

8.

Krajowa Administracja Skarbowa. Teoria i praktyka. Uwarunkowania systemowe zmian

Jacek Kapica¹

Wstęp

Projekt Krajowej Administracji Skarbowej sformułowany przez Ministerstwo Finansów jest odpowiedzią na potrzebę zmian w administracji resortu finansów, tak aby była ona nowoczesna, efektywna i przyjazna. Niewątpliwie obywatele i przedsiębiorcy płacący podatki, między innymi dla utrzymania tej administracji, oczekują wyższych korzyści i lepszej jakości świadczonych usług administracyjnych. Oczekują, że administracja będzie nadążała za zmianami środowiska informatycznego, w którym funkcjonuje i z którego korzysta społeczeństwo. Pragną by uzyskiwała lepsze efekty w stosunku do poniesionych nakładów, by była też tańsza. I w końcu chcą, by podatnik traktowany był podmiotowo, a ostrze kontrolne ukierunkowane było na tych, co naruszają prawo, a nie na każdego podatnika. Zmian w tym kierunku oczekują również pracownicy tej administracji. Chcą pracować w instytucji korzystającej nowoczesnych technologii informatycznych. Pragną osiągać lepsze efekty i mieć większą satysfakcję z pracy. I oczekują przyjaznego środowiska pracy, gdzie urzędnik, któremu stawia się wymagania jest przez swego pracodawcę – państwo szanowany i godnie wynagradzany.

Cele, które przyświecają zapowiadanych zmianom, są wspólne dla wszystkich interesariuszy (zewnętrznych i wewnętrznych) administracji podatkowej, skarbowej i celnej. Jakie więc zmiany są potrzebne, by to osiągnąć? Utworzenie Krajowej Administracji Skarbowej jest na dzień dzisiejszy jedynie projektem zmian struktur organizacyjnych, który może być środkiem do osiągnięcia zakładanych celów. Ale stworzenie administracji nowoczesnej, efektywnej i przyjaznej

¹ Jacek Kapica – dyrektor Izby Celnej w Szczecinie, ul. Energetyków 55, 70-952 Szczecin.

wymaga wielu równoległych zmian systemowych, organizacyjnych i mentalnych. Potrzebę takich zmian jasno sygnalizowali podczas konferencji Nowoczesna Administracja Skarbowa jej prelegenci tacy jak Roman Kluska, Robert Gwiazdowski, prof. Teresa Liszcz, czy prof. Hubert Izdebski i inni. Bez realizacji tego proste połączenie administracji podatkowej, administracji kontroli skarbowej i Służby Celnej będzie tylko kolejnym zawirowaniem organizacyjnym i personalnym. Będzie tylko kroczkiem w kierunku osiągnięcia celów. Natomiast zbyt rozbudzone apetyty na uzyskanie zakładanych rezultatów, po dokonaniu jedynie zmian organizacyjnych, mogą skompromitować ideę i będą argumentem do przeprowadzenia kolejnych zmian.

Krajowa Administracja Skarbowa jest bytem teoretycznym bez własnego dorobku praktycznego. Dorobek taki mają instytucje mające tworzyć KAS – administracja podatkowa, administracja kontroli skarbowej i Służba Celna. Na podstawie doświadczeń tam zdobytych i zaobserwowanej praktyki można wyciągać wnioski oraz tworzyć wzorce i teoretyczne modele, które powinny funkcjonować w nowej instytucji. Doświadczenie i praktyka wyniesiona z funkcjonowania administracji podatkowej, administracji kontroli skarbowej i Służby Celnej powinna być źródłem inspiracji dla dokonywanych zmian, tak aby suma tych instytucji w postaci Krajowej Administracji Skarbowej nie była wynikiem prostego dodawania, ale by tworzyła nową wartość, gdzie przenosi się najlepsze praktyki, a negatywne wnioski zostawia na marginesie. Moje doświadczenia i obserwacje wskazują na konieczność uwzględnienia przy obecnej reformie zmian systemowych, organizacyjnych i mentalnych.