

Warszawa, dnia 2 sierpnia 2017 r.

Poz. 144

ZARZĄDZENIE
MINISTRA ROZWOJU I FINANSÓW¹⁾

z dnia 25 lipca 2017 r.

w sprawie kierunków działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017-2020

Na podstawie art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej (Dz. U. poz. 1947, z późn. zm.²⁾) zarządza się, co następuje:

§ 1. Określa się kierunki działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017-2020, stanowiące załącznik do zarządzenia.

§ 2. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.³⁾

Minister Rozwoju i Finansów: wz. W. Janczyk

¹⁾ Minister Rozwoju i Finansów kieruje działem administracji rządowej – finanse publiczne na podstawie § 1 ust. 2 pkt 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 września 2016 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Rozwoju i Finansów (Dz. U. poz. 1595).

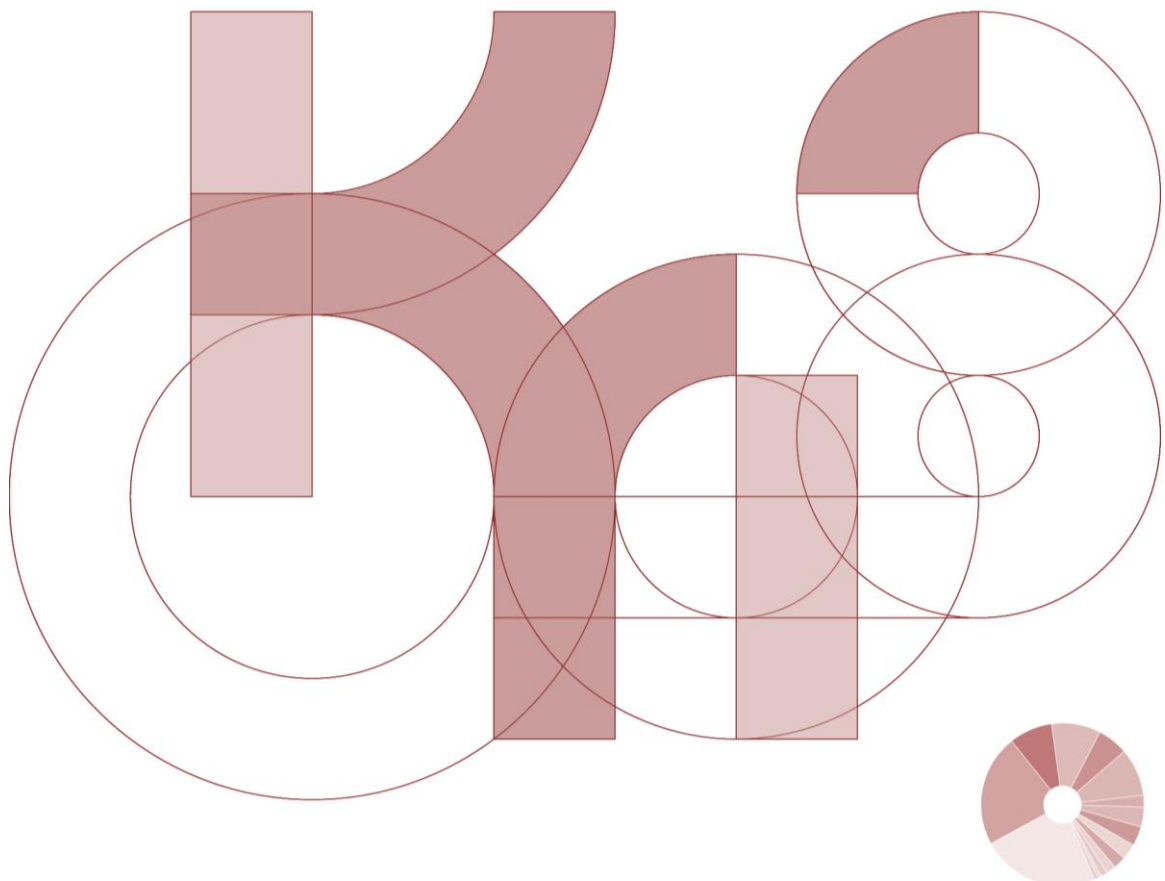
²⁾ Zmiany wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2016 r. poz. 2255 oraz z 2017 r. poz. 88, 244, 379, 708, 768 i 1086.

³⁾ Niniejsze zarządzenie było poprzedzone zarządzeniem Nr 50 Ministra Finansów z dnia 13 grudnia 2013 r. w sprawie strategii działania Służby Celnej, które utraciło moc z dniem 1 marca 2017 r. w związku z art. 159 ustawy z dnia 16 listopada 2016 r. – Przepisy wprowadzające ustawę o Krajowej Administracji Skarbowej (Dz. U. poz. 1948 i 2255 oraz z 2017 r. poz. 379).

Załącznik do zarządzenia Ministra Rozwoju i Finansów
z dnia 25 lipca 2017 r. (poz. 144)



Kierunki działania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017-2020



Krajowa Administracja
Skarbowa

Spis treści

Wstęp	4
Misja	5
Wizja	5
Kierunki działania i rozwoju	6
Cele do osiągnięcia w latach 2017-2020	7
Realizacja Kierunków Działania i Rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017-2020	18
Monitorowanie i sprawozdawczość	18
Ewaluacja i zmiany	18
Wskaźniki pomiaru celów	20

Wstęp

KIERUNKI DZIAŁANIA I ROZWOJU KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ NA LATA 2017-2020 to dokument, który określa cele Krajowej Administracji Skarbowej (KAS) w latach 2017-2020, a także wskaźniki ich pomiaru oraz zasady raportowania. Dokument jest spójny ze *STRATEGIĄ NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU* oraz *WIELOLETNIM PLANEM FINANSOWYM PAŃSTWA*.

Misja

Misja KAS:

Zapewnienie stabilnych, efektywnych i zrównoważonych finansów publicznych oraz wysokiej jakości świadczonych usług

Określenie kierunków działania i rozwoju jest niezbędne, aby skutecznie i efektywnie realizować zadania KAS, która jest w szczególności odpowiedzialna za pobór należności podatkowych i celnych oraz kontrolę prawidłowości realizacji obowiązków, które są związane z daninami publicznymi oraz ma duży wpływ na wielkość należnych wpływów budżetowych i tym samym wzmocnienie stabilności finansów publicznych.

Nowoczesna administracja skarbowa ma zapewniać przyjazną obsługę oraz wsparcie podatnika i przedsiębiorcy w prawidłowym wykonywaniu obowiązków podatkowych i celnych.

Działania skoordynowane przez KAS i Ministerstwo Finansów, zmierzające do poprawy ściągальności podatków oraz ograniczenia „szarej strefy” gospodarki, która dotychczas w znaczny sposób uszczuplała wpływy budżetowe, wpłyną pozytywnie na stan finansów publicznych. Z tego powodu przyjęto jedną, wspólną misję dla całego resortu finansów, która jest również misją KAS:

ZAPEWNIENIE STABILNYCH, EFEKTYWNYCH I ZRÓWNOWAŻONYCH FINANSÓW PUBLICZNYCH ORAZ WYSOKIEJ JAKOŚCI ŚWIADCZONYCH USŁUG.

Wizja

Wizja KAS:

- nowoczesna
- skuteczna w egzekwowaniu podatków
- ciesząca się zaufaniem społecznym
- wspierająca uczciwych podatników i przedsiębiorców
- zwalczająca oszustwa podatkowe i celne
- chroniąca rynek i społeczeństwo

Większość podatników rzetelnie wypełnia swoje zobowiązania podatkowe i celne oraz szanuje prawo. Właśnie na tych uczciwych podatnikach i przedsiębiorcach KAS skupi się podczas projektowania i rozwoju swoich usług. Ważne jest również to, aby dzięki partnerskiej współpracy urzędników skarbowych i ich klientów liczba sumiennych i uczciwych podatników i przedsiębiorców stale rosła, a KAS zapewniała im właściwą pomoc w wypełnianiu obowiązków.

Istnieją jednak podmioty, które celowo uchylają się od obowiązków wobec państwa, nie płacąc podatków i cła. Utrudnia to państwu wypełnianie wszystkich swoich deklaracji i zobowiązań wobec społeczeństwa, zmniejsza się liczba usług i inwestycji publicznych i trudniej jest wyrównywać szanse obywateli na lepszy byt. Dlatego KAS powinna podejmować wszelkie starania, aby wykrywać i karać winnych takich przypadków oraz odzyskiwać należności.

Wskazane kwestie pozwalają na określenie wizji KAS:

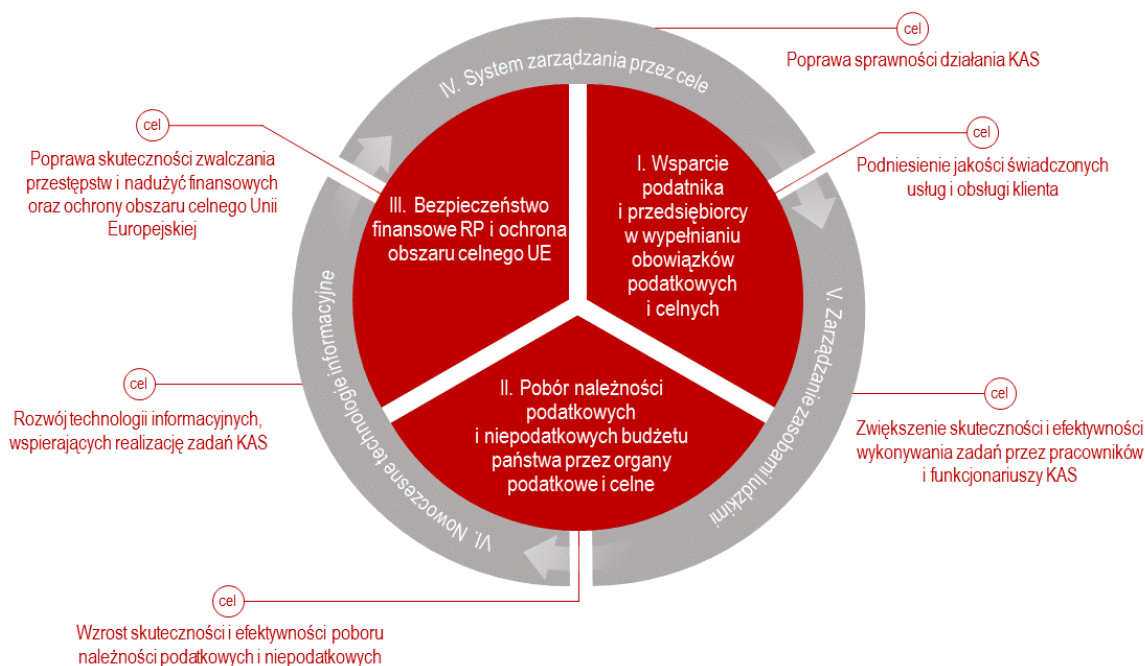
KRAJOWA ADMINISTRACJA SKARBOWA JEST NOWOCZESNĄ, SKUTECZNĄ W EGZEKWOWANIU PODATKÓW ORAZ CIESZĄCĄ SIĘ ZAUFANIEM SPOŁECZNYM ORGANIZACJĄ, WSPIERAJĄCĄ UCZCIWYCH PODATNIKÓW I PRZEDSIĘBIORCÓW, ZWALCZAJĄCĄ OSZUSTWA PODATKOWE I CELNE ORAZ CHRONIĄCĄ RYNEK I SPOŁECZEŃSTWO.

Kierunki działania i rozwoju

Głównym zadaniem KAS jest zapewnienie nowoczesnego i przyjaznego wykonywania obowiązków podatkowych i celnych. Ponadto KAS będzie koncentrowała się na sprawnej obsłudze podatników i przedsiębiorców i udzielaniu jednolitej informacji podatkowej i celnej. Zapewni też bezpieczeństwo finansowe Rzeczypospolitej Polskiej oraz ochronę bezpieczeństwa obszaru celnego Unii Europejskiej przez zwalczanie szarej strefy, przestępczości ekonomicznej, w tym wyłudzeń podatkowych, oraz egzekwowanie wymagań pozataryfowych.

Minister właściwy do spraw finansów publicznych określa czteroletnie kierunki działania i rozwoju KAS dla zapewnienia skutecznej i efektywnej realizacji zadań KAS oraz wysokiej jakości jej działania. Kierunki te są odpowiedzią na aktualną sytuację dotyczącą poboru danin publicznych, wychodzą również naprzeciw potrzebom państwa względem administracji skarbowej oraz oczekiwaniom społeczeństwa.

Rys. 1: Schemat kierunków działania i rozwoju KAS



Cele do osiągnięcia w latach 2017-2020

Kierunek I:

Wsparcie podatnika i przedsiębiorcy w wypełnianiu obowiązków podatkowych i celnych

Zwiększenie poziomu satysfakcji klienta:
do 60% ocen dobrych i bardzo dobrych



Skrócenie czasu, jaki przedsiębiorca przeznaczają na wypełnianie obowiązków podatkowych:
CIT - 42 h/rok
VAT - 59 h/rok



Cel:

Podniesienie jakości świadczonych usług i obsługi klienta

Oczekiwania i potrzeby klientów muszą znajdować się w centrum zainteresowania. Będą także stanowić podstawę dla wprowadzania usprawnień. Kluczowe wartości oferowane klientom to: dostępność, nowoczesność i użyteczność usług oraz wysoka jakość obsługi.

Zmienia się sposób wykonywania zadań i świadczenia usług w kierunku biznesowego, proklienckiego podejścia i zarządzania w administracji skarbowej. Stąd też od wielu lat administracja podatkowa i skarbową oraz służba celna podejmowały działania nakierowane na poprawę jakości obsługi klienta. Działania te powinny być kontynuowane w taki sposób, aby przez wzrost satysfakcji klientów KAS wzmacniać zaufanie do państwa i jego instytucji.

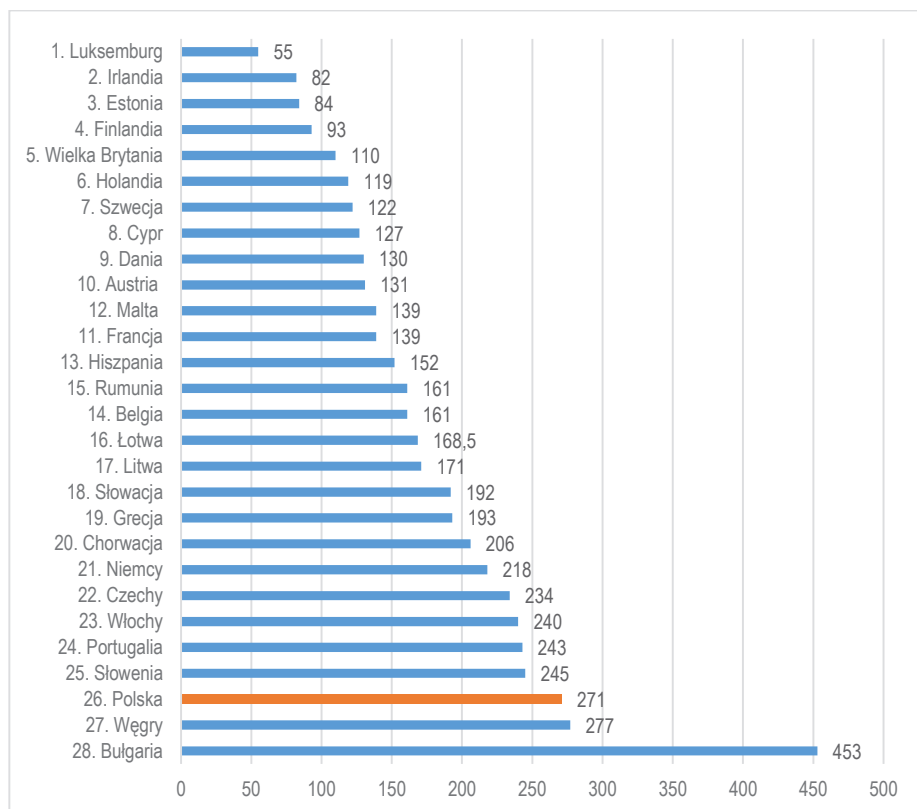
Wyższa dbałość o klientów będzie możliwa przy jednoczesnym podnoszeniu świadomości pracowników oraz funkcjonariuszy służby celno-skarbowej (pracowników i funkcjonariuszy KAS) co do służebnej roli wobec podatników i przedsiębiorców.

Skrócenie czasu przeznaczanego na wypełnianie obowiązków podatkowych

Zgodnie z danymi przedstawionymi w raporcie pt.: *DOING BUSINESS 2017* liczba godzin, jaką przedsiębiorca przeznaczył w 2015 r. na czynności związane z przygotowaniem, wypełnieniem formularzy oraz zapłaceniem trzech głównych danin (CIT, VAT oraz podatków od wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne) w Polsce wyniosła łącznie 271 godzin, w tym na czynności związane z CIT przypadają 70 godzin, VAT – 98 godzin, a z podatkiem od wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne – 103 godzin. Stawia to Polskę na 26. pozycji spośród krajów Unii Europejskiej. W środku stawki znajdują się kraje takie jak Rumunia oraz Belgia ze 161 godzinami, natomiast średnia liczba godzin dla krajów Unii Europejskiej wynosiła w 2015 r. ok. 175,5 godziny. Polska zamierza skrócić czas, jaki przedsiębiorcy przeznaczają na czynności związane

z podatkami CIT oraz VAT o ok. 40% w 2020 r. w porównaniu do 2015 r., tj.: odpowiednio do 42 oraz 59 godzin.

Rys. 2: Liczba godzin w roku przeznaczonych przez przedsiębiorcę na sprawy związane z wypełnieniem obowiązków podatkowych w krajach Unii Europejskiej¹



KAS zbada możliwości dalszego uproszczenia i automatyzacji usług oraz sprawności działania systemów informatycznych, skrócenia czasu obsługi klientów, ujednoczenia wydawania interpretacji przepisów prawa podatkowego oraz uproszczenia formularzy. Ważną kwestią będzie też podnoszenie kompetencji oraz promowanie wśród pracowników i funkcjonariuszy KAS komunikacji uprzejmej i zrozumiałej dla odbiorców.

Różnorodne wsparcie dla podatników

Działania KAS będą nakierowane na wspieranie dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych i celnych. Należy wspierać te grupy podatników, których dotyczą częste zmiany prawa podatkowego lub celnego oraz identyfikować grupy, które mają trudności w interpretacji prawa, co w konsekwencji może prowadzić do nieświadomego

**Więcej deklaracji
podatkowych
złożonych
elektronicznie:
do ponad 85%
ogółem**



¹ Na podstawie: Doing Business 2017, European Union (EU).

popelniania błędów. Grupy te należy wspomagać, oferując jednolitą i pełną informację za pośrednictwem wszystkich dostępnych kanałów komunikacji (np. telefon, forma pisemna, kanały elektroniczne) oraz kierując do nich ofertę w zakresie edukacji podatkowej i celnej. Dzięki poprawie świadomości prawno-podatkowej będzie możliwy skuteczniejszy pobór podatków i cła.

Działania, które poprawią jakość obsługi podatników

- szkolenia behawioralne dla urzędników oraz propagowanie uprzejmej i zrozumiałej komunikacji z podatnikami i przedsiębiorcami,
- zarządzanie jednolitością informacji i interpretacji podatkowych oraz poprawa jakości orzecznictwa,
- opracowanie i wdrożenie modelu segmentacji klientów KAS oraz określenie szczególnych kryteriów obsługi największych podmiotów gospodarczych (oraz osób fizycznych o wysokich przychodach),
- wzmocnienie procesów zarządzania obsługą klienta, w tym procesem zwrotu podatku,
- opracowanie koszyka usług KAS oraz standardów wykonywania poszczególnych usług,
- prowadzenie kampanii informacyjnych oraz programów edukacyjnych, które pomogą podatnikom i przedsiębiorcom zrozumieć oraz przestrzegać obowiązki podatkowe lub zmniejszyć liczbę potencjalnych błędów,
- usprawnienie i unowocześnienie technologii odprawy granicznej przy jednoczesnym zachowaniu funkcji ochronnej rynku, co pozwoli na skrócenie czasu realizacji przez klientów KAS ich procesów biznesowych,
- usprawnienie procesów związanych z obrotem towarowym i odprawą graniczną przez poszerzenie zakresu spraw, które klienci KAS będą mogli załatwić w drodze elektronicznej.

Cel:**Wzrost skuteczności i efektywności poboru należności podatkowych i niepodatkowych**

Poprawa skuteczności egzekwowania prawa podatkowego i celnego oraz zwalczania przestępstw i nadużyć finansowych ma istotne znaczenie dla uszczelnienia systemu podatkowego. Należności pobierane przez organy KAS są niezbędne do realizacji działań wynikających ze *STRATEGII NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU* oraz *WIELOLETNIEGO PLANU FINANSOWEGO PAŃSTWA*.

Ograniczenie przestępczości gospodarczej

Straty budżetu państwa z tytułu należności podatkowych i niepodatkowych pobieranych przez organy KAS wynikają m.in. z działań zorganizowanych grup przestępczych. Dopuszczają się one oszustw karuzelowych, przemytu towarów, agresywnej optymalizacji podatkowej, nierejestrowania przez podatników i przedsiębiorców oraz nieujawniania do opodatkowania źródeł przychodów. Takie zachowania podatników i przedsiębiorców wpływają również na poziom luki podatkowej w Polsce, która w zakresie podatku VAT jest jedną z wyższych w Unii Europejskiej. Znacząca luka podatkowa dotyczy także podatku CIT oraz PIT. Wskazuje to na wyzwania, jakie będą stały przed KAS w zakresie poprawy ściągальności danin publicznych.

Zmniejszenie luki VAT

Zgodnie z raportem Komisji Europejskiej pt.: *STUDY ON REPORT ON THE VAT IN THE UE-28 MEMBER STATES* Polska w 2014 r. była na 21 miejscu spośród 27 krajów Unii Europejskiej, z luką VAT (% VTTL²) na poziomie 24,08% (wobec 25,38% w 2013 r.). Średnia z krajów unijnych, z wyłączeniem Chorwacji, wyniosła 16,28% w 2014 r. (17,86% w 2013 r.). Z danych przedstawionych w raporcie wynika, że pozycja Polski w rankingu krajów europejskich corocznie się obniżała: w 2010 r. Polska była na 16. pozycji, w 2011 r. – 17., a w 2012 i 2013 r. – na 19. Według planów nasz kraj powinien zmniejszyć lukę w VAT do 2020 r. do przeciętnego poziomu, jaki osiągają kraje uczestniczące w badaniu, tj. 10,4% osiągniętych przez Holandię w 2014 r. Do tego czasu zakłada się coroczny awans pozycji Polski w rankingu.

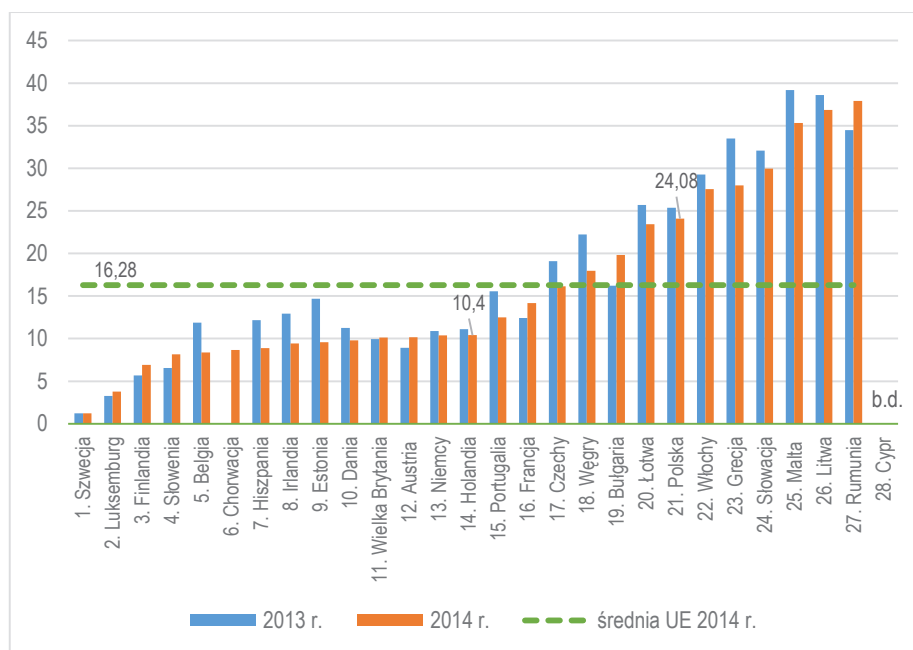
² VTTL (VAT Total Tax Liability) – procent potencjalnych wpływów z VAT.

Kierunek II:

Pobór należności podatkowych i niepodatkowych budżetu państwa przez organy podatkowe i celne

Ograniczenie luki VAT do średniego poziomu krajów UE:
do poziomu 10,4 % VTTL



Rys. 3: Luka VAT (% VTTL) dla krajów Unii Europejskiej³

Wzrost efektywności egzekucji należności: do poziomu 33% kwot objętych tytułami wykonawczymi



Aby osiągnąć tak poważne ograniczenie luki podatkowej, KAS skoncentruje się na skutecznym zapobieganiu wyłudzeniom podatkowym, poprawie sprawności identyfikowania nieprawidłowych działań podatników i przedsiębiorców oraz szybkości reakcji na te nieprawidłowości, a także na sprawniejszym egzekwowaniu należności podatkowych oraz zwalczaniu przestępczości finansowej i gospodarczej.

Działania, które pomogą zmniejszyć lukę podatkową

- opracowanie metodyki szacowania luki podatkowej VAT oraz założeń dla pomiaru luki PIT, CIT i AKC,
- zwiększenie skuteczności działań egzekucyjnych przez poprawę procesu odzyskiwania zaległości oraz skrócenie czasu reakcji na powstające zaległości,
- wdrożenie mechanizmów współpracy z wybranymi kluczowymi podatnikami w zakresie monitoringu horyzontalnego, czyli skupienie się na dobrych relacjach między organem podatkowym i podatnikiem, które będzie skutkować podpisaniem umowy o prawidłowym wypełnianiu obowiązków podatkowych, a także wykrywanie ryzyka w oparciu o ramy nadzoru podatkowego (tax control framework),

³ Na podstawie: Study on Report on the VAT in the UE-28 Member States.

- centralizacja procesu analizy i typowania podmiotów do kontroli,
- utworzenie Rejestru Należności Publicznoprawnych.

Cel:**Poprawa skuteczności zwalczania przestępstw i nadużyć finansowych oraz ochrony obszaru celnego Unii Europejskiej**

Podatnicy i przedsiębiorcy oczekują od państwa skutecznej walki z oszustwami finansowymi i gospodarczymi. Aby wzmocnić społeczne poczucie wiarygodności i zaufania do instytucji publicznych, niezbędne jest podjęcie przez nie skuteczniejszych działań, które poprawią przestrzeganie przepisów prawa podatkowego i celnego oraz ochronę rynku Unii Europejskiej. Chodzi o ograniczanie szarej strefy, wyłudzeń VAT i tzw. karuzel podatkowych oraz eliminowanie towarów nielegalnych – obrót nimi uszczupla budżet państwa i narusza zasady uczciwej konkurencji. Społeczeństwo oczekuje również od KAS zapobiegania wprowadzaniu niebezpiecznych towarów na obszar Unii Europejskiej oraz ochrony przed napływem przez granice towarów, które zagrażają życiu i zdrowiu ludzi oraz zwierząt. Do skuteczniejszego zwalczania przestępstw i nadużyć finansowych oraz ochrony rynku Unii Europejskiej konieczne jest również lepsze wykorzystanie zasobów kadrowych, finansowych i organizacyjnych KAS. Pozwoli to na większą skuteczność kontroli przy mniejszej ingerencji w legalne procesy gospodarcze.

Działania, które wzmocnią zwalczanie przestępstw i nadużyć oraz ochronę rynku Unii Europejskiej

- opracowanie metodyki szacowania poziomu przemytu dla ruchu towarowego, wdrożenie standardów kontroli bezpieczeństwa obrotu towarowego oraz wykrywania i zwalczania przestępstw i nadużyć,
- zwiększenie skuteczności stosowania nieinwazyjnych narzędzi kontroli (np. urządzeń RTG) na przejściach granicznych,
- usprawnienie współpracy z polskimi organami ścigania oraz z zagranicznymi administracjami podatkowo-celnymi w zakresie wykrywania i zwalczania oszustw podatkowych i celnych,
- centralizacja procesu analizy i typowania podmiotów do kontroli,

Kierunek III:

Bezpieczeństwo finansowe RP i ochrona obszaru celnego UE

**Wzrost wykrywalności przestępstw i wykroczeń akcyzowych:
do poziomu 1,7% wpływów budżetowych z tego podatku**



- wdrożenie mechanizmów, które umożliwią wykorzystanie pełnych czynności operacyjno-rozpoznawczych do zwalczania przestępstw gospodarczych,
- wprowadzenie nowych rozwiązań IT wspierających zwalczanie przestępstw gospodarczych, w tym: platformy wymiany informacji o schematach oszustw podatkowych oraz zwiększających prawdopodobieństwo wykrycia nieprawidłowości w dokumentacji podatnika,
- wdrożenie listy podatników skreślonych z rejestru VAT,
- wzrost skuteczności kontroli,
- wdrożenie rozwiązań, które pozwolą na szybkie pozbawianie sprawców i świadomych uczestników przestępstw podatkowych i celnych wszelkich korzyści osiągniętych z tego tytułu,
- wprowadzenie i rozwój systemu monitorowania przewozu towarów, z którymi wiąże się najwyższe ryzyko oszustw podatkowych,
- zwiększenie wykrywalności naruszeń przepisów dotyczących towarów, którymi obrót podlega zakazom lub ograniczeniom na mocy przepisów prawa polskiego lub Unii Europejskiej lub umów międzynarodowych,
- aktywne działania i wzmocnienie pozycji KAS na arenie międzynarodowej, szczególnie w Europie Środkowo-Wschodniej.

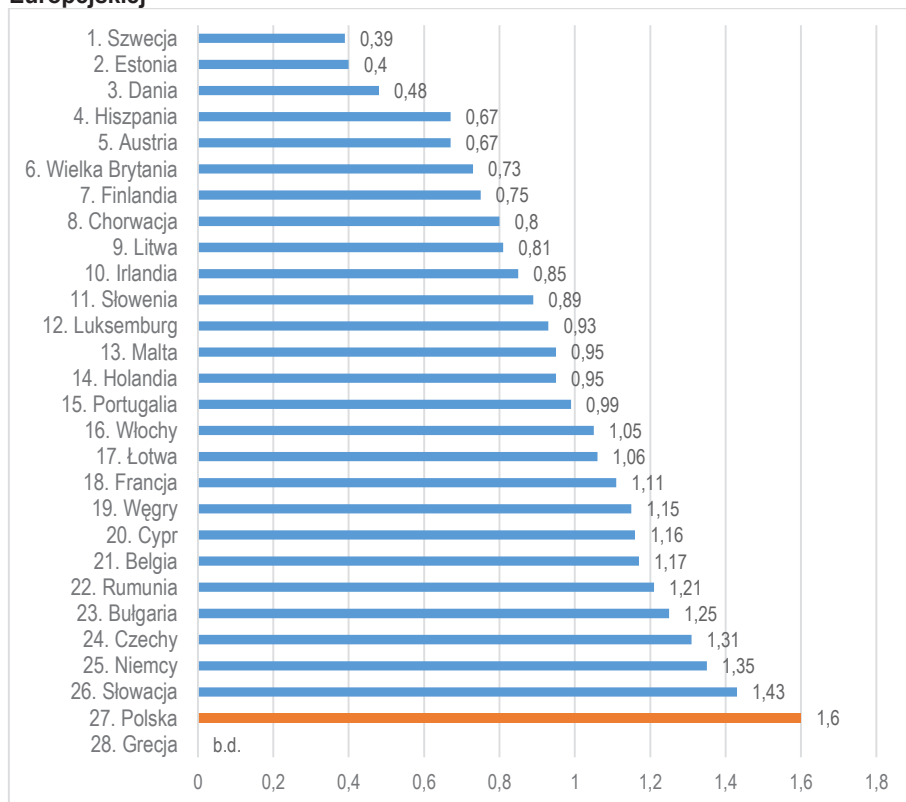
Kierunek IV:
System zarządza-
nia przez cele

Cel:
Poprawa sprawności działania KAS

Od nowoczesnej organizacji wymaga się, by była skuteczna i ekonomiczna w działaniu.

KAS potrzebuje kompleksowego i zintegrowanego systemu zarządzania, opartego o zarządzanie przez cele w obszarze usług, procesów i projektów.

Jednym z podstawowych zadań KAS jest zwiększenie efektywności poboru należności podatkowych i niepodatkowych przy jednoczesnej optymalizacji kosztów jej funkcjonowania oraz zapewnieniu wysokiej jakości świadczonych usług.

Rys. 4: Koszty administracyjne poboru podatków w procentach dla krajów Unii Europejskiej⁴

Zgodnie z danymi zaprezentowanymi w raporcie pt.: *TAX ADMINISTRATION 2015, COMPARATIVE INFORMATION ON OECD AND OTHER ADVANCED AND EMERGING ECONOMIES*, Polska była na ostatnim miejscu, z wartością wskaźnika na poziomie 1,6%, spośród 27 krajów Unii Europejskiej⁵ w zakresie kosztów administracyjnych poboru podatków (wg danych za 2013 r.). Według założeń, po corocznym awansie w rankingu krajów europejskich, Polska dąży do osiągnięcia środka stawki. Ponadto dzięki KAS nasz kraj obniży koszty administracyjne poboru podatków o ok. 40%, tak aby w 2020 r. na każde 77 zł wpływów przypadało 1 zł wydatków.

Działania, które pomogą obniżyć koszty poboru podatków

- opracowanie i wdrożenie zintegrowanego modelu zarządzania w KAS, który obejmie: klientów KAS oraz ich potrzeby i oczekiwania, cele, zadania, usługi, procesy, zasoby (ludzkie, informacyjne, finansowe, materialne) oraz zasady regulujące funkcjonowanie,
- opracowanie metodyki i narzędzi integrujących zarządzanie celami strategicznymi, operacyjnymi i projektowymi,

⁴ Na podstawie: Tax Administration 2015, Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies.

⁵ W raporcie nie uwzględniono danych z Grecji.

**Zwiększenie poziomu efektywności działania KAS:
do poziomu 77 zł wpływów przypadających na 1 zł wydatków**



- opracowanie i upowszechnienie wśród klientów Koszyka Usług KAS,
- opracowanie i wdrożenie spójnych metodyk budowania architektury, modelowania, mierzenia i optymalizacji procesów,
- aktualizacja koncepcji struktur właścicielskich celów, usług, procesów i projektów oraz zasobów w KAS,
- opracowanie i wdrożenie Architektury Procesów KAS, która obejmie jej całą działalność,
- wprowadzenie narzędzi gromadzących i dostarczających dynamicznie dane oraz informację zarządczą o funkcjonowaniu i stanie realizacji celów KAS.

Kierunek V:

Zarządzanie zasobami ludzkimi

**Spójny system zarządzania kadrami:
w pełni wdrożony w 2020 r.**

**Cel:****Zwiększenie skuteczności i efektywności wykonywania zadań przez pracowników i funkcjonariuszy KAS**

Utworzenie KAS przez integrację trzech niezależnie funkcjonujących służb, tj. administracji podatkowej, Służby Celnej oraz kontroli skarbowej wymaga, aby wszystkie działania i narzędzia związane z zarządzaniem personelem były spójne oraz dostosowane do potrzeb i możliwości organizacji.

Głównym celem do 2020 r. w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w KAS jest opracowanie i wdrożenie jednolitych oraz nowoczesnych rozwiązań zarządczych. Docelowy model ZZL obejmie w szczególności motywacyjny system wynagradzania pracowników i funkcjonariuszy KAS, który zostanie powiązany z pomiarem efektywności pracy oraz będzie wspierać zarządzanie przez cele.

Integralną częścią modelu będą również rozwiązania, które zagwarantują profesjonalizm i kształtowanie postaw etycznych pracowników i funkcjonariuszy KAS. To kwestie, które bezpośrednio przekładają się na wizerunek KAS i zaufanie obywateli do państwa i jego instytucji. Niezbędne jest, aby model zarządzania ZZL był wspomagany przez system zarządzania wiedzą oraz odpowiednie narzędzia informatyczne, które wzmocnią sprawną realizację procesów oraz zapewnią szybki dostęp do danych i informacji. Nowe rozwiązania umożliwią profesjonalną analizę działań na poszczególnych stanowiskach, a także określenie roli poszczególnych pracowników i funkcjonariuszy KAS w realizacji celów. Ważna będzie też dokładna analiza wszelkich barier, które utrudniają pracownikom i funkcjonariuszom KAS uzyskiwanie i przekraczanie zakładanego poziomu wydajności, a także możliwość ustalenia standardów i przypisania mierników sukcesu.

Można oczekiwać, że zarządzanie efektywnością pracowników i funkcjonariuszy KAS, wspierane przez profesjonalne narzędzia informatyczne, przyniesie nie tylko wzrost dochodów budżetowych, ale również wpłynie pozytywnie na satysfakcję pracowników i funkcjonariuszy KAS, a w efekcie na dalszy rozwój KAS.

Działania, które poprawią jakość pracy i służby w KAS

- opracowanie i wdrożenie spójnego systemu zarządzania kadrami,
- opracowanie motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników i funkcjonariuszy KAS, opartego na ocenie skuteczności i efektywności realizacji zadań,
- zbudowanie założeń do systemu pomiaru efektywności pracy i służby na poszczególnych stanowiskach,
- zwiększenie profesjonalizmu i wzmocnienie postaw etycznych wśród pracowników i funkcjonariuszy KAS.

Cel:

Rozwój technologii informacyjnych, wspierających realizację zadań KAS

Oczekiwania podatników, obszerny katalog usług i częste zmiany legislacyjne powodują, że szczególnie ważny dla rozwoju KAS będzie rozwój narzędzi informatycznych do obsługi klientów i wspierania pracowników i funkcjonariuszy KAS w codziennej pracy i służbie. Rozwój ten będą wspierać wszystkie – przyjęte w perspektywie do 2020 r. – kierunki rozwoju KAS.

Rozbudowa środowiska, które będzie wykorzystywane do świadczenia publicznych usług elektronicznych związanych z poborem należności i zapewnieniem bezpieczeństwa transakcji międzynarodowych umożliwi wsparcie klienta KAS w wypełnianiu obowiązków podatkowych i celnych. Przyczyni się też do zmniejszenia kosztów wypełniania obowiązków publicznoprawnych zarówno po stronie podatnika i przedsiębiorcy, jak i po stronie KAS. Więcej e-usług świadczonych przez administrację skarbową pozwoli w efekcie na szybsze załatwianie spraw, co poprawi wizerunek administracji skarbowej.

Szybsza informacja to skuteczniejsza walka z szarą strefą

Rozwój cyfrowych kanałów komunikacji ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej i zwiększa konkurencyjność gospodarki. Zwiększa też dostępność informacji i usprawnia jej wymianę z innymi administracjami, Komisją Europejską oraz instytucjami współpracującymi, a także ogranicza obieg dokumentów papierowych. Szybszy przepływ informacji

Kierunek VI:

Nowoczesne technologie informacyjne

**Nowe usługi elek-
troniczne:
3 dotyczące cła
4 dotyczące
poboru podat-
ków do 2020 r.**



to też większa skuteczność działań kontrolnych państwa, które mają za zadanie ograniczenie szarej strefy w gospodarce.

Szybki postęp technologiczny w gospodarce skłania KAS do podejmowania innowacyjnych działań. Aby rozwijać cyfrowe kanały kontaktu z klientami, które ułatwią im działalność, niezbędna będzie modernizacja istniejących i budowa nowych e-usług.

Również zadania analityczne postawione przed KAS sprawiają, że sprawny dostęp do danych będzie kluczową kwestią. W pierwszym etapie zostaną przeanalizowane obecne platformy informacyjne i bazy danych pod kątem zarówno spójności i standaryzacji ich zawartości, jak też możliwości integracji i konsolidacji.

Jednocześnie KAS będzie ulepszać zarządzanie systemami IT, aby zapewnić ich większą efektywność i zoptymalizować koszty utrzymania i rozwoju w obszarze IT.

Działania, które usprawnią obszar IT i obieg informacji

- opracowanie docelowego modelu architektury korporacyjnej,
- wdrożenie nowych i modernizacja istniejących e-usług,
- rozwój systemów IT wspierających procesy wewnętrzne (np. system klasy ERP w zakresie ZZL),
- integracja i rozwój baz danych oraz rozwój narzędzi analitycznych,
- identyfikacja i rozwój kluczowych kompetencji w obszarze IT,
- dostosowanie lub budowa rozwiązań informatycznych zgodnych z Unijnym Kodeksem Celnym,
- modernizacja technologii odprawy granicznej ukierunkowana na przyspieszenie procesów biznesowych klientów KAS, przy zachowaniu ochrony rynku Unii Europejskiej przed napływem towarów, które naruszają ograniczenia i zakazy.

Realizacja Kierunków Działania i Rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej na lata 2017-2020

Działania określone w niniejszym dokumencie powinny być prowadzone z uwzględnieniem podejścia projektowego, zgodnie z rozwiązaniami określonymi przez Ministra Rozwoju i Finansów dla działów administracji rządowej – budżet, finanse publiczne i instytucje finansowe. Zapewni to zgodność uruchamianych projektów z wyznaczonymi kierunkami działań i rozwoju oraz wesprze ich realizację zgodnie z przyjętymi założeniami.

Monitorowanie i sprawozdawczość

Szef Krajowej Administracji Skarbowej (Szef KAS) jest odpowiedzialny za nadzór i monitorowanie realizacji *KIERUNKÓW DZIAŁANIA I ROZWOJU KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ NA LATA 2017–2020*. W przypadku zagrożenia dla ich terminowej realizacji, Szef KAS jest zobowiązany do niezwłocznego przekazania Ministrowi Rozwoju i Finansów informacji o powstałych ryzykach oraz związanych z nimi działaniach zaradczych.

Do dnia 15 marca każdego roku Szef KAS będzie przedstawiać raport ze stanu realizacji celów i działań określonych w niniejszym dokumencie, podjętych w poprzednim roku. Raport będzie zawierać w szczególności informację o stopniu osiągnięcia wartości wskaźników oraz ewentualne propozycje działań, które służą zapewnieniu skutecznej realizacji dokumentu.

Ewaluacja i zmiany

Mając na uwadze skuteczność realizacji *KIERUNKÓW DZIAŁANIA I ROZWOJU KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ NA LATA 2017-2020* raz w roku będzie przeprowadzana ewaluacja dokumentu. Jej wyniki będą stanowić rekomendacje do dokonania ewentualnych zmian w dokumencie. Proces ten jest niezbędny do tego, aby działania KAS mogły sprostać zmieniającym się uwarunkowaniom zewnętrznym oraz oczekiwaniom społecznym i kierownictwa Ministerstwa Finansów.

Ocenie będzie podlegać przede wszystkim spójność niniejszego dokumentu z aktualnymi celami strategicznymi państwa, wskazanymi w obowiązujących dokumentach o charakterze strategicznym, w tym *STRATEGII NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU* oraz *WIELOLETNIM PLANIE FINANSOWYM PAŃSTWA*.

W sytuacji, kiedy nastąpią znaczące zmiany dotyczące głównych celów państwa i uwarunkowań zewnętrznych (wynikających ze zmian prawno-organizacyjnych), ewaluacja dokumentu może być przeprowadzana częściej niż raz w roku.

Komórką koordynującą przeprowadzenie ewaluacji oraz wprowadzenie zmian do dokumentu jest komórka Ministerstwa Finansów odpowiedzialna za koordynowanie planowania strategicznego.

Wskaźniki pomiaru celów

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok bazowy)	Wartość docelowa (rok osiągnięcia)	Zródło danych	Definicja wskaźnika
Kierunek I – Wsparcie podatnika i przedsiębiorcy w wypełnianiu obowiązków podatkowych i celnych					
Cel: Podniesienie jakości świadczonych usług i obsługi klienta					
Poziom satysfakcji klientów	%	46 ⁶ (2016)	>=60 oraz wzrost o co najmniej 5 pp. rok do roku (corocznie)	komórka właściwa ds. ob- sługi klienta i kluczowych podmiotów	odsetek ocen dobrych i bardzo dobrych, na podstawie corocz- nego badania zlecanego przez MF pn. Raport z badania opinii
Czas jaki przedsiębiorca przeznacza na czynności związane z obowiązkami podatkowymi	godzin w roku	CIT: 70 VAT: 98 (2015 ⁷)	tendencja malejąca (corocznie) CIT: 42 VAT: 59 (2020)	komórka właściwa ds. po- lityki podatkowej	liczba godzin w roku jakie przedsiębiorca przeznacza na czynno- ści związane z obowiązkami podatkowymi w zakresie CIT i VAT, na podstawie danych przekazywanych do Banku Światowego na potrzeby opracowania raportu pt.: „Doing Business” w zakresie wskaźnika: Time required to comply with 3 major taxes
Pozycja w rankingu krajów UE – czas w roku przeznaczony na czyn- ności związane z wypełnieniem ob- owiązków podatkowych	pozycja	26 (2015 ⁸)	awans w rankingu ⁹ (corocznie) 14 ¹⁰ (2020)	komórka właściwa ds. po- lityki podatkowej	awans w stosunku do roku poprzedniego w rankingu utworzo- nym na podstawie raportu pt.: „Doing Business”, zgodnie ze wskaźnikiem: Time required to comply with 3 major taxes
Rozmowy telefoniczne przeprowa- dzonych przez konsultantów krajo- wej Informacji Skarbowej o cenio- nych jako prawidłowe	%	>=80 (2016)	tendencja rosnąca (corocznie) >=85% (2020)	komórka właściwa ds. po- boru	stosunek liczby rozmów telefonicznych ocenionych jako praw- dowe do liczby wszystkich ocenianych rozmów telefonicznych

⁶ Na podstawie komunikatu CBOS nr 133/2016 z badań pt. „Ocena instytucji publicznych”, dot. działalności administracji podatkowej, badanie nie obejmowało Służby Celnej.

⁷ Na podstawie danych przekazanych do Banku Światowego na potrzeby opracowania raportu pt. „Doing Business 2017”.

⁸ Na podstawie: Doing Business 2017.

⁹ Dot. rankingów utworzonych za rok 2017 i lata późniejsze.

¹⁰ Z uwagi na publikację raportu z 2-letnim opóźnieniem w stosunku do prezentowanych danych, informacja o docelowej pozycji Polski w rankingu w roku 2020 znana będzie w roku 2022.

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok bazowy)	Wartość docelowa (rok osiągnięcia)	Zródło danych	Definicja wskaźnika
Sredni czas obsługi zgłoszenia celnego wyliczany w imporcie oraz eksporcie w systemach Celina i AES	min.	50 (2017)	35 (2020)	komórka właściwa ds. cel	czas liczony w minutach, w imporcie od momentu przesłania zgłoszenia do systemu, do momentu otrzymania informacji o zakończeniu czynności weryfikacyjnych i gotowości organu do zwolnienia towaru pod warunkiem uszczerbienia/zabezpieczenia należności, a w eksporcie od momentu kiedy przesłano zgłoszenie do systemu do czasu otrzymania informacji o zwolnieniu towaru
Sredni czas trwania postępowań podatkowych wszczętych na wniosek podatnika	dni	32,60 (2016)	<24 (2020)	komórka właściwa ds. poboru	wskaźnik - suma czasu trwania zakończonych wybranych postępowań podatkowych wszczętych na żądanie strony, podzielony przez liczbę zakończonych wybranych postępowań podatkowych wszczętych na żądanie strony
Deklaracje podatkowe złożone elektronicznie	%	77,3 (2016)	>=85 (2020)	komórka właściwa ds. poboru	stosunek złożonych deklaracji elektronicznych do deklaracji ogółem
Kierunek II - Pobór należności podatkowych i niepodatkowych i niepodatkowych budżetu Państwa przez organy podatkowe i celne					
Cel: Wzrost skuteczności i efektywności poboru należności podatkowych i niepodatkowych					
Poziom luka podatkowej VAT	%	24 ¹¹ (2014 ¹²)	10,4 (corocznie) (2020)	komórka właściwa ds. podatku i luki makroekonomicznej	na podstawie raportu pt. "Study on Report on the VAT in the UE-28 Member States", zgodnie ze wskaźnikiem: VAT Gap as a percent of the VTTL; ewaluacja na podstawie szacunku MF, zawartego w <i>Wieloletnim Planie Finansowym Państwa</i>
Pozycja w rankingu krajów UE – luka podatkowa VAT	pozycja	21 (2014 ¹³)	awans w rankingu ¹⁴ (corocznie) 14 ¹⁵ (2020)	komórka właściwa ds. podatku i luki makroekonomicznej	awans w stosunku do roku poprzedniego w rankingu utworzonym na podstawie raportu pt. "Study on Report on the VAT in the UE-28 Member States" i wskaźnika VAT Gap as a percent of the VTTL

¹¹ VTTL.¹² Na podstawie: Study on Report on the VAT in the UE-28 Member States.¹³ J.W.¹⁴ Dot. rankingów utworzonych za rok 2017 i lata późniejsze.¹⁵ Z uwagi na publikację raportu z 2-letnim opóźnieniem w stosunku do prezentowanych danych, informacja o docelowej pozycji Polski w rankingu w roku 2020 znana będzie w roku 2022.

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok bazowy)	Wartość docelowa (rok osiągnięcia)	Zródło danych	Definicja wskaźnika
Wskaźnik realizacji wpływów	%	100,42 (2016)	>=100 (corocznie)	komórka właściwa ds. po-boru	suma zrealizowanych kwot dochodów z tytułu podatków i należności niepodatkowych pobieranych przez organy podatkowe i celne, liczona narastająco od początku roku do końca okresu sprawozdawczego do kwoty dochodów zaplanowanych w ustawie budżetowej na dany rok
Wysokość kwoty wpływów z tytułu należności stanowiących dochód budżetu państwa w stosunku do wysokości kwoty należności budżetowych	%	93,67 (2016)	tendencja rosnąca (corocznie) 97 (2020)	komórka właściwa ds. po-boru	wysokość wpływów budżetowych pomniejszonych o nadpłaty / wysokość należności budżetowych pomniejszonych o potrącenia i należności pozostałe do zapłaty wg stanu na koniec roku ubiegłego x 100%
Kwota zaległości podatkowych obywateli wykonawczymi czynnymi tytułami	mln zł	7 995 (2016)	tendencja malejąca (corocznie) 6 000 (2020)	komórka właściwa ds. po-boru	kwota zaległości podatkowych w urzędach skarbowych obywateli wykonawczymi tytułami w urzędach skarbowych obywateli
Efektywności egzekucji należności	%	31,43 (2016)	oraz wzrost o co najmniej 2 pp. rok do roku (corocznie) >=33	komórka właściwa ds. po-boru	stosunek kwot wyegzekwowanych należności do kwot objętych tytułami wykonawczymi do zatwierdzenia
Trafność analiz w zakresie planowania i typowania przedsiębiorstw do kontroli	%	83,55 (2016)	tendencja rosnąca (corocznie) 90 (2020)	komórka właściwa ds. analizy ryzyka w odniesieniu do negatywnych zmian w zakresie właściwości KAS	Wskaźnik określający procentowo trafność planowania i typowania przedsiębiorstw do kontroli. Wskaźnik mierzący udział procentowy kontroli pozytywnych (tj. pomniejszych) o liczbie kontroli bezwynikowych) w liczbie zrealizowanych kontroli ogółem

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok bazowy)	Wartość docelowa (rok osiągnięcia)	Zródło danych	Definicja wskaźnika
Kierunek III - Bezpieczeństwo finansowe RP i ochrona obszaru celnego UE					
Cel Poprawa skuteczności zwalczania przestępstw i nadużyć finansowych oraz ochrony obszaru celnego Unii Europejskiej!					
Relatywny wzrost wykrywalności przestępstw i wykroczeń akcyzowych	%	1,5 (2016)	1,7 (corocznie)	tendencja rosnąca (corocznie)	stosunek ujętych przez Urzędy Celno-Skarbowe nieprawidłowości (wartość zabezpieczonych wyrobów akcyzowych) do wpływów budżetowych z tytułu tego podatku
Odsetek ujętych w wyrobów tytoniowych na drogach przejazdach granicznych	%	35 (2016)	40 (corocznie)	tendencja rosnąca (corocznie)	stosunek liczby ujętych przemycających papierosów w samochodach osobowych do szacowanej, na podstawie badań statystycznych, wolumenu przemycających papierosów w samochodach osobowych
Zatrymane przesyłki towarów podlegające ograniczeniom	szt.	1800 (2016)	wzrost o 10% (corocznie)	komórka właściwa ds. celniczych ujętych przesyłek towarów podlegających	
Wzrost zmiany ilości wykrytych nielegalnych wyrobów tytoniowych legalnych wyrobów tytoniowych przewyższających zmianę ilości wypalonych papierosów nielegalnych	%	ujawnienia – 0,539 mld konsumpcja 3,131 mld (2016)	wzrost o 2% (corocznie)	komórka właściwa ds. zwalczania przestępczości ekonomicznej we współpracy z komórką właściwą ds. kontroli i analiz ekonomicznych Instytut Badawczy ALMA-RES	roznica pomiędzy stosunkiem ujętych wyrobów tytoniowych (r/r) a stosunkiem wypalonych papierosów nielegalnych (r/r)
Wartość bezwzględna ujemnych różnic w wewnątrzspółnotowych nabyciach towarów	mld €	11,915 (2016)	spadek co najmniej 0 5% (rok do roku) 9,705 (2020)	komórka właściwa ds. kontroli i analiz ekonomicznych	suma ujemnych wyników wyliczenia: wartość WNT z krajów UE deklarowanego dla celów statystycznych przez stronę polską dla kodów towarowych CN8 pomniejszona o wartość WDT do Polski deklarowanego dla celów statystycznych przez kraj UE dla kodów towarowych CN8 powiększona o współczynnik korekty definiowany jako szacowana wartość WNT nie podlegającego obowiązkowi INTRASTAT w Polsce
Wartość bezwzględna ujemnych różnic dla wewnątrzspółnotowych dostaw towarów	mld €	12,636 (2016)	spadek co najmniej 0 5% (rok do roku) 10,292 (2020)	komórka właściwa ds. kontroli i analiz ekonomicznych	suma ujemnych wyników wyliczenia: wartość WNT z Polski deklarowanego dla celów statystycznych przez kraj UE dla kodów towarowych CN8 pomniejszona o wartość WDT do krajów UE deklarowanego dla celów statystycznych przez stronę polską dla kodów towarowych CN8 powiększona o współczynnik korekty definiowany jako szacowana wartość WNT nie podlegającego obowiązkowi INTRASTAT w innych krajach UE

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość bazowa (rok bazowy)	Wartość docelowa (rok osiągnięcia)	Zródło danych	Definicja wskaźnika
Kierunek IV - System zarządzania przez cele					
Cel: Poprawa sprawności działania KAS					
Ekonomiczność działania KAS	zł/1 zł (z wpływów na 1 zł wydatków)	56,53 (2016)	tendencja rosnąca (corocznie) 77 (2020)	komórka właściwa ds. budżetu	stosunek wielkości wpływów ze wszystkich podatków, ceł, opłat i innych należności pobieranych przez KAS do łącznej kwoty wydatków poniesionych na funkcjonowanie KAS
Pozycja w rankingu krajów UE – Ekonomiczność działania KAS	pozycja	27 (2016)	awans w rankingu ¹⁷ 14 ¹⁸ (2020)	komórka właściwa ds. zarządzania strategicznego i wdrożeń	awans w stosunku do roku poprzedniego w rankingu utworzonym na podstawie raportu pt.: „Tax Administration 2015, Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies” i wskaźnika Administrative costs for tax administration/net revenue collected
Wdrożony model zintegrowanego zarządzania KAS	-	0 (2016)	1 (2020)	komórka właściwa ds. zarządzania strategicznego i wdrożeń	wskaźnik logiczny, gdzie 0 oznacza nie, a 1 – tak
Kierunek V - Zarządzanie zasobami ludzkimi					
Cel: Zwiększenie skuteczności i efektywności wykonywania zadań przez pracowników i funkcjonariuszy KAS					
Wdrożony spójny system zarządzania kadrami w KAS	-	0 (2016)	1 (2020)	komórka właściwa ds. kadry KAS	wskaźnik logiczny, gdzie 0 oznacza nie, a 1 – tak
Wdrożony model kompetencji w KAS	-	0 (2016)	1 (2019)	komórka właściwa ds. kadry KAS	wskaźnik logiczny, gdzie 0 oznacza nie, a 1 – tak
Wdrożony system pomiaru efektywności pracy	-	0 (2016)	1 (2019)	komórka właściwa ds. kadry KAS	wskaźnik logiczny, gdzie 0 oznacza nie, a 1 – tak
Kierunek VI - Nowoczesne technologie informacyjne					
Cel: Rozwój technologii informacyjnych, wspierających realizację zadań KAS					
Udoskonalenie nowych usług elektronicznych w obszarze poboru podatków	szt.	0 (2016)	co najmniej 3 (2018) co najmniej 4 ¹⁹ (2019)	komórka właściwa ds. poboru podatków	Udoskonalenie nowych usług elektronicznych w obszarze poboru podatków
Udoskonalenie nowych usług elektronicznych w obszarze celnym	szt.	0 (2016)	co najmniej 3 (2020)	komórka właściwa ds. ceł	Udoskonalenie nowych usług elektronicznych w obszarze celnym

¹⁶ Na podstawie: Tax Administration 2015, Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies.

¹⁷ Dot. rankingów utworzonych za rok 2017 i lata późniejsze.

¹⁸ Z uwagi na publikację raportu z 2-letnim opóźnieniem w stosunku do prezentowanych danych, informacja o docelowej pozycji Polski w rankingu w roku 2020 znana będzie w roku 2022.

¹⁹ Wartość docelowa wskaźnika liczona narastająco.