

Załącznik do uchwały nr 174 Komitetu Monitorującego Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój z dnia 22 listopada 2017 r.

L.p.	Roczny Plan Działania na 2018 r.	Było	Jest
1.	Fiszka projektu pozakonkursowego <i>Zarządzanie Relacjami z Klientem KAS</i>	Brak	Dodanie fiszki. Fiszka stanowi załącznik 1.1 do niniejszej tabeli.

DZIAŁANIE PO WER	Działanie 2.18 Wysokiej jakości usługi administracyjne
FISZKA PROJEKTU POZAKONKURSOWEGO KONCEPCYJNEGO	
PODSTAWOWE INFORMACJE O PROJEKCIE	
Tytuł lub zakres projektu ¹	Zarządzanie Relacjami z Klientem KAS
Cel szczegółowy PO WER, w ramach którego projekt będzie realizowany	Cel szczegółowy 4. Doskonalenie jakości oraz monitorowanie procesu świadczenia usług administracyjnych istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej
Priorytet inwestycyjny	Priorytet Inwestycyjny: 11i - Inwestycje w zdolności instytucjonalne i w sprawność administracji publicznej oraz efektywność usług publicznych na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym w celu przeprowadzenia reform, z uwzględnieniem lepszego stanowienia prawa i dobrego rządzenia
Typ/typy projektów przewidziane do realizacji w ramach projektu	<p>Wdrożenie modelu zarządzania relacjami z klientami Krajowej Administracji Skarbowej, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzenie pogłębionych badań: odrębnie satysfakcji, oczekiwań i zachowań segmentów klientów KAS; – opracowanie wymagań i budowa/ zakup dostępnego i dostosowanie do specyfiki organizacji narzędzia informatycznego wspomagającego prowadzenie badań i zarządzania relacjami z klientami KAS (CMR); – opracowanie i udostępnienie modelu zarządzania relacjami z klientami KAS; – organizacja i przeprowadzenie specjalistycznych szkoleń i warsztatów w zakresie wdrożenia i stosowania modelu zarządzania relacjami z klientami KAS. <p>Wskazane powyżej typy projektów/ operacji możliwe będą do realizacji po wejściu w życie zmienionych zapisów PO WER oraz po wprowadzeniu zmian w Szczegółowym Opisie Osi Priorytetowych PO WER.</p>
Cel główny projektu	<p>Usprawnienie działania administracji skarbowej i podniesienie jakości świadczonych przez nią usług, w szczególności poprzez stworzenie modelu organizacyjnego wykorzystującego wiedzę płynącą z relacji klienta z administracją skarbową, dostosowanie działań i świadczonych przez KAS usług do potrzeb klienta oraz podniesienie kompetencji pracowników KAS w zakresie zarządzania relacjami z klientem.</p> <p>Projekt CRM zostanie podzielony na 5 etapów::</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inicjacja projektu. 2. Przeprowadzenie badań. 3. Wypracowanie modelu zarządzania relacjami z klientem. 4. Opracowanie wymagań i budowa bądź zakup dostępnego na rynku narzędzia informatycznego, wraz z ewentualnym dostosowaniem do specyfiki organizacji, wspomagającego prowadzenie badań oraz zarządzanie relacjami z klientem KAS (CRM). 5. Zakończenie projektu.

¹ Należy wskazać roboczą nazwę projektu albo skrótowo opisać istotę, zakres przedmiotowy projektu.

Kamienie milowe
projektu²

Etap I: Inicjacja projektu

Przybliżony termin realizacji: wrzesień 2018 – luty 2019

- zainicjowany projekt w organizacji zgodnie z obowiązującymi w Ministerstwie Finansów zasadami i metodyką,
- opracowana specyfikacja istotnych warunków zamówienia na przeprowadzenie badań w zakresie zachowań, potrzeb i oczekiwań oraz satysfakcji klienta oraz zbudowanie modelu biznesowego zarządzania relacjami z klientem,
- przeprowadzone postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego i podpisana umowa z wykonawcą/mi.

Etap II: Przeprowadzenie badań

Przybliżony termin realizacji: marzec 2019 – lipiec 2019

- opracowana metodologia badań w zakresie zachowań, potrzeb i oczekiwań oraz satysfakcji klienta,
- przeprowadzone badania,
- opracowane raporty z przeprowadzonych badań.

Etap III: Wypracowanie modelu zarządzania relacjami z klientem

Przybliżony termin realizacji: sierpień 2019 – czerwiec 2021

- opracowana strategia zarządzania relacjami z klientem uwzględniająca zachowania, potrzeby i oczekiwania poszczególnych segmentów klientów KAS, jako podstawa modelu zarządzania relacjami z klientem KAS, obejmująca m.in. koncepcję wdrożenia propozycji zmian i nowych rozwiązań,
- opracowany model biznesowy uwzględniający katalog świadczonych usług i działań ze styku klient – KAS,
- przeprowadzone warsztaty i szkolenia specjalistyczne z zakresu badań klienta, zarządzania relacjami z klientem oraz opracowanego modelu,
- opracowane regulacje wewnętrzne Szefa KAS wdrażające model.

Etap IV: Opracowanie wymagań i budowa bądź zakup dostępnego na rynku narzędzia informatycznego, wraz z ewentualnym dostosowaniem do specyfiki organizacji, wspomagającego prowadzenie badań oraz zarządzanie relacjami z klientem KAS (CRM)

Przybliżony termin realizacji: wrzesień 2018 – lipiec 2021

- przygotowana specyfikacja istotnych warunków zamówienia na opracowanie studium wykonalności dla narzędzia informatycznego wspierającego zarządzanie relacjami z klientem oraz na zapewnienie wsparcia w przeprowadzeniu postępowań przetargowych oraz we wdrożeniu narzędzia,
- zawarta umowa z wykonawcą lub dostawcą
- opracowane studium wykonalności wraz z opisami przedmiotu zamówienia,

² Zgodnie z podrozdziałem 5.2.1 *Polityka spójności* rozdziału 5.2 *Zasady wyboru projektów* Umowy Partnerstwa z dnia 21 maja 2014 r. przedsięwzięcia o długim horyzoncie czasowym realizacji muszą być dzielone na krótkie etapy, których realizacja będzie uzależniona od osiągnięcia rezultatów założonych na wcześniejszym etapie (kamieni milowych).

	<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzone postępowania na udzielenie zamówienia publicznego i zakup bądź budowę narzędzia informatycznego wspomagającego zarządzanie relacjami z klientem KAS w oparciu o wypracowany model biznesowy, • wdrożone i zintegrowane narzędzie informatyczne, • przeprowadzone szkolenia i warsztaty w zakresie obsługi i utrzymania narzędzia informatycznego. <p>Etap V: Zakończenie projektu</p> <p><i>Przybliżony termin realizacji: sierpień 2021</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • udostępnione wszystkie produkty projektu, • zrealizowane i rozliczone wszystkie umowy, • wdrożony model zarządzania relacjami z klientem KAS, • przeszkoleni pracownicy jednostek KAS w zakresie modelu zarządzania relacjami z klientem, • przeprowadzone szkolenia umożliwiające utrzymanie systemu po zakończeniu projektu. 			
Podmiot zgłaszający projekt ³	Instytucja Pośrednicząca			
Podmiot, który będzie wnioskodawcą	Ministerstwo Finansów			
Uzasadnienie wyboru podmiotu, który będzie wnioskodawcą ⁴	<p>Projekt dotyczy realizacji zadań publicznych i ma szczególne znaczenie z punktu widzenia realizacji dochodów budżetu państwa oraz zmian zachodzących w jednostkach podległych Ministrowi Rozwoju i Finansów – izbach administracji skarbowej, urzędach celno-skarbowych, urzędach skarbowych, Krajowej Informacji Skarbowej oraz Krajowej Szkole Skarbowości. Właścicielem procesów oraz jedynym podmiotem uprawnionym do kształtowania i wdrażania zmian istotnych dla wzmocnienia wypełniania obowiązków podatkowych i celnych jest Minister Rozwoju i Finansów, stąd wnioskodawcą będzie Ministerstwo Finansów jako obsługujący urząd.</p> <p>Jednocześnie Ministerstwo posiada kompetencje pozwalające na wypracowanie koncepcji i narzędzi wsparcia (w tym inicjowania i implementowania zmian prawnych) dla jednostek organizacyjnych KAS stanowiących grupę docelową projektu oraz ich wdrożenie na poziomie krajowym.</p> <p>Z uwagi na charakter projektu i objętą nim planowaną budowę bądź zakup dostępnego na rynku narzędzia informatycznego, wraz z ewentualnym dostosowaniem do specyfiki organizacji, wspomagającego prowadzenie badań oraz zarządzanie relacjami z klientem KAS (CRM), przewiduje się włączenie w skład komitetu sterującego projektem przedstawiciela ministra właściwego do spraw cyfryzacji.</p>			
Czy projekt będzie realizowany w partnerstwie?	TAK		NIE	x

³ W przypadku opracowywania Rocznego Planu Działania przez IP, podmiotem zgłaszającym projekt jest IP. W przypadku opracowywania Rocznego Planu Działania przez IZ należy wpisać nazwę podmiotu, który zgłosił projekt do IZ.

⁴ W szczególności w świetle art. 38 ust. 2 i 3 ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 (Dz.U. z 2016 r. poz. 217, z późn. zm.) oraz podrozdziału 5.2.1 Polityka spójności, rozdziału 5.2 Zasady wyboru projektów Umowy Partnerstwa z dnia 21 maja 2014 r.

Podmioty, które będą partnerami w projekcie i uzasadnienie ich wyboru ⁵	n/d				
Czy projekt będzie projektem grantowym?	TAK		NIE	x	
Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (kwartał albo miesiąc oraz rok)	I kwartał 2018 r.				
Przewidywany okres realizacji projektu	Data rozpoczęcia (miesiąc oraz rok)	wrzesień 2018	Data zakończenia (miesiąc oraz rok)	sierpień 2021	
SZACOWANY BUDŻET PROJEKTU					
Szacowana kwota wydatków w projekcie w podziale na lata i ogółem (PLN)					
w roku 2018	w roku 2019	w roku 2020	w roku 2021	w roku 2022	ogółem
n/d	3 450 000	1 250 000	5 000 000	n/d	9 700 000
Szacowany wkład własny beneficjenta (PLN)					
TAK (PLN)			NIE	x
Szacowany wkład UE (PLN)					
8 175 160					
OPIS PROJEKTU					
Uzasadnienie realizacji projektu w trybie pozakonkursowym ⁶					
<p>Zastosowanie trybu pozakonkursowego wynika ze strategicznego charakteru planowanej interwencji.</p> <p>Projekt ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia modernizacji funkcjonowania i organizacji jednostek administracji podatkowej, kontroli skarbowej i Służby Celnej poprzez ich konsolidację i utworzenie z dniem 1 marca 2017 r. Krajowej Administracji Skarbowej (KAS). Podstawę prawną zmian stanowią: ustawa z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej (Dz.U. z 2016 r. poz. 1947) oraz ustawa z dnia 16 listopada 2016 r. – Przepisy wprowadzające ustawę o Krajowej Administracji Skarbowej (Dz.U. z 2016 r. poz. 1948). Projekt jest zgodny z „Kierunkami działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017 – 2020” określonymi przez Ministra Rozwoju i Finansów w zarządzeniu z dnia 25 lipca 2017 r., i umożliwi realizację działań przypisanych do celów: 1. Podniesienie jakości świadczonych usług i obsługi klienta oraz 2. Poprawa sprawności</p>					

⁵ Wypełnić w przypadku projektu realizowanego w partnerstwie. W przypadku, gdy nie są znane konkretne podmioty, które będą partnerami w projekcie, należy wpisać pożądane cechy partnerów oraz uzasadnić wskazanie określonych cech.

⁶ W szczególności w świetle art. 38 ust. 2 i 3 ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 (Dz.U. z 2016 r. poz. 217, z późn. zm.) oraz podrozdziału 5.2.1 Polityka spójności, rozdziału 5.2 Zasady wyboru projektów Umowy Partnerstwa z dnia 21 maja 2014 r.

działania KAS.

Jednocześnie dotyczy on realizacji zadań publicznych i wpisuje się w założenia programowe strategicznych dokumentów rządowych, tj.:

- „Wieloletni Plan Finansowy Państwa na lata 2017-2020 wraz z Programem Konwergencji. Aktualizacja 2017 w części dot. działań uszczelniających system podatkowy w latach 2017 – 2018,
- „Strategię na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)” poprzez realizację Celu III „Skuteczne państwo i instytucje gospodarcze służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu” w ramach obszaru finanse publiczne, oraz
- "Strategię Sprawne Państwo 2020".

Projekt jest adresowany do jednostek KAS, a jego realizacja będzie nadzorowana przez Ministerstwo Finansów, co ma zapewnić odpowiednią koordynację działań i sprawność całego systemu. Wprowadzone zmiany w organizacji jednostek podległych Ministrowi Finansów wymagają złożonych i kompatybilnych przedsięwzięć. Stąd też, realizacja projektu będzie wspierać ten proces poprzez wykorzystanie na korzyść administracji skarbowej odpowiedniego zagospodarowania wiedzą płynącą z kontaktu z podatnikami. Właściwe podejście do interakcji z klientami KAS ma wywołać pozytywną zmianę w nastawieniu podatników i poprzez lepsze wzajemne poznanie się oraz wzajemne zrozumienie obu stron, poprawi w przyszłości odbiór społeczny działalności KAS, a także będzie generować zwiększenie poziomu wypełniania obowiązków podatkowych i celnych oraz co za tym idzie, zwiększenie wpływów podatkowych i celnych.

Wśród korzyści z realizacji projektu należy w szczególności wyróżnić:

- zwiększenie poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych i celnych,
- zwiększenie liczby klientów prawidłowo wypełniających obowiązki podatkowe i celne,
- wdrożenie spójnego dostosowanego do potrzeb klienta systemu obsługi w całym KAS,
- zbudowanie wiedzy o kliencie,
- zmniejszenie liczby skarg i sporów,
- zwiększenie poziomu satysfakcji wśród klientów KAS,
- zmniejszenie kosztów zapewniania prawidłowego wypełniania obowiązków podatkowych i celnych,
- zwiększenie skuteczności działań podejmowanych przez KAS.

W wyniku powyższych działań wzmocniony zostanie potencjał Krajowej Administracji Skarbowej do skutecznej i efektywnej realizacji zadań ustawowych oraz założeń zawartych w rządowych dokumentach strategicznych.

Biorąc pod uwagę powyższe, realizacja projektu w trybie pozakonkursowym umożliwi bardziej efektywne zaplanowanie kompleksowego wsparcia.

Zasadnicze założenia interwencji publicznej, której wsparcie zaplanowano w ramach projektu

Interwencja wynika z potrzeby wsparcia Krajowej Administracji Skarbowej we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, w szczególności w obszarze zarządzania strategicznego procesami wspierającymi jej działalność oraz procesami podstawowymi, których efektywna i skuteczna realizacja ma istotny wpływ na założenia określone w dokumentach strategicznych przyjętych przez rząd RP w perspektywie wieloletniej.

Obecna, nowa struktura Krajowej Administracji Skarbowej powinna odpowiadać na najnowsze wyzwania związane z administracją skarbową, a także być dostosowana do:

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

na co szczególną uwagę zwrócono m.in. w raporcie przygotowanym przez Międzynarodowy Funduszy Walutowy ze stycznia 2015 r. pn. „*Administracja podatkowa wyzwania modernizacyjne i priorytety strategiczne*” (opracowanie - Juan Toro, Allan Jensen, Mick Thackray, Maureen, Kidd i Barrie Russell) oraz w dokumencie roboczym służb Komisji Europejskiej pn. „*Sprawozdanie krajowe - Polska 2016 r.*”.

W ogólnym podejściu prezentowanym przez OECD w dokumencie pn. „*Ulepszając dostarczanie usług dla podatników: Rozwój strategicznego ukierunkowania*” (*Improving Taxpayer Service Delivery: Channel Strategy Development*) z 2007 r. podkreślona została istotność zarządzania relacjami z klientem. Dokument ten zawiera 5 głównych wytycznych skierowanych do administracji podatkowej:

- 1) rozwój ukierunkowanej strategii mającej na celu ulepszenie dostarczania usług oraz zgodności - w tym

punkcie jednym z przykładów jest wprowadzenie systemu zarządzania relacjami z klientami (CRM),

- 2) przejście do podejścia holistycznego,
- 3) postawienie klienta w centrum,
- 4) podniesienie świadomości kosztów,
- 5) utworzenie systemu wdrażania i ewaluacji ukierunkowanej strategii.

W treści dokumentu podkreślono zalety wynikające z zastosowania CRM w administracji podatkowej: „CRM jest dobrze znanym systemem w sektorze prywatnym, jednakże w sektorze publicznym również dojrzała idea stosowania CRM. W przyszłości spodziewane jest dalsze wspieranie tego typu rozwiązań. Większość urzędów skarbowych wyraziło zdanie, że bardzo chciałyby mieć możliwość śledzenia ścieżki kontaktu z podatnikiem, jako części strategii wieloaspektowego podejścia. Uważają one, że byłoby to bardzo wartościowe zarówno dla urzędu skarbowego (wydajność), jak i dla podatnika (usprawnienie usług).”

Aspekt stawiania „klienta w centrum uwagi” oraz nacisk na przestrzeganie przez podatników zgodności z obowiązującym prawem, czyli tzw. *compliance*, wśród administracji podatkowych jest również znanym trendem w Unii Europejskiej. Zgodnie z „Przewodnikiem zarządzania ryzykiem zgodności dla administracji podatkowych” (*Compliance Risk Management Guide for Tax Administration*) wydanym przez Komisję Europejską w 2010 r.:

„Ogólnie europejskie organy podatkowe mają (bezpośrednio lub pośrednio) strategiczny cel w pobudzaniu zgodności i zwalczaniu braku zgodności z obowiązującym prawem. Zgodność z prawem dotyczy woli podatnika do wypełniania jego zobowiązań podatkowych. Zatem odnosi się to do zachowania. W celu wyboru najwydajniejszego (niskie koszty) i najskuteczniejszego (najlepszy rezultat) sposobu osiągnięcia optymalnego poziomu zgodności niezbędnym jest skupienie uwagi na zachowaniu podatnika oraz metodach wpływania na jego zachowanie.”

Zarządzanie relacjami z klientem to część filozofii, idei, w myśl której powinna działać organizacja, by stawiać na kluczowe wartości w kontakcie z klientem. Wdrożenie systemu zarządzania relacjami z klientem umożliwi jak najlepsze odpowiedzenie na jego potrzeby i wykształcenie relacji z klientem, które w bezpośredni sposób wpłyną na podniesienie poziomu satysfakcji klientów z kontaktu z KAS, świadomości obowiązków podatkowych i celnych, a także zwiększenie poziomu ich wypełniania i co za tym idzie zwiększenie wpływów podatkowych i celnych.

W ramach projektu zakłada się w pierwszym etapie określenie bazowego poziomu zadowolenia z kontaktu z administracją skarbową poprzez zlecenie przeprowadzenia szerokich badań dotyczących satysfakcji, oczekiwań i zachowań klientów KAS. Wnioski z analizy powyższych badań zostaną wykorzystane w dalszym etapie przy opracowywaniu modelu relacji z klientem, aby uwzględnił on również elementy oczekiwań klientów KAS.

W dalszych działaniach zakłada się opracowanie i udostępnienie dedykowanego modelu zarządzania relacjami z klientem KAS. Powstanie on na kanwie klasycznego systemu CRM, ale przy wykorzystaniu analiz własnych KAS, powyższych badań klientów oraz doświadczenia zewnętrznych podmiotów w aspekcie wdrażania zarządzania relacjami z klientem w dużych organizacjach, zostanie dostosowany do unikalnych potrzeb KAS i jego klientów.

W klasycznym ujęciu zarządzanie relacjami z klientami (Customer Relationship Management – CRM) to strategia biznesowa polegająca na budowaniu lojalności klientów wobec przedsiębiorstwa/marki poprzez rozwijanie długoterminowych, korzystnych dla obu stron związków, z zastosowaniem najnowszych osiągnięć technologii przetwarzania informacji (B. Deszczyński, P. Deszczyński, Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej).

Celem wdrożenia komponentu CRM jest zbudowanie zintegrowanego narzędzia dostarczającego kompleksowej informacji o kontaktach i relacjach podejmowanych w imieniu Krajowej Administracji Skarbowej z podatnikami w tym z przedsiębiorcami, dostarczającego jednocześnie narzędzi służących przekazywaniu sprofilowanych i spersonalizowanych informacji podmiotom, ułatwiających realizację obowiązków podatkowych zgodnie z obowiązującym prawem.

System CRM planowany do wykorzystania przez KAS umożliwi rozszerzenie kanałów komunikacji o możliwość masowego wysłania treści za pośrednictwem poczty elektronicznej czy kanału SMS. W tym wariantcie powinny również powstać narzędzia utrzymujące bazę danych kontaktowych dla preferowanych kanałów komunikacji oraz narzędzie do budowy i utrzymania informacji niezbędnych do odpowiedniej segmentacji podatników.

Mając na uwadze potrzeby administracji skarbowej, w ramach Działania 2.18 *Wysokiej jakości usługi administracyjne*, proponuje się realizację przedmiotowych działań – wpisujących się w założenia programowe *Strategii Sprawne Państwo 2020, Wieloletniego Planu Finansowego Państwa na lata 2016-2019* oraz *Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* – związanych z wdrażaniem nowoczesnych standardów obsługi klienta w administracji skarbowej.

Główne zadania przewidziane do realizacji w projekcie ze wskazaniem grup docelowych

W ramach projektu zakłada się realizację następujących zadań:

1. Przeprowadzenie pogłębionych badań, odrębnie: satysfakcji, oczekiwań i zachowań segmentów klientów KAS

Jednym z elementów budowy sprawnego systemu zarządzania relacjami z klientem, a w szczególności próby dostosowywania KAS do potrzeb swoich klientów, jest przebadanie ich satysfakcji, oczekiwań i zachowań. Pierwsze dwa elementy: badania satysfakcji i oczekiwań mają służyć klientowi, aby przez informację zwrotną mógł wyrazić swoją opinię o jakości dotychczasowej obsługi, a w odrębnym badaniu przekazać informację o swoich oczekiwaniach co do kontaktu z KAS. Powinno to ułatwić dopasowanie działań organizacyjnych KAS, tak by osiągnąć większe zadowolenie z obsługi klientów KAS i jednocześnie budować urząd przyjazny dla klienta. Badanie zachowań klientów KAS ma co do zasady pomóc w zdobyciu informacji niezbędnej KAS do podjęć prób modelowania zachowania klientów KAS, tak by poprzez analizę ich zachowań, dobierając odpowiednie narzędzia oraz stosując adekwatne rozwiązania, osiągnąć większą zgodność z obowiązującymi regulacjami podatkowymi i celnymi (compliance) wśród klientów KAS, co ma przełożyć się na większy poziom realizowania tychże zobowiązań. Powyższe badania zostaną przeprowadzone na początku projektu, gdyż ich wyniki będą brane pod uwagę podczas modelowania systemu i wyboru oprogramowania do zarządzania relacjami z klientem. Wyniki tych badań pozwolą na określenie prawdziwych potrzeb poszczególnych grup klientów w zakresie prawidłowego wypełniania obowiązków podatkowych i celnych.

Jednym z produktów będą metodologie badań, które będzie można wykorzystywać w przyszłości.

2. Opracowanie i udostępnienie modelu zarządzania relacjami z klientami KAS

Model będzie obejmował różnorodne aspekty funkcjonowania CRM w KAS: procesy, funkcje, odpowiedzialności, organizację, kompetencje pracowników i narzędzia, w tym informatyczne, wspierające zarządzanie relacjami z klientem. Odpowiednio dobrany i funkcjonalny model zarządzania relacjami z klientami KAS będzie pozwalał śledzić i zapisywać ścieżkę kontaktu z każdym klientem KAS, ale w głównej mierze będzie pozwalał na zbudowanie wzajemnej relacji z klientem i wytworzenie u niego pewnego rodzaju lojalności, w zamian oferując spersonalizowany kontakt i wiedzę o kliencie wykorzystywaną do budowania rozwiązań dopasowanych do jego zachowań. System będzie pozwalał na zautomatyzowanie pewnych działań, co w dużej mierze „uwolni” zasoby osobowe jednostek organizacyjnych KAS i z kolei pozwoli na ich odpowiednią alokację w inne miejsca organizacji wymagające wsparcia.

3. Opracowanie studium wykonalności dla narzędzia informatycznego wspomagającego prowadzenie badań i zarządzanie relacjami z klientami KAS

W ramach zadania zostanie zaprojektowane narzędzie informatyczne CRM, rozumiane jako platforma służąca do realizowania modelu zarządzania relacjami z klientami KAS, jak również zostaną przeprowadzone analizy pod kątem budowy Bazy Wiedzy oraz systemu Feedback na potrzeby CRM. Zakłada się, że systemy te umożliwią udostępnianie/przekazywanie aktualnych i jednolitych informacji dostosowanych do potrzeb poszczególnych grup klientów, jak również pozyskiwanie i analizowanie informacji zwrotnych przekazywanych przez klientów oraz pracowników KAS, co pozwoli na bieżąco usprawniać działania podejmowane przez KAS w celu poprawy efektywności procesu obsługi klientów oraz generalnie poboru należności podatkowych i celnych. Klienci KAS poprzez aktywne udzielanie informacji zwrotnej będą wskazywać na to co działa dobrze, a co można jeszcze poprawić w procesie obsługi podatnika.

4. Opracowanie wymagań i budowa bądź zakup dostępnego na rynku narzędzia informatycznego, wraz z ewentualnym dostosowaniem do specyfiki organizacji, wspomagającego prowadzenie badań oraz zarządzanie relacjami z klientem KAS (CRM).

W ramach powyższego zadania zostanie opracowany SIWZ ze wskazaniem funkcjonalności wynikających z opracowanego modelu zarządzania relacjami z klientem, a także zostanie zbudowane bądź zakupione narzędzie informatyczne CRM, które ma wspomagać prowadzenie badań oraz zarządzanie relacjami z klientem KAS w oparciu o opracowany uprzednio model. Planowane narzędzie informatyczne ma posiadać minimum poniższe funkcjonalności:

- budować historię kontaktów klienta z KAS,
- automatyzować powtarzalne działania wcześniej wykonywane przez pracowników,
- umożliwiać obsługę wielu kanałów komunikacji dla klientów,
- opracowywać pożądane raporty i statystyki na podstawie posiadanych w systemie danych.

Ostateczny zakres funkcjonalności zostanie ustalony w porozumieniu z dostawcą narzędzia informatycznego, przy uwzględnieniu możliwości integracji narzędzia CRM z innymi systemami Ministerstwa Finansów. Planowane jest, aby narzędzie informatyczne posiadało również komponenty: informacyjny (Baza Wiedzy) oraz przekazywania informacji zwrotnej od klienta (Feedback).

System Baza Wiedzy

Z racji przyjęcia zadowolenia klienta jako celu, do którego zgodnie z przyjętymi 4-letnimi kierunkami działania ma dążyć KAS, niezbędne jest, aby tworzone narzędzie informatyczne CRM poza standardowymi elementami zawierało w sobie komponenty w szczególności dbające o zadowolenie klienta. Głównym powodem kontaktu

podatnika z KAS jest element zdobycia wiedzy i wyjaśnienia danego zagadnienia/sprawy. I od jakości i zakresu przekazanej wiedzy zależy w głównej mierze zadowolenie klienta. I właśnie temu ma służyć System Baza Wiedzy, który będzie zawierał w sobie informacje (lub wskazywał gdzie można je odnaleźć), które z kolei będą przy użyciu historii kontaktu danego klienta, uzyskanego z systemu zarządzania relacjami z klientem, dopasowywane do profilu danego klienta. Przykładowo osobę pierwszy raz składającą PIT-37 i doświadczonego importera wina interesuje diametralnie inny zakres informacji podatkowych. W przypadku, gdy klient nie uzyska pożądanego odpowiedzi System Bazy Wiedzy będzie wskazywał inne formy kontaktu z KAS. Dodatkowo forma przekazania informacji powinna być dostosowana do odbiorcy (na przykład bardziej szczegółowa dla doradcy podatkowego) i udzielana zgodnie z zasadami *plain language*. Zatem wiedza posiadana przez KAS i rozbudowywana przez system zarządzania relacjami z klientem na temat poszczególnych osób ma służyć ich korzyści, aby mogli uzyskać wiedzę im potrzebną w jak najkrótszym czasie.

System Feedback

Narzędzie informatyczne CRM wspierające zarządzanie relacjami z klientem powinno umożliwiać ciągły rozwój i dostosowanie kontaktów, relacji z klientem do jego potrzeb. Możliwość wyrażania opinii klienta o KAS, czy też po każdorazowym kontakcie stanowi unikalne źródło wiedzy dla KAS o odbiorze działań realizowanych wobec podatników. System Feedback ma stanowić kanał wyrażania informacji zwrotnej przez klienta po kontakcie z KAS w oparciu o narzędzie informatyczne CRM (np. ankieta wysłana na adres poczty elektronicznej po kontakcie z KAS). Narzędzie informatyczne z Systemem Feedback będzie mogło m. in. wskazywać:

- tematy szczególnie istotne dla klientów KAS (analiza ilościowych zapytań w danym temacie),
- które działania spotykają się z zadowoleniem klientów KAS, a które nie (analiza indywidualnych wpisów)
- nowe rozwiązania, które można by wprowadzić na podstawie informacji od klientów (analiza indywidualnych wpisów) itp.

W celu wypracowania optymalnego rozwiązania w trakcie realizacji projektu zapewniona zostanie możliwość przeprowadzenia konsultacji projektowanego narzędzia z potencjalnymi użytkownikami.

Dla zapewnienia dostępności produktów projektu, w szczególności dla osób niepełnosprawnych, wszelkie treści, które będą dostępne dla pracowników Ministerstwa Finansów, jak i klientów w ramach systemu CRM, będą zgodne z rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych. (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 113 z późn. zm.) i będą uwzględniały standard WCAG 2.0.

5. Organizacja i przeprowadzenie specjalistycznych szkoleń i warsztatów w zakresie zarządzania relacjami z klientem KAS.

Zakłada się przeprowadzenie specjalistycznych szkoleń i warsztatów z zakresu zarządzania relacjami z klientem KAS, w tym. m.in. z zakresu modeli i narzędzi CRM, projektowania i analizy badań klientów. Działania te pozwolą na zdobycie odpowiednich kompetencji specjalistycznych przez pracowników w jednostkach organizacyjnych KAS, na różnych poziomach zarządzania, w zakresie niezbędnym do wdrożenia i utrzymania modelu zarządzania relacjami z klientem KAS.

Planowany szacunkowy podział środków pomiędzy zadania (łącznie z kosztami pośrednimi):

- **Zadanie 1 – 9,3%;**
- **Zadanie 2 – 5,2%;**
- **Zadanie 3 – 8,2%;**
- **Zadanie 4 – 51,5%;**
- **Zadanie 5 – 25,8%.**

Zasadnicze działania ukierunkowane na wsparcie podejmowanej interwencji publicznej, zrealizowane dotychczas przez wnioskodawcę lub inne instytucje

Dotychczas Ministerstwo Finansów zrealizowało następujące programy:

- w ramach PO IG, w latach 2008-2015 - Program e-Podatki, w ramach którego zrealizowano projekty: e-Deklaracje 2, e-Rejestracja, e-Podatki oraz Program e-Cło,
- w ramach projektu *Transition Facility 2005-2005/017-488.01.03 m.in. „Podnoszenie poziomu jakości funkcjonowania jednostek administracji podatkowej”, Wzmocnienie działań antykorupcyjnych w Polsce” oraz*

Transition Facility 2005 PL 2005/IB/FI/02 *Wzmocnienie Polskiej Służby Celnej* Komponent 1 *Udoskonalenie Systemu Kadrowego Służby Celnej*.

Obecnie Ministerstwo Finansów w ramach PO PC rozpoczęło Projekt CVP, który ma na celu usprawnienie procesów związanych z obsługą obowiązków podatkowych w zakresie podatku CIT i VAT oraz realizacji czynności sprawdzających i kontroli podatkowej przy wykorzystaniu jednolitego pliku kontrolnego, zarówno po stronie administracji, jak i jej klienta.

Ponadto, Ministerstwo Finansów w ramach PO KL (Priorytet V, Działanie 5.1) współpracowało z KPRM przy realizacji ww. projektów, które swoim wsparciem objęły wybrane jednostki podległe Ministrowi Finansów:

1. „Szkolenia psychospołeczne i specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej,
2. „Wdrożenie strategii szkoleniowej” w zakresie zadania dot. szkoleń dla pracowników administracji skarbowej ,
3. „Wsparcie reformy administracji skarbowej,
4. „Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej”
5. „Klient w centrum uwagi administracji”.

Planowana interwencja będzie wzmocnieniem już podjętych działań i pozwoli na osiągnięcie wyznaczonych kierunków działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej. W ramach PO WER działania będą miały charakter kompleksowy i systemowy, wzmacniające wypełnianie obowiązków podatkowych i celnych przez obywateli i obniżenie kosztów realizacji dochodów w obszarze podatków i ceł, co wskazano w części dot. *Zasadniczych założeń interwencji publicznej(...)*. Istotnym jest przy tym, że zaplanowane w nowej perspektywie działania prowadzone będą przez Ministerstwo Finansów, co pozwoli na bezpośredni nadzór nad realizacją projektu i pozwoli na szybką interwencję w przypadku koniecznych zmian.

Uwarunkowania skutecznej realizacji założeń interwencji publicznej (interesariusze, stan prawny, itd.)

Podstawowym obszarem trudności w realizacji projektu jest kwestia narzędzia informatycznego, mającego za zadanie obsługę wypracowanego modelu zarządzania relacjami z klientem. Ze względu na brak pełnej kompatybilności oraz rozproszenie systemów IT posiadających dane, którymi nowy system CRM miałby zarządzać, opracowane w ramach projektu Studium Wykonalności powinno określić realny zakres działania narzędzia informatycznego oraz czy jego zakup lub budowa jest możliwa w oparciu o posiadane w Ministerstwie infrastrukturę i oprogramowania IT, mając na uwadze środki przeznaczone na realizację tego zadania.

Jednym z istotnych ryzyk występujących przy realizacji projektu jest również kwestia bazy klientów, gdyż to na jej podstawie buduje się system zarządzania relacjami z klientem. W ramach tworzenia modelu biznesowego zarządzania relacjami z klientem będzie to kwestia, która trzeba szczególnie uwypuklić, tak aby, została ona starannie omówiona i uwzględniona przy tworzeniu Studium Wykonalności. W ramach obecnych w Ministerstwie Finansów i jego jednostkach podległych różnym systemów istnieje możliwość stworzenia początkowej bazy klientów, jednakże przez wzgląd na różnorodność systemów, w których są przechowywane niezbędne dane, mogą pojawić się komplikacje z migracją lub kompilacją danych. Początkowa baza klientów będzie sukcesywnie rozbudowywana.

Innym aspektem, z którym wiąże się ryzyko powodzenia projektu są funkcjonalności narzędzi informatycznych. Aby narzędzie informatyczne pełniło rolę wspomagającą zarządzanie systemem relacji z klientem musi ono posiadać odpowiednie funkcjonalności. Zatem istotnym jest, aby opracowany model zarządzania relacjami z klientem uwzględniał narzędzie informatyczne i proponował pewne rozwiązania, funkcjonalności realnie możliwe do wdrożenia w projektowanym systemie IT. Niezbędna w tym celu będzie ścisła współpraca z wyłonionym Wykonawcą modelu zarządzania relacjami z klientem KAS, dostawcą narzędzia informatycznego do zarządzania relacjami z klientem (jeżeli będzie to inny podmiot niż Wykonawca modelu CRM), osobami odpowiedzialnymi za infrastrukturę teleinformatyczną i oprogramowania Ministerstwa Finansów planowanymi do wykorzystania w projekcie oraz odpowiednio przygotowany SIWZ w przedmiotowym zakresie.

Powodzenie realizacji interwencji będzie dodatkowo uzależnione od stopnia i możliwości zaangażowania poszczególnych grup interesariuszy projektu, którymi w szczególności są:

- klienci zewnętrzni (w tym przedsiębiorcy),
- klienci wewnętrzni,
- urzędy, w których będą wdrażane usprawnienia,
- urzędy nadzorujące i wspierające,
- inne jednostki Krajowej Administracji Skarbowej.

Kluczowe jest także delegowanie na specjalistyczne szkolenia i warsztaty właściwej grupy pracowników, realizujących zadania objęte wsparciem oraz zaangażowanie kadry kierowniczej urzędów. Co więcej, czynnikiem ryzyka, który może wpłynąć na sprawną realizację projektu jest ryzyko przedłużania się postępowań o udzielenie zamówień publicznych.

Mimo wyżej wymienionych ryzyk i obszarów trudności, należy wziąć pod uwagę, iż w dłuższej perspektywie proponowane kierunki wsparcia wzmocnią konsolidację procesów podstawowych i wspierających trzech dotychczas odrębnych służb podległych Ministrowi Rozwoju i Finansów oraz optymalizację procesów zarządzania relacjami z klientem zewnętrznym oraz przyczynią się do usprawnienia i doskonalenia zarządzania Krajową Administracją Skarbową, zwiększenia jakości świadczonych usług, a także kompetencji pracowników w strategicznych obszarach działania mających wpływ na zapewnienie dochodów do budżetu państwa.

Dalsze etapy planowane do wdrożenia poza projektem, o ile zostaną spełnione warunki umożliwiające ich skuteczne wykonanie

Po zakończeniu projektu planuje się doskonalenie integracji systemu informatycznego wspierającego zarządzanie relacjami z klientem (CRM) z systemami IT resortu finansów oraz jego otoczenia (w tym. powiązanie z usługami węzła krajowego, Systemem Rejestrów Państwowych), co pozwoli na stworzenie efektywnie zarządzanej bazy podatników oraz wpisze się w proces centralizacji i ujednolicenia systemów informatycznych w ramach polskiej administracji.

Po zakończeniu projektu zostaną przeprowadzone także działania informacyjne w zakresie przyjętego modelu biznesowego zarządzania relacjami z klientem KAS oraz wspierającego go systemu IT. Ponadto dla użytkowników systemu zostanie wdrożony help-desk.

ZAKŁADANE EFEKTY PROJEKTU WYRAŻONE WSKAŹNIKAMI (W PODZIALE NA PŁEĆ I OGÓŁEM)

WSKAŹNIKI REZULTATU

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa		
	W podziale na: ⁷		Ogółem w projekcie
	Kobiety	Mężczyzn	
1. Liczba jednostek administracji skarbowej, które wdrożyły model zarządzania relacjami z klientem oraz w których pracownicy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania relacjami z klientami KAS			434

WSKAŹNIKI PRODUKTU

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa		
	W podziale na: ⁸		Ogółem w projekcie
	Kobiety	Mężczyzn	
1. Liczba pracowników jednostek administracji skarbowej objętych wsparciem szkoleniowym w zakresie wdrożenia i			1302

⁷ Rozbicie wartości docelowych na płeć jest nieobowiązkowe – wypełniane w zależności od specyfiki wsparcia i samego projektu oraz zidentyfikowanego problemu, który projekt ma rozwiązać lub złagodzić.

⁸ Rozbicie wartości docelowych na płeć jest nieobowiązkowe – wypełniane w zależności od specyfiki wsparcia i samego projektu oraz zidentyfikowanego problemu, który projekt ma rozwiązać lub złagodzić.

wykorzystania modelu zarządzania relacjami z klientami KAS			
SZCZEGÓŁOWE KRYTERIA WYBORU PROJEKTU			
KRYTERIA DOSTĘPU			
1.			
Uzasadnienie:			