

Załącznik do uchwały nr 338 Komitetu Monitorującego Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 z dnia 24 listopada 2020 roku.

L.p.	Roczny Plan Działania na 2020 r.	Było	Jest
1.	Fiszka projektu pozakonkursowego <i>Doskonalenie systemów i standardów zarządzania w Krajowej Administracji Skarbowej - 2.0</i>	Brak	Dodanie fiszki. Fiszka stanowi załącznik 1.1 do niniejszej tabeli.
2.	Fiszka projektu pozakonkursowego <i>Doskonalenie standardów zarządzania, obsługi klienta oraz podnoszenie kompetencji pracowników Krajowej Administracji Skarbowej (KAS)</i>	Brak	Dodanie fiszki. Fiszka stanowi załącznik 1.2 do niniejszej tabeli.

Załącznik 1.1.

<b>DZIAŁANIE PO WER</b>	Działanie 2.18 Wysokiej jakości usługi administracyjne
<b>FISZKA PROJEKTU POZAKONKURSOWEGO KONCEPCYJNEGO</b>	
<b>PODSTAWOWE INFORMACJE O PROJEKCIE</b>	
Tytuł lub zakres projektu <sup>1</sup>	<b>Doskonalenie systemów i standardów zarządzania w Krajowej Administracji Skarbowej - 2.0</b>
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	Wdrażanie rozwiązań organizacyjnych w jednostkach administracji skarbowej (w szczególności w obszarze zarządzania procesowego i alokacji zasobów w realizacji procesów zarządzania przez cele, komunikowania się, benchmarkingu narzędzi zarządczych, zarządzanie przez kompetencje).
Cel główny projektu	Wzmocnienie procesu zarządzania organizacją w strategicznych obszarach działalności administracji skarbowej, w szczególności poprzez implementację modelu kompetencji oraz modelu komórki HR jako partnera strategicznego.
Kamienie milowe projektu <sup>2</sup>	<b>Etap I: Inicjacja projektu</b>  Przybliżony termin realizacji: czerwiec 2021 - grudzień 2021

<sup>1</sup> Należy wskazać roboczą nazwę projektu albo skrótowo opisać istotę, zakres przedmiotowy projektu.

<sup>2</sup> 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).

Na tym etapie zostanie:

- zainicjowany projekt w organizacji zgodnie z obowiązującymi w Ministerstwie Finansów zasadami i metodyką,
- opracowana specyfikacja istotnych warunków zamówienia na przeprowadzenie wdrożenia modelu kompetencji, modelu HR biznes partnera - specjalistycznych szkoleń oraz modernizację i rozszerzenie narzędzia informatycznego wspomagającego prowadzenie badań i zarządzanie kompetencjami w organizacji,
- przeprowadzone postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego i podpisana umowa z wykonawcą/mi.

**Etap II:**

**A. Przeszkolenie pracowników z zakresu rozwoju kompetencji umożliwiających realizację zadań w komórce personalnej**

Model komórki personalnej opracowany został w ramach projektu pilotażowego „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej” Nr POWER.02.18.00-00-001/17 i współfinansowany był ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.

Planowany szacunkowy udział w kosztach: 1 050 000,00 zł (55%)

Przybliżony termin realizacji: styczeń 2022 - kwiecień 2023

Na tym etapie zostaną:

- opracowane programy szkoleń, a następnie zorganizowane i przeprowadzone szkolenia specjalistyczne z zakresu ZZL, ujęcia nowoczesnego HR, nowej roli komórek personalnych i dyrektora personalnego w organizacji dla pracowników/ funkcjonariuszy KAS. Planowana liczba osób do przeszkolenia – 80. Planowany termin realizacji: styczeń - kwiecień 2022 r.
- opracowane programy szkoleń, a następnie zorganizowane i przeprowadzone szkolenia specjalistyczne z zakresu ZZL, ujęcia nowoczesnego HR, nowej roli komórek personalnych i dyrektora personalnego w organizacji dla kadry kierowniczej KAS. Planowana

liczba osób do przeszkolenia - 28. Planowany termin realizacji:  
styczeń - kwiecień 2022 r.

- opracowane programy szkoleń e-learningowych oraz webinaria dla wszystkich pracowników KAS z zakresu ZZL, nowoczesnego ujęcia HR i nowej roli komórek personalnych. Planowany szacunkowy koszt: 170 000,00 zł. Planowany termin realizacji: styczeń 2022 - kwiecień 2023 r.

#### **B. Wdrożenie modelu kompetencji pracowników/ funkcjonariuszy Krajowej Administracji Skarbowej**

Model kompetencji pracowników/ funkcjonariuszy Krajowej Administracji Skarbowej opracowany w ramach projektu pilotażowego „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej” Nr POWER.02.18.00-00-001/17 i współfinansowany ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.

Planowany szacunkowy udział w kosztach: 855 000,00 zł (45%)

Przybliżony termin realizacji: styczeń 2022 - kwiecień 2023 r.

Na tym etapie:

- zostanie przeprowadzona rekrutacja wewnętrzna na asesorów (wybór max. 15 osób). Planowany termin realizacji: styczeń - luty 2022 r.
- następnie zorganizowane zostanie szkolenie podstawowe dla zrekrutowanych asesorów KAS. Planowana liczba osób do przeszkolenia -15. Planowany termin realizacji: marzec 2022 r.
- potem, dla obecnych i zrekrutowanych asesorów wewnętrznych, zorganizowane i przeprowadzone zostanie szkolenie doskonalące skoncentrowane na takich obszarach jak: samodzielna budowa narzędzi do badania kompetencji oraz trening uprawniający do rekrutacji na asesora oraz do szkolenia innych do pełnienia funkcji asesora (wybrane osoby) oraz z zarządzania kompetencjami. Planowana liczba osób do przeszkolenia - 25. Planowany termin realizacji: kwiecień - czerwiec 2022 r.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• w dalszej kolejności przeprowadzone zostanie szkolenia z zakresu zastosowania modelu kompetencji w organizacji dla kadry kierowniczej, która na co dzień zarządza kompetencjami pracowników/ funkcjonariuszy. Planowana liczba osób do przeszkolenia - 80. Planowany termin realizacji: czerwiec - sierpień 2022 r.</li> <li>• opracowane zostaną gotowe zadania, do wykorzystania podczas procesu badania kompetencji w organizacji. Planowany termin realizacji: kwiecień 2023 r.</li> <li>• nastąpi modernizacja i rozszerzenie zakresu działania narzędzia informatycznego wspomagającego prowadzenie badań i zarządzanie kompetencjami w organizacji przy uwzględnieniu kompatybilności z nowym modelem kompetencji. Planowany szacunkowy koszt: 325 000,00 zł. Planowany termin realizacji: styczeń 2022 - kwiecień 2023 r.</li> </ul>
Podmiot zgłaszający projekt <sup>3</sup>	Instytucja Pośrednicząca
Podmiot, który będzie wnioskodawcą	minister właściwy ds. finansów publicznych
Uzasadnienie wyboru podmiotu, który będzie wnioskodawcą <sup>4</sup>	<p>Projekt dotyczy realizacji zadań publicznych i ma szczególne znaczenie z punktu widzenia realizacji dochodów budżetu państwa oraz zmian zachodzących w jednostkach podległych ministrowi ds. finansów publicznych - izbach administracji skarbowej, urzędach celno-skarbowych, urzędach skarbowych oraz Krajowej Informacji Skarbowej. Właścicielem procesów oraz jedynym podmiotem uprawnionym do kształtowania i wdrażania zmian istotnych dla wzmocnienia wypełniania obowiązków podatkowych i celnych jest minister właściwy ds. finansów</p>

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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.

	<p>publicznych, stąd wnioskodawcą będzie Ministerstwo Finansów, jako obsługujący urząd.</p> <p>Jednocześnie Ministerstwo Finansów posiada kompetencje pozwalające na wypracowanie koncepcji i narzędzi wsparcia (w tym inicjowania i implementowania zmian prawnych) dla jednostek organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej, stanowiących grupę docelową projektu oraz ich wdrożenie na poziomie krajowym.</p>			
Czy projekt będzie realizowany w partnerstwie?	<b>TAK</b>		<b>NIE</b>	X
Podmioty, które będą partnerami w projekcie i uzasadnienie ich wyboru <sup>5</sup>	Nie dotyczy			
Czy projekt będzie projektem grantowym?	<b>TAK</b>		<b>NIE</b>	X
Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (kwartał albo miesiąc oraz rok)	IV kwartał 2020 r.			
Przewidywany okres realizacji projektu	Data rozpoczęcia (miesiąc oraz rok)	VI 2021 r.	Data zakończenia (miesiąc oraz rok)	VI 2023 r.
<b>SZACOWANY BUDŻET PROJEKTU</b>				

<sup>5</sup> 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.

Szacowana kwota wydatków w projekcie w podziale na lata i ogółem (PLN)					
w roku 2020	w roku 2021	w roku 2021	w roku 2022	w roku 2023	Ogółem
0	0	570 000	1 105 000	230 000	<b>1 905 000</b>
Szacowany wkład własny beneficjenta (PLN)					
TAK	..... (PLN)			NIE	
Szacowany wkład UE (PLN)					
<b>1 605 534</b>					
OPIS PROJEKTU					
Uzasadnienie realizacji projektu w trybie pozakonkursowym <sup>6</sup>					
<p>Zastosowanie trybu pozakonkursowego wynika ze strategicznego charakteru planowanej interwencji. Właścicielem procesów podlegających zmianie jest minister właściwy ds. finansów publicznych, dlatego on ponosi odpowiedzialność za wdrażane zmiany. Podmiot zewnętrzny nie mógłby wziąć odpowiedzialności za wdrożenie planowanych zmian. Szczególnie w dzisiejszej rzeczywistości w ramach zaplanowanych projektów istotna jest elastyczność, kompleksowa wiedza i głębokie zrozumienie zachodzących w KAS zmian organizacyjnych.</p> <p>Projekt ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia modernizacji funkcjonowania i organizacji KAS i umożliwi realizację zadań przypisanych do celów: „Poprawa sprawności działania KAS” oraz „Zwiększenie skuteczności i efektywności wykonywania zadań przez pracowników i funkcjonariuszy KAS”. Cele te zapisane są w Załączniku do zarządzenia Ministra Finansów, z dnia 21.05.2019r. (poz. 61), które mówi o kierunkach działania KAS na lata 2017-2020 (cele 4.1 oraz 4.5).</p> <p>Projekt dotyczy także realizacji zadań publicznych i wpisuje się w założenia programowe strategicznych dokumentów rządowych, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wieleletni Plan Finansowy Państwa na lata 2019-2022 wraz z Programem</li> </ul>					

<sup>6</sup> 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.

Konwergencji. Aktualizacja 2019 w części dot. działań uszczelniających system podatkowy w latach 2019 - 2020,

- Strategia Sprawne Państwo 2020,
- Plan 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”.

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 wymagają złożonych i kompatybilnych przedsięwzięć, stąd też realizacja projektu będzie wspierać ten proces i swym zakresem obejmie działania związane z opracowaniem i wdrożeniem nowoczesnych instrumentów wspierających realizację zadań oraz odpowiednią alokacją zasobów kadrowych i wzmocnienie ich kompetencji poprzez dedykowane szkolenia specjalistyczne.

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

W projekcie będą implementowane rozwiązania, które wiążą się z przyjęciem odpowiednich regulacji wewnętrznych w odniesieniu do modelu kompetencji pracowników/ funkcjonariuszy KAS oraz umocowania asesorów wewnętrznych.

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.

Projekt wzmocni funkcjonowanie Krajowej Administracji Skarbowej, który w obszarze proponowanego wsparcia powinien umożliwić w szczególności:

- ✓ usprawnienie procesów zarządczych w organizacji,



- ✓ usprawnienie systemu doboru kadry, jej kształcenia i motywowania oraz
- ✓ poprawienie wizerunku administracji skarbowej.

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.”*.

Zaproponowane przedsięwzięcia pozwolą zaimplementować wypracowane w ramach projektu pilotażowego rozwiązania organizacyjne w pozostałych jednostkach KAS (w szczególności w obszarze zarządzania strategicznego i zarządzania zmianą, w tym alokacji zasobów w realizacji procesów, narzędzi zarządczych, zarządzania przez kompetencje) poprzez wdrożenie i przeszkolenie w zakresie:

- funkcjonowania komórki personalnej, której model został opracowany w ramach projektu pilotażowego „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej”, współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój oraz
- modelu kompetencji, opracowanego w ramach realizacji projektu pilotażowego „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej”, współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, przy uwzględnieniu modernizacji narzędzia informatycznego wspomagającego prowadzenie badań i zarządzanie kompetencjami w organizacji.

Zarządzanie Krajową Administracją Skarbową, która zatrudnia ok. 60 tys. osób, wymaga wysokich umiejętności menedżerskich, ale też wsparcia odpowiednimi metodycznymi i technicznymi narzędziami. Zaimplementowanie powyższych rozwiązań ułatwi kadrze

kierowniczej zarządzanie kapitałem ludzkim oraz kompetencjami w organizacji. Pozwoli to na dobór do pracy/służby wyspecjalizowanych pracowników, co jest priorytetem dla całej organizacji.

Uzupełniającym projektem do powyższych zadań będzie projekt realizowany przez Krajową Szkołę Skarbowości, który obejmie swoim zasięgiem szkolenia kadry kierowniczej z zakresu spójnego zarządzania w całej KAS, opracowanie i udostępnienie pracownikom katalogu szkoleń online z zakresu wdrażania nowoczesnych rozwiązań HR oraz nowo powstałych komórek personalnych, obsługi klienta oraz modernizację platformy e-learningowej.

Podjęte działania i wypracowane narzędzia będą wspierać zadania realizowane przez nowoczesne komórki personalne, powstałe w ramach projektu pilotażowego „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej” - PO WER 2014-2020 i będą wdrażane w całej KAS w obecnym projekcie. Działania te wynikają z wniosków pilotażu projektu wdrożenia zarówno nowoczesnych komórek personalnych, jak i modelu kompetencyjnego.

Główne zadania przewidziane do realizacji w projekcie ze wskazaniem grup docelowych

W ramach projektu zakłada się realizację następujących zadań:

**1. Przeszkolenie pracowników z zakresu rozwoju kompetencji umożliwiających realizację zadań w komórce personalnej.**

(Model komórki personalnej opracowany został w ramach projektu pilotażowego „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej”).

Implementacja modelu komórki personalnej w trzynastu izbach administracji skarbowej, komórce organizacyjnej w urzędzie obsługującym ministra właściwego ds. finansów publicznych właściwej w sprawach Krajowej Administracji Skarbowej, Krajowej Informacji Skarbowej oraz przygotowanie kadr do nowej roli partnera strategicznego wymagało będzie zaplanowania zasobów ludzkich, rozwoju i przeprowadzenia szkoleń przez ekspertów zewnętrznych w zakresie wiedzy i doświadczeń o funkcjonowaniu działów personalnych w administracji publicznej i organizacjach komercyjnych. Przeszkolenie ma na celu wzmocnienie wdrożonych zmian wewnętrznych w zakresie funkcjonowania działu personalnego oraz odpowiednie przygotowanie kadry komórek HR do nowej roli, jaką będzie wspieranie dyrektora jednostki oraz kadry kierowniczej w zarządzaniu organizacją, poprzez opracowanie tematyki i przeprowadzenie specjalistycznych szkoleń z zakresu ZZL, ujęcia

nowoczesnego HR, nowej roli komórek personalnych w organizacji. Szkolenia będą skierowane do pracowników/ funkcjonariuszy oraz kadry kierowniczej. Szacunkowa liczba osób do przeszkolenia - 108.

Opracowane zostaną programy szkoleń e-learningowych oraz webinaria dla wszystkich pracowników KAS z zakresu ZZL, nowoczesnego ujęcia HR i nowej roli komórki personalnej, Zaletą szkoleń e-learningowych będzie możliwość uczenia się w swoim tempie, umieszczania szkoleń na platformie internetowej oraz udostępnianie ich określonemu gronu odbiorców. Webinaria natomiast dadzą możliwość interakcji organizatora z uczestnikami oraz pozwolą na aktywny udział w przedmiotowym szkoleniu.

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 komórki personalnej KAS.

## **2. Wdrożenie modelu kompetencji pracowników/ funkcjonariuszy Krajowej Administracji Skarbowej.**

(Model kompetencji pracowników opracowany został w ramach realizacji projektu pilotażowego „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej”).

Zastosowanie kompleksowego systemu zarządzania kompetencjami pracowników i funkcjonariuszy w KAS wymagało będzie przeprowadzenia rekrutacji oraz szkolenia podstawowego dla zrekrutowanych asesorów (w liczbie max. 15 osób). Kolejnym krokiem będzie zorganizowanie i przeprowadzenie, przy wsparciu eksperckim, szkolenia doskonalącego dla asesorów wewnętrznych m.in. z zakresu diagnozowania luk kompetencyjnych w oparciu o wypracowane metody i narzędzia. Opracowane szkolenie powinno być tak dobrane i przeprowadzone, aby po jego zakończeniu osoby w nim uczestniczące potrafiły samodzielnie zbudować narzędzia do badania kompetencji, przeprowadzić rekrutację na asesora oraz szkolić innych pracowników do pełnienia takiej funkcji w jednostce. Kolejnym krokiem będzie przeprowadzenie szkolenia z zakresu zastosowania modelu kompetencji w organizacji dla kadry kierowniczej, która na co dzień zarządza kompetencjami pracowników/ funkcjonariuszy. Wdrożenie wymagało będzie także wprowadzenia odpowiednich zapisów wynikających z tego modelu w wewnętrznych regulacjach i procedurach w oparciu o najlepsze wzorce działające w innych jednostkach administracji publicznej i organizacjach komercyjnych, jednakże kompatybilnych z funkcjonującymi we wszystkich jednostkach KAS. Model kompetencji będzie dawał możliwość oceny pracownika pod kątem posiadanych kompetencji, tj.: wiedzy, umiejętności i postaw. Nie

będzie brał pod uwagę innych kryteriów, dając tym samym równe szanse zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Szacunkowa liczba osób do przeszkolenia - 120.

W ramach zadania przeprowadzona zostanie modernizacja i rozszerzenie zakresu działania narzędzia informatycznego wspomagającego prowadzenie badań i zarządzania kompetencjami w organizacji. Istotnym jest, aby opracowany model zarządzania kompetencjami uwzględnił narzędzie informatyczne posiadające odpowiednie funkcjonalności wynikające z posiadanego już modelu i proponujące rozwiązania realnie możliwe do wdrożenia.

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

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 w ramach PO PC w trakcie realizacji jest 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, w ramach PO KL (Priorytet V, Działanie 5.1), ministerstwo współpracowało z KPRM przy realizacji n.w. projektów, które swoim wsparciem objęły wybrane jednostki podległe ministrowi właściwemu ds. finansów publicznych:

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”.

W trakcie realizacji są również projekty: *Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej* oraz *Zarządzanie relacjami z klientem KAS* realizowane w ramach PO WER 2014 - 2020.

Projekt pn. *Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej* jest projektem pilotażowym wobec planowanego projektu. W trakcie realizacji ww. projektu wdrożono już nowy model komórki personalnej oraz zorganizowano i przeszkolono pracowników, funkcjonariuszy i kadrę kierowniczą z zakresu ZZL oraz nowoczesnego ujęcia HR, przyjęto wstępny model kompetencji pracowników i funkcjonariuszy KAS. Wytworzone produkty zostały wdrożone i przetestowane w trzech izbach administracji skarbowej, bądź są w trakcie pilotażu (model kompetencji). Efekty i doświadczenie wynikające z realizacji projektu pilotażowego zostaną wykorzystane w planowanym projekcie.

Planowana interwencja będzie wzmocnieniem już podjętych działań i pozwoli na osiągnięcie wyznaczonych kierunków postępowania i rozwoju Krajowej Administracji Skarbowej. Podejmowane działania będą miały charakter kompleksowy i systemowy, wzmacniając zarządzanie w organizacji. Istotnym jest przy tym, że zaplanowane w projekcie 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.)

Opracowanie modelu komórki personalnej, modelu kompetencji oraz przeprowadzenie pilotażu w wybranych jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej pozwala na upowszechnienie rezultatów pilotażu w całej organizacji.

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

- jednostki organizacyjne, w których będą wdrażane usprawnienia,

- jednostki organizacyjne nadzorujące i wspierające.

Kluczowa jest aktywność i ścisła współpraca pomiędzy jednostkami, w których został przeprowadzony pilotaż działań modernizacyjnych a jednostkami, w których działania wdrożeniowe i szkoleniowe będą przeprowadzane. Istotne jest przy tym zaangażowanie kadry kierowniczej oraz delegowanie na specjalistyczne szkolenia i spotkania projektowe właściwej grupy pracowników realizujących zadania objęte wsparciem.

Obszarem trudności w realizacji projektu może być kwestia narzędzia informatycznego do badania kompetencji pracowników i funkcjonariuszy KAS. W ramach zadania wymagane jest przeprowadzenie modernizacji narzędzia informatycznego, będącego już w posiadaniu KAS. Celem projektu jest zaadoptowanie narzędzia w taki sposób, aby zmaksymalizować efektywność dostępnych zasobów i dostosować je do nowego modelu kompetencji. Niezbędna będzie tutaj ścisła współpraca z projektantem posiadanego narzędzia oraz odpowiednio przygotowany SIWZ w przedmiotowym zakresie.

Czynnikiem ryzyka, który może wpłynąć na sprawną realizację projektu jest ryzyko przedłużenia stanu epidemii w kraju oraz ryzyko przedłużania się postępowań o udzielenie zamówień publicznych. Podczas przygotowania dokumentacji SIWZ, niezbędne będzie uwzględnienie możliwości przeprowadzenia warsztatów/ szkoleń w formie online.

Planowane działania będą odpowiednio dostosowane do charakterystyki każdej z grup interesariuszy, z uwzględnieniem zapewnienia spójności działań KAS. Dodatkowo, w ramach projektu podejmowane będą działania informacyjne służące upowszechnieniu wypracowanych rezultatów. Rodzaj wsparcia oraz wypracowane w projekcie rezultaty będą mogły zostać wykorzystane w opracowaniu dokumentów i wytycznych o charakterze strategicznym i programowym.

Proponowane kierunki wsparcia będą nie tylko uzupełnieniem i kontynuacją dotychczasowych działań. W dłuższej perspektywie wzmocnią konsolidację procesów podstawowych w organizacji, przyczynią się do usprawnienia i doskonalenia zarządzania Krajową Administracją Skarbową oraz zwiększenia jakości świadczonych usług i kompetencji pracowników.

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

Po zakończeniu projektu:

- zostaną przeprowadzone działania informacyjne w zakresie przyjętego modelu komórki personalnej oraz modelu kompetencji, ze wspierającym go systemem IT,
- będą kontynuowane działania mające na celu przeszkolenie wszystkich pracowników pionów personalnych z zakresu rozwoju kompetencji umożliwiających realizację zadań w komórce personalnej, jak również działania mające na celu przeprowadzenie audytu modelu kompetencji.

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

#### WSKAŹNIKI REZULTATU

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa		
	W podziale na: <sup>7</sup>		Ogółem w projekcie
	Kobiety	Mężczyzn	
Liczba jednostek administracji skarbowej, które wdrożyły narzędzia doskonalenia jakości funkcjonowania i obsługi przedsiębiorców			15
Liczba pracowników i funkcjonariuszy KAS, którzy podnieśli kompetencje z zakresu modelu kompetencyjnego oraz funkcjonowania komórki personalnej			196

#### WSKAŹNIKI PRODUKTU

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	
	W podziale na: <sup>8</sup>	Ogółem w

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 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.

	Kobiety	Mężczyzn	projekcie
Liczba jednostek administracji skarbowej objętych wsparciem w celu doskonalenia ich funkcjonowania i obsługi przedsiębiorców			15
Liczba pracowników i funkcjonariuszy KAS, objętych wsparciem w zakresie modelu kompetencyjnego oraz funkcjonowania komórki personalnej			218
<b>SZCZEGÓŁOWE KRYTERIA WYBORU PROJEKTU</b>			
<b>KRYTERIA DOSTĘPU</b>			
Uzasadnienie:			



## Załącznik 1.2

<b>DZIAŁANIE PO WER</b>	<b>Działanie 2.18 Wysokiej jakości usługi administracyjne</b>
<b>FISZKA PROJEKTU POZAKONKURSOWEGO KONCEPCYJNEGO</b>	
<b>PODSTAWOWE INFORMACJE O PROJEKCIE</b>	
Tytuł lub zakres projektu <sup>9</sup>	<b>Doskonalenie standardów zarządzania, obsługi klienta oraz podnoszenie kompetencji pracowników Krajowej Administracji Skarbowej (KAS)</b>
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	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	Wdrażanie rozwiązań organizacyjnych w jednostkach administracji skarbowej (w szczególności w obszarze zarządzania procesowego i alokacji zasobów w realizacji procesów, zarządzania przez cele, komunikowania się, benchmarkingu narzędzi zarządczych, zarządzanie przez kompetencje).  Organizacja i przeprowadzenie specjalistycznych szkoleń dla pracowników administracji skarbowej uczestniczących w wydawaniu decyzji administracyjnych z zakresu problematyki prawnej i proceduralnej.
Cel główny projektu	Wzmocnienie funkcjonowania organizacji w strategicznych obszarach działalności administracji skarbowej, w szczególności poprzez implementację działań dostarczających wiedzę i umiejętności w zakresie zarządzania, obsługi klienta, umiejętności trenerskich oraz innych kompetencji, które będą wspierać budowanie nowoczesnej i skutecznej

<sup>9</sup> Należy wskazać roboczą nazwę projektu albo skrótowo opisać istotę, zakres przedmiotowy projektu.

	administracji skarbowej.
Kamienie milowe projektu <sup>10</sup>	<p><b>1. Przeprowadzenie szkoleń dla pracowników KAS (US/UCS) z zakresu modelu kompetencyjnego.</b></p> <p>I - Podpisanie umowy z wykonawcą na przeprowadzenie szkoleń z zakresu modelu kompetencyjnego dla pracowników KAS – IV kwartał 2021 r.</p> <p>II – Opracowanie wraz z wykonawcą szczegółowego programu edukacyjnego z zakresu modelu kompetencyjnego oraz harmonogramu działań edukacyjnych. Przeprowadzenie szkoleń z przedmiotowego zakresu oraz testów sprawdzających wiedzę – od I kwartału 2022 r. do II kwartału 2023 r.</p> <p>Planowana liczba przeszkolonych osób: 433</p> <p>Szacunkowy udział kosztów w budżecie ogółem: 6,3%</p> <p><b>2. Stworzenie i wdrożenie narzędzi edukacyjnych, wspierających wykonywanie zadań przez partnerów personalnych.</b></p> <p>a. Przeprowadzenie działań edukacyjnych dla kadry kierowniczej, aby zapewnić spójną wiedzę z zakresu zarządzania w całej KAS.</p> <p>I - Podpisanie umowy z wykonawcą w zakresie wdrożenia przedmiotowego działania – III kwartał 2021 r.</p> <p>II – Opracowanie wraz z wykonawcą szczegółowego harmonogramu i zakresu wdrożenia. Przeprowadzenie szkoleń oraz testów sprawdzających wiedzę oraz opracowanie przez wykonawcę katalogu dobrych praktyk zarządczych, na bazie przeprowadzonych szkoleń, możliwego do wdrożenia w codziennej pracy kadry kierowniczej i udostępnienie go uczestnikom szkoleń – od IV kwartału 2021 r. do II kwartału 2023 r.</p> <p>Planowana liczba przeszkolonych osób: 991</p> <p>Szacunkowy udział kosztów w budżecie ogółem: 49%</p> <p>b. Dostarczenie pracownikom KAS dostępnej „na żądanie”, cyfrowej wiedzy z zakresu obsługi klienta.</p> <p>I - Podpisanie umowy z wykonawcą w zakresie wdrożenia przedmiotowego działania – III kwartał 2021 r.</p> <p>II – Opracowanie wraz z wykonawcą szczegółowego katalogu i modułów</p>

<sup>10</sup> Zgodnie z podrozdziałem 5.2.1 *Polityka spójności* rozdziału 5.2 *Zasady wyboru projektów* Umowy Partnerstwa 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).

narzędzia edukacyjnego, jakim są szkolenia cyfrowe z zakresu obsługi klienta. Opracowanie przez wykonawcę i udostępnienie pracownikom szkoleń cyfrowych zakończonych testem wiedzy z zakresu obsługi klienta – od IV kwartału 2021 r. do II kwartału 2022 r.

Planowana liczba przeszkolonych osób: 850

Szacunkowy udział kosztów w budżecie ogółem: 4,2%

- c. Udostępnienie pracownikom KAS narzędzia szkoleniowego, tj. cyfrowych szkoleń językowych, w celu podnoszenia kompetencji językowych.

I - Podpisanie umowy z wykonawcą w zakresie wdrożenia narzędzia edukacyjnego w postaci cyfrowych szkoleń z zakresu języków obcych – I kwartał 2022 r.

II – Opracowanie wraz z wykonawcą zawartości narzędzia edukacyjnego oraz opracowanie i wdrożenie go na platformę Atena2 wraz z testami wiedzy kończącymi poszczególne poziomy nauczania – od II kwartału 2022 r. do III kwartału 2022 r.

Planowana liczba przeszkolonych osób: 500

Szacunkowy udział kosztów w budżecie ogółem: 11,9%

- d. Udostępnienie pracownikom KAS narzędzi edukacyjnych mających na celu dostarczenie i ugruntowanie wiedzy z zakresu prostego języka.

I - Podpisanie umowy z wykonawcą w zakresie wdrożenia narzędzia edukacyjnego w postaci szkoleń cyfrowych z zakresu prostego języka – IV kwartał 2021 r.

II – Opracowanie wraz z wykonawcą zawartości narzędzia edukacyjnego w postaci szkolenia cyfrowego z zakresu prostego języka oraz ilości i zawartości pigułek wiedzy wspierających wdrożenie nabytych umiejętności. Opracowanie przez wykonawcę zleconych działań i udostępnienie pracownikom narzędzi edukacyjnych – od IV kwartału 2021 r. do I kwartału 2022 r.

Planowana liczba przeszkolonych osób: 200

Szacunkowy udział kosztów w budżecie ogółem: 1,6%

- e. Działania mające na celu zdiagnozowanie kultury organizacyjnej i przygotowanie zespołów projektowych do opracowywania i wdrażania zmian.

I - Podpisanie umowy z wykonawcą w zakresie wdrożenia działań

mających na celu zdiagnozowanie kultury organizacyjnej i przygotowanie zespołów projektowych do opracowywania i wdrażania zmian – I kwartał 2022 r.

II – Opracowanie wraz z wykonawcą planu działania i harmonogramu wdrożenia, przeprowadzenie przez wykonawcę badania kultury organizacyjnej oraz wypracowanie katalogu i harmonogramu rekomendowanych zmian oraz przeprowadzenie szkoleń z zakresu tworzenia i prowadzenia projektów z zakresu wdrażania zmian w kulturze organizacyjnej – od II kwartału 2022 r. do II kwartału 2023 r.

Planowana liczba przeszkolonych osób: 700

Szacunkowy udział kosztów w budżecie ogółem: 17,8%

**3. Dostosowanie zasobów KSS (jako jednostki odpowiadającej za realizację polityki szkoleniowej szefa KAS) do bieżącego wspierania szkoleniowych projektów edukacyjnych realizowanych m.in. przez partnerów personalnych w ramach doskonalenia kadr, opartego na modelu kompetencyjnym.**

- a. Modernizacja platformy e-learningowej Atena2, aby dostosować ją do aktualnych rozwiązań rynkowych i wspierać dostęp do szkoleń cyfrowych dla pracowników KAS.

I - Podpisanie umowy z wykonawcą w zakresie modernizacji platformy e-learningowej Atena2 do bieżącego wspierania szkoleniowych projektów edukacyjnych realizowanych m.in. przez partnerów personalnych w ramach doskonalenia kadr, opartego na modelu kompetencyjnym – I kwartał 2022 r.

II – Opracowanie wraz z wykonawcą szczegółowego harmonogramu działań dla platformy e-learning Atena2 w zależności od aktualnych potrzeb oraz wdrożenie zmian i oddanie zmodernizowanej platformy użytkownikom – od II kwartału 2022 r. do IV kwartału 2022 r.

Planowane efekty: zmodernizowana, funkcjonalna i atrakcyjna platforma e-learningowa, wspierająca procesy podnoszenia kompetencji pracowników KAS.

Szacunkowy udział kosztów w budżecie projektu ogółem: 7,7%.

- b. Przygotowanie sali przystosowanej do prowadzenia profesjonalnych webinarów oraz nagrywania edukacyjnych materiałów video dla pracowników KAS oraz wyposażenie sal szkoleniowych w narzędzia do prowadzenia i odbioru

	<p>nowoczesnych działań edukacyjnych.</p> <p>I - Podpisanie umowy z wykonawcą w zakresie przygotowania sali przystosowanej do prowadzenia profesjonalnych webinarów oraz nagrywania edukacyjnych materiałów video dla pracowników KAS oraz wyposażenie sal szkoleniowych w narzędzia do prowadzenia i odbioru nowoczesnych działań edukacyjnych – IV kwartał 2021r.</p> <p>II – Wyposażenie przez wykonawcę sal w sprzęt niezbędny do tworzenia i prowadzenia angażujących szkoleń i oddanie go do użytku pracownikom KAS – IV kwartał 2021 r.</p> <p>Planowane efekty: Stworzenie miejsca do nagrywania i prowadzenia wysokiej jakości szkoleń/spotkań, podnoszących kompetencje pracowników KAS.</p> <p>Szacunkowy udział kosztów w budżecie projektu ogółem: 1,5%</p>
<p>Podmiot zgłaszający projekt<sup>11</sup></p>	<p>Instytucja Pośrednicząca</p>
<p>Podmiot, który będzie wnioskodawcą</p>	<p>Krajowa Szkoła Skarbowości</p>
<p>Uzasadnienie wyboru podmiotu, który będzie wnioskodawcą<sup>12</sup></p>	<p>Projekt dotyczy realizacji zadań publicznych i ma szczególne znaczenie z punktu widzenia realizacji dochodów budżetu państwa oraz zmian zachodzących w jednostkach podległych Ministrowi Finansów – Izbach Administracji Skarbowej, Urzędach Skarbowych, Urzędach Celno-Skarbowych, Krajowej Informacji Skarbowej i Krajowej Szkole Skarbowości. Właścicielem procesów oraz jedynym podmiotem uprawnionym do kształtowania i wdrażania zmian istotnych dla wzmocnienia i wypełniania obowiązków podatkowych i celnych jest minister właściwy ds. finansów publicznych, stąd wnioskodawcą będzie jednostka podległa - Krajowa Szkoła Skarbowości (KSS).</p> <p>KSS posiada kompetencje pozwalające na wypracowanie koncepcji i narzędzi wsparcia dla jednostek organizacyjnych KAS, stanowiących</p>

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> 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 2018 r. poz. 1431, z późn. zm.) oraz podrozdziału 5.2.1 Polityka spójności, rozdziału 5.2 Zasady wyboru projektów Umowy Partnerstwa.

	grupę docelową projektu oraz ich wdrożenie na poziomie krajowym. KSS jest również jednostką realizującą politykę podnoszenia kompetencji kadr KAS, ma więc aktualne informacje o procesach, procedurach oraz potrzebach, które pozwalają na płynne podejmowanie zadań i dostosowywanie ich do bieżącej rzeczywistości, aby osiągnąć jak największą efektywność.			
Czy projekt będzie realizowany w partnerstwie?	<b>TAK</b>		<b>NIE</b>	<b>x</b>
Podmioty, które będą partnerami w projekcie i uzasadnienie ich wyboru <sup>13</sup>	Nie dotyczy			
Czy projekt będzie projektem grantowym?	<b>TAK</b>		<b>NIE</b>	<b>x</b>
Przewidywany termin złożenia wniosku o dofinansowanie (kwartał albo miesiąc oraz rok)	IV kwartał 2020 r.			
Przewidywany okres realizacji projektu	Data rozpoczęcia (miesiąc oraz rok)	czerwiec 2021 r.	Data zakończenia (miesiąc oraz rok)	czerwiec 2023 r.
<b>SZACOWANY BUDŻET PROJEKTU</b>				

<sup>13</sup> 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.

Szacowana kwota wydatków w projekcie w podziale na lata i ogółem (PLN)				
w roku 2020	w roku 2021	w roku 2022	w roku 2023	ogółem
	2 833 609	8 241 956	1 275 307	<b>12 350 872</b>
Szacowany wkład własny beneficjenta (PLN)				
TAK	..... ..... (PLN)		NIE	x
Szacowany wkład UE (PLN)				
10 409 314,92				
OPIS PROJEKTU				
Uzasadnienie realizacji projektu w trybie pozakonkursowym <sup>14</sup>				
<p>Zastosowanie trybu pozakonkursowego wynika ze strategicznego charakteru planowanej interwencji. Dodatkowo istotnym czynnikiem przemawiającym za potrzebą realizacji projektu w trybie pozakonkursowym jest konieczność zapewnienia optymalnej koordynacji realizowanego przedsięwzięcia z projektami zbieżnymi merytorycznie realizowanymi przez KSS. Właścicielem procesów podlegających zmianie jest minister właściwy ds. finansów, dlatego on ponosi odpowiedzialność za wdrażane zmiany. Podmiot zewnętrzny nie może wziąć odpowiedzialności za te zmiany, które są elementem większej całości. Tryb pozakonkursowy pozwala na płynne przejście między projektami i wykorzystanie ich pełnego potencjału. Szczególnie w dzisiejszej rzeczywistości w ramach zaplanowanych projektów istotna jest elastyczność, kompleksowa wiedza i głębokie zrozumienie zachodzących w KAS zmian organizacyjnych, stąd KSS jest podmiotem właściwym do realizacji wyżej wymienionych zadań.</p> <p>Projekt ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia modernizacji funkcjonowania i organizacji KAS i umożliwi realizację zadań przypisanych do celów: „Poprawa sprawności działania KAS” oraz „Zwiększenie skuteczności i efektywności wykonywania zadań przez pracowników i funkcjonariuszy KAS”. Cele te zapisane są w Załączniku do zarządzenia Ministra Finansów, z dnia 21.05.2019 r. (poz. 61), które mówi o kierunkach działania KAS na lata 2017-2020 (cele 4.1 oraz 4.5). Dodatkowo zadania te wpisują się w realizację art. 41 Ustawy o Krajowej</p>				

<sup>14</sup> 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 2018 r. poz. 1431, z późn. zm.) oraz podrozdziału 5.2.1 Polityka spójności, rozdziału 5.2 Zasady wyboru projektów Umowy Partnerstwa.

Administracji Skarbowej – KSS jest jednostką realizującą politykę szkoleniową KAS.

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

- Wieloletni Plan Finansowy Państwa na lata 2019-2022 wraz z Programem Konwergencji. Aktualizacja 2019 w części dot. Działań uszczelniających system podatkowy w latach 2019-2020,
- Strategia Sprawne Państwo 2020
- Plan na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030r.) poprzez realizację celu III „Skuteczne państwo i instytucje gospodarcze służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu” w ramach obszaru finanse publiczne.

Projekt jest adresowany do jednostek KAS, a jego realizacja będzie nadzorowana przez KSS. Zapewni to odpowiednią koordynację działań i sprawność całego systemu.

Wprowadzone działania edukacyjne, obejmujące jednostki podległe Ministrowi Finansów wymagają spójnych i procesowych przedsięwzięć. Realizacja projektu będzie wspierać wdrożenie nowoczesnej wiedzy i umiejętności, które pomogą w realizacji zadań poszczególnych jednostek oraz współpracy między nimi na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

W wyniku powyższych działań wzmocniony zostanie potencjał KAS, dzięki czemu będzie ona jeszcze skuteczniej realizować postawione przed nią zadania ustawowe.

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

Założenia projektu wynikają z potrzeby wsparcia KAS we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i dostarczaniu profesjonalnych kompetencji, w szczególności w obszarze zarządzania zespołami oraz obsługi klienta, a także podnoszenia kompetencji pracowników, aby zapewnić kadrom KAS aktualną wiedzę i umiejętności. Nowoczesne kompetencje kadry KAS wspierają realizację założeń zawartych w dokumentach strategicznych przyjętych przez Rząd RP w perspektywie wieloletniej.



Projekt wzmocni funkcjonowanie KAS, w szczególności:

- usprawni praktyki zarządcze w organizacji,
- podniesie jakość kształcenia kadr KAS,
- podniesie jakość obsługi klienta przez KAS oraz dzięki temu wpłynie pozytywnie na wizerunek KAS w odbiorze przez klientów.

Kompetencje posiadane przez pracowników KAS powinny wspierać realizowanie bieżących zadań i przyszłych wyzwań i powinny być na bieżąco uzupełniane w odpowiedzi na zmieniającą się rzeczywistość.

Podnoszenie jakości pracy kadr KAS będzie wspierać zarówno współpracę na szczeblu lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym.

Zarządzanie KAS, która zatrudnia ok. 60 000 osób, wymaga wysokich umiejętności menedżerskich, a profesjonalna obsługa klienta na zmieniającym się rynku wymaga kompetencji interpersonalnych, które zapewnią wysoki standard kontaktu z obywatelem, a także dadzą pewność i poczucie bezpieczeństwa pracownikom, co przełoży się na profesjonalny wizerunek KAS. Proponowane działania w dłuższej perspektywie pozwolą na sprawniejsze funkcjonowanie KAS.

Działania te są komplementarne z działaniami realizowanymi w projekcie pilotażowym pn. „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej”, mającymi na celu stworzenie i wdrożenie nowoczesnych komórek personalnych, opracowanie roli Partnera Personalnego i wdrożenie roli asesorów wewnętrznych. Dzięki powyższym działaniom nowoczesne działania HR, które obejmował projekt pilotażowy i które będą aktualnie wdrażane w całym KAS będą skuteczniejsze. Managerowie będą mieli możliwość pozyskania praktycznej wiedzy o nowoczesnym zarządzaniu, co pozwoli na skuteczne współdziałanie z Partnerami Personalnymi. Pozostałe działania o charakterze edukacyjnym pomogą rozprzestrzenić dobre i nowoczesne praktyki w całym KAS. Działania te będą również wspierać tworzenie przez Partnerów Personalnych nowoczesnej i atrakcyjnej dla pracowników organizacji.

Główne zadania przewidziane do realizacji w projekcie ze wskazaniem grup docelowych

W ramach projektu zakłada się realizację następujących zadań:

**1. Przeprowadzenie szkoleń dla pracowników KAS (US/UCS) z zakresu modelu**

## **kompetencyjnego.**

Szkolenia zaplanowane w ramach tego zadania pozwolą pracownikom KAS na zapoznanie się z ideą modelu kompetencyjnego. Ułatwi to zrozumienie wprowadzanych zmian, a co za tym idzie, pozwoli na pełniejsze wykorzystanie potencjału projektu. Ilość osób pracujących w KAS (ok. 60 000) wymusza szeroko zakrojone szkolenia, aby zapewnić spójne rozumienie wdrażanych procesów. Dzięki takim szeroko zakrojonym działaniom, wdrażane projekty są efektywne. Szacowany udział kosztów w budżecie ogółem to 6,3%. W ramach tych kosztów planujemy przeszkolić 433 (jedna osoba z każdego US/UCS) pracowników podczas jednodniowych, kompleksowych szkoleń (stacjonarnych lub on-line z trenerem na żywo – w zależności od sytuacji). Dodatkowo stworzony zostanie zaawansowany kurs e-learning, umieszczony na naszej platformie do nauki zdalnej „Atena2” zapewniający możliwość przeszkolenia pozostałych pracowników, oraz bieżącego dostarczania wiedzy nowo zatrudnionym osobom.

## **2. Stworzenie i wdrożenie narzędzi edukacyjnych, wspierających wykonywanie zadań przez partnerów personalnych.**

W ramach tego zadania planujemy opracować i wdrożyć kilka narzędzi, odpowiadających na potrzeby pojawiające się w trakcie trwających zmian organizacyjnych. Partnerzy personalni odpowiadają na wyzwania, które stawia przed nimi niedobór kadry pracowniczej, oraz luki kompetencyjne. Narzędzia te, pozwolą komórkom personalnym na pełniejsze wykorzystanie potencjału postawionych przed nimi zadań.

- a. Przeprowadzenie działań edukacyjnych dla kadry kierowniczej, aby zapewnić spójną wiedzę z zakresu zarządzania w całej KAS.

Dzięki szerokiej grupie docelowej zapewnimy kadrze kierowniczej w KAS spójną wiedzę i lepszą możliwość współpracy. Zadanie to pozwoli zwiększyć zrozumienie pomiędzy kadrą kierowniczą a Partnerami Personalnymi (osobami, które tworzą nowoczesne komórki personalne, wdrażane w poprzednim projekcie PO WER), co usprawni wdrażanie zmian w KAS w przyszłości, m.in. ułatwi szeroko zakrojone wdrażanie modelu kompetencyjnego. Szkolenia te pozwolą kadrze kierowniczej na zrozumienie istotnych w dzisiejszych czasach dobrych praktyk zarządczych oraz na wypracowanie katalogu narzędzi do wdrożenia w codziennej pracy. Będzie on do wykorzystania przez kadrę kierowniczą po zakończonym projekcie szkoleniowym.

Zadanie będzie wymagało wyłonienia dostawcy usług wysokiej jakości, oraz dostarczenie kadry kierowniczej działań edukacyjnych o tematyce spójnej z już zrealizowanymi działaniami dla wyższej kadry kierowniczej. Tematyka działań poza zapewnieniem spójności będzie dopasowana do bieżących potrzeb kierowników w zakresie wyzwań, które stawia przed nimi bieżąca i przyszła praca w zakresie zarządzania zespołami. Będzie to wymagało zbadania bieżących potrzeb.

Ważnym elementem będzie również ewaluacja działań edukacyjnych, oraz działania, które będą scalały poszczególne elementy edukacyjne w proces, mający na celu wdrożenie i utrwalenie zdobytej wiedzy. Katalog narzędzi, wypracowany podczas szkoleń (dzięki czemu dopasowany do specyfiki pracy administracji publicznej), będzie wykorzystywany do dalszych działań rozwojowych, inicjowanych przez partnerów personalnych.

Szacunkowy udział kosztów w budżecie ogółem to 49%. Działania szkoleniowe obejmą 991 osób (według stanu na 10.2020r.) i będą to osoby pełniące funkcje kierownicze w US i UCS. Planowana tematyka szkoleń to: zarządzanie pracownikami w zmieniającej się rzeczywistości i trudno przewidywalnym biznesie, radzenie sobie ze stresem i presją, kultura feedbacku, motywowanie i rozwój pracowników, organizacja-efektywność-procesy, podejmowanie decyzji, czy samoświadomość. Planowane są 124 szkolenia, każde trwające 8 godzin dydaktycznych, tj. 1 dzień szkoleniowy. Szkolenia w zależności od sytuacji będą realizowane w formie stacjonarnej, lub on-line z trenerem na żywo.

- b. Dostarczenie pracownikom KAS dostępnej „na żądanie” wiedzy z zakresu obsługi klienta.

Zadanie będzie wymagało ścisłego współdziałania z pracownikami KAS, aby opracować scenariusze szkoleń cyfrowych, a następnie zapewnić pracownikom wiedzę dostępną „na żądanie”, do wielokrotnego wykorzystania, wspierając budowanie jakości obsługi klienta i wspierając pracowników KAS w trudnych sytuacjach. Narzędzia takie jak szkolenia cyfrowe dostępne „na żądanie”, są również przydatne podczas szkolenia nowych pracowników. Działanie to wesprze przyszłe zadania Partnerów Personalnych, zmniejszając fluktuację pracowników oraz wspierając inicjowane przez Partnerów Personalnych działania z zakresu podnoszenia i ujednolicania obsługi klienta. Dobrej jakości i dostępne „na żądanie” tego typu narzędzia szkoleniowe, przyczynią się również do wzrostu poczucia bezpieczeństwa pracowników w pierwszych miesiącach pracy, co pozytywnie

wpłyne na postrzeganie KAS jako pracodawcy.

Działanie to również połączone jest z modernizacją platformy e-learningowej, dzięki czemu będziemy w stanie dostarczyć pracownikom angażującą formę pozyskiwania i uzupełniania wiedzy, do której będą z chęcią wracać.

Efektem tego działania będzie stworzenie szkoleń cyfrowych, dostępnych on-line: zaplanowanych jest 10 tematów z tego zakresu, ilość szkoleń i zaalokowanie tematów w poszczególnych modułach będzie zależało od konsultacji z pracownikami KAS. Szacujemy, że w pierwszym roku zapozna się z tymi szkoleniami ok. 850 osób, czyli po ok. 2 osoby z każdego US/UCS. Szacowany udział kosztów w budżecie ogółem to 4,2%.

- c. Udostępnienie pracownikom KAS narzędzia szkoleniowego, tj. cyfrowych szkoleń językowych, w celu podnoszenia kompetencji językowych.

Realizacja zadania będzie wymagała zakupienia i zaimplementowania narzędzia edukacyjnego, tj. cyfrowych szkoleń językowych na wewnętrzną platformę Atena2, lub dostarczenia pracownikom licencji do wykorzystania na szkolenia językowe. Działanie to pomoże w czerpaniu dobrych praktyk z rynku międzynarodowego zarówno nowoczesnym komórkom personalnym, stworzonym w ramach projektu „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej”, realizowanym w ramach PO WER 2014-2020, jak i pozostałym pracownikom. Podnoszenie kompetencji z zakresu posługiwania się językiem obcym wpłynie również na podnoszenie kompetencji, zgodnie z wypracowanym i wdrażanym w KAS modelem kompetencyjnym.

Efektem tego działania, będzie zaimplementowanie narzędzi w postaci szkoleń językowych na wewnętrzną platformę Atena2. Planowane do wdrożenia języki to: angielski, niemiecki, rosyjski i francuski. Każdy w 3 poziomach nauczania. Szacujemy, że w ciągu 2 lat od wdrożenia narzędzia, ze szkoleń skorzysta ok. 1000 osób, docelowo szkolenia będą dostępne dla wszystkich pracowników KAS (w toku trwania projektu szacujemy, że będzie to 500 osób). Szacowany udział kosztów w budżecie ogółem to: 11,9%.

- d. Udostępnienie pracownikom KAS narzędzi edukacyjnych mających na celu dostarczenie i ugruntowanie wiedzy z zakresu prostego języka.

Produktem zadania będzie opracowanie narzędzia dostępnego dla pracowników

KAS w postaci specjalistycznego kursu e-learningowego, oraz 10 pigulek wiedzy, które będą wspierać wdrażanie zdobytych informacji. Projekt prostego języka został już zainicjowany w KAS i jego celem jest podnoszenie kompetencji językowych wszystkich pracowników KAS. Polega na upraszczaniu komunikacji, zarówno tej wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Komunikacja jest jedną z podstawowych kompetencji w każdym modelu kompetencji, zależy nam więc na dostarczeniu pracownikom narzędzia, dzięki któremu będą mogli pracować nad tą właśnie kluczową kompetencją. Grupą docelową i priorytetową w tym zadaniu jest 200 ambasadorów prostego języka w Resorcie Finansów, którzy będą przekazywać tę wiedzę dalej. Szkolenia cyfrowe mogą jednak docelowo objąć cały Resort Finansów. Szacowany udział kosztów w budżecie ogółem to 1,6%.

Działania będą wymagały opracowania kompleksowych materiałów cyfrowych wspierających nabywanie i praktykowanie wiedzy z zakresu prostego języka. Opracowanie tych działań wymaga konsultacji z ekspertami i opracowania programu działań dopasowanych do specyfiki pracy KAS. Działania te będą wspierać Partnerów Personalnych, którzy tworzą wdrożone w ramach projektu „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej”, realizowanym w ramach PO WER 2014-2020, komórki personalne, w dalszym wdrażaniu zmian w KAS.

- e. Działania mające na celu zdiagnozowanie kultury organizacyjnej i przygotowanie zespołów projektowych do opracowywania i wdrażania zmian.

Realizacja zadania będzie wymagała ścisłej współpracy z ekspertami zewnętrznymi, którzy przy użyciu sprawdzonej metodologii pomogą nam zbadać kulturę organizacyjną i przygotować dedykowanych pracowników KAS do opracowania zmian, mających na celu wzmocnienie zaangażowania i ugruntowanie dobrych praktyk w zakresie pożądanых postaw. Działanie będzie wymagało również opracowania programu i przeprowadzenia działań edukacyjnych wspierających zmianę: z uwagi na skalę pracowników KAS, forma działań będzie dopasowana do bieżących możliwości i oceny potencjalnej efektywności działań, aby zapewnić jak największą skuteczność. Nowoczesne komórki personalne, jako katalizator zmian, dostaną wsparcie od przeszkolonych osób w zakresie wprowadzania do KAS nowoczesnych rozwiązań.

Efektami działania będą wypracowane przez pracowników KAS na szkoleniach propozycje zmian organizacyjnych na poziomie lokalnym, do wdrożenia w

wybranych obszarach w Resorcie Finansów, które potem zostaną poddane analizie odpowiednich komórek organizacyjnych w Resorcie, celem wybrania najlepszych oraz wdrożenia przynajmniej jednego z nich w odpowiednich obszarach w KAS. Działanie obejmie bezpośrednio ok 700 osób – będą to szkolenia 1 i 2 dniowe dla 70 grup pracowników z zakresu tworzenia i zarządzania projektami. Dodatkowo badanie kultury organizacyjnej i propozycje zmian od ekspertów, obejmą cały KAS. Szacowany udział kosztów w budżecie ogółem to 17,8%.

Łączny, szacunkowy udział kosztów stworzenia i wdrożenia narzędzi edukacyjnych, wspierających wykonywanie zadań przez Partnerów Personalnych w budżecie ogółem to 84,5%.

**3. Dostosowanie zasobów KSS (jako jednostki odpowiadającej za realizację polityki szkoleniowej szefa KAS) do bieżącego wspierania szkoleniowego projektów edukacyjnych realizowanych m.in. przez partnerów personalnych w ramach doskonalenia kadr, opartego na modelu kompetencyjnym.**

Działania zaplanowane w tym punkcie będą obejmować następujące elementy:

- a. Modernizacja platformy e-learningowej Atena2, aby dostosować ją do aktualnych rozwiązań rynkowych i wspierać dostęp do szkoleń cyfrowych dla pracowników KAS.

Działanie będzie wymagało głębokiej, bieżącej analizy rozwiązań zastosowanych na wewnętrznej platformie e-learningowej Atena2 i zmodernizowanie ich, aby były aktualne i wspierały nowoczesne i skuteczne materiały edukacyjne w formie cyfrowej. Analizę taką będą wykonywać zewnętrzni eksperci, a następnie po wypracowaniu rozwiązań, będą one wdrożone przez firmę zewnętrzną. Ważnym działaniem będzie również zapewnienie serwisu i bieżącej aktualizacji platformy przez czas trwania projektu. Działanie to wpisuje się w przyjęty przez Resort model edukacji 70:20:10, gdzie większa część zdobywania kompetencji leży po stronie pracownika, a zadaniem pracodawcy jest zapewnienie mu przestrzeni i zasobów niezbędnych do samorozwoju. Działanie to jest niezbędne nie tylko do wdrażania nowoczesnych szkoleń przez Komórki Personalne, powstałe w wyniku projektu pilotażowego w trzech izbach „Doskonalenie systemów i standardów zarządzania oraz obsługi klienta w administracji skarbowej”, realizowanym w ramach PO WER 2014-2020, ale usprawni edukacyjne funkcjonowanie całego KAS.

Modernizacja platformy edukacyjnej Atena2 to działanie skierowane do wszystkich

pracowników KAS, korzystających ze szkoleń cyfrowych. Szacunkowy udział kosztów w budżecie projektu to 7,7% pln.

- b. Przygotowanie sali przystosowanej do prowadzenia profesjonalnych webinarów oraz nagrywania edukacyjnych materiałów video dla pracowników KAS oraz wyposażenie sal szkoleniowych w narzędzia do prowadzenia i odbioru nowoczesnych działań edukacyjnych.

Działanie jest powiązane z powyższymi działaniami edukacyjnymi i warunkuje dostarczenie nowoczesnych i angażujących działań edukacyjnych w formie cyfrowej. Wymaga nawiązania kontaktu z firmą zewnętrzną w celu dobrania najlepszej opcji sprzętowej do późniejszej, samodzielnej obsługi przez pracowników KSS.

Szacowany udział kosztów w budżecie projektu ogółem to 1,5%.

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,*
- w ramach projektu POWER „*Doskonalenie systemów i standardów zarządzania w administracji skarbowej*” przeprowadzenie pilotażowych działań mających na celu: opracowanie programu szkoleń, zorganizowane i przeprowadzenie szkoleń specjalistycznych z zakresu ZZL, ujęcia nowoczesnego HR, nowej roli komórek personalnych i dyrektora personalnego w organizacji oraz zorganizowane i przeprowadzone szkoleń doskonalących dla obecnych i zrekrutowanych asesorów wewnętrznych. W trakcie realizacji pilotażu objęto wsparciem 45 jednostek KAS. Ponieważ PO WER zakłada objęcie wsparciem wszystkich 433 jednostek organizacyjnych KAS, a fiszka KSS jest rozszerzeniem projektu MF, w przedmiotowym

projekcie wsparcie uzyskają wszystkie 433 jednostki organizacyjne.

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 KAS. 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 działania prowadzone będą przez Krajową Szkołę Skarbowości, 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.)

Nie przewiduje się radykalnych zmian prawnych, które mogłyby stanowić zagrożenie dla realizacji projektu. Kompetencje dostarczane w projekcie są uniwersalnymi kompetencjami, wspierającymi zasoby ludzkie organizacji niezależnie od stanu prawnego. Dodatkowo wspierają adaptację do zmian, czyli będą pomocne w razie zmiany przepisów prawa albo zmian organizacyjnych. Niezależnie od struktury organizacyjnej KAS, czy też możliwych zmian, projekt będzie wspierał kadry zarówno we wzajemnej współpracy, zarządzaniu, jak i



podnoszeniu wiedzy.

Wiele działań w projekcie jest cyfrowych, co pozwoli na dotarcie do obecnych i przyszłych pracowników niezależnie od stanu zatrudnienia, czy fluktuacji pracowników.

Projekt kierowany jest do pracowników KAS – zarówno kadry kierowniczej, pracowników obsługujących klientów, trenerów oraz wszystkich pozostałych osób, których kompetencje warto rozwijać na bieżąco, aby kadra KAS była kompetentna i gotowa na dynamiczne, zmieniające się otoczenie.

Działania te skupiają się na wzmacnianiu uniwersalnych kompetencji, więc jakiegokolwiek zmiany strukturalne nie będą miały wpływu na wykorzystanie kompetencji. Będą one wspierające zarówno dla organizacji na poziomie krajowym, jak i dla poszczególnych pracowników, niezależnie od warunków zewnętrznych.

Projekt pomoże również w uzyskaniu spójności wiedzy i umiejętności szczególnie na poziomie kadry kierowniczej, co z kolei przełoży się na relacje w zespołach oraz zadowolenie w pracy i obsługę klienta, jako jedno z zadań KAS.

Z uwagi na duże powodzenie projektów prowadzonych wewnętrznie, a skupiających się na podnoszeniu tego typu umiejętności, nie obawiamy się braku zaangażowania grupy docelowej projektu. Podczas wielu rozmów, czy korespondencji pojawiały się prośby o podjęcie proponowanych w projekcie działań.

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

Po zakończeniu realizacji projektu, Krajowa Szkoła Skarbowości, jako jednostka realizująca politykę szkoleniową szefa KAS, będzie kontynuować działania podnoszące kompetencje pracowników i wspierających pracę Komórek Personalnych. Dodatkowo, zgodnie z planami rozwijania szkoleń cyfrowych, zobowiązujemy się do utrzymania platformy szkoleniowej Atena2 po zakończeniu projektu.

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

### **WSKAŹNIKI REZULTATU**

Nazwa wskaźnika

Wartość docelowa

	W podziale na: <sup>15</sup>		Ogółem w projekcie
	Kobiety	Mężczyzn	
Liczba jednostek administracji skarbowej, które wdrożyły narzędzia doskonalenia jakości funkcjonowania i obsługi przedsiębiorców.			433
Liczba pracowników i funkcjonariuszy KAS, którzy podnieśli poziom wiedzy o modelu kompetencyjnym.			390
Liczba pracowników i funkcjonariuszy KAS, którzy podnieśli poziom kompetencji zawodowych, dzięki skorzystaniu z przynajmniej jednego narzędzia edukacyjnego wspierającego wykonywanie zadań przez partnerów personalnych.			2976
<b>WSKAŹNIKI PRODUKTU</b>			
Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa		Ogółem w projekcie
	W podziale na: <sup>16</sup>		
	Kobiety	Mężczyzn	
Liczba jednostek administracji skarbowej objętych wsparciem w celu doskonalenia ich funkcjonowania i obsługi przedsiębiorców			433

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> 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.

Liczba pracowników i funkcjonariuszy KAS objętych szkoleniem o modelu kompetencyjnym.			433
Liczba pracowników i funkcjonariuszy KAS objętych szkoleniem z wykorzystaniem przynajmniej jednego narzędzia edukacyjnego wspierającego wykonywanie zadań przez partnerów personalnych.			3306
<b>SZCZEGÓŁOWE KRYTERIA WYBORU PROJEKTU</b>			
<b>KRYTERIA DOSTĘPU</b>			
Uzasadnienie:			