

Warszawa, dnia 20 lutego 2025 r.

Poz. 12

**ZARZĄDZENIE
MINISTRA FINANSÓW¹⁾**

z dnia 15 lutego 2025 r.

w sprawie określenia Kierunków działania i rozwoju Ministerstwa Finansów na lata 2025-2028

Na podstawie art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2024 r. poz. 1050 i 1473) zarządza się, co następuje:

§ 1. Określa się Kierunki działania i rozwoju Ministerstwa Finansów na lata 2025-2028, zwane dalej „Kierunkami MF”, stanowiące załącznik do zarządzenia.

§ 2. Za realizację działań określonych w Kierunkach MF oraz zarządzanie ryzykiem związanym z realizacją celów, działań i wskaźników określonych w Kierunkach MF są odpowiedzialni dyrektorzy właściwych komórek organizacyjnych w Ministerstwie Finansów lub kierownicy właściwych jednostek organizacyjnych podległych ministrowi właściwemu do spraw budżetu, finansów publicznych oraz instytucji finansowych albo przez niego nadzorowanych.

§ 3. Komórka właściwa do spraw koordynowania planowania strategicznego w Ministerstwie Finansów:

- 1) przeprowadza ewaluację Kierunków MF po pierwszym, drugim i trzecim roku ich obowiązywania – do dnia 30 czerwca każdego roku,
- 2) sporządza raport z realizacji Kierunków MF za cały okres ich obowiązywania – do dnia 30 czerwca 2029 r.

– i przekazuje do akceptacji ministrowi właściwemu do spraw budżetu, finansów publicznych oraz instytucji finansowych.

§ 4. 1. Ewaluacja, o której mowa w § 3 pkt 1, zawiera również informację o zidentyfikowanym ryzyku, ocenionym jako przekraczające akceptowalny poziom ryzyka przyjęty w Ministerstwie

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

Finansów, związanym z realizacją celów, działań lub wskaźników określonych w Kierunkach MF, wraz z informacją o planie postępowania z ryzykiem.

2. W przypadku identyfikacji ryzyka, o którym mowa w ust. 1, po przeprowadzeniu ewaluacji, o której mowa w § 3 pkt 1, a przed przeprowadzeniem kolejnej ewaluacji, informacja o tym ryzyku wraz z informacją o planie postępowania z ryzykiem jest przekazywana niezwłocznie ministrowi właściwemu do spraw budżetu, finansów publicznych oraz instytucji finansowych przez dyrektora właściwej komórki organizacyjnej w Ministerstwie Finansów lub kierownika właściwej jednostki organizacyjnej podległej ministrowi właściwemu do spraw budżetu, finansów publicznych oraz instytucji finansowych albo przez niego nadzorowanej, za pośrednictwem komórki organizacyjnej właściwej do spraw koordynowania planowania strategicznego w Ministerstwie Finansów.

§ 5. Komórka właściwa do spraw koordynowania planowania strategicznego w Ministerstwie Finansów może zwrócić się do dyrektora właściwej komórki organizacyjnej w Ministerstwie Finansów lub kierownika właściwej jednostki organizacyjnej podległej ministrowi właściwemu do spraw budżetu, finansów publicznych oraz instytucji finansowych albo przez niego nadzorowanej o przygotowanie dodatkowych informacji dotyczących ewaluacji, o której mowa w § 3 pkt 1, lub raportu, o którym mowa w § 3 pkt 2.

§ 6. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem następującym po dniu ogłoszenia, z mocą od dnia 1 stycznia 2025 r.

Minister Finansów: *A. Domański*

Załącznik do obwieszczenia Ministra Finansów
z dnia 15 lutego 2025 r. (Dz. Urz. Min. Fin. poz. 12)

Kierunki działania i rozwoju Ministerstwa Finansów na lata 2025-2028

KIERUNKI DZIAŁANIA I ROZWOJU MINISTERSTWA FINANSÓW 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 MINISTERSTWA FINANSÓW NA LATA 2025-2028

WARTOŚCI

... oczekiwane postawy
i zachowania



BEZSTRONNOŚĆ	INNOWACYJNOŚĆ	PROFESJONALIZM	EFEKTYWNOŚĆ
zachowujemy obiektywizm, nie ulegamy naciskom i nie dopuszczamy do konfliktu interesów	wprowadzamy innowacyjne rozwiązania, aby sprostać wyzwaniom współczesnego świata i wykorzystać nowe możliwości	angażujemy się w realizację zadań, doskonalimy nasze umiejętności i procesy, aby lepiej służyć interesom społecznym i gospodarczym oraz bierzemy odpowiedzialność za podejmowane działania	koncentrujemy się na realizacji zadań w sposób efektywny, oszczędny i zgodny z prawem
ETYKA	WSPÓŁPRACA	WORK-LIFE BALANCE	
kierujemy się wysokimi standardami etycznymi	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	wspieramy równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, organizujemy kampanie propracownicze, dbamy o zdrowie i kondycję pracowników	

KIERUNEK 1

TRANSPARENTNE I BEZPIECZNE FINANSE
PUBLICZNE

CEL:

-
- 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

CEL:

-
- 2.1 Wsparcie klientów w wykonywaniu obowiązków podatkowych i celnych

KIERUNEK 3

NOWOCZESNY RYNEK FINANSOWY

CEL:

-
- 3.1 Eliminacja barier regulacyjnych i tworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi

KIERUNEK 4

WZMOCNIENIE ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI
DO SKUTECZNEJ REALIZACJI ZADAŃ

CEL:

-
- 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

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

- 1.1.1 Uszczelnienie systemu podatkowego
- 1.1.2 Ograniczenie szarej strefy
- 1.1.3 Zwiększenie efektywności krajowego systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu

DZIAŁANIA:

- 1.2.1 Nadzór nad finansami publicznymi
- 1.2.2 Ograniczenie deficytu (realizacja procedury nadmiernego deficytu)
- 1.2.3 Przeglądy wydatków publicznych, koordynacja audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych
- 1.2.4 Wzrost kontroli społecznej (Rada Fiskalna)
- 1.2.5 Finansowanie samorządu terytorialnego
- 1.2.6 Zabezpieczenie interesów Polski w rocznym budżecie UE
- 1.2.7 Finansowanie wyzwań strategicznych kraju

CEL 2.1

Wsparcie klientów w wykonywaniu obowiązków podatkowych i celnych

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

- 2.1.1 Cyfryzacja i automatyzacja usług
- 2.1.2 Rozwój mechanizmów wsparcia dla podatników
- 2.1.3 Prowadzenie akcji i kampanii o charakterze promocyjnym i informacyjnym w zakresie podatków
- 2.1.4 Uproszczenie procedur i przepisów podatkowych
- 2.1.5 Zwiększenie konkurencyjności podatkowej Polski

CEL 3.1

Eliminacja barier regulacyjnych i tworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi

KIERUNEK 3 NOWOCZESNY RYNEK FINANSOWY**DZIAŁANIA:**

- 3.1.1 Rozwój prywatnego rynku kapitałowego
- 3.1.2 Wdrożenie prorozwojowych regulacji prawnych dla krajowego systemu finansowego
- 3.1.3 Wprowadzenie nowych instrumentów finansowych (ETFy, REITy i inne)
- 3.1.4 Rozwój publicznego rynku kapitałowego
- 3.1.5 Edukacja finansowa (kampanie, akcje, programy edukacyjne)

CEL 4.1

Wzmocnienie potencjału organizacji

KIERUNEK 4 WZMOCNIENIE ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI DO SKUTECZNEJ REALIZACJI ZADAŃ**DZIAŁANIA:**

- 4.1.1 Wzrost kompetencji analitycznych
- 4.1.2 Wzmocnienie pozycji Polski na arenie międzynarodowej, w tym na forum UE
- 4.1.3 Modernizacja MF
- 4.1.4 Zwiększenie cyberbezpieczeństwa i odporności organizacji
- 4.1.5 Zwiększenie stabilności systemów IT
- 4.1.6 Poprawa efektywności zarządzania IT
- 4.1.7 Budowa otoczenia wspierającego rozwój pracowników w obszarze AI
- 4.1.8 Wdrażanie rozwiązań zarządczych i działań w kierunku zero-emisyjności
- 4.1.9 Automatyzacja i robotyzacja procesów

CEL 4.2

*Stworzenie przyjaznego
i aktywizującego środowiska pracy
oraz służby*

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 przepływu towarów

CEL 1.2

Efektywne i przejrzyste zarządzanie środkami publicznymi

KIERUNEK 1 *TRANSPARENTNE I BEZPIECZNE FINANSE PUBLICZNE*

WSKAŹNIK	Wartość bazowa	2025	Wartość planowana		2028	Źródło danych
			2026	2027		
1.1.1 Luka VAT <i>Różnica pomiędzy teoretyczną a faktyczną wartością wpływów z podatku VAT</i>	15,8%* (2023)	spadek	spadek	spadek	spadek	Raport Luka w podatku VAT w UE**
WSKAŹNIK	Wartość bazowa	2025	Wartość planowana 2026	2027	2028	Źródło danych
1.2.1 Realizacja poziomu kwoty SRW <i>Różnica wykonanej kwoty wydatków stabilizującej reguły wydatkowej (SRW) i planowanej kwoty wydatków SRW w stosunku do planowanej kwoty wydatków SRW</i>	≤ 0*** (2024)	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0	komórka właściwa ds. analiz i prognoz niezbędnych w celu określania i realizacji polityki makroekonomicznej
1.2.2 Realizacja Rekomendacji Rady OECD dotyczącej uczciwości w służbie publicznej w zakresie koordynacji kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego <i>Liczba spełnionych wskaźników**** dotyczących działania funkcji centralnych celem wdrażania kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego w stosunku do liczby tych wskaźników</i>	64% (2022)	-	-	-	≥ 91%	komórka właściwa ds. koordynacji kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych oraz przeglądów wydatków publicznych

* oszacowanie MF

** https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/fight-against-vat-fraud/vat-gap_en

*** wartość prognozowana

**** wskaźniki wdrożenia Rekomendacji Rady OECD dotyczącej uczciwości w służbie publicznej - opracowanych przez OECD w ramach badania „Public Integrity Indicators ”

1.2.3 Wzmocnienie finansowania JST <i>Różnica między kwotą dochodów JST z tytułu udziałów w podatkach PIT i CIT oraz subwencji ogólnej ustaloną zgodnie z obowiązującym w danym roku systemem dochodów JST a kwotą tych dochodów ustaloną zgodnie z systemem dochodów JST obowiązującym do dnia 24 października 2024 r.</i>	-	≥ 24 800 mln zł	≥ 28 900 mln zł	≥ 30 600 mln zł	≥ 32 200 mln zł	komórka właściwa ds. finansów samorządu terytorialnego
1.2.4 Nominalne tempo wzrostu wydatków pierwotnych netto <i>Suma wydatków pierwotnych netto finansowanych ze środków krajowych zgodnie ze średniookresowym planem budżetowo-strukturalnym w danym roku w stosunku do sumy tych wydatków w roku poprzednim</i>	-	≤ 6,3%	≤ 4,4%	≤ 4,0%	≤ 3,5%	komórka właściwa ds. prognoz wyniku sektora finansów publicznych i instytucji rządowych i samorządowych

CEL 2.1

Wsparcie klientów w wykonywaniu obowiązków podatkowych i celnych

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

WSKAŹNIK	Wartość bazowa	Wartość planowana		Źródło danych		
		2025	2026		2027	2028
2.1.1 International Tax Competitiveness Index (ITCI) - wskaźnik konkurencyjności podatkowej Pozycja Polski w rankingu International Tax Competitiveness Index	poz. 31/38 (2024)	awans	awans	awans	≤ 25	Ranking International Tax Competitiveness Index
2.1.2 Vacatio legis dla zmian systemowych Mediana liczby dni vacatio legis ustaw nowelizujących ustawy o CIT, PIT i VAT (okres od dnia ogłoszenia ustawy do dnia wejścia w życie)	15 (2018-2022)	≥ 45	≥ 45	≥ 45	≥ 45	komórki właściwe merytorycznie w zakresie poszczególnych ustaw
2.1.3 Czas trwania procesu legislacyjnego Mediana liczby dni procesu legislacyjnego dotyczącego ustaw nowelizujących ustawy o CIT, PIT i VAT (okres od dnia udostępnienia projektu ustawy w BIP na stronie podmiotowej RCL do dnia ogłoszenia ustawy)	120 (2018-2022)	≥ 180	≥ 180	≥ 180	≥ 180	komórki właściwe merytorycznie w zakresie poszczególnych ustaw
2.1.4 Realizacja akcji i kampanii o charakterze promocyjnym lub informacyjnym Liczba kampanii lub akcji zrealizowanych w danym roku	4 (2024)	≥ 4	≥ 4	≥ 4	≥ 4	komórka właściwa ds. komunikacji i promocji

CEL 3.1

*Eliminacja barier regulacyjnych
i tworzenie środowiska sprzyjającego
rozwojowi*

KIERUNEK 3 NOWOCZESNY RYNEK FINANSOWY

WSKAŹNIK	Wartość bazowa	2025	Wartość planowana 2026	2027	2028	Źródło danych
3.1.1 Wartość aktywów rynku finansowego <i>Wartość aktywów rynku finansowego na podstawie bazy danych EUROSTAT</i>	3,92 bln zł (2024)	≥ 3,94 bln zł	≥ 3,96 bln zł	≥ 3,98 bln zł	≥ 4 bln zł	komórka właściwa ds. rynku finansowego
3.1.2 Transakcje bezgotówkowe w punktach handlowo-usługowych <i>Udział transakcji bezgotówkowych w transakcjach detalicznych w punktach handlowo - usługowych w danym roku</i>	66% (2024)	≥ 67%	≥ 68%	≥ 69%	≥ 70%	komórka właściwa ds. rynku finansowego
3.1.3 Wartość środków w programach oszczędnościowych (IKE, IKZE, PPE, PPK) <i>Wartość środków w programach oszczędnościowych (IKE, IKZE, PPE, PPK) w danym roku</i>	87 mld zł (2024)	≥ 88 mld zł	≥ 89 mld zł	≥ 90 mld zł	≥ 91 mld zł	komórka właściwa ds. rynku finansowego
3.1.4 Kompetencje finansowe dorosłych mieszkańców Polski według badania OECD <i>Średni wskaźnik kompetencji finansowych dorosłych mieszkańców Polski według badania OECD International Survey of Adult Financial Literacy</i>	65 pkt (2023)	≥ 65	≥ 65	≥ 65	≥ 65	komórka właściwa ds. edukacji finansowej
3.1.5 Kompetencje finansowe dorosłych mieszkańców Polski według badania Komisji Europejskiej <i>Średni wskaźnik wysokich i niskich kompetencji finansowych dorosłych mieszkańców Polski według badania Komisji Europejskiej „Monitoring the level of financial literacy in the EU”</i>	15% 20% (2023)	≥ 15% ≤ 20%	≥ 15% ≤ 20%	≥ 15% ≤ 20%	≥ 15% ≤ 20%	komórka właściwa ds. edukacji finansowej
3.1.6 Przeprowadzenie programu edukacyjnego MF "Finansoaktywni" wraz z konkursem dla dzieci i nauczycieli klas V-VIII szkół podstawowych na temat podatków i budżetu <i>Liczba szkół biorących udział w programie edukacyjnym MF „Finansoaktywni” w danym roku</i>	530 (2023)	≥ 530	≥ 530	≥ 530	≥ 530	komórka właściwa ds. edukacji finansowej

CEL 4.1*Wzmocnienie potencjału organizacji***KIERUNEK 4 WZMOCNIENIE ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI DO SKUTECZNEJ REALIZACJI ZADAŃ**

WSKAŹNIK	Wartość bazowa	Wartość planowana				Źródło danych
		2025	2026	2027	2028	
4.1.1 Wskaźnik aktywności Kierownictwa MF na forum UE i międzynarodowych instytucji finansowych oraz organizacji międzynarodowych <i>Liczba posiedzeń: Rady ECOFIN, Eurogrupy w formie rozszerzonej, Komitetu Ekonomiczno-Finansowego, EWG+, międzynarodowych instytucji finansowych i organizacji międzynarodowych, na których przedstawiciel Kierownictwa MF zaprezentował stanowisko Polski w stosunku do liczby posiedzeń w danym roku, na których odbyła się dyskusja</i>	99% (2023)	≥ 90%	≥ 95%	≥ 98%	≥ 98%	komórka właściwa ds. współpracy międzynarodowej
4.1.2 Poziom dojrzałości organizacji do wdrażania AI <i>Poziom dojrzałości organizacji w oparciu o metodę wypracowaną w grupie FPG/O33 TADEUS (Fiscalis)</i>	2,0 (2023)	-	-	-	≥ 2,5	komórka właściwa ds. transformacji cyfrowej
4.1.3 Dostępność infrastruktury IT w CPD Radom dla podatników <i>Suma liczby godzin bezawaryjnego działania infrastruktury IT w CPD RADOM dla podatników w stosunku do sumy liczby godzin, w których infrastruktura ta powinna być dostępna w danym roku</i>	95% (2024)	≥ 99%	≥ 99%	≥ 99%	≥ 99,9%	Centrum Informatyki Resortu Finansów
4.1.4 Dostępność usługi sieci WAN resortu finansów (WAN RF) <i>Suma czasów dostępności usługi dla wszystkich lokalizacji podłączonych do sieci WAN RF na założonym poziomie w stosunku do sumy czasów usługi</i>	99% (2024)	≥ 95%	≥ 96%	≥ 98%	≥ 99%	Centrum Informatyki Resortu Finansów
4.1.5 Poziom cyberdojrzałości organizacji <i>Poziom cyberdojrzałości organizacji w oparciu o ocenę z wykorzystaniem ram NIST CSF</i>	1,7 (2024)	wzrost	wzrost	wzrost	≥ 2,5	komórka właściwa ds. cyberbezpieczeństwa
4.1.6 Centralizacja systemów <i>Liczba scentralizowanych systemów informatycznych w stosunku do liczby wszystkich systemów informatycznych</i>	36% (2024)	wzrost	wzrost	wzrost	≥ 50%	Centrum Informatyki Resortu Finansów

CEL 4.2

*Stworzenie przyjaznego
i aktywizującego środowiska pracy
oraz służby*

KIERUNEK 4 WZMOCNIENIE ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI DO SKUTECZNEJ REALIZACJI ZADAŃ

WSKAŹNIK	Wartość bazowa	2025	Wartość planowana		Źródło danych	
			2026	2027		2028
4.2.1 Rekomendacja pracy w MF <i>Liczba pozytywnych odpowiedzi na pytanie z badania satysfakcji i zaangażowania (SIZ): Czy polecisz/abym znajomym pracę w Ministerstwie Finansów w stosunku do wszystkich odpowiedzi na to pytanie</i>	70% (2023)	≥ 65%	≥ 65%	≥ 65%	≥ 65%	komórka właściwa ds. zarządzania zasobami ludzkimi
4.2.2 Retencja nowych pracowników <i>Liczba nowych pracowników, którzy pozostawali w zatrudnieniu przez okres co najmniej 6 miesięcy w stosunku do liczby wszystkich nowych pracowników, dla których okres 6 miesięcy od daty zatrudnienia w MF upływa w roku sprawozdawczym</i>	96% (2023)	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	komórka właściwa ds. zarządzania zasobami ludzkimi
4.2.3 Realizacja szkoleń grupowych <i>Liczba miejsc szkoleniowych wykorzystanych w ramach szkoleń grupowych zrealizowanych zgodnie z Planem szkoleń pracowników MF na dany rok w stosunku do liczby wszystkich tych miejsc szkoleniowych</i>	91% (2023)	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	komórka właściwa ds. zarządzania zasobami ludzkimi
4.2.4 Inicjatywy propracownicze <i>Liczba pozytywnie ocenionych inicjatyw propracowniczych z badania satysfakcji i zaangażowania (SIZ) w stosunku do wszystkich ocenianych w tym badaniu inicjatyw propracowniczych</i>	100% (2023)	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	komórka właściwa ds. zarządzania zasobami ludzkimi