



DZIENNIK URZĘDOWY

MINISTRA FINANSÓW

Warszawa, dnia 23 grudnia 2024 r.

Poz. 123

ZARZĄDZENIE

MINISTRA FINANSÓW¹⁾

z dnia 22 grudnia 2024 r.

w sprawie określenia Kierunków działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2025-2028

Na podstawie art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej (Dz. U. z 2023 r. poz. 615, z późn. zm.²⁾) zarządza się, co następuje:

§ 1. Określa się Kierunki działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2025–2028, zwane dalej „Kierunkami KAS”, stanowiące załącznik do zarządzenia.

§ 2. 1. Za zapewnienie realizacji Kierunków KAS oraz zarządzanie ryzykiem związanym z realizacją celów, działań i wskaźników określonych w Kierunkach KAS odpowiada Szef Krajowej Administracji Skarbowej.

2. Za realizację działań określonych w Kierunkach KAS są odpowiedzialni kierownicy jednostek organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej.

§ 3. Szef Krajowej Administracji Skarbowej przekazuje ministrowi właściwemu do spraw finansów publicznych, do akceptacji, oraz komórce organizacyjnej właściwej do spraw koordynowania planowania strategicznego w Ministerstwie Finansów, do wiadomości, raport z realizacji Kierunków KAS:

- 1) po pierwszym, drugim i trzecim roku ich obowiązywania – do dnia 31 marca każdego roku;
- 2) za cały okres ich obowiązywania – do dnia 30 czerwca 2029 r.

§ 4. 1. Raport, o którym mowa w § 3 pkt 1, zawiera również informację o zidentyfikowanym ryzyku, ocenionym jako przekraczające akceptowalny poziom ryzyka przyjęty w jednostce

¹⁾ Minister Finansów kieruje działem administracji rządowej – finanse publiczne, na podstawie § 1 ust. 2 pkt 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2023 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Finansów (Dz. U. poz. 2710).

²⁾ Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2023 r. poz. 556, 588, 641, 658, 760, 996, 1059, 1193, 1195, 1234, 1598, 1723 i 1860 oraz z 2024 r. poz. 850, 863, 879, 1222, 1685, 1721 i 1871.

organizacyjnej Krajowej Administracji Skarbowej, związanym z realizacją celów, działań lub wskaźników określonych w Kierunkach KAS, wraz z informacją o planie postępowania z ryzykiem.

2. W przypadku identyfikacji ryzyka, o którym mowa w ust. 1, po sporządzeniu raportu, o którym mowa w § 3 pkt 1, a przed sporządzeniem kolejnego raportu, informacja o tym ryzyku wraz z informacją o planie postępowania z ryzykiem jest przekazywana niezwłocznie ministrowi właściwemu do spraw finansów publicznych, za pośrednictwem Szefa Krajowej Administracji Skarbowej i komórki organizacyjnej właściwej do spraw koordynowania planowania strategicznego w Ministerstwie Finansów.

§ 5. 1. Komórka właściwa do spraw koordynowania planowania strategicznego w Ministerstwie Finansów przeprowadza ewaluację Kierunków KAS po pierwszym, drugim i trzecim roku ich obowiązywania, do dnia 30 czerwca każdego roku.

2. Ewaluacja, o której mowa w ust. 1, jest przekazywana ministrowi właściwemu do spraw finansów publicznych, do akceptacji.

§ 6. Komórka właściwa do spraw koordynowania planowania strategicznego w Ministerstwie Finansów może zwrócić się do Szefa Krajowej Administracji Skarbowej o przygotowanie dodatkowych informacji dotyczących raportów, o których mowa w § 3.

§ 7. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2025 r.

Minister Finansów: *A. Domański*

Załącznik do zarządzenia Ministra Finansów
z dnia 22 grudnia 2024 r. (Dz. Urz. Min. Fin. poz. 123)

Kierunki działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2025-2028

KIERUNKI DZIAŁANIA I ROZWOJU KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ NA LATA 2025-2028

MISJA

... cel istnienia organizacji

Budowa silnej i konkurencyjnej gospodarki poprzez zapewnienie bezpiecznych i efektywnych finansów publicznych oraz wysokiej jakości usług publicznych

WIZJA

*... wyobrażenie organizacji
w 2028*

Efektywne i przejrzyste zarządzanie finansami publicznymi

Dbanie o stabilne i przewidywalne regulacje

Poprawa jakości świadczonych usług publicznych przy wykorzystaniu nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji

Budowanie zaufania społecznego poprzez aktywny dialog z podatnikami, przedsiębiorcami i inwestorami

KIERUNKI DZIAŁANIA I ROZWOJU KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ NA LATA 2025-2028

WARTOŚCI ... oczekiwane postawy i zachowania

BEZSTRONNOŚĆ

zachowujemy obiektywizm, nie ulegamy naciskom i nie dopuszczamy do konfliktu interesów

INNOWACYJNOŚĆ

wprowadzamy innowacyjne rozwiązania, aby sprostać wyzwaniom współczesnego świata i wykorzystać nowe możliwości

PROFESJONALIZM

angażujemy się w realizację zadań, doskonalimy nasze umiejętności i procesy, aby lepiej służyć interesom społecznym i gospodarczym oraz bierzemy odpowiedzialność za podejmowane działania

EFEKTYWNOŚĆ

koncentrujemy się na realizacji zadań w sposób efektywny, oszczędny i zgodny z prawem

ETYKA

kierujemy się wysokimi standardami etycznymi

WSPÓŁPRACA

współpracujemy z innymi instytucjami, sektorem prywatnym i społeczeństwem w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów i promowania dobra publicznego, a w resorcie finansów współdziałamy przy realizacji zadań i osiągnięciu celów

WORK-LIFE BALANCE

wspieramy równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, organizujemy kampanie propracownicze, dbamy o zdrowie i kondycję pracowników

KIERUNKI DZIAŁANIA I ROZWOJU KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ NA LATA 2025-2028**KIERUNEK 1**

TRANSPARENTNE I BEZPIECZNE
FINANSE PUBLICZNE

CELE:

- 1.1** Wzrost skuteczności i efektywności poboru należności podatkowych i niepodatkowych oraz bezpieczny i skuteczny system ochrony granic i przepływu towarów
- 1.2** Efektywne i przejrzyste zarządzanie środkami publicznymi

KIERUNEK 2

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ
SYSTEMU PODATKOWEGO ORAZ
PROFESJONALNA I NOWOCZESNA
OBSŁUGA KLIENTA

CELE:

- 2.1** Wsparcie klientów w wykonywaniu obowiązków podatkowych i celnych

KIERUNEK 4

WZMOCNIENIE ZDOLNOŚCI
ORGANIZACJI DO SKUTECZNEJ
REALIZACJI ZADAŃ

CELE:

- 4.1** Wzmocnienie potencjału organizacji
- 4.2** Stworzenie przyjaznego i aktywizującego środowiska pracy oraz służby

CEL 1.1

**WZROST SKUTECZNOŚCI
I EFEKTYWNOŚCI POBORU NALEŻNOŚCI
PODATKOWYCH I NIEPODATKOWYCH
ORAZ BEZPIECZNY I SKUTECZNY
SYSTEM OCHRONY GRANIC
I PRZEPŁYWU TOWARÓW**

CEL 1.2

**EFEKTYWNE I PRZEJRZyste
ZARZĄDZANIE ŚRODKAMI PUBLICZNYMI**

CEL 2.1

**WSPARCIE KLIENTÓW
W WYKONYWANIU OBOWIĄZKÓW
PODATKOWYCH I CELNYCH**

**KIERUNEK 1** *TRANSPARENTNE I BEZPIECZNE FINANSE PUBLICZNE***DZIAŁANIA:**

- 1.1.1 Efektywne zarządzanie zaległościami
- 1.1.2 Zapewnienie bezpieczeństwa granicy i przepływu towarów
- 1.1.3 Skuteczny pobór podatków, ceł i innych należności podatkowych i niepodatkowych
- 1.1.4 Efektywna kontrola celno-skarbowa
- 1.1.5 Uszczelnienie systemu podatkowego
- 1.1.6 Ograniczenie szarej strefy

DZIAŁANIA:

- 1.2.1 Badanie prawidłowości wydatkowania środków publicznych (audyt środków publicznych)

KIERUNEK 2 *ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ SYSTEMU PODATKOWEGO ORAZ PROFESJONALNA
I NOWOCZESNA OBSŁUGA KLIENTA***DZIAŁANIA:**

- 2.1.1 Profesjonalna i efektywna wielokanałowa obsługa klienta
- 2.1.2 Ujednolicanie interpretacji przepisów prawa podatkowego
- 2.1.3 Cyfryzacja i automatyzacja usług
- 2.1.4 Rozwój mechanizmów wsparcia dla podatników
- 2.1.5 Prowadzenie akcji i kampanii o charakterze promocyjnym i informacyjnym w zakresie podatków

CEL 4.1**WZMOCNIENIE POTENCJAŁU
ORGANIZACJI****CEL 4.2****STWORZENIE PRZYJAZNEGO
I AKTYWIZUJĄCEGO ŚRODOWISKA PRACY
ORAZ SŁUŻBY****KIERUNEK 4 WZMOCNIENIE ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI DO SKUTECZNEJ REALIZACJI ZADAŃ****DZIAŁANIA:**

- 4.1.1 Optymalizacja procesów
- 4.1.2 Automatyzacja i robotyzacja procesów
- 4.1.3 Wzrost kompetencji analitycznych
- 4.1.4 Wzmocnienie pozycji Polski na arenie międzynarodowej, w tym na forum UE
- 4.1.5 Modernizacja KAS
- 4.1.6 Transformacja cyfrowa procesów poboru podatków

DZIAŁANIA:

- 4.2.1 Zwiększenie kompetencji indywidualnych i zespołowych
- 4.2.2 Wzmocnienie marki atrakcyjnego pracodawcy
- 4.2.3 Tworzenie pozytywnego środowiska pracy wpływającego na satysfakcję pracowników

CEL 1.1

**WZROST SKUTECZNOŚCI
I EFEKTYWNOŚCI POBORU NALEŻNOŚCI
PODATKOWYCH I NIEPODATKOWYCH
ORAZ BEZPIECZNY I SKUTECZNY
SYSTEM OCHRONY GRANIC
I PRZEPEŁYWU TOWARÓW**

CEL 1.2

**EFEKTYWNE I PRZEJRZYTE
ZARZĄDZANIE ŚRODKAMI PUBLICZNYMI**

**KIERUNEK 1 TRANSPARENTNE I BEZPIECZNE FINANSE PUBLICZNE**

WSKAŹNIKI	Wartość bazowa	Wartość planowana				Źródło danych
		2025	2026	2027	2028	
1.1.1 Realizacja wpływów <i>Suma zrealizowanych kwot dochodów z tytułu podatków i należności niepodatkowych pobieranych przez organy KAS, liczona narastająco od początku roku do końca okresu sprawozdawczego w stosunku do kwoty dochodów zaplanowanych w ustawie budżetowej na dany rok</i>	93,90% (2023)	≥ 100%	≥ 100%	≥ 100%	≥ 100%	komórka właściwa ds. poboru podatków
1.1.2 Efektywne zarządzanie zaległościami <i>Kwota zaległości wymagalnych według stanu na koniec okresu sprawozdawczego roku bieżącego w stosunku do kwoty zaległości wymagalnych według stanu na koniec analogicznego okresu sprawozdawczego roku poprzedniego</i>	101,28% (2023)	≤ 103%	≤ 103%	≤ 102%	≤ 102%	komórka właściwa ds. poboru podatków
1.1.3 Skuteczność kontroli celno-skarbowej <i>Liczba kontroli celno-skarbowych pozytywnych dotyczących podatków (z ustaleniami podatkowymi powyżej 20 000 zł) w stosunku do liczby zrealizowanych kontroli celno-skarbowych dotyczących podatków ogółem w danym roku</i>	80% (2023)	≥ 81%	≥ 82%	≥ 83%	≥ 84%	komórka właściwa ds. nadzoru nad kontrolami
1.1.4 Skuteczność typowania podmiotów do kontroli podatków <i>Liczba kontroli pozytywnych dotyczących podatków w stosunku do liczby zrealizowanych kontroli dotyczących podatków ogółem w danym roku</i>	93% (2023)	≥ 93,1%	≥ 93,2%	≥ 93,3%	≥ 93,4%	komórka właściwa ds. nadzoru nad kontrolami
1.1.5 Zatrzymania towarów niespełniających wymagań <i>Liczba zatrzymań towarów niespełniających wymagań</i>	4499 (2023)	≥ 3000	≥ 6000	≥ 9000	≥ 12000	komórka właściwa ds. ceł
1.1.6 Wywiązywanie się z obowiązków wymiany informacji podatkowych z innymi państwami <i>Liczba terminowo zrealizowanych obowiązków w związku z dyrektywą Rady 2011/16/UE oraz umowami międzynarodowymi w zakresie obowiązkowej automatycznej wymiany informacji podatkowych z innymi państwami</i>	8 (2023)	≥ 9	≥ 18	≥ 28	≥ 38	komórka właściwa ds. współpracy międzynarodowej KAS
WSKAŹNIKI	Wartość bazowa	Wartość planowana				Źródło danych
		2025	2026	2027	2028	
1.2.1 Sporządzanie sprawozdań oraz opinii związanych z prowadzonymi audytami w zakresie audytów środków zagranicznych <i>Liczba sporządzonych sprawozdań i opinii związanych z prowadzonymi audytami w odniesieniu do projektów finansowanych z funduszy unijnych oraz innych źródeł zagranicznych, w stosunku do liczby tych sprawozdań i opinii do sporządzenia w danym roku</i>	100% (2023)	100%	100%	100%	100%	komórka właściwa ds. audytu-środków publicznych

CEL 2.1

**WSPARCIE KLIENTÓW
W WYKONYWANIU OBOWIĄZKÓW
PODATKOWYCH I CELNYCH**

KIERUNEK 2 ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ SYSTEMU PODATKOWEGO ORAZ PROFESJONALNA I NOWOCZESNA OBSŁUGA KLIENTA

WSKAŹNIKI	Wartość bazowa	Wartość planowana				Źródło danych
		2025	2026	2027	2028	
2.1.1 Poziom łatwości załatwienia sprawy w urzędach skarbowych (CES) <i>Liczba odpowiedzi wszystkich respondentów, którzy wskazali w ankiecie 9 i 10 na skali 0-10 w pytaniu, które dotyczyło poziomu trudności załatwienia sprawy w urzędach skarbowych (CES) w stosunku do liczby wszystkich respondentów w danym roku</i>	82% (2023)	≥ 85%	≥ 86%	≥ 87%	≥ 88%	komórka właściwa ds. relacji z klientami
2.1.2 Poziom łatwości załatwienia sprawy w e-Urzędzie Skarbowym (CES) <i>Liczba odpowiedzi wszystkich respondentów, którzy wskazali w ankiecie 9 i 10 na skali 0-10 w pytaniu, które dotyczyło poziomu trudności załatwienia sprawy w e-Urzędzie Skarbowym (CES) w stosunku do liczby wszystkich respondentów w danym roku</i>	52% (2023)	≥ 63%	≥ 64%	≥ 65%	≥ 66%	komórka właściwa ds. relacji z klientami
2.1.3 Skuteczność załatwienia sprawy podczas jednej wizyty w urzędzie skarbowym (FCR) <i>Liczba wszystkich respondentów, którzy odpowiedzieli „tak” na pytanie „Na załatwienie mojej sprawy potrzebowiałem(am) tylko 1 wizyty w urzędzie skarbowym” w stosunku do liczby wszystkich respondentów w danym roku</i>	87% (2023)	≥ 89%	≥ 90%	≥ 91%	≥ 91%	komórka właściwa ds. relacji z klientami
2.1.4 Skuteczność załatwienia sprawy podczas jednej wizyty w e-Urzędzie Skarbowym (FCR) <i>Liczba wszystkich respondentów, którzy odpowiedzieli „tak” na pytanie „Czy udało się Panu/i zrealizować cel Pana/i wizyty w e-Urzędzie Skarbowym?” w stosunku do liczby wszystkich respondentów w danym roku</i>	68% (2023)	≥ 74%	≥ 75%	≥ 76%	≥ 77%	komórka właściwa ds. relacji z klientami
2.1.5 Zapewnienie jednolitości interpretacji indywidualnych, wiążących informacji stawkowych i wiążących informacji akcyzowych <i>Liczba interpretacji indywidualnych przepisów prawa podatkowego, wiążących informacji stawkowych i wiążących informacji akcyzowych uchylonych prawomocnym wyrokiem sądu administracyjnego (po wpływie wyroku prawomocnego) w stosunku do liczby wydanych interpretacji indywidualnych, wiążących informacji stawkowych i wiążących informacji akcyzowych w danym roku</i>	3,31% (2023)	≤ 5%	≤ 4,7%	≤ 4,3%	≤ 4%	komórka właściwa ds. orzecznictwa podatkowego
2.1.6 e-Uslugi publiczne dla klientów KAS <i>Liczba e-Uslug publicznych udostępnionych klientom KAS</i>	0 (2024)	≥ 1	≥ 4	≥ 4	≥ 4	komórka właściwa ds. cel

KIERUNEK 4 WZMOCNIENIE ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI DO SKUTECZNEJ REALIZACJI ZADAŃ**CEL 4.1****WZMOCNIENIE POTENCJAŁU ORGANIZACJI**

WSKAŹNIKI	Wartość bazowa	Wartość planowana				Źródło danych
		2025	2026	2027	2028	
4.1.1 Wskaźnik zaangażowania na forum UE <i>Liczba unijnych komitetów, grup roboczych, grup zadaniowych, grup eksperckich itd., w których uczestniczą przedstawiciele KAS w obszarze administracji skarbowej</i>	75 (2024)	≥ 80	≥ 161	≥ 242	≥ 303	komórka właściwa ds. współpracy międzynarodowej KAS
4.1.2 Wskaźnik wzmocnienia kompetencji w zakresie analityki kryminalnej <i>Liczba przeszkolonych analityków kryminalnych do pełnienia służby w komórkach analizy kryminalnej</i>	0 (2024)	≥ 27	≥ 54	≥ 70	≥ 86	komórka właściwa ds. zwalczania przestępczości ekonomicznej
4.1.3 Optymalizacja procesu rejestracji podmiotów <i>Liczba udostępionych e-usług optymalizujących procesy rejestracji podmiotów</i>	0	≥ 1	≥ 6	≥ 6	≥ 6	komórka właściwa ds. poboru podatków
4.1.4 Automatyzacja i optymalizacja procesu egzekucji administracyjnej w KAS <i>Liczba udostępionych e-usług automatyzujących i optymalizujących proces egzekucji administracyjnej w KAS</i>	0	≥ 1	≥ 2	≥ 6	≥ 6	komórka właściwa ds. poboru podatków
4.1.5 Wskaźnik aktywności Kierownictwa KAS na forum UE <i>Liczba bilateralnych i multilateralnych spotkań Kierownictwa KAS na forum UE w obszarze administracji skarbowej</i>	10 (2024)	≥ 17	≥ 35	≥ 53	≥ 71	komórka właściwa ds. współpracy międzynarodowej KAS

CEL 4.2**STWORZENIE PRZYJAZNEGO I AKTYWIZUJĄCEGO ŚRODOWISKA PRACY ORAZ SŁUŻBY**

WSKAŹNIKI	Wartość bazowa	Wartość planowana				Źródło danych
		2025	2026	2027	2028	
4.2.1 Jednolite i nowoczesne rozwiązania w obszarze zarządzania różnorodnością w KAS <i>Liczba podjętych działań z zakresu zarządzania różnorodnością w KAS</i>	0 (2024)	-	≥ 1	≥ 2	≥ 2	komórka właściwa ds. budżetu, majątku i kadru KAS