sprawnej i profesjonalnej administracji podatkowej, która ma służyć przede wszystkim indywidualnemu podatnikowi i przedsiębiorcy. Niestety, co należy silnie zaakcentować, wypełnianie wszystkich zamierzeń zaprezentowanej *Strategii* przez Urząd Skarbowy Łódź – Śródmieście zagrożone jest niewystarczającymi środkami finansowymi. Poważny wpływ na ten stan rzeczy mają także braki kadrowe oraz opóźnienia w podejmowaniu kluczowych decyzji dotyczących realizacji zapisów *Strategii modernizacji administracji podatkowej*.

4. Zamiast konkluzji

W 2006 r. 69 urzędów skarbowych wskazanych przez samych przedsiębiorców otrzymało tytuł Urzędu Skarbowego Przyjaznego Przedsiębiorcy, w tym 42 zostały

wyróżnione po raz kolejny. W porównaniu z latami ubiegłymi obserwuje się systematyczny wzrost liczby urzędów, które w coraz większym stopniu potwierdzają, iż są sprawne, skuteczne, przyjazne i nowoczesne (w 2003 r. podczas pierwszej edycji nagrodzono 52 urzędy skarbowe, w kolejnych latach 56 i 63)⁴. Konkurs ten jest rekomendacją wystawianą placówkom i ich pracownikom, dotyczącą nie tylko jakości obsługi podatnika, ale także łatwości komunikacji i kompetencji pracowników urzędu.

Literatura

- [1] Duniewska Z., Jaworska-Dębska B., Michalska-Badziak R., Olejniczak-Szałowska E., Stahl M., *Prawo administracyjne*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2002.
- [2] Fiuk G., *e-Podatki. Elektroniczne usługi nowoczesnego państwa*, IV Forum informatyki w administracji, Ciechocinek 2005.
- [3] Informacja Ministerstwa Finansów, Warszawa 2006, www.mf.gov.pl/dokument.php?typ=news&dzial=153&id=57845 (11 lipca 2006 r.).
- [4] Izdebski H., *Historia administracji*, Liber, Warszawa 1984.
- [5] *Strategia modernizacji polskiej administracji podatkowej do 2004 r.*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2002.
- [6] Wyniki badań przeprowadzonych w Urzędzie Skarbowym Łódź – Śródmieście w Łodzi, Łódź 2006.
- [7] *Zaufanie w sferze prywatnej i publicznej a społeczeństwo obywatelskie*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2006.

BUILDING CUSTOMERS' RELATIONS – THE CASE OF TAX AUTHORITIES

Summary

Presently tasks of public administration are regulated by the law. However, it fulfill much wider catalogue of tasks. It is obliged not only to provide public services but also to find the best way to do it. It is the consequence of citizens' expectations who want services which meet their needs and preferences. Administration is challenged to change its structure into modern and more effective and, what is the most important, into customer oriented.

This article focuses on some changes which take place in Polish tax administration. The autor describes important for the administration relations with taxpayers. She gives many examples of solutions applied by one unit of tax administration.

⁴ Jest to cykliczny konkurs organizowany przez Ministerstwo Finansów i Business Center Club. Prawo użytkowania tytułu przysługuje na rok do czasu rozstrzygnięcia następnej edycji konkursu. Ministerstwo Finansów, www.mf.gov.pl/dokument.php?typ=news&dzial=153&id=57845 (11 lipca 2006).

SMĚRY VYTVÁŘENÍ VZTAHŮ S KLIENTY NA PŘÍKLADĚ DAŇOVÉ SPRÁVY

Anotace

Úloha současné veřejné správy výrazně překračuje legislativní rámce plnění úkolů. Má povinnost poskytovat již nejen pouhé veřejné služby, ale rovněž dbát o zajištění odpovídajících podmínek pro jejich nejlepší kvalitu. Toto je důsledkem rostoucího uvědomění obyvatel v oblasti svých práv, kteří očekávají služby splňující jejich představy, potřeby a preference. Správa tak stojí před výzvou proměn zaměřených na budování silné, demokratické, účinné, efektivní, moderní a především zaměřené na klienta struktury.

Tento příspěvek se soustředí na vybrané oblasti změn, které se týkají polské správy daní. Úvahy se dotýkají vztahů s poplatníkem, důležitých z hlediska fungování správy daní. Prezentovány jsou příklady konkrétních řešení, které byly uplatněné v jednom z úřadů pro správu daní.

RICHTUNGEN DER RELATIONSGESTALTUNG MIT DEN KUNDEN AM BEISPIEL DER STEUERADMINISTRATION

Zusammenfassung

Die Rolle gegenwärtiger öffentlicher Administration schreitet weit über die Rahmen der gesetzlichen Aufgabestellung hinaus. Sie ist verpflichtet nicht nur öffentliche Dienstleistungen anzubieten, sondern auch entsprechende Bedingungen für ihre möglichst beste Ausführung zuzusichern. Dies ist ein Ergebnis des steigenden Bewußtseins der Bürger, hinsichtlich ihrer Rechte, die einfach solche Dienstleistungen erwarten, welche ihre Erwartungen, Bedürfnisse und Präferenzen erfüllen.

Deswegen auch steht die Administration vor der Herausforderung solcher Wandlungen, die in Richtung einer starken, demokratischen, wirksamen, effektiven, modernen und vor allem kundenorientierten Struktur gehen.

Die obige Arbeit konzentriert sich auf den ausgewählten Änderungsgebieten, die Anteil der polnischen Steueradministration sind. Die vorgenommenen Erwägungen betreffen, wichtige Relationen für das Funktionieren der Steueradministration mit dem Steuerzahler. Das Ganze wurde anhand von Beispielen konkreter Lösungen illustriert, die in einer der Behörden des Steueradministrationsapparates vorgenommen wurden.