Architektura redukcji podatku od czasu: strategie ograniczania obciążeń administracyjnych w świetle koncepcji Annie Lowrey

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję „podatku od czasu", definiując go jako koszt obciążeń administracyjnych ponoszonych przez obywateli. Autor argumentuje, że prawdziwa modernizacja państwa nie polega na cyfryzacji istniejących formularzy (automatyzacji marnotrawstwa), lecz na systemowej eliminacji zbędnych procedur. Proponowana hierarchia interwencji zakłada najpierw usunięcie obowiązku, następnie jego automatyczne wykonanie przez państwo z wykorzystaniem dostępnych danych, a dopiero na końcu uproszczenie interfejsu. Przykład Project Re z Michigan dowodzi, że redukcja złożoności wniosków nie tylko ułatwia życie obywatelom, ale drastycznie zmniejsza koszty operacyjne administracji poprzez ograniczenie błędów i czasu przetwarzania spraw. Kluczem jest przesunięcie odpowiedzialności za złożoność systemu z użytkownika na instytucję tworzącą prawo.

The article analyzes the concept of the 'time tax,' defining it as the cost of administrative burdens borne by citizens. The author argues that true modernization of the state does not consist of digitizing existing forms (automating waste), but in the systemic elimination of redundant procedures. The proposed hierarchy of interventions assumes first removing the obligation, then its automatic execution by the state using available data, and only finally simplifying the interface. The example of Project Re from Michigan proves that reducing application complexity not only makes citizens' lives easier but drastically reduces administrative operational costs by limiting errors and processing time. The key is shifting the responsibility for system complexity from the user to the institution creating the law.

Artykuł stawia tezę, że państwo powinno przejąć pełną odpowiedzialność za własną złożoność organizacyjną, przestając traktować czas obywateli jako darmowy zasób. Autor wprowadza pojęcie „podatku od czasu” – nieproporcjonalnego obciążenia administracyjnego, które wynika z niewydolności instytucji, a nie z rzeczywistych potrzeb prawnych. Zamiast powierzchownej cyfryzacji (upraszczania formularzy), proponuje radykalną zmianę architektury usług publicznych: od eliminacji zbędnych czynności i automatyzacji rutyny (zasady once-only, prefill), po przesunięcie roli urzędnika z kontrolera błędów na nawigatora wspierającego obywatela. Kluczowym wyzwaniem jest tu znalezienie równowagi między „bezszwowym” państwem a niezbędnym tarciem proceduralnym, które chroni prywatność i zapobiega arbitralności władzy. Tekst postuluje stworzenie systemowej ceny kalkulacyjnej czasu społecznego, tak aby każda nowa regulacja była oceniana nie tylko przez pryzmat kosztów budżetowych, ale przede wszystkim przez sumę godzin, jakie obywatele będą musieli poświęcić na jej obsługę.

SŁOWA KLUCZOWE

podatek od czasu | obciążenia administracyjne | redukcja kosztów compliance | zasada once only | no wrong door | automatyzacja marnotrawstwa | administracyjna produktywność | risk-based administration | interoperacyjność rejestrów | outcome metrics | prefill danych | cross-enrollment | zasada proporcjonalności | state capacity

Państwo musi przejąć odpowiedzialność za własną złożoność

Państwo, które bierze odpowiedzialność za własną złożoność: architektura redukcji podatku od czasu

Pomiar podatku od czasu nie ma większego sensu, jeśli kończy się jedynie sporządzeniem kolejnego raportu. Celem rachunku obciążeń administracyjnych powinno być stworzenie mechanizmu systematycznego usuwania tych kosztów, których nie uzasadnia odpowiadająca im wartość

publiczna. Właśnie dlatego Lowrey nie ogranicza się do diagnozy biurokratycznego przeciążenia, lecz zestawia szereg strategii naprawczych: upraszczanie formularzy, audyty sludge, automatyzację, zasadę once only, łączenie programów, model No Wrong Door, zwiększanie zdolności własnych administracji oraz zmianę roli pracowników pierwszego kontaktu z kontrolerów błędów w nawigatorów prowadzących człowieka ku należnemu mu rezultatowi.

Wspólny mianownik tych propozycji jest głębszy niż zwykła deregulacja. Chodzi o przesunięcie odpowiedzialności za złożoność z użytkownika na instytucję, która tę złożoność wytwarza. Pierwszą zasadą reformy powinno być zatem usuwanie czynności, a nie tylko upraszczanie ich interfejsów. Administracja ma tendencję do utożsamiania modernizacji z poprawą formularza: zmniejsza liczbę pól, zmienia język instrukcji, tworzy aplikację mobilną lub dodaje możliwość elektronicznego podpisu.

Wszystkie te działania mogą być wartościowe, lecz pozostają wtórne wobec pytania o sens samej czynności. Najlepszy formularz jest wciąż gorszy od formularza, który okazał się niepotrzebny. Najszybszy portal jest mniej efektywny niż usługa uruchomiona automatycznie na podstawie danych już istniejących w systemie. Reforma podatku od czasu wymaga więc hierarchii interwencji: najpierw pytamy, czy obowiązek można usunąć; potem – czy można go wykonać za obywatela; następnie – czy można wykorzystać dane już dostępne; a dopiero na końcu – jak ułatwić człowiekowi wykonanie tego, czego rzeczywiście nie da się wyeliminować. W inżynierii procesów byłaby to różnica między automatyzacją marnotrawstwa a eliminacją marnotrawstwa. Jeśli organizacja posiada zbędny etap, cyfryzacja pozwala jedynie wykonywać ten zbędny etap szybciej.

Lean management od dziesięcioleci przypomina, że pierwsze pytanie powinno dotyczyć wartości tworzonej przez daną czynność. Przeniesiona do administracji zasada ta wymaga jednak dodatkowego zabezpieczenia: wartość publiczna nie zawsze jest bezpośrednio widoczna dla użytkownika. Kontrola może wydawać się zbędna, choć chroni środki publiczne; obowiązek dokumentacyjny bywa uciążliwy, ale tworzy dowód konieczny do ochrony pracownika. Dlatego eliminacja nie może opierać się na popularności obowiązku, lecz na analizie jego funkcji. Najprostszym testem byłoby sześć pytań zadawanych każdej procedurze: jaki konkretny cel publiczny realizuje? jakim dowodem dysponujemy, że rzeczywiście pomaga go osiągnąć? ile kosztuje administrację? ile kosztuje obywatela lub przedsiębiorstwo? czy istnieje mniej obciążająca metoda osiągnięcia tego samego celu? oraz kto ponosi konsekwencje pomyłki?

W ten sposób teoria podatku od czasu spotyka się z zasadą proporcjonalności. Administracyjne obciążenie powinno być nie tylko legalne, ale również przydatne, konieczne i proporcjonalne sensu stricto wobec chronionego interesu. Doskonały przykład znaczenia samego przeprojektowania procesu dostarcza Project Re w Michigan, rozwijany przez Michigan Department of Health and

Human Services wspólnie z organizacją Civilla. Punktem wyjścia była aplikacja do programów pomocy publicznej licząca ponad czterdzieści stron.

Oficjalne dane stanu wskazują, że przeprojektowana wersja zmniejszyła dokument z 42 do 18 stron, liczbę słów o około 80%, a liczbę pytań do 213 (michigan.gov). Późniejsza dokumentacja projektu wskazuje, że około 90% badanych użytkowników było w stanie ukończyć aplikację w mniej niż dwadzieścia minut, o 75% spadł czas pracy personelu poświęcany na poprawianie błędów wnioskodawców, a całkowity czas przetwarzania sprawy przez pracowników zmniejszył się o 42% (civilla.org).

Ten przypadek ma znaczenie teoretyczne znacznie większe niż same liczby.

Uproszczenie procedur redukuje marnotrawstwo systemowe

Pokazuje to, że koszt obywatela i koszt administracji nie muszą stać w konflikcie. Zły formularz zabierał czas obu stronom: wnioskodawca nie rozumiał pytania, popełniał błąd, pozostawiał pole puste lub przekazywał niewłaściwą informację, a następnie pracownik musiał poświęcić czas na wyjaśnienia, korektę i ponowny kontakt. Tarcie po stronie obywatela produkowało więc wtórne tarcie po stronie państwa. Uproszczenie nie było zatem transferem kosztu z jednego uczestnika na drugiego, lecz redukcją marnotrawstwa systemowego.

Jest to istotna korekta wobec naiwnego przekonania, że rygorystyczna procedura musi zwiększać jakość danych. Nadmierna złożoność może tę jakość wręcz pogarszać, gdyż zwiększa prawdopodobieństwo pomyłek, przypadkowych opuszczeń czy udzielania odpowiedzi bez pełnego zrozumienia treści, co wymusza późniejsze korekty. W teorii niezawodności istnieje zasadnicza różnica między systemem bezpiecznym dzięki dobrej konstrukcji a takim, który próbuje osiągnąć bezpieczeństwo poprzez mnożenie okazji do błędu. Administracja może potrzebować wielu informacji, jednak przy każdej kolejnej wymaganej czynności powinna brać pod uwagę jej krańcową wartość informacyjną oraz krańcowe ryzyko błędu. Druga zasada reformy powinna więc brzmieć: projektuj procedurę tak, aby prawidłowe zachowanie było zachowaniem najłatwiejszym. System, który do osiągnięcia właściwego wyniku wymaga od milionów osób ponadprzeciętnej pamięci, wielkiej samodyscypliny i szczególnej znajomości prawa, jest źle zaprojektowany – nawet wtedy, gdy każdą pojedynczą regułę można racjonalnie uzasadnić. Nie wynika to z nierozumności ludzi, lecz z faktu, że instytucje muszą być konstruowane dla rzeczywistych osób, a nie dla idealnych modeli racjonalności.

Szczególnie silnym narzędziem jest tutaj prefill, czyli wstępne wypełnianie informacji przez administrację. Polski Twój e-PIT obrazuje możliwości tego rozwiązania w obszarze opodatkowania. Analogiczna logika może działać przy świadczeniach, formularzach dla przedsiębiorstw, aktualizacji danych czy kolejnych etapach postępowania. Zamiast pytać człowieka: „wpisz wszystko, co o tobie wiemy", system powinien komunikować: „to już wiemy; sprawdź, czy jest poprawne i uzupełnij tylko to, czego nie posiadamy". Różnica jest zasadnicza: zadanie generowania informacji zostaje zastąpione zadaniem jej weryfikacji. Trzecim poziomem jest automatyczne odnowienie. Jeżeli prawo do świadczenia zależy od przesłanek, które państwo może zweryfikować we własnych legalnie dostępnych zasobach, każdorazowe wymaganie ponownego wniosku powinno zostać poddane rygorystycznemu testowi konieczności. Amerykańskie doświadczenia Medicaid dostarczają w tym zakresie coraz silniejszych dowodów.

Badania nad automatyczną kwalifikacją i odnowieniami wskazują, że rozwiązania te mogą zwiększać ciągłość ubezpieczenia i ograniczać proceduralne utraty prawa, szczególnie w grupach podatnych na administracyjne wypadanie z systemu. Oceny programów automatycznego odnawiania Medicaid po pandemicznym okresie ciągłości ubezpieczenia również potwierdzają, że zwiększenie możliwości odnowienia na podstawie istniejących danych może ograniczać proceduralne wyłączenia osób, które nadal są materialnie uprawnione.

Od kontroli powszechnej do odpowiedzialności instytucjonalnej

Mechanizm ten nie jest tajemniczy. Każda recertyfikacja stanowi nowy punkt awarii. Nawet jeśli dziewięćdziesiąt pięć procent uprawnionych wykonuje ją prawidłowo, przy wielokrotnym powtarzaniu obowiązku rośnie prawdopodobieństwo, że ktoś kiedyś spóźni się z wnioskiem, nie zauważy pisma, źle odczyta wymagania lub nie będzie w stanie dostarczyć dokumentu. Jeżeli sytuacja materialna beneficjenta nie uległa zmianie, churn wynikający z takich przyczyn nie poprawia trafności programu.

Generuje on jedynie nową sprawę administracyjną i przerwę w uprawnieniach. Automatyzacja nie powinna być jednak utożsamiana z brakiem kontroli; można bowiem odwrócić logikę nadzoru, zastępując powszechną recertyfikację weryfikacją opartą na ryzyku. Jeśli system dysponuje wiarygodnymi danymi wskazującymi, że u większości osób nic się nie zmieniło, nie ma powodu, by traktować wszystkich jednakowo podejrzanie. Kontrolę można kierować do spraw, w których występują konkretne sygnały zmiany lub niespójności. Logika ta jest od dawna znana administracji

podatkowej, bankowości, bezpieczeństwu lotniczemu czy kontroli jakości: zasoby kontrolne kieruje się tam, gdzie krańcowe prawdopodobieństwo wykrycia problemu jest największe.

Równie ważna jest możliwość naprawienia błędu bez utraty statusu, o ile ma on charakter czysto proceduralny. System powinien odróżniać oszustwo i świadome zatajenie informacji od materialnej utraty przesłanek czy zwykłej omyłki. Wiele dzisiejszych procedur traktuje wszystkie te przypadki jako jedną kategorię „niezgodności". Jest to organizacyjnie wygodne, lecz społecznie kosztowne.

Dobra administracja powinna stosować zasadę error recovery: jeśli zgodność można przywrócić poprzez prostą korektę, należy ją umożliwić zamiast wszczynać nową, pełną procedurę. Tak działa logika systemu odpornego na błąd. W informatyce użytkownik, który wpisze datę w niewłaściwym formacie, otrzymuje komunikat pozwalający na natychmiastową poprawkę. Niedojrzała administracja zachowuje się niekiedy tak, jakby analogiczny błąd wymagał formalnej odmowy i rozpoczęcia postępowania od nowa.

Cyfryzacja pozwala przesunąć wiele kontroli na moment przed wysłaniem formularza: system może wykrywać braki, sygnalizować niespójności, sprawdzać poprawność identyfikatorów oraz pobierać dane ze źródeł referencyjnych. Im więcej błędów zapobiegniemy ex ante, tym mniej aparat państwa będzie musiał sankcjonować ex post. Czwartą zasadą jest No Wrong Door – zasada „żadnych niewłaściwych drzwi".

Idea ta jest rozwijana m.in. w amerykańskich usługach długoterminowego wsparcia i opieki. Administration for Community Living, CMS oraz Veterans Health Administration budują w jej ramach skoordynowane systemy informacji, poradnictwa i oceny potrzeb, aby obywatel nie musiał samodzielnie zgłębiać fragmentarycznej architektury programów. W lipcu 2026 roku federalna administracja wskazywała, że infrastruktura No Wrong Door istnieje we wszystkich 56 stanach i terytoriach, choć poziom jej formalnego zakorzenienia jest zróżnicowany (acl.gov).

Zasada ta nie powinna być traktowana jako projekt call center, lecz jako reguła odpowiedzialności instytucjonalnej. Obywatel nie może ponosić kosztów sytuacji, w której prawidłowo rozpoznał problem, ale błędnie określił właściwość organu. Jeśli państwo wie, dokąd sprawa należy, pomyłka powinna uruchamiać wewnętrzne przekazanie wniosku, a nie zakończenie relacji instrukcją „proszę zadzwonić gdzie indziej". Takie rozwiązanie istnieje częściowo w klasycznym prawie administracyjnym, ale powinno stać się filozofią usług publicznych, a nie tylko techniczną zasadą przekazywania pisma.

W społeczeństwie wyspecjalizowanym obywatel nie powinien być ekspertem od mapy kompetencji państwa. Wymaganie, aby człowiek wiedział, który departament, urząd czy poziom samorządu odpowiada za konkretny fragment jego życiowego problemu, jest formą przeniesienia

organizacyjnej złożoności instytucji na użytkownika. „No Wrong Door” odwraca tę normę: obywatel opisuje problem w sposób wystarczający do jego rozpoznania, a państwo wykonuje pracę routingową.

Piątą zasadę stanowi cross-enrollment, czyli wykorzystywanie kontaktu z jednym programem do identyfikowania uprawnień w innych. Jeżeli informacja zebrana zgodnie z prawem wskazuje, że osoba może być uprawniona do innego świadczenia, system powinien co najmniej poinformować ją o tej możliwości, a w odpowiednich ramach prawnych – przygotować część procesu. Administracja przestaje oczekiwać, że obywatel sam odkryje wszystkie programy, których jest adresatem. Tu pojawia się kluczowa różnica między informacją a wsparciem w wykonaniu prawa. System nie może poprzestać na wiadomości: „prawdopodobnie przysługuje ci świadczenie; kliknij tutaj i wykonaj dwadzieścia kroków”.

Redukcja kosztów compliance poprzez wsparcie procesowe i zmianę metryk urzędniczych

Jest to poprawa kosztu uczenia się, a nie kosztu zgodności. Znacznie skuteczniejsze mogą być rozwiązania oferujące realną pomoc w przejściu przez procedurę. Metaanaliza 34 badań nad interwencjami zwiększającymi uczestnictwo w amerykańskich rynkach ubezpieczeń zdrowotnych wykazała, że wsparcie procesu zwiększało enrollment przeciętnie silniej niż samo dostarczenie informacji; autorzy ocenili, że redukcja kosztów compliance była około trzykrotnie skuteczniejsza od działań wyłącznie informacyjnych. (pubmed.ncbi.nlm.nih.gov) To ważna lekcja również dla Polski. Administracja bardzo często odpowiada na problem złożoności, produkując więcej informacji o złożoności: kolejną instrukcję, broszurę, sekcję FAQ, webinar czy infolinię. Są to działania potrzebne, lecz nie zawsze uderzające w źródło problemu. Jeśli prawo wymaga od mikroprzedsiębiorcy przestudiowania pięćdziesięciostronicowego poradnika, opublikowanie jego bardziej przystępnej wersji nie powinno być automatycznie uznawane za sukces uproszczenia. Czasem najlepszą instrukcją jest procedura tak skonstruowana, że instrukcja staje się zbędna. Szóstą zasadą powinno być projektowanie usług wokół zdarzeń życiowych i gospodarczych, a nie wokół struktury resortowej. Narodziny dziecka, śmierć bliskiej osoby, utrata pracy, choroba, rozpoczęcie działalności gospodarczej, zatrudnienie pierwszego pracownika czy przejście na emeryturę wywołują sekwencję konsekwencji prawnych rozproszonych pomiędzy różne instytucje. Człowiek doświadcza jednak jednego zdarzenia. Administracja powinna więc pytać, czy można zorganizować proces jako jedną ścieżkę, nawet jeśli wewnątrz państwa obsługuje ją wiele systemów. W przypadku przedsiębiorcy analogicznym zdarzeniem może być nie tylko założenie firmy, lecz

również zatrudnienie pracownika. Z perspektywy państwa powstają wtedy równolegle konsekwencje pracownicze, podatkowe, ubezpieczeniowe i informacyjne; z punktu widzenia przedsiębiorcy jest to jedna decyzja gospodarcza. Państwo dojrzałe cyfrowo powinno dążyć do tego, aby jak najwięcej wymaganych procesów wynikało z jednego zestawu danych źródłowych, zamiast wymuszać wielokrotne kodowanie tego samego faktu w odmiennych językach administracyjnych. Siódmy filar reformy dotyczy roli pracownika administracji pierwszego kontaktu. Lowrey proponuje przejście od urzędnika poszukującego błędu do urzędnika działającego jako nawigator. Nie chodzi o rezygnację z kontroli zgodności z prawem ani o to, by pracownik publiczny stał się rzecznikiem interesu jednej strony przeciwko państwu. Chodzi o zmianę definicji profesjonalizmu. Dobrze wykonana praca administracyjna nie powinna polegać na maksymalizowaniu liczby uchwyconych uchybień formalnych, lecz na doprowadzaniu spraw do zgodnego z prawem rezultatu. Michael Lipsky w teorii street-level bureaucracy zwrócił uwagę, że polityka publiczna jest w istotnej części tworzona właśnie w codziennych działaniach pracowników pierwszej linii. Dysponują oni ograniczonym czasem i zasobami, pracują pod presją nadmiaru spraw i wytwarzają uproszczone rutyny pozwalające zarządzać obciążeniem. Procedura formalna nie wystarcza więc do przewidzenia doświadczenia obywatela; ogromne znaczenie ma organizacyjny kontekst jej wykonywania. Z tego wynika kolejna lekcja: nie można wymagać od urzędnika orientacji na człowieka, jeśli system premiuje go za coś przeciwnego. Jeśli pracownik odpowiada surowiej za błędnie wypłacone świadczenie niż za bezpodstawne utrudnienie jego otrzymania, będzie racjonalnie zachowywał ostrożność. Jeśli kontrola wewnętrzna bada przede wszystkim kompletność dokumentacji, a nie skuteczność procesu, dokumentacja stanie się najważniejszym produktem organizacji. Jeśli pracownik ma pięć minut na klienta, nie stanie się nawigatorem tylko dlatego, że kierownictwo wpisało to słowo do strategii. Reforma kultury administracyjnej wymaga więc zmiany metryk odpowiedzialności. W programie świadczeniowym należy badać nie tylko nadpłaty, ale także niedostępność świadczeń dla osób uprawnionych. W urzędzie podatkowym – nie tylko wykryte nieprawidłowości, lecz czas potrzebny uczciwemu podatnikowi na dopełnienie obowiązku. W systemie cyfrowym – nie tylko dostępność serwera, lecz odsetek spraw ukończonych bez pomocy. W call center – nie tylko średnią długość rozmowy, lecz odsetek problemów rozwiązanych przy pierwszym kontakcie. Organizacja zaczyna produkować to, co mierzy. Można tę zmianę określić jako przejście od procedural compliance metrics do outcome metrics. Należy jednak zachować równowagę. Wynik nie może usprawiedliwiać naruszenia prawa; administracja nie jest przedsiębiorstwem, które dowolnie modyfikuje reguły w imię satysfakcji klienta. Wynik musi być definiowany jako rezultat zgodny z prawem i osiągnięty przy proporcjonalnym koszcie proceduralnym. Dopiero połączenie tych elementów pozwala uniknąć zarówno fetyszyzmu formalności, jak i arbitralnej administracji rezultatu. Ósmy filar to state capacity, czyli zdolność państwa do wykonania pracy, którą chce odebrać obywatelowi. Każde hasło „państwo samo

sprawdzi dane” ma sens tylko wtedy, gdy administracja posiada wiarygodne rejestry, wspólne standardy, bezpieczne kanały wymiany, kompetentne zespoły technologiczne i jasną odpowiedzialność za jakość informacji. Once-only bez interoperacyjności jest obietnicą.

Inwestycja w administrację dla redukcji kosztów społecznych

Automatyczne świadczenie usług bez rzetelnych danych może prowadzić jedynie do automatyzacji błędów. Koncepcja No Wrong Door, pozbawiona odpowiedniego zaplecza instytucjonalnego, ryzykuje stanie się elegancką nazwą kolejnego pośrednika, który w praktyce jedynie poda obywatelowi numer telefonu do właściwego urzędu. Dlatego redukcja podatku od czasu może wymagać zwiększenia zasobów administracyjnych w określonych obszarach, a nie zawsze ich ograniczania. Państwo może potrzebować więcej architektów systemów, analityków danych, projektantów usług, specjalistów cyberbezpieczeństwa oraz pracowników zdolnych do rozwiązywania spraw nietypowych. Paradoks ten jest jednak tylko pozorny.

Celem nie jest bowiem minimalizacja liczby osób zatrudnionych w sektorze publicznym, lecz redukcja całkowitego społecznego kosztu wykonania funkcji publicznej. Sto wyspecjalizowanych osób zatrudnionych centralnie może okazać się tańszym rozwiązaniem niż milion obywateli tracących rocznie po godzinie swojego czasu. To właśnie stanowi różnicę między deregulacją a administracyjną produktywnością. Deregulacja pyta, które reguły można usunąć; administracyjna produktywność pyta dodatkowo, które obowiązki można wykonać wspólnie, automatycznie lub raz zamiast milion razy. Czasami najlepszą metodą redukcji obciążeń jest likwidacja regulacji, innym razem – inwestycja publiczna.

Dziewiątym filarem powinna być segmentacja według ryzyka. Współczesne technologie analityczne pozwalają odejść od powszechnej kontroli każdej sprawy na rzecz nadzoru opartego na profilach ryzyka. Taka reforma mogłaby radykalnie ograniczyć koszt compliance dla uczciwych podmiotów, choć jednocześnie rodzi nowe problemy normatywne. Algorytm ryzyka może bowiem powielać historyczne nierówności, stosować nieprzejrzyste kryteria lub nadawać sprawom status „podejrzanych”, który będzie trudny do zakwestionowania. Dlatego risk-based administration musi iść w parze z audytowalnością modeli, prawem do odwołania się od decyzji oraz zakazem przenoszenia pełnej odpowiedzialności normatywnej na system predykcyjny.

Z perspektywy przedsiębiorstw szczególnie cenna byłaby zasada trusted compliance. Podmiot z wieloletnią historią prawidłowego wypełniania obowiązków nie powinien być poddawany takiej

samej intensywności kontroli, jak ten wykazujący systematyczne anomalie. Takie podejście zmienia model administracji z „wszyscy są potencjalnym problemem” na model inteligentnej alokacji uwagi. Ponownie jednak wymaga to wysokiej jakości danych oraz mechanizmów zapobiegających sytuacji, w której błędna klasyfikacja algorytmiczna trwale zamyka przedsiębiorcę w kategorii podwyższonego ryzyka.

Dziesiąta zasada dotyczy proporcjonalności obciążeń względem skali podmiotu. Ta sama regulacja może generować niewielki koszt krańcowy dla korporacji z własnym departamentem compliance, będąc jednocześnie znacznym ciężarem dla jednoosobowej działalności. Nie oznacza to, że mikroprzedsiębiorca powinien zostać zwolniony z norm ochrony zdrowia, środowiska, podatków czy praw pracownika, lecz wskazuje na potrzebę różnicowania sposobu wykonania obowiązku. Duży podmiot może raportować poprzez zaawansowany interfejs danych; mały powinien mieć możliwość skorzystania z gotowego, wstępnie przygotowanego rozwiązania. W tym miejscu polski projekt reformy mógłby przyjąć zasadę: im mniejszy podmiot, tym więcej administracji wykonuje za niego państwo – nie poprzez zwolnienie z odpowiedzialności materialnej, lecz przez obniżenie kosztu technicznej obsługi.

Państwo dysponujące KSeF, JPK, rejestrami ZUS i danymi podatkowymi powinno stopniowo dążyć do automatycznego generowania coraz większej liczby deklaracji, zestawień i raportów dla mikroprzedsiębiorcy. W przeciwnym razie cyfrowa przewaga informacyjna administracji będzie służyć przede wszystkim zwiększaniu szczegółowości obowiązków, a nie redukcji pracy niezbędnej do ich wypełnienia.

Stabilność procedur i asymetria automatyzacji jako gwarancja efektywności

Jedenasty filar reformy powinien dotyczyć stabilności procedur. Najdoskonalszy system cyfrowy traci znaczną część swojej przewagi, jeśli przedsiębiorca musi nieustannie uczyć się nowych wersji reguł. Dlatego obok budżetu samego obciążenia niezbędny jest budżet zmian. Ustawodawca powinien oceniać nie tylko docelowy koszt obowiązku, ale i koszt migracji: aktualizację oprogramowania, szkolenie personelu, zmiany w umowach, procesach i wzorach dokumentów oraz integracje systemowe.

W niektórych przypadkach właściwe byłoby wprowadzanie zmian w regularnych "oknach regulacyjnych", aby przedsiębiorstwa mogły kumulować dostosowania zamiast pozostawać w permanentnym stanie legislacyjnej rekonfiguracji. Dwunasta zasada to sunset review obciążeń.

Każdy istotny, nowy obowiązek informacyjny powinien po określonym czasie podlegać przeglądowi: czy dane rzeczywiście były wykorzystywane, jak często i przez kogo, jakie decyzje dzięki nim poprawiono oraz czy potrzeba ich zbierania nadal istnieje. Administracja ma naturalną tendencję do gromadzenia informacji "na wszelki wypadek". Z punktu widzenia podatku od czasu należy odwrócić to domniemanie: jeśli obowiązek zbierania danych nie wykaże swojej użyteczności po kilku latach, powinien utracić swoją zasadność.

Jest to również kwestia ochrony danych. Zasada minimalizacji wynikająca z europejskiego prawa i zasada minimalizacji obciążenia administracyjnego mogą się tutaj wzajemnie wspierać. Jeśli instytucja nie potrzebuje informacji, nie powinna jej ani zbierać, ani żądać od obywatela. Privacy by design i burden reduction spotykają się w tym samym pytaniu: czy naprawdę musimy to wiedzieć?

Trzynastym elementem jest prawo do ludzkiej eskalacji. Im bardziej automatyzujemy przypadki standardowe, tym ważniejsza staje się sprawna ścieżka dla sytuacji nietypowych. System cyfrowy jest efektywny właśnie dzięki standaryzacji, jednak człowiek potrzebuje urzędnika najczęściej wtedy, gdy nie pasuje do standardu. Dobre państwo powinno więc projektować asymetrycznie: automatyzować masową rutynę i zwiększać dostępność kompetentnego pracownika w przypadku wyjątków. Takie podejście rozwiązuje pozorną sprzeczność między automatyzacją a "ludzką administracją". Nie potrzeba tysięcy urzędników do ręcznego przepisywania danych, jeśli system może zrobić to sam.

Oszczędzone kompetencje można skierować do rozwiązywania przypadków granicznych, konfliktów danych, sytuacji kryzysowych i odwołań. Paradoksalnie większa automatyzacja może umożliwić bardziej ludzką administrację, o ile uwolniony czas pracowników zostanie przeznaczony na relacje, w których ludzki osąd jest rzeczywiście niezbędny.

Państwo musi ponosić koszt kalkulacyjny czasu obywatela

Czternasta zasada dotyczy odpowiedzialności politycznej. Redukcji obciążeń nie można powierzyć wyłącznie poszczególnym resortom, gdyż każdy z nich kieruje się przede wszystkim własną potrzebą informacyjną. Konieczna jest instytucja posiadająca horyzontalny mandat ochrony czasu społeczeństwa. Jej odpowiednikiem w finansach byłby minister finansów lub organ budżetowy, który nie ocenia pojedynczego programu, lecz pilnuje sumy wydatków. W systemie regulacyjnym funkcję tę mogłaby pełnić wyspecjalizowana jednostka przy centrum rządu, Rządowe Centrum Legislacji, właściwe ministerstwo gospodarcze lub niezależny organ ewaluacyjny. Jej rolą nie

powinno być automatyczne blokowanie regulacji, lecz możliwość zakwestionowania szacunków obciążeń, żądania testów użytkowników, wskazywania redundancji danych, inicjowania audytów sludge oraz publikowania corocznego bilansu.

Sama jawność wprowadziłaby nowy rodzaj odpowiedzialności. Minister wprowadzający obowiązek pochłaniający milion godzin rocznie musiałby publicznie uzasadnić, jaka korzyść społeczna równoważy ten koszt. Można wyobrazić sobie, że każda większa reforma administracyjna otrzymywałaby po kilku latach bilans czasu netto: zestawienie nowych obowiązków z czasem oszczędzonym dzięki automatyzacji, integracji i eliminacji wcześniejszych czynności. KSeF, JPK, Twój e-PIT czy kolejne systemy cyfrowe przestałyby być oceniane jedynie przez pryzmat deklarowanej „nowoczesności". Można by empirycznie pytać, czy faktycznie zmniejszyły, czy zwiększyły całkowity nakład pracy niezbędny do funkcjonowania danej dziedziny.

To prowadzi do najbardziej radykalnego postulatu tego artykułu: państwo powinno zacząć odpowiadać za produktywność czasu, który nakazuje zużywać innym. W gospodarce prywatnej przedsiębiorstwo płacące pracownikowi za godzinę ma bodziec, by czas ten tworzył wartość. Państwo natomiast może nakazać milionowi podmiotów wykonanie czynności, nie ponosząc bezpośrednio kosztu ich czasu. Bez odpowiedniego mechanizmu instytucjonalnego zyskuje dostęp do zasobu, którego cena jest dla niego sztucznie bliska zeru. Ekonomia uczy, że zasób wyceniony na zero będzie konsumowany nadmiernie. Podatek od czasu jest właśnie sposobem skorygowania tego błędnego sygnału cenowego. Nie chodzi tu o rzeczywiste wypłacanie obywatelowi wynagrodzenia za każdą minutę wypełniania formularza, lecz o stworzenie ceny kalkulacyjnej, którą instytucja musi uwzględnić przy projektowaniu regulacji. Jeśli ministerstwo wie, że dodatkowe pięć minut miesięcznie dla dwóch milionów przedsiębiorców zostanie zapisane w oficjalnym bilansie jako dwa miliony godzin rocznie społecznego obciążenia, „mały obowiązek" przestaje wyglądać na mały.

Jednocześnie teoria ta nie może prowadzić do doktryny absolutnego komfortu obywatela. Wspólnota polityczna wymaga obowiązków: podatnik musi przekazać informację, przedsiębiorca prowadzić ewidencję, pracodawca dokumentować prawa pracownicze, a beneficjent świadczenia udowodnić okoliczności, których państwo nie może ustalić samodzielnie. Praworządność sama w sobie generuje koszty proceduralne. Celem reformy nie jest zatem administracja bez wymagań, lecz taka, która potrafi je uzasadnić. Propozycje takie jak No Wrong Door, once-only, automatyczne odnowienie, prefill, cross-enrollment czy projektowanie usług wokół zdarzeń nie są jedynie katalogiem „dobrych praktyk". Wszystkie realizują tę samą zasadę konstytucyjną w sensie funkcjonalnym: nie należy obciążać jednostki pracą administracyjną bardziej, niż wymaga tego zgodne z prawem osiągnięcie celu publicznego. Reforma formularza, integracja danych i automatyzacja to jedynie techniki wykonania tej zasady.

Nowe badania nad mechanizmem ordeal dodatkowo wzmacniają potrzebę takiego podejścia. Analiza Marka Sheparda i Mylesa Wagnera opublikowana w „American Economic Review" w 2025 roku badała skutki usunięcia automatycznego zapisu do ubezpieczenia zdrowotnego i wprowadzenia dodatkowego kroku niezbędnego do enrollment. Ta niewielka bariera proceduralna zmniejszyła liczbę zapisów o około jedną trzecią, szczególnie silnie wykluczając osoby młode, zdrowe oraz ekonomicznie słabsze. Autorzy wykazali, że na rynku ubezpieczeniowym klasyczne uzasadnienie ordeal mechanism może zawodzić także ekonomicznie, ponieważ bariera usuwa z puli ludzi niskiego ryzyka, których uczestnictwo jest dla wspólnoty korzystne (aeaweb.org).

Przypadek ten ujawnia słabość uporczywej intuicji politycznej, jakoby człowiek, który naprawdę czegoś potrzebuje, „znajdzie sposób", by przejść przez procedurę. Potrzeba nie jest tym samym co administracyjna wytrzymałość. System wymagający wysokiej wytrwałości może selekcjonować ludzi najbardziej wytrwałych, a nie najbardziej uprawnionych czy potrzebujących. Próba biurokratyczna nie jest neutralnym testem wartości prawa.

Właśnie dlatego należy odwrócić logikę: to państwo powinno przechodzić ordeal, zanim nałoży ordeal na obywatela. To instytucja powinna wykazać, że dodatkowy dokument zapobiega rzeczywistemu ryzyku, ponowna recertyfikacja poprawia trafność programu, kolejny raport dostarcza użytecznej informacji, a dodatkowy punkt kontroli nie może zostać zastąpiony tańszą metodą. Władza administracyjna przestaje wtedy dysponować czasem społeczeństwa jak zasobem bez ceny.

Państwo powinno ponosić koszt własnej złożoności organizacyjnej

Można tę propozycję streścić w formule state bears the complexity. Państwo nie jest zobowiązane do uczynienia świata prostym, gdyż świat taki po prostu nie istnieje. System podatkowy, zabezpieczenie społeczne, ochrona zdrowia, rynek pracy, migracje czy bezpieczeństwo to zjawiska strukturalnie złożone. Państwo powinno jednak przejąć na siebie jak największą część kosztów własnej organizacyjnej złożoności. Ma budować interoperacyjność zamiast tworzyć z obywatela kuriera; przetwarzać posiadane informacje zamiast żądać ich ponownie; automatyzować rutynę zamiast eksportować ją do gospodarstw domowych oraz zatrudniać kompetentnych specjalistów, zamiast przekształcać każdego przedsiębiorcę w półprofesjonalnego administratora prawa.

Nie jest to postulat państwa paternalistycznego. Przeciwnie – można go wyprowadzić z idei autonomii. Im mniej czasu człowiek poświęca na czynności niewnoszące żadnej własnej decyzji,

tym więcej przestrzeni zachowuje na działalność gospodarczą, rodzinę, pracę, odpoczynek oraz zaangażowanie społeczne i polityczne. Administracyjna prostota nie jest więc wyłącznie „wygodą klienta", lecz może być rozumiana jako infrastruktura indywidualnej sprawczości. W konsekwencji dobra administracja nie powinna szczycić się tym, że obywatel nauczył się ją obsługiwać; jej największym osiągnięciem jest sytuacja, w której nie musiał on tego robić. Nie powinna oczekiwać wdzięczności za możliwość pobrania formularza przez Internet, jeśli sam formularz był zbędny. Postępu nie należy mierzyć liczbą aplikacji, lecz liczbą problemów, których obywatel nie musi już rozwiązywać samodzielnie.

Pozostaje jednak ostatni poziom sporu. Każde tak daleko idące uproszczenie budzi opór nie tylko z powodu konserwatyzmu organizacji. Krytycy mogą zasadnie ostrzegać przed oszustwami, nadmiernymi wypłatami, koncentracją danych, cyberatakami, błędami automatyzacji czy arbitralnością algorytmów, a także przed kosztami budowy infrastruktury i osłabieniem odpowiedzialności obywatela. Można również argumentować, że pewien wysiłek administracyjny pełni funkcję informacyjną i dyscyplinującą, a całkowita „bezszwowość" relacji z państwem mogłaby uczynić rozrost programów publicznych politycznie niewidzialnym. Argumenty te nie są przeszkodą w drodze do konkluzji, lecz koniecznym steelmanem przeciwko teorii podatku od czasu.

Dopiero konfrontacja z nimi pozwoli ustalić, czy postulowana architektura nie zamienia jednego ryzyka w drugie. Państwo całkowicie pozbawione tarcia może okazać się równie niebezpieczną fantazją, co państwo uznające każdą procedurę za świętość. Należy zatem wyznaczyć granicę: ile administracyjnego tarcia potrzebuje państwo prawa, aby chronić wspólne pieniądze, prywatność, bezpieczeństwo i równość – oraz w którym momencie ochrona tych wartości staje się jedynie wygodnym uzasadnieniem dla przerzucenia kosztów instytucjonalnej słabości na człowieka.

Teoria podatku od czasu staje się intelektualnie użyteczna dopiero wtedy, gdy potrafi odpowiedzieć na najsilniejszy zarzut skierowany przeciwko niej samej. Gdyby przyjąć bez zastrzeżeń, że każda minuta poświęcona przez obywatela na kontakt z państwem jest stratą, logicznym ideałem stałaby się administracja całkowicie niewidzialna: świadczenia przyznawane automatycznie, podatki obliczane bez udziału podatnika, dane swobodnie przesyłane między rejestrami i decyzje wykonywane bez wniosków czy spotkań. Taki obraz jest atrakcyjny z perspektywy ergonomii, lecz niepokojący z punktu widzenia państwa prawa. Procedura nie powstała wyłącznie z przyzwyczajenia urzędników. Część administracyjnego tarcia chroni wspólne pieniądze przed wyłudzeniem, prywatność przed nadmierną integracją danych, jednostkę przed pochopną decyzją czy podatnika przed arbitralnością fiskusa. Chroni też społeczeństwo przed sytuacją, w której automatyczny system wykonuje błędną regułę milion razy szybciej niż człowiek. Cass Sunstein,

którego pojęcie sludge stanowi fundament krytyki zbędnych utrudnień, wyraźnie odróżnia tarcie niezbędne od tarcia nadmiernego lub nieuzasadnionego.

Proceduralne tarcie jako niezbędny bezpiecznik systemu

Koszt proceduralny może mieć wartość, jeśli służy integralności programu, ochronie prywatności, bezpieczeństwu, pozyskiwaniu niezbędnych informacji lub stworzeniu momentu namysłu przed podjęciem decyzji. W literaturze łączącej zjawisko sludge z kosztami transakcyjnymi podkreśla się, że sam fakt istnienia kosztu nie przesądza o jego szkodliwości; ocena wymaga zestawienia go z korzyściami dla wszystkich zainteresowanych stron. To rozróżnienie powinno stanowić bezpiecznik dla całej teorii "podatku od czasu", chroniąc ją przed przekształceniem w ideologię administracyjnej łatwości.

Pierwszy i najbardziej intuicyjny kontrargument dotyczy integralności programów publicznych. Jeśli państwo rozdysponowuje ograniczone zasoby według określonych kryteriów, musi być zdolne do odróżnienia osób uprawnionych od nieuprawnionych. Świadczenie zależne od dochodu wymaga informacji o zarobkach; ulga podatkowa – faktów potwierdzających prawo do niej; renta z tytułu niezdolności do pracy – medycznej i prawnej kwalifikacji tego stanu. Gdyby postulować całkowite usunięcie kosztu udowodnienia tych przesłanek, pozostałyby tylko dwa rozwiązania: państwo musiałoby posiadać wszystkie potrzebne dane bez udziału jednostki albo zrezygnować z selekcji na rzecz świadczenia uniwersalnego. Pierwszy wariant rodzi problemy z prywatnością i przepływem informacji, drugi – trudności fiskalne i dystrybucyjne.

W tym miejscu powraca wspomniany wcześniej ordeal mechanism. Lowrey krytykuje jego naiwną wersję, gdyż zdolność do znoszenia uciążliwości nie musi korelować z rzeczywistą potrzebą wsparcia. Nie oznacza to jednak, że wszelkie mechanizmy selekcji są zbędne. Gdy dobro jest rzadkie, a państwo dysponuje niepełną wiedzą o preferencjach i potrzebach obywateli, konieczne może być stworzenie procedury ujawniającej część informacji prywatnej. Kolejka, współpłatność, wniosek czy obowiązek dokumentacji mogą w pewnych warunkach pełnić funkcję sygnału. Spór powinien zatem dotyczyć trafności tego sygnału. Jeśli próba selekcjonuje według rzeczywistej potrzeby, może być ekonomicznie uzasadniona. Jeśli jednak selekcjonuje głównie pod kątem zdrowia, dyspozycyjności czasowej, znajomości procedur czy posiadania środków na pełnomocnika, staje się bardzo słabym narzędziem targetingu.

Drugim argumentem jest moral hazard. Jeżeli uzyskanie świadczenia lub finansowania jest całkowicie automatyczne i pozbawione kosztu weryfikacyjnego, może to zmienić zachowania ludzi w sposób zwiększający wydatki programu. Ekonomia ubezpieczeń od dawna wskazuje, że ochrona przed skutkami ryzyka może osłabiać bodźce do unikania samego ryzyka, choć skala tego zjawiska różni się radykalnie zależnie od rodzaju programu.

Nie można zatem założyć, że każda bariera jest wyłącznie biurokratycznym zabobonem. Czasem procedura stanowi element konstrukcji bodźców. Jednak i tutaj kategoria "podatku od czasu" wymusza rygorystyczną analizę. Jeśli państwo chce ograniczyć moral hazard, powinno wykazać, że konkretna procedura faktycznie wpływa na zachowanie, któremu ma przeciwdziałać. Dodatkowy formularz nie staje się racjonalny tylko dlatego, że w uzasadnieniu pojawiło się słowo „nadużycie". Konieczne jest porównanie czterech wartości: korzyści z uniknięty nadużyć, kosztu kontroli dla państwa, kosztu compliance osób uczciwych oraz kosztu fałszywego wykluczenia uprawnionych.

Dopiero suma tych efektów pokazuje, czy mechanizm kontroli zwiększa dobrobyt społeczny. Tu ujawnia się niebezpieczeństwo asymetrycznego liczenia błędów. Systemy publiczne mają tendencję do eksponowania false positives: świadczenia wypłaconego osobie nieuprawnionej czy nienależnej refundacji. Są to błędy policzalne, medialnie atrakcyjne i łatwe do przedstawienia jako „marnowanie pieniędzy podatnika". Znacznie mniej widoczne są false negatives: świadczenie, którego nie otrzymała osoba uprawniona, ulga niewykorzystana przez komplikacje proceduralne czy przedsiębiorca, który zrezygnował z inwestycji z powodu kosztów administracyjnych.

Dojrzała polityka program integrity powinna uwzględniać oba rodzaje błędów. W przeciwnym razie „szczelność" systemu może zostać osiągnięta przez zbudowanie bramy, przez którą coraz trudniej przechodzą zarówno oszuści, jak i uczciwi. Badania Herd i Moynihana przypominają, dlaczego ta symetria ma znaczenie: administrative burden może ograniczać dostęp do usług osobom legalnie uprawnionym, co uderza szczególnie w tych z najmniejszymi zasobami. Nie wynika z tego postulat całkowitego braku weryfikacji, lecz precyzyjna reguła: weryfikacja powinna mierzyć przesłankę prawa, a nie wytrzymałość wnioskodawcy.

Nie każde tarcie jest patologią: granice automatyzacji i ochrona wolności

Trzecim kontrargumentem wobec wizji bezszwowego państwa jest ochrona prywatności. Zasada once-only wydaje się niewinna, gdy alternatywą jest konieczność dostarczenia zaświadczenia o fakcie, który znajduje się już w innym urzędzie. Problem pojawia się jednak przy próbie

konsekwentnego eliminowania wszystkich takich sytuacji. Aby urząd A nigdy nie pytał o informację posiadaną przez urząd B, musi istnieć stała prawna i techniczna możliwość jej uzyskania. Jeśli tę logikę zastosujemy bez ograniczeń, administracyjna wygoda prowadzi do systemu, w którym każda część państwa może sięgać po dane z każdej innej. Tymczasem fragmentacja informacji może być czasem zabezpieczeniem wolności, a nie wadą organizacyjną. Informacje podatkowe są pozyskiwane w innym celu niż medyczne; dane szkolne, zdrowotne, policyjne czy socjalne opisują odrębne sfery życia człowieka.

Ich automatyczne połączenie może stworzyć obraz znacznie bardziej ingerujący niż każdy rejestr osobno. W prawie ochrony danych zasady celowości i minimalizacji nie są administracyjną przeszkodą do usunięcia dla wygody użytkownika, lecz świadomie wprowadzonym tarciem ograniczającym władzę informacyjną. Stąd zasadnicza korekta maksymy once-only: państwo nie powinno ponownie wymagać informacji, jeżeli może ją uzyskać zgodnie z prawem i zasadą proporcjonalności. Sformułowanie to jest mniej efektowne, ale ustrojowo konieczne. Obywatel nie powinien płacić własnym czasem za brak integracji systemów, lecz nie może też płacić prywatnością za maksymalną wygodę.

Czwarty argument dotyczy prawa do świadomej decyzji. Nie każde tarcie spowalniające działanie jest patologią. Prawo prywatne zna okresy odstąpienia od umowy, procedury medyczne wymagają świadomej zgody, a poważne czynności prawne określonej formy. Sunstein zauważa, że momenty typu „czy na pewno chcesz to zrobić?" mogą pełnić pożyteczną funkcję deliberacyjną. Administracja również potrzebuje zatrzymania automatyzmu tam, gdzie decyzja jednostki jest nieodwracalna, ryzykowna lub dotyczy kluczowych praw. Paradoksalnie całkowicie automatyczne państwo może zatem zmniejszać autonomię, mimo że oszczędza czas. Jeśli system bez pytania uruchamia świadczenia, łączy dane czy przypisuje statusy, redukuje koszt działania, ale jednocześnie ogranicza moment, w którym jednostka świadomie decyduje o własnej sytuacji. Wartość wolności nie sprowadza się do liczby zaoszczędzonych kliknięć. Czasem właśnie konieczność potwierdzenia wyboru jest instytucjonalnym sposobem potraktowania człowieka jako podmiotu, a nie obiektu procesu.

Piątym kontrargumentem jest due process. Procedura bywa długa, ponieważ została zaprojektowana tak, aby chronić przed pochopnym użyciem władzy. Obowiązek zawiadomienia strony, możliwość przedstawienia stanowiska, dostęp do akt, uzasadnienie decyzji i prawo do odwołania — wszystko to kosztuje czas. Z punktu widzenia czystej produktywności wiele z tych elementów można by skrócić lub usunąć. Państwo autorytarne podejmuje decyzje niezwykle szybko właśnie dlatego, że nie musi słuchać obywatela.

Dlatego administracyjna szybkość nie może być wartością absolutną. Niektóre minuty są czasem wolności. Godzina potrzebna na wysłuchanie strony może zapobiec arbitralnej decyzji. Dzień przewidziany na wniesienie środka odwoławczego opóźnia rozstrzygnięcie, ale chroni przed jego nieodwracalnością. Obowiązek sporządzenia uzasadnienia absorbuje czas urzędnika, lecz zmusza władzę do przedstawienia racji podlegających kontroli. Prowadzi to do kluczowego rozróżnienia pomiędzy tarciem użytkownika a tarciem władzy. Teoria podatku od czasu powinna krytycznie traktować pierwsze, ale ostrożnie podchodzić do redukowania drugiego. Procedura zmuszająca obywatela do pięciokrotnego wpisania adresu jest czymś zupełnie innym niż ta, która zmusza organ do uzasadnienia odebrania obywatelowi prawa. Obie pochłaniają czas, lecz ich funkcje ustrojowe są przeciwne.

Można postawić ogólniejszą zasadę: dobre państwo powinno redukować tarcie po stronie wykonywania praw, a zachowywać lub zwiększać je po stronie wykonywania władzy tam, gdzie chroni ono jednostkę. Niech obywatel szybciej otrzymuje należne świadczenie, ale niech organ nie może równie szybko arbitralnie go odebrać. Niech podatek będzie łatwy do rozliczenia, lecz kontrola podatkowa pozostanie objęta rygorem dowodowym i możliwością odwołania. Niech system automatycznie gromadzi dane, ale decyzja głęboko ingerująca w status człowieka nie staje się z tego powodu nieodwołalnym wynikiem algorytmu. Szósty kontrargument dotyczy właśnie automatyzacji decyzji. W dotychczasowej analizie automatyzacja pojawiała się przede wszystkim jako sposób zmniejszania kosztu rutyny.

Automatyzacja nie może eliminować dostępu do człowieka

Ma ona jednak swój własny podatek od czasu, który ujawnia się zazwyczaj dopiero w momencie wystąpienia błędu. System automatyczny jest niezwykle wygodny dla typowego użytkownika, lecz osoba nietypowa może trafić w sytuację paradoksalną: nie potrafi ustalić, dlaczego system przypisał jej niewłaściwy status, nie znajduje nikogo zdolnego zmienić ten wynik, a kolejne interfejsy odsyłają ją do tej samej, błędnej informacji.

W takim scenariuszu średni czas obsługi spada, ale ogon rozkładu dramatycznie rośnie. Dziewięćdziesiąt dziewięć procent spraw może zakończyć się w sekundę, lecz ten jeden procent przypadków błędnych wymaga tygodni walki z systemem. Jeśli mierzymy jedynie średnią, reforma wygląda znakomicie. Jeśli jednak spojrzymy na rozkład kosztów i ciężar spraw wyjątkowych, obraz staje się znacznie bardziej złożony. To kolejny argument za tym, by pomiar podatku od czasu uwzględniał nie tylko średnią, ale również wartości skrajne oraz grupy szczególnie narażone.

Europejskie prawo ochrony danych od lat traktuje zautomatyzowane podejmowanie decyzji jako obszar wymagający szczególnych gwarancji. Wytyczne Europejskiej Rady Ochrony Danych dotyczące profilowania i automatyzacji rozwijają ochronę wynikającą z RODO w odniesieniu do rozstrzygnięć opartych wyłącznie na automatycznym przetwarzaniu – zwłaszcza gdy wywołują one skutki prawne lub w podobny sposób istotnie wpływają na jednostkę. Filozofia tego rozwiązania współgra z teorią podatku od czasu: automat powinien eliminować pracę mechaniczną, ale nie może usuwać skutecznej drogi do człowieka w sytuacjach, gdy wynik automatyczny wymaga zakwestionowania. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w epoce sztucznej inteligencji.

OECD w Digital Government Outlook 2026 wskazuje, że rządy coraz szerzej eksperymentują z AI, podczas gdy mechanizmy praktycznej przejrzystości pozostają słabe. Spośród 36 badanych państw OECD tylko 11 posiadało prawo lub formalny standard dotyczący przejrzystości algorytmicznej, a sześć prowadziło otwarte rejestry algorytmów; aż 25 nie dysponowało żadnym z tych dwóch mechanizmów.

Ryzyka i koszty systemowej redukcji obciążeń

To istotne ostrzeżenie. Technologia zdolna zaoszczędzić miliardy minut może jednocześnie zwiększyć epistemiczną przewagę administracji nad człowiekiem, jeśli nie wiemy, jaki model brał udział w ocenie konkretnej sprawy. Siódmy kontrargument dotyczy jakości danych. Administracja proaktywna zakłada, że rejestry są wystarczająco wiarygodne, by korzystać z nich bez ponownego pytania obywatela o informacje.

Nie zawsze tak jest. Dane historyczne obciążone są literówkami, zdublowanymi rekordami, nieaktualnymi informacjami, błędnymi identyfikatorami czy rozbieżnościami wynikającymi z odmiennych definicji prawnych. Lowrey przywołuje przypadki błędów tożsamości i kolizji danych jako dowód na to, jak administracyjna pomyłka może zmusić człowieka do długotrwałego udowadniania, że jest osobą, za którą system nie chce go uznać. W świecie papierowym błąd bywa lokalny. W świecie once-only może stać się systemowym źródłem prawdy. Jeśli urząd A automatycznie przekazuje błędny fakt urzędom B, C i D, obywatel wprawdzie nie musi już cztery razy wpisywać tych samych informacji, ale może cztery razy ponieść skutki tego samego błędu. Dlatego do zasady once-only należy dodać zasadę correct once: jeśli człowiek skutecznie poprawi informację w źródle referencyjnym, system powinien umożliwić propagację korekty tam, gdzie jest ona prawnie właściwa.

W przeciwnym razie interoperacyjność zwiększy efektywność błędu. Ósmy kontrargument ma charakter technologiczny: cyberbezpieczeństwo i odporność. Każda integracja, wspólna tożsamość

cyfrowa i automatyczny przepływ danych zwiększają powierzchnię potencjalnego oddziaływania awarii lub ataku. Rozproszona administracja jest kosztowna, lecz pewna redundancja podnosi odporność. Systemy całkowicie niezależne nie wymieniają się sprawnie danymi, ale awaria jednego z nich nie paraliżuje pozostałych. W systemie silnie zintegrowanym wspólny komponent staje się elementem infrastruktury krytycznej. Redukcja podatku od czasu wymaga zatem również budżetu odporności. Jeśli państwo oszczędza miliony godzin dzięki wspólnej infrastrukturze, część tej społecznej dywidendy musi zostać reinwestowana w bezpieczeństwo, redundancję, kopie zapasowe, alternatywne kanały oraz ćwiczenia ciągłości działania. Prostota administracyjna dla użytkownika jest możliwa tylko wtedy, gdy wspiera ją znacznie bardziej profesjonalna infrastruktura techniczna.

Dziewiątym kontrargumentem jest wykluczenie cyfrowe. Procedura całkowicie elektroniczna może drastycznie obniżyć koszt obsługi większości społeczeństwa, jednocześnie zwiększając go dla mniejszości. Osoba pozbawiona odpowiedniego urządzenia, kompetencji, stabilnego połączenia, sprawności sensorycznej lub zaufania do kanałów cyfrowych może potrzebować wsparcia tam, gdzie wcześniej wystarczała rozmowa z urzędnikiem.

Z punktu widzenia średniego czasu wynik reformy nadal może być znakomity. Z perspektywy równego dostępu może być jednak regresywny. Dlatego digital by default nie powinno oznaczać digital only. Alternatywny kanał nie musi reprodukować całej papierowej administracji ani być równie szybki w każdej sprawie, ale powinien pozostawiać realną drogę do realizacji prawa osobie, która z uzasadnionej przyczyny nie może skorzystać z podstawowego narzędzia cyfrowego. W przeciwnym razie państwo zaoszczędzi czas większości, finansując tę oszczędność nieproporcjonalnie wysokim podatkiem od czasu mniejszości.

Dziesiąty kontrargument dotyczy fiskalnego kosztu prostoty. Przeniesienie złożoności do wnętrza państwa nie jest darmowe. Once-only wymaga interoperacyjności, prefill – rzetelnych danych, No Wrong Door – organizacji zdolnej przejąć odpowiedzialność za routing, administracja proaktywna – systemów wykrywających zdarzenia, a human escalation – wysoko wykwalifikowanych pracowników zdolnych rozwiązywać wyjątki. Można zatem zredukować sto milionów godzin prywatnego czasu, zwiększając o miliard złotych wydatki publiczne.

Nie jest to argument przeciwko reformie, lecz za pełnym rachunkiem korzyści i kosztów. Czas obywatela nie jest nieskończenie cenny, a pieniądze publiczne nie są bezwartościowe. Jeśli państwo wydaje miliard złotych, by zaoszczędzić społeczeństwu tysiąc godzin, reforma jest nieracjonalna. Jeżeli jednak za tę samą kwotę usuwa dziesiątki milionów powtarzalnych czynności i podnosi jakość danych, rachunek wygląda zupełnie inaczej. Powraca tu ekonomiczne pojęcie kosztu krańcowego. Szczególnie opłacalne są reformy, w których jednorazowa budowa infrastruktury redukuje niewielką czynność wykonywaną masowo. Automatyczne pobieranie danych może być

kosztowne w implementacji, ale niemal darmowe przy każdym kolejnym użyciu. Cyfrowe państwo ma pod tym względem ogromny potencjał ekonomii skali. Właśnie dlatego powinno jednak starannie wybierać procesy do automatyzacji: zły proces również można skalować niemal bezkosztowo.

Niewidzialność proceduralna nie może oznaczać politycznej nieczytelności

Jedenasty kontrargument ma charakter demokratyczny. Niewidzialne państwo może stać się politycznie nieczytelnym. Jeśli obywatel nie składa deklaracji, nie widzi składki, świadczenie otrzymuje automatycznie, a ulga podatkowa pojawia się bez jego aktywności, może stracić świadomość rzeczywistego kosztu i zakresu działania państwa. Suzanne Mettler w koncepcji submerged state wskazywała właśnie na to, że ludzie mogą korzystać z polityki publicznej, nie rozpoznając jej jako działania publicznego. Administracyjna niewidzialność zwiększa więc wygodę, lecz jednocześnie osłabia przejrzystość relacji między wkładem, świadczeniem a wspólnotą.

Nie należy jednak wyciągać z tego wniosku, że należałoby utrudniać życie obywatelowi dla celów pedagogicznych. Absurdem byłoby zmuszać człowieka do ręcznego rozliczania podatków tylko po to, aby „poczuł państwo". Można natomiast oddzielić widzialność informacyjną od ciężaru proceduralnego. E-PIT może być automatyczny, a jednocześnie jasno wskazywać wykazany dochód, zapłacony podatek i zastosowane ulgi. Świadczenie może zostać przyznane automatycznie, o ile system wyjaśni jego podstawę, koszt oraz sposób finansowania.

Dobre państwo powinno być niewidzialne jako niepotrzebna praca, lecz widzialne jako struktura odpowiedzialności.

Dwunasty argument przeciwko dążeniu do maksymalnej prostoty dotyczy uczestnictwa i współprodukcji usług publicznych. Obywatel nie zawsze jest biernym odbiorcą produktu administracyjnego. W ochronie zdrowia dostarcza informacji niezbędnych do diagnozy, w urbanistyce uczestniczy w konsultacjach, w pomocy społecznej opisuje sytuację, której rejestr nie jest w stanie w pełni uchwycić, a w podatkach przedsiębiorca dokonuje kwalifikacji nietypowych transakcji. Nie każdą informację da się wydedukować z baz państwowych. Automatyzacja staje się szkodliwa, gdy eliminuje moment, w którym użytkownik wnosi wiedzę lokalną niedostępną dla systemu.

W tym miejscu aktualna pozostaje myśl Friedricha Hayeka o rozproszeniu wiedzy. Żaden centralny aparat nie dysponuje kompletną wiedzą o szczegółowych okolicznościach życia milionów ludzi.

Cyfryzacja zwiększa zdolność agregowania danych, ale nie likwiduje epistemologicznego problemu państwa.

Rejestr wie tylko to, co zostało do niego wpisane. Nie wie automatycznie wszystkiego, co mogłoby mieć znaczenie dla sprawiedliwego rozstrzygnięcia nietypowego przypadku. Dobra administracja nie powinna zatem dążyć do ideału: „wiemy o tobie wszystko, dlatego nigdy nie musimy z tobą rozmawiać". Bardziej rozsądny postulat brzmi: nie pytamy o to, co już wiemy, aby mieć czas zapytać o to, czego wiedzieć nie możemy bez ciebie.

Definicja podatku od czasu jako obciążenia nieproporcjonalnego

Automatyzacja rutyny może zwiększyć przestrzeń dla rzeczywistej deliberacji, jednak niesie ze sobą ryzyko deskillingu administracji. Jeśli zdecydowana większość spraw zostanie obsłużona automatycznie, pracownicy mogą utracić doświadczenie niezbędne do ręcznego przeprowadzenia procesu w sytuacji awaryjnej. W lotnictwie i medycynie problem automatyzacji analizuje się właśnie pod tym kątem: technologia redukuje liczbę rutynowych błędów, lecz może osłabiać praktyczne kompetencje operatora, kluczowe w rzadkich przypadkach, gdy automat zawodzi. Państwo będzie zatem musiało zachować określone kompetencje manualne i prawne nawet wtedy, gdy standardowy proces stanie się niemal całkowicie automatyczny.

Kolejnym zagrożeniem jest automation bias – skłonność do nadmiernego zaufania wynikom generowanym przez system. Urzędnik otrzymujący rekomendację algorytmu może przestać być niezależnym decydentem, stając się jedynie osobą formalnie zatwierdzającą odpowiedź maszyny. Mechanizm "human in the loop" nie stanowi wystarczającej gwarancji, jeśli człowiek nie dysponuje czasem, kompetencjami lub swobodą organizacyjną, by realnie zakwestionować wynik. OECD zwraca w tym kontekście uwagę, że choć państwa deklarują zasady odpowiedzialnego wykorzystania AI, mechanizmy pozwalające egzekwować przejrzystość i odpowiedzialność pozostają w wielu krajach słabo rozwinięte.

Paradoksalnie walka z podatkiem od czasu może doprowadzić do powstania nowej jego odmiany: podatku od wyjaśnialności. Typowy obywatel oszczędza czas dzięki automatycznej decyzji, lecz osoba błędnie sklasyfikowana musi poświęcić ogromny wysiłek na ustalenie, co właściwie się wydarzyło i jak przekonać system do korekty. Dlatego każdej automatyzacji powinien towarzyszyć projekt procesu odwoławczego równie staranny, co projekt samego automatu. Wszystkie powyższe argumenty pozwalają doprecyzować centralne pojęcie artykułu.

Podatkiem od czasu nie jest każdy czas poświęcony państwu. Jeśli obywatel uczestniczy w konsultacjach publicznych, przedstawia informację, którą posiada tylko on, korzysta z prawa do wysłuchania lub czeka przez racjonalny okres niezbędny do przeprowadzenia fachowej analizy, koszt ten może być koniecznym elementem demokratycznej i praworządnej organizacji wspólnoty. Podatek od czasu zaczyna się tam, gdzie koszt jest zbędny, nadmierny, źle rozłożony lub wynika przede wszystkim z organizacyjnej niewydolności instytucji. Można go zatem zdefiniować precyzyjniej jako nieproporcjonalne administracyjne obciążenie czasowe i poznawcze nakładane na jednostkę lub organizację w celu wykonywania prawa albo obowiązku publicznego, którego koszt można byłoby rozsądnie uniknąć, ograniczyć albo przenieść do instytucji bez nieakceptowalnej utraty bezpieczeństwa, praworządności, sprawiedliwości, prywatności lub integralności programu. W tej definicji kluczowym słowem nie jest "czas", lecz "nieproporcjonalne". Pozwala ona zbudować test odróżniający friction od time tax.

Szacunek dla czasu obywatela jako fundament dobrej administracji

W pierwszej kolejności należy wskazać dobro chronione. Po drugie, trzeba wykazać, że procedura rzeczywiście przyczynia się do jego ochrony. Po trzecie, warto zbadać, czy istnieje mniej obciążająca alternatywa. Czwartym krokiem powinno być wyliczenie pełnego kosztu, uwzględniające zjawisko non-take-up, błędne wykluczenia oraz koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa. Po piąte należy przeanalizować rozkład ciężaru między poszczególnymi grupami. Po szóste trzeba ocenić kwestie prywatności, bezpieczeństwa i praw proceduralnych. Wreszcie, po siódme, procedura powinna zostać ponownie zweryfikowana po wdrożeniu, gdyż jej rzeczywiste skutki mogą odbiegać od pierwotnych przewidywań.

Tak rozumiana reforma administracji nie jest ruchem przeciwko państwu czy regulacjom, lecz postulatem większej dyscypliny organów wobec nich samych. Łatwo bowiem wymagać od obywatela kolejnego dokumentu w imię bezpieczeństwa; znacznie trudniej wykazać, ile tego bezpieczeństwa dany dokument faktycznie kupuje. Łatwo zintegrować kolejną bazę dla wygody administracji, lecz trudniej odpowiedzieć na pytanie, czy naruszenie prywatności jest w tym przypadku proporcjonalne.

Łatwo wdrożyć algorytm skracający średni czas wydawania decyzji. Trudniej jednak zbudować mechanizm naprawczy dla człowieka, którego system zakwalifikował błędnie. Dojrzałość administracyjna nie polega więc na bezrefleksyjnym usuwaniu każdego tarcia, lecz na umieszczaniu go po właściwej stronie systemu. Niech trudniej będzie organowi odebrać prawo bez uzasadnienia,

a łatwiej obywatelowi wypełnić obowiązek. Niech system wykonuje więcej pracy przy integrowaniu własnych rejestrów, a człowiek mniej przy przenoszeniu danych między nimi. Niech kontrola będzie trudniejsza do arbitralnego uruchomienia, ale prostsza do przejścia dla uczciwego przedsiębiorcy. Niech algorytm sprawnie obsługuje rutynę, lecz niech równie szybko można dotrzeć do kompetentnego urzędnika, gdy ta zawiedzie.

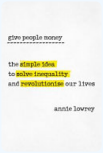
W tym punkcie teoria podatku od czasu osiąga bardziej dojrzałą postać. Nie głosi ona już, że procedura jest wrogiem wolności. Przeciwnie: część procedur stanowi infrastrukturą wolności, ponieważ spowalnia władzę, wymusza uzasadnienie, chroni prywatność i umożliwia odwołanie. Problem zaczyna się wtedy, gdy państwo myli procedurę chroniącą obywatela z taką, która ma chronić administrację przed koniecznością reorganizacji własnego działania.

Ta różnica powinna stać się osią końcowej rekomendacji. Nie potrzebujemy państwa bez formularzy za wszelką cenę, ani takiego, które uznaje każdy z nich za naturalną konsekwencję prawa. Potrzebujemy systemu zdolnego odpowiedzieć na pytanie, dlaczego zabiera obywatelowi czas i co daje mu w zamian. Dopóki tego pytania nie stawiamy, godzina społecznego życia pozostaje dla administracji dobrem niemal darmowym. Kiedy zaczniemy je zadawać równie konsekwentnie, co pytania o wydatki budżetowe, "podatek od czasu" przestanie być jedynie metaforą służącą krytyce biurokracji, a stanie się instrumentem racjonalnego projektowania państwa.

Otwiera to drogę do ostatniego poziomu analizy: nie kolejnej techniki administracyjnej, lecz politycznej i konstytucyjnej teorii czasu obywatela. Jeśli państwo ma obowiązek uzasadniać pobieranie pieniędzy, ograniczanie własności czy ingerencję w prywatność, można zapytać, czy podobnej ochrony nie wymaga czas – zasób skończony, nieodwracalny i nierówno rozdzielony pod względem możliwości swobodnego dysponowania. Nie oznacza to ustanowienia dosłownego "prawa do niebycia niepokojonym formularzem". Prowadzi jednak do pytania znacznie poważniejszego: czy szacunek dla czasu człowieka powinien stać się elementem zasady dobrej administracji, proporcjonalności i konstytucyjnego rozumienia wolności.

> Czy szacunek dla skończonego i nieodwracalnego czasu człowieka powinien stać się nowym fundamentem konstytucyjnego rozumienia wolności? Ostatecznie dojrzałość państwa nie mierzy się liczbą udostępnionych aplikacji, lecz zdolnością do odpowiedzi na pytanie: dlaczego zabieramy obywatelowi czas i co realnie daje mu to w zamian. Prawdziwym sukcesem administracji nie jest sytuacja, w której obywatel perfekcyjnie nauczył się obsługiwać system, lecz ta, w której w ogóle nie musiał tego robić.

Inspiracje

[1] 

"The Time Tax" Annie Lowrey

2018 | Crown | ISBN: 9781524758769

Annie Lowrey (ur. 22 lipca 1984) jest amerykańską dziennikarką ekonomiczną i autorką. Jest etatową dziennikarką w The Atlantic, gdzie zajmuje się polityką gospodarczą, polityką wewnętrzną, ubóstwem i nierównościami społecznymi. Lowrey uzyskała tytuł licencjata na Uniwersytecie Harvarda, gdzie pisała dla The Harvard Crimson. Przed pracą w The Atlantic była reporterką ds. polityki ekonomicznej w The New York Times, felietonistką Moneybox w Slate oraz etatową dziennikarką w The Washington Independent, a także publikowała w takich publikacjach jak New York Magazine i Foreign Policy. Znana z reportaży na temat sieci zabezpieczeń społecznych i obciążeń systemowych, z jakimi borykają się zwykli obywatele, Lowrey zdobyła szerokie uznanie za książkę „Give People Money" (2018), dogłębną analizę powszechnego dochodu podstawowego, która znalazła się na krótkiej liście nominacji do nagrody Financial Times i McKinsey Business Book of the Year Award.

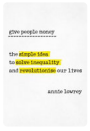
Annie Lowrey *(born July 22, 1984) is an American economic journalist and author. She is a staff writer at The Atlantic, where she covers economic policy, domestic politics, poverty, and social inequality. Lowrey graduated with a bachelor's degree from Harvard University, where she wrote for The Harvard Crimson. Prior to her work at The Atlantic, she served as an economic policy reporter for The New York Times, the Moneybox columnist for Slate, and a staff writer for The Washington Independent, alongside contributing to publications such as New York magazine and Foreign Policy. Known for her reporting on social safety nets and the systemic burdens facing ordinary citizens, Lowrey achieved widespread recognition for Give People Money (2018), an in-depth investigation of universal basic income that was shortlisted for the Financial Times and McKinsey Business Book of the Year Award.*

The Atlantic

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Give People Money"

Annie Lowrey

2018 | Virgin Books Limited | ISBN: 9780753545775

[2] "無條件基本收入"

Annie Lowrey

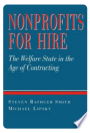
2018 | Shang Zhou Chu Ban/Tsai Fong Books | ISBN: 9789864772896

[3] "Dejte lidem peníze"

Annie Lowrey

2020 | ISBN: 9788025732144

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[4] "Nonprofits for Hire: the Welfare State in the Age of Contracting"

Michael Lipsky

Harvard University Press | ISBN: 9780674043817

[5] "Reducing Ordeals Through Automatic Enrollment"

Mark Abraham Shepard, Myles Wagner

2022



[6] "The Submerged State"

Suzanne Mettler

2011 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226521664



[7] "A free-market monetary system"

Friedrich Hayek

Ludwig von Mises Institute | ISBN: 9781610164450



[8] "Administrative Burden"

Pamela Herd, Donald P. Moynihan

2019 | Russell Sage Foundation | ISBN: 9781610448789

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Protest as a Political Resource"

Michael Lipsky

1968 | American Political Science Review | DOI: 10.2307/1953909

Źródło

[2] "Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting."

Kirsten A. Grønbjerg, Steven Rathgeb Smith, Michael Lipsky

1994 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2076419

Źródło

[3] "Street-Level Bureaucrats and Institutional Innovation: Implementing Special-Education Reform"

Richard A. Weatherley, Michael Lipsky

1977 | Harvard Educational Review | DOI: 10.17763/haer.47.2.v870r1v16786270x

Źródło

[4] "Nonprofit Organizations, Government, and the Welfare State"

Michael Lipsky, Steven Rathgeb Smith

1989 | Political Science Quarterly | DOI: 10.2307/2151102

Źródło

[5] "Do Ordeals Work for Selection Markets? Evidence from Health Insurance Auto-Enrollment"

Mark Shepard, Myles Wagner

2022 | National Bureau of Economic Research | DOI: 10.3386/w30781

Źródło

[6] "Reducing Ordeals through Automatic Enrollment: Evidence from a Health Insurance Exchange"

Mark Shepard, Myles Wagner

2023 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.4336992

Źródło

[7] "Social Costs of Work Disruptions: Evidence from Physicians and their Patients"

Leila Agha, Na'ama Shenhav, Myles Wagner

2025 | National Bureau of Economic Research | DOI: 10.3386/w34360

Źródło

[8] "Cass R. Sunstein Recommends “Scarcity: Why Having Too Little Means So Much” by Sendhil Mullainathan and Eldar Shafir"

Cass R. Sunstein

2019 | 21st Century Economics | DOI: 10.1007/978-3-030-17740-9_49

Źródło

[9] "A PRIMER ON THE WISCONSIN LONGITUDINAL STUDY: 60 YEARS OF SOCIAL DATA COMBINED WITH GENETIC DATA"

Pamela Herd, Pam Herd

2017 | Innovation in Aging | DOI: 10.1093/geroni/igx004.4904

Źródło

[10] "Health care administrative burdens: Centering patient experiences"

Pamela Herd, Donald Moynihan

2021 | Health Services Research | DOI: 10.1111/1475-6773.13858

Źródło

[11] "Short and Sweet: Measuring Experiences of Administrative Burden"

Sebastian Jilke, Martin Bækgaard, Pamela Herd, Donald Moynihan

2024 | DOI: 10.2139/ssrn.4751150

Źródło

[12] "Administrative Burden: Learning, Psychological, and Compliance Costs in Citizen-State Interactions"

Donald P. Moynihan, Pamela Herd, Hope Harvey

2014 | Journal of Public Administration Research and Theory | DOI: 10.1093/jopart/muu009

Źródło

[13] "Administrative Burden"

Pamela Herd, Donald P. Moynihan

2019 | Russell Sage Foundation eBooks | DOI: 10.7758/9781610448789

Źródło

[14] "The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention"

Donald P. Moynihan, Sanjay Kumar Pandey

2007 | Journal of Public Administration Research and Theory | DOI: 10.1093/jopart/mum013

Źródło

[15] "Human Capital and Administrative Burden: The Role of Cognitive Resources in Citizen-State Interactions"

Julian Christensen, Lene Aarøe, Martin Bækgaard, Pamela Herd, Donald P. Moynihan

2019 | Public Administration Review | DOI: 10.1111/puar.13134

Źródło

[16] "The Submerged State"

Suzanne B. Mettler

2011 | DOI: 10.7208/chicago/9780226521664.001.0001

Źródło

[17] "Soldiers to Citizens: The G.I. Bill and the Making of the Greatest Generation"

Suzanne B. Mettler

2005

Źródło

[18] "Bringing the State Back In to Civic Engagement: Policy Feedback Effects of the G.I. Bill for World War II Veterans"

Suzanne B. Mettler

2002 | American Political Science Review | DOI: 10.1017/s0003055402000217

Źródło

[19] "Dividing Citizens"

Suzanne B. Mettler

1998 | Cornell University Press eBooks | DOI: 10.7591/9781501728822

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[20] "World Leaders Press the US on Fiscal Crisis"

Annie Lowrey, Nathaniel Popper

2013

Źródło

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 0dc1efbe-0842-4106-9d56-9a9404bc7179