Podatek od czasu: filozofia i praktyka dobrej administracji w świetle koncepcji Annie Lowrey

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje pojęcie „podatku od czasu”, traktując czas obywatela nie jako zasób ekonomiczny, lecz jako fundamentalne tworzywo ludzkiego życia i warunek autonomii. Autor odwołuje się do filozofii Arystotelesa, Locke'a i Kanta, aby wykazać, że nadmierne obciążenia administracyjne (administrative burden) stanowią formę przymusu ograniczającą wolność jako nie dominację. Tekst stawia tezę, że państwo nie powinno traktować jednostki jako bezpłatnego modułu swojego systemu informacyjnego, zwłaszcza gdy biurokracja wynika z braku interoperacyjności rejestrów. W kontekście polskiego porządku konstytucyjnego, poszanowanie godności człowieka wymaga od administracji minimalizacji zbędnych obciążeń czasowych, które mają realny koszt egzystencjalny dla obywatela.

The article analyzes the notion of the "time tax," treating a citizen's time not as an economic resource, but as the fundamental fabric of human life and a condition for autonomy. The author refers to the philosophy of Aristotle, Locke, and Kant to show that excessive administrative burdens (administrative burden) constitute a form of coercion that limits freedom as non-domination. The text argues that the state should not treat the individual as a free module of its information system, especially when bureaucracy results from a lack of registry interoperability. In the context of the Polish constitutional order, respect for human dignity requires administration to minimize unnecessary time burdens, which have a real existential cost for the citizen.

Artykuł stawia tezę, że czas obywatela jest skończonym zasobem ludzkiego życia i fundamentem autonomii jednostki, a nie darmowym amortyzatorem dla niewydolności

państwa. Autor wprowadza koncepcję „podatku od czasu”, argumentując, że obciążenia administracyjne – choć często drobne w skali pojedynczego formularza – stanowią w ujęciu zbiorczym potężny transfer godzin z życia społeczeństwa do systemu biurokratycznego. Wykorzystując perspektywy filozoficzne (od Arystotelesa i Kanta po Rawlsa i Pettita), tekst dowodzi, że arbitralne marnowanie czasu obywateli jest formą dominacji i naruszeniem godności, szczególnie gdy uderza w grupy najsłabsze. Rozwiązaniem ma być model „dobrej administracji temporalnej” oraz zasada wzajemności: państwo powinno zarządzać czasem obywatela z taką samą starannością, jakiej wymaga od niego dbałości o środki publiczne. Proponowana reforma opiera się na interoperacyjności danych (zasada once-only) i systemowym rozliczaniu administracji nie tylko z kosztów budżetowych, ale z całkowitego kosztu społecznego, jakim jest czas poświęcony na obsługę państwa.

SŁOWA KLUCZOWE

podatek od czasu | dobra administracja temporalna | administrative burden | wolność jako niedominacja | paradoks Jevonsa administracyjnego czasu | administracyjna incidence | podejście zdolnościowe Amartyi Sena | interoperacyjność systemów publicznych | koszt alternatywny egzystencjalny | proporcjonalność regulacji | sludge audit | podwójna księgowość administracyjna | autonomia obywatela | interoperable Europe Act

Czas obywatela jako tworzywo życia i warunek autonomii

Czy państwo ma prawo do naszego czasu? Pytanie o autonomię, godność i dobrą administrację prowadzi nas do pojęcia podatku od czasu, które przesuwa analizę funkcjonowania urzędów do granicy, za którą język ekonomii przestaje wystarczać. Możemy precyzyjnie policzyć godziny poświęcone na wypełnienie deklaracji, wycenić koszt pracy księgowego czy zmierzyć liczbę logowań do systemu; możemy oszacować koszt alternatywny oczekiwania i zbadać prawdopodobieństwo proceduralnego wypadnięcia z programu.

Pozostaje jednak pytanie bardziej fundamentalne: dlaczego czas człowieka powinien być przedmiotem szczególnej troski państwa? Odpowiedź, że „czas ma wartość pieniężną", jest zbyt uboga. Godzina, w której człowiek nie wykonuje pracy zarobkowej, nie staje się przez to godziną pozbawioną wartości. Czas jest bowiem warunkiem działania, odpoczynku, relacji, troski i nauki, a także uczestnictwa politycznego oraz formowania własnej biografii. Zanim stanie się zasobem ekonomicznym, jest tworzywem ludzkiego życia.

Już klasyczna filozofia grecka dostarcza intuicji pozwalającej dostrzec polityczny wymiar czasu. Arystotelesowska scholé, od której etymologicznie pochodzi późniejsze pojęcie szkoły, nie oznaczała zwykłej bezczynności. Była to przestrzeń uwolniona od konieczności, pozwalająca na refleksję, kształcenie, życie obywatelskie i kontemplację. Jej przeciwieństwem nie była współczesna produktywność, lecz ascholia – stan zajęcia, brak wolnej przestrzeni czasowej. Oczywiście grecka wspólnota polityczna opierała się na wykluczeniach nieakceptowalnych dla dzisiejszej teorii demokratycznej: wolny czas pełnoprawnego obywatela był możliwy dzięki pracy kobiet, niewolników i osób pozbawionych praw.

Właśnie ta historyczna sprzeczność czyni klasyczną intuicję szczególnie użyteczną. Dyspozycja własnym czasem od początku była jednym z ukrytych warunków uczestnictwa w polityce, choć warunek ten rozdzielano społecznie nierówno. Nowoczesność zniosła ideał obywatela utrzymywanego przez pracę innych, lecz nie rozwiązała problemu dyspozycji czasem. Demokracja powszechna zakłada, że człowiek jednocześnie pracuje, wychowuje dzieci, opiekuje się bliskimi, odpoczywa i uczestniczy w kulturze, prowadząc życie prywatne, a zarazem pozostając obywatelem. Współczesne państwo nie może więc zakładać, że przestrzeń na wypełnianie obowiązków administracyjnych jest nieograniczona. Każda godzina narzucona przez prawo jednemu zadaniu zostaje zabrana innemu sposobowi przeżywania życia. Koszt alternatywny ma tu zatem sens nie tylko ekonomiczny, ale egzystencjalny.

John Locke pozwala spojrzeć na tę intuicję z innej strony. Jego teoria własności wiązała status rezultatów pracy z faktem, że człowiek wnosi do świata coś „własnego" poprzez swoje działanie. Nie należy mechanicznie wyprowadzać z Locke'a współczesnego „prawa własności do każdej minuty życia", gdyż byłaby to anachroniczna rekonstrukcja. Można jednak wykorzystać jego myśl, by zapytać o legitymizację przymusowego angażowania pracy jednostki. Jeśli państwo żąda od człowieka określonej pracy informacyjnej, księgowej czy dowodowej, nie odbiera mu formalnie własności, lecz ustanawia obowiązkowy sposób wykorzystania części jego zdolności do działania. Wymaga to legitymizacji, podobnie jak każda inna forma przymusu publicznego.

Immanuel Kant przesuwa ten problem jeszcze głębiej. Człowiek jako istota autonomiczna powinien być traktowany jako cel sam w sobie, a nie jedynie jako narzędzie do realizacji cudzych zamierzeń.

Administracja naturalnie potrzebuje zaangażowania obywateli, gdyż wspólnota polityczna nie istnieje bez obowiązków. Perspektywa kantowska nie prowadzi jednak do zakazu wymagania formularza czy podatku; nakazuje raczej zapytać, czy państwo nie zaczyna traktować jednostki przede wszystkim jako bezpłatny moduł własnego systemu informacyjnego. Jeśli człowiek wykonuje mechaniczną pracę tylko dlatego, że administracja nie zintegrowała własnych rejestrów, jego aktywność nie służy już wniesieniu nowej informacji ani wyrażeniu woli, lecz kompensuje niedoskonałość organizacji publicznej.

Z perspektywy godności różnica ta jest znacząca. Godność nie oznacza prawa do życia bez trudności ani obowiązku państwa do eliminowania każdej niedogodności. Oznacza natomiast konieczność traktowania człowieka jako podmiotu posiadającego własne cele. Polski porządek konstytucyjny ustanawia przyrodzoną i niezbywalną godność człowieka jako źródło wolności i praw, nakazując władzom publicznym jej poszanowanie i ochronę. Konstytucja chroni wolność i wymaga, by jej ograniczenia były konieczne w demokratycznym państwie dla wskazanych wartości publicznych oraz nie naruszały istoty tej wolności. Choć z tych norm nie wynika samoistne „prawo do krótkiego formularza", można z nich wywieść ostrożniejszy wniosek: publiczny obowiązek pochłaniający czas i autonomiczne działanie jednostki nie powinien być traktowany jako normatywnie neutralny tylko dlatego, że nie polega na pobraniu pieniędzy.

Tutaj ujawnia się podobieństwo między podatkiem pieniężnym a podatkiem czasowym. W przypadku daniny fiskalnej państwo nie może stwierdzić: „to tylko niewielka kwota, więc nie potrzebujemy podstawy i racjonalnego celu". Władza daninowa pozostaje związana prawem. Tymczasem drobne obowiązki proceduralne bywają dodawane kumulatywnie właśnie dlatego, że każdy z osobna wydaje się nieistotny. Dziesięć minut czy pięć dodatkowych pól nie jawi się jako ingerencja.

Jeżeli jednak obowiązek dotyczy milionów osób i powtarza się dwanaście razy w roku, jednostkowo banalna czynność staje się makrospołecznym transferem wielkiej liczby godzin. Perspektywa filozoficzna wymaga zatem podejścia analogicznego do oceny fiskalnej: skala ingerencji powinna być mierzona nie tylko na poziomie pojedynczego formularza, lecz w ujęciu zbiorowym i kumulatywnym.

Administracyjny czas jako narzędzie dominacji i ograniczenia wolności

Jeszcze mocniejszy aparat analityczny dostarcza republikańska teoria wolności, a w szczególności współczesne pojęcie wolności jako niedominacji. Philip Pettit odróżnia brak bieżącej ingerencji od sytuacji, w której jednostka nie pozostaje pod arbitralną kontrolą innego podmiotu. Człowiek może nie doświadczać faktycznej ingerencji na co dzień, a mimo to pozostawać zależny od cudzej, niekontrolowanej zdolności do takiej interwencji.

Z tej perspektywy problem administracyjnego czasu nie sprowadza się wyłącznie do liczby godzin. Kluczowa jest arbitralność dysponowania nimi. Obywatel może zaakceptować znaczący obowiązek, jeśli jego cel jest jasny, zasady przewidywalne, ciężar proporcjonalny, a sposób działania instytucji podlega kontroli. Znacznie bardziej dominujący charakter ma system, w którym administracja wielokrotnie żąda dodatkowych czynności bez wyjaśnienia ich funkcji, zmienia wymagania w trakcie postępowania, pozostawia człowieka w nieświadomości co do terminów lub przerzuca na niego koszt własnych błędów. W pierwszym przypadku państwo sprawuje władzę według ogólnych i kontrolowalnych reguł; w drugim – kontroluje fragment życia człowieka w sposób nieprzewidywalny. Niepewność czasowa może być zatem formą administracyjnej dominacji równie istotną, co sama ilość poświęconego czasu. Pozwala to lepiej zrozumieć szczególne znaczenie społeczne oczekiwania. Socjologia władzy wielokrotnie wskazywała, że zdolność zmuszania innych do czekania jest sposobem ustanawiania hierarchii.

Osoba posiadająca władzę nad harmonogramem sama decyduje, kiedy pojawi się odpowiedź; osoba zależna musi trwać w gotowości. W administracji asymetria ta przybiera formę banalną: obywatel otrzymuje termin zawity, system odpowiada w terminie instrukcyjnym; człowiek ma zgłosić zmianę natychmiast, a na rozstrzygnięcie może czekać tygodniami. Formalnie obie strony istnieją w tym samym czasie kalendarzowym, lecz instytucjonalnie jedna z nich posiada większą władzę nad czasem drugiej.

Hartmut Rosa opisuje nowoczesne społeczeństwo poprzez proces społecznego przyspieszenia: technologie pozwalają wykonywać czynności szybciej, lecz jednocześnie rośnie liczba działań, komunikatów i oczekiwań, którym człowiek musi sprostać. Paradoks polega na tym, że oszczędzające czas technologie niekoniecznie generują więcej czasu wolnego – mogą po prostu podwyższać tempo życia.

Perspektywa ta trafnie oddaje problem cyfrowej administracji. Elektroniczne raportowanie eliminuje przesyłkę pocztową, lecz jednocześnie umożliwia ustawodawcy żądanie danych częściej i

w większej szczegółowości. Technologia obniża koszt pojedynczej transakcji, co może prowadzić do zwiększenia ich liczby. Powstaje zatem paradoks Jevonsa administracyjnego czasu: wzrost efektywności pojedynczego obowiązku nie musi zmniejszać całkowitego zużycia czasu, jeśli łatwiejsze nakładanie obowiązków prowadzi do ich proliferacji. Nie jest to ścisłe zastosowanie ekonomicznego paradoksu Jevonsa dotyczącego zasobów, lecz użyteczna analogia. Jeśli elektroniczny raport zajmuje przedsiębiorcy pięć zamiast dwudziestu minut, regulator może uznać miesięczne raportowanie za dostatecznie tanie, by zastąpić nim raportowanie kwartalne. Technologiczna efektywność jednego aktu nie gwarantuje zatem spadku ciężaru całego systemu.

Isaiah Berlin dostarcza kolejnego użytecznego rozróżnienia. Wolność negatywna to sfera działania wolna od ingerencji innych; wolność pozytywna odnosi się do zdolności kierowania własnym życiem i bycia autorem własnych wyborów. Podatek od czasu może uderzać w obie te sfery. Jest ograniczeniem negatywnym, gdy państwo nakazuje konkretną czynność pod rygorem sankcji. Ogranicza natomiast wolność pozytywną wtedy, gdy kumulacja obowiązków realnie zmniejsza możliwość realizacji wybranych celów. Nie każda taka ingerencja jest niedopuszczalna – wspólnota polityczna bez obowiązków nie istnieje. Znaczenie ma jednak proporcja między czasem przypisanym przez władzę a czasem pozostawionym jednostce na jej własne projekty. Amartya Sen pozwala tę myśl uniezależnić od abstrakcyjnego rachunku godzin.

W podejściu zdolnościowym kluczowy jest nie tylko zasób posiadany przez człowieka, lecz to, jakie realne możliwości działania ten zasób mu zapewnia. Dwie osoby mogą otrzymać identyczne świadczenie, a mimo to posiadać zupełnie różną zdolność przekształcenia go w dobrostan. Podobnie dwie osoby dysponują formalnie dwudziestoma czterema godzinami doby, ale ich rzeczywista swoboda wykorzystania tego czasu różni się ze względu na zdrowie, dochód, pracę czy obowiązki rodzinne.

Obciążenia administracyjne jako źródło nierówności w dostępie do wolności

Administrative burden ingeruje właśnie w tę przestrzeń konwersji. Równy obowiązek nominalny może redukować capabilities nierówno, ponieważ pobiera różne części faktycznie dyspozycyjnego czasu. Z tej perspektywy łatwiej zrozumieć, dlaczego administracyjna prostota jest problemem sprawiedliwości, a nie tylko efektywności. Gdyby koszt procedury rozkładał się przypadkowo, można by traktować go jako przeciętną niewygodę nowoczesnego życia. Jeśli jednak systematycznie bardziej obciąża ludzi o mniejszej kontroli nad czasem, słabszym zdrowiu, niższych kompetencjach

lub mniejszych możliwościach delegowania obowiązków, staje się jednym z mechanizmów przekształcania nierówności zasobów w nierówność realnej wolności.

John Rawls nie stworzył teorii czasu administracyjnego, lecz jego koncepcja sprawiedliwej wartości podstawowych wolności dostarcza podobnej intuicji. Nie wystarcza formalne przyznanie prawa, jeżeli struktura społeczna sprawia, że możliwość jego wykonywania jest głęboko nierówna. W przypadku procedury oznacza to potrzebę badania nie tylko tego, czy "każdy może złożyć wniosek", ale czy koszt złożenia wniosku nie prowadzi do przewidywalnego różnicowania rzeczywistego dostępu. Formalnie otwarta brama nie gwarantuje równego dostępu, jeżeli jej przekroczenie wymaga zasobów, których część populacji systemowo nie posiada. Można więc mówić o temporalnym wymiarze równości. Nie byłaby to równość godzin – państwo nie może zapewnić każdemu identycznej ilości czasu wolnego – lecz równość w sposobie uzasadniania obciążeń. Jeśli procedura nakłada szczególny koszt na grupę już znajdującą się w trudniejszej sytuacji, powinno to stać się elementem oceny proporcjonalności regulacji. Podobnie jak ocena skutków ekonomicznych bada wpływ na różne kategorie przedsiębiorstw, ocena podatku od czasu powinna identyfikować grupy ponoszące największy koszt względny.

W tym miejscu filozofia polityczna spotyka się z istniejącym prawem administracyjnym. Europejska Karta Praw Podstawowych w art. 41 ustanawia prawo do dobrej administracji, obejmujące bezstronne i sprawiedliwe rozpatrzenie sprawy w rozsądnym terminie przez instytucje, organy i jednostki organizacyjne Unii, a także prawo do bycia wysłuchanym, dostęp do akt oraz obowiązek uzasadniania decyzji. Przepis ten nie ustanawia ogólnego prawa człowieka do "wygodnej administracji" i jego bezpośredni zakres podmiotowy nie powinien być rozszerzany retorycznie na każdą relację z dowolnym organem krajowym. Jego konstrukcja jest jednak doniosła filozoficznie: czas, bezstronność, możliwość uczestnictwa i racjonalność decyzji zostały połączone w jeden standard dobrej administracji. "Rozsądny termin" ma tu szczególne znaczenie. Prawo zauważa, że poprawna decyzja wydana zbyt późno może być w pewnym sensie decyzją wadliwą. Świadczenie przyznane po ustaniu kryzysu, pozwolenie wydane po utracie możliwości inwestycyjnej albo rozstrzygnięcie zapadłe po momencie, w którym mogło jeszcze ochronić interes jednostki, nie ma tej samej wartości co identyczna treściowo decyzja podjęta na czas. Temporalność nie jest więc zewnętrznym parametrem prawa; może należeć do jego materialnej skuteczności.

Polski Kodeks postępowania administracyjnego zawiera intuicję powiązaną z analizowanym problemem jeszcze bardziej bezpośrednio. Art. 12 § 1 nakazuje organom działać wnikliwie i szybko oraz posługiwać się "możliwie najprostszymi środkami prowadzącymi do załatwienia sprawy", a sprawy niewymagające zbierania dowodów, informacji lub wyjaśnień powinny być załatwiane niezwłocznie. Obowiązujący tekst jednolity KPA został ogłoszony pod koniec 2025 roku.

Sformułowanie o najprostszych środkach jest szczególnie znaczące dla teorii podatku od czasu, ponieważ pokazuje, że prostota proceduralna nie jest obca polskiej aksjologii administracyjnej. Istnieje już w prawie jako element zasady szybkości i prostoty postępowania. Teoria podatku od czasu mogłaby zatem nie tyle wprowadzać do polskiego prawa zupełnie nową wartość, ile rozszerzać sposób rozumienia wartości istniejącej.

Dobra administracja temporalna jako model szacunku dla czasu obywatela

Tradycyjnie szybkość postępowania mierzy się głównie czasem działania organu – tym, jak długo sprawa pozostaje nierozstrzygnięta. Perspektywa administrative burden nakazuje jednak uwzględnić czas aktywności strony: ile pracy musi wykonać człowiek, aby organ mógł sprawę załatwić. Administracja może bowiem działać bardzo sprawnie po otrzymaniu kompletnego pakietu dokumentów, a jednocześnie wymagać od obywatela tygodni przygotowań do jego skompletowania. Z punktu widzenia urzędu postępowanie trwa dwa dni; z punktu widzenia strony – miesiąc. Pozwala to sformułować pojęcie dobrej administracji temporalnej. Nie byłoby ono nowym prawem podmiotowym, lecz doktrynalnym modelem interpretacyjnym łączącym istniejące wartości: legalność, proporcjonalność, szybkość, prostotę, zaufanie, obowiązek informowania strony, ochronę danych oraz efektywność. Dobra administracja temporalna powinna nie tylko sama działać w rozsądnym czasie, ale również nie żądać od obywatela więcej czasu, niż wymaga prawidłowe wykonanie zadania publicznego.

Model ten można oprzeć na konstytucyjnej zasadzie demokratycznego państwa prawnego oraz deklaracji, że Rzeczpospolita jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli. Konstytucja nakazuje władzom działać na podstawie i w granicach prawa, a jej preambuła mówi o potrzebie zapewnienia instytucjom publicznym "rzetelności i sprawności". Tutaj należy zachować rygor: z samego słowa "sprawność" nie można wyprowadzić dowolnego roszczenia o automatyzację konkretnej procedury. Można jednak uznać, że administracja permanentnie przerzucająca koszt własnej dezorganizacji na obywateli byłaby trudna do pogodzenia z pełnym, funkcjonalnym rozumieniem sprawnego państwa. Istnieje napięcie pomiędzy legalnością a prostotą, lecz nie jest ono konieczną sprzecznością. Legalność wymaga odpowiedniej podstawy, kompetencji i procedury, ale nie wymaga komplikacji jako takiej. Prawo może być szczegółowe, a jednocześnie jego wykonanie może zostać zaprojektowane tak, by obywatel nie musiał znać detali zbędnych do podjęcia decyzji. System bankowy wykonuje tysiące operacji prawnych i technicznych podczas prostego przelewu, lecz użytkownik nie musi samodzielnie rekonstruować infrastruktury rozrachunku. Podobną relację

można projektować w administracji: legalna złożoność wewnętrzna nie powinna automatycznie stawać się złożonością użytkownika. Z tego wynika również granica automatyzacji.

Jeżeli czynność obywatela jest wyłącznie transmisją faktu już znanego administracji, jej usunięcie wzmacnia autonomię bez istotnej utraty praworządności. Jeśli natomiast czynność stanowi wyrażenie zgody, przedstawienie argumentu, potwierdzenie szczególnej okoliczności lub realizację prawa do wysłuchania, jej automatyczne usunięcie może tę autonomię ograniczyć. Dobre państwo powinno zatem odróżniać pracę mechaniczną od działania podmiotowego.

Tę pierwszą może przejmować; tej drugiej nie powinno odbierać człowiekowi pod pozorem wygody. Rozróżnienie to pozwala inaczej spojrzeć na paternalizm administracyjny. Państwo proaktywne może przygotować świadczenie, ale powinno zachować przestrzeń decyzji tam, gdzie ma ona znaczenie. Może przygotować zeznanie podatkowe, lecz podatnik musi mieć możliwość jego sprawdzenia i poprawienia. Może informować o prawdopodobnym uprawnieniu, ale nie zawsze powinno bez wiedzy człowieka uruchamiać wszystkie konsekwencje. Autonomia nie wymaga wykonywania zbędnej pracy; wymaga kontroli nad istotnymi wyborami. W tym miejscu można powrócić do Kanta w wymiarze bardziej praktycznym.

Administracja szanująca podmiotowość nie jest taką, która pyta obywatela o wszystko, lecz taką, która pyta go o to, w czym jego udział ma sens. Czasem szacunkiem jest wysłuchanie człowieka; innym razem – niezmarnowanie jego godziny na przekazanie dokumentu, który państwo posiada już w bazie. Formalizm nie jest zatem sam w sobie ani wyrazem godności, ani jej naruszeniem – jego wartość zależy od pełnionej funkcji. Problem czasu pozwala dostrzec szczególną postać nierówności wobec państwa, która umyka analizom opartym wyłącznie na tekście norm. Prawo może być takie samo dla wszystkich, procedura formalnie identyczna, termin wspólny i opłata jednakowa, a realny koszt podporządkowania się wymogowi może różnić się radykalnie. W tym znaczeniu administracja może być neutralna semantycznie, a nierówna funkcjonalnie.

Administracyjna incidence i temporalne non-domination

Koncepcja podatku od czasu proponuje podejście zbliżone do analizy incidence znanej z ekonomii podatkowej: nie wystarczy ustalić, na kogo formalnie nałożono obowiązek; należy sprawdzić, kto rzeczywiście ponosi jego ciężar. W prawie podatkowym ekonomiczne obciążenie daniny nie zawsze spoczywa na tym, kogo ustawodawca formalnie ustanowił podatnikiem – koszt może zostać przeniesiony w cenie, płacy lub stopie zwrotu. Podobnie obowiązek administracyjny, formalnie nałożony na pracodawcę, może zostać przerzucony na klienta poprzez cenę, na pracownika poprzez organizację pracy, na księgowego przez zwiększenie intensywności zadań, a na właściciela poprzez

utratę czasu. Administracyjna incidence powinna zatem badać cały łańcuch przenoszenia kosztu. Dzięki temu teoria podatku od czasu łączy filozofię autonomii z konkretną analizą ekonomiczną.

Współczesna filozofia republikańska wnosi tu dodatkowy argument. Władza publiczna jest szczególną formą władzy, gdyż jednostka nie może z niej łatwo „wyjść". O ile z usług sklepu można zrezygnować, o tyle państwo w sferze podatkowej, sądowniczej czy ewidencyjnej pozostaje monopolistycznym dostawcą określonych funkcji. Zwiększa to odpowiedzialność instytucji za jakość proceduralną. Rynek dyscyplinuje przynajmniej częściowo poprzez mechanizm exit; administracja musi natomiast silniej polegać na legalności, kontroli, voice i odpowiedzialności. Obywatel nie może powiedzieć urzędowi skarbowemu: „wasz formularz jest za trudny, więc przechodzę do konkurencji". Dlatego szacunek dla czasu jest szczególnie istotny tam, gdzie jednostka nie posiada realnej alternatywy. Monopol publiczny może być w pełni uzasadniony funkcją państwa, lecz samo to uzasadnienie zwiększa wagę gwarancji proceduralnych. Im mniejsze możliwości wyjścia, tym większe znaczenie ma możliwość zakwestionowania procedury, przejrzystość wymagań oraz instytucjonalny obowiązek minimalizacji zbędnego ciężaru. Pozwala to sformułować koncepcję temporalnego non-domination: obywatel powinien być chroniony przed arbitralnym podporządkowywaniem własnego czasu administracji, a nie przed każdym obowiązkiem czasowym. Rozróżnienie to jest analogiczne do wcześniejszej obrony niektórych tarć – godzina potrzebna na złożenie zeznania może być bowiem legitymowanym obowiązkiem wspólnotowym.

Dziesięć kolejnych godzin, wynikających z faktu, że trzy państwowe systemy nie potrafią wymienić między sobą tej samej informacji, posiada zupełnie inną jakość normatywną. Podatek od czasu można zatem uznać za szczególny przypadek kosztu złego rządzenia. Nie każda godzina administracyjna do niego jednak należy; część z nich jest ceną współpracy społecznej, praworządności i kontroli demokratycznej. Problemem jest nadwyżka ponad koszt konieczny. Tak jak przedsiębiorstwo może produkować dobro przy różnym zużyciu energii, tak państwo może wydawać legalną decyzję przy większym lub mniejszym zużyciu czasu obywatela. Efektywność administracji polega właśnie na redukcji tej nadwyżki.

Pojawia się jednak kategoria, bez której analiza filozoficzna byłaby niepełna: czas przyszły. Procedura zabiera nie tylko godzinę aktualnego życia, ale może wpływać na trajektorię przyszłych możliwości. Miesięczne opóźnienie pozwolenia inwestycyjnego może zmienić decyzję biznesową, wielotygodniowa przerwa w świadczeniu uruchomić zadłużenie, zwłoka w leczeniu pogorszyć stan zdrowia, a utrata terminu nieodwracalnie zamknąć drogę prawną. W takich sytuacjach administracyjna temporalność oddziałuje na strukturę szans jednostki. Przy ocenie procedury należy zatem rozróżniać czas zużyty od czasu straconej możliwości. Pierwszy mierzymy godzinami

bezpośredniej aktywności, drugi wymaga oceny skutków opóźnienia. Jest to analogiczne do rozróżnienia kosztu transakcji i kosztu utraconej transakcji.

Czasami najbardziej szkodliwe nie jest to, że obywatel spędził trzy godziny nad formularzem, lecz że decyzja nadeszła trzy miesiące po momencie, w którym była mu potrzebna. Filozofia czasu obywatela prowadzi do szerszego pojęcia temporalnej jakości państwa. Państwo wysokiej jakości nie jest takim, w którym wszystko dzieje się natychmiast – natychmiastowość może być bowiem niebezpieczna, gdy usuwa namysł, kontrolę i możliwość obrony. Jest nim państwo, które potrafi właściwie alokować czas: szybko realizuje rutynowe prawa, pozostawia odpowiednią przestrzeń na deliberację tam, gdzie jest ona potrzebna, nie zwleka bez uzasadnienia, nie zmusza do wielokrotnego powtarzania tych samych czynności i rozpoznaje, że opóźnienie ma różną wagę zależnie od przedmiotu sprawy.

To ostatnie rozróżnienie jest kluczowe. Tydzień oczekiwania na kopię dokumentu ma inną wagę niż tydzień oczekiwania na świadczenie zabezpieczające podstawowe utrzymanie. Administracja posługująca się jedną, abstrakcyjną kategorią terminu może nie dostrzegać krańcowej wartości czasu w konkretnej sytuacji życiowej. Stąd potrzebna jest nie tylko szybkość, ale priorytetyzacja według ryzyka szkody wynikającej z opóźnienia. Ostatecznie nie ma potrzeby tworzenia metafizycznego „prawa własności do czasu", aby potraktować podatek od czasu poważnie. Wystarczą istniejące pojęcia wolności, godności, proporcjonalności, równości, dobrej administracji, sprawności państwa i realnej możliwości wykonywania praw. Czas łączy te kategorie, będąc zasobem, poprzez który człowiek zamienia wolność formalną w działanie. Nie mamy czasu obok życia – czas jest formą, w której życie może zostać przeżyte.

Zasada wzajemności jako fundament dobrej administracji

Z tej perspektywy szczególnie wymowna staje się konstytucyjna idea państwa jako dobra wspólnego. Dobro wspólne nie może sprowadzać się wyłącznie do faktu, że obywatele finansują instytucje i podporządkowują się ich regułom; wymaga ono wzajemności. Społeczeństwo przekazuje państwu pieniądze, informacje, uwagę i czas, zatem państwo powinno zarządzać tymi zasobami z podobną starannością, jakiej wymaga od obywateli przy gospodarowaniu środkami publicznymi. Jeśli państwo żąda punktualności, samo powinno szanować terminy. Jeśli wymaga prawidłowości danych, powinno odpowiadać za jakość własnych rejestrów. Jeśli obciąża człowieka obowiązkiem, winno umieć wskazać jego funkcję. Jeśli posiada informację, nie powinno dla własnej wygody żądać jej ponownie.

Teoria podatku od czasu prowadzi zatem do zasady administracyjnej wzajemności. Obywatel ma obowiązki wobec państwa, lecz państwo ma z kolei obowiązek organizować ich wykonywanie w sposób respektujący autonomię jednostki. Obywatel nie jest klientem, którego każda zachcianka musi zostać zaspokojona, ale nie jest również darmowym pracownikiem własnej administracji. Jest współtwórcą wspólnoty politycznej, a jego czas posiada wartość niezależną od tego, czy w danej godzinie generowałby on dochód. Można zatem zaproponować rozwiniętą maksymę dobrej administracji: władza publiczna może żądać czasu człowieka w takim zakresie, w jakim jest on rzeczywiście potrzebny do osiągnięcia legitymowanego celu, lecz powinna sama ponosić koszt własnej organizacyjnej złożoności. Formuła ta nie ma dziś charakteru odrębnej normy konstytucyjnej; stanowi raczej syntezę ekonomii obciążeń administracyjnych, zasady proporcjonalności, teorii autonomii i współczesnej idei dobrej administracji. Jej praktyczne konsekwencje są jednak dalekie od filozoficznej abstrakcji.

Oznaczałaby ona domniemanie przeciwko ponownemu żądaniu danych, obowiązek mierzenia kosztów czasu, ochronę alternatywnych kanałów dostępu oraz konieczność uwzględniania skutków dla grup szczególnie obciążonych. Wiązałaby się z prawem do szybkiej korekty błędu systemu, okresowym badaniem sensowności obowiązków i włączeniem czasu obywatela do oceny proporcjonalności regulacji. Administracyjna ergonomia zostałaby w ten sposób powiązana z doktryną państwa prawa. Właśnie tutaj podatek od czasu przestaje być jedynie amerykańską metaforą krytykującą formularze, a staje się kategorią pozwalającą pytać o jakość relacji między człowiekiem a instytucją. Państwo może pobierać podatki, wymagać dokumentów, kontrolować, regulować i egzekwować. Demokratyczne państwo prawa różni się jednak od władzy czysto instrumentalnej tym, że musi uzasadniać nie tylko swoje cele, lecz także środki. Czas człowieka należy do tych środków, choć przez stulecia rzadko występował w rachunku władzy jako zasób wymagający osobnego usprawiedliwienia. Przyjęcie tej perspektywy oznacza, że reforma nie powinna zmierzać do utworzenia Ministerstwa Oszczędzania Czasu ani nowej warstwy formularzy mierzących formularze – paradoks takiego rozwiązania byłby oczywisty.

Potrzebna jest raczej zmiana zasady projektowej całego państwa: czas człowieka powinien być traktowany jako zasób, którego administracja nie posiada na własność. Może z niego korzystać w zakresie koniecznym dla wspólnej organizacji, lecz nie powinna czynić z niego darmowego amortyzatora własnej fragmentacji, długu technologicznego ani regulacyjnego przyrostu. Dzięki temu wracamy do punktu wyjścia, ale na innym poziomie.

Podatek od czasu jako narzędzie rozliczania administracji

Podatek od czasu nie jest podatkiem w sensie prawnym. Stanowi jednak użyteczną kategorię, która ujawnia transfery pomijane w klasycznych rachunkach państwa. Ekonomia pozwala go mierzyć, socjologia obnaża jego nierówny rozkład, a psychologia wskazuje na koszt poznawczy. Epidemiologia społeczna pokazuje wpływ tego zjawiska na zdrowie, politologia wiąże doświadczenia z administracją z poziomem zaufania i uczestnictwa obywatelskiego, informatyka proponuje zasadę once-only oraz interoperacyjność, a filozofia polityczna wyjaśnia, że sprawa ta wykracza poza kwestię zwykłej wygody. Dotyczy bowiem władzy nad skończonym zasobem ludzkiego życia.

Pieniądze zabrane niesłusznie można zwrócić wraz z odsetkami. Zmarnowanej godziny nie da się oddać. Można jedynie zadbać o to, by kolejna nie została utracona z tego samego powodu. W tej prostej asymetrii kryje się normatywne jądro całej koncepcji podatku od czasu oraz wystarczający argument, by administracja XXI wieku rozliczała się nie tylko z pobieranych środków finansowych, lecz także z czasu, którego wymaga od obywatela.

Polska reforma podatku od czasu: od zasady „państwo wie – obywatel nie powtarza” do bilansu administracyjnej pracy społeczeństwa.

Polska nie musi budować reformy podatku od czasu na całkowicie nowej doktrynie administracyjnej. Większość niezbędnych elementów istnieje już w prawie, praktyce cyfryzacyjnej oraz systemie oceny regulacji. Kodeks postępowania administracyjnego nakazuje organom działać wnikliwie i sprawnie, korzystając z najprostszych środków prowadzących do załatwienia sprawy. e-PIT udowadnia, że możliwe jest przygotowanie rozliczenia na podstawie danych już posiadanych przez państwo; e-ZLA zdjął z chorego pracownika ciężar bycia kurierem między lekarzem, ZUS-em a pracodawcą; rejestry publiczne i infrastruktura identyfikacji elektronicznej otwierają drogę do dalszej automatyzacji.

Równocześnie system regulacyjny dysponuje oceną skutków regulacji (OSR), mechanizmami przeglądu prawa oraz polityką redukcji obciążeń. Problem nie tkwi zatem w braku narzędzi, lecz w braku nadrzędnej zasady, która spięłaby je w spójną politykę ochrony czasu obywatela i przedsiębiorcy. Taką zasadę można sformułować jako: „państwo wie – obywatel nie powtarza”. Nie oznaczałoby to prawa administracji do nieograniczonego łączenia danych. Jeśli jednak organ posiada podstawę prawną do wykorzystania informacji z wiarygodnego rejestru publicznego i może je bezpiecznie pozyskać, nie naruszając zasad celowości czy minimalizacji danych, powinien zrobić

to samodzielnie. Obywatel składałby dokument ponownie tylko wtedy, gdy dane są niekompletne, wymagają aktualizacji, ich użycie do nowego celu nie ma podstawy prawnej lub zachodzi szczególna potrzeba dowodowa. Zasada once-only zostałaby w ten sposób przetłumaczona z języka cyfrowej modernizacji na domniemanie proceduralne przeciwko redundantnemu obowiązkowi. Co istotne, polskie prawo już zaczęło podążać w tym kierunku.

Interoperacyjność i zasada register first jako koniec przerzucania kosztów na obywatela

Ustawa deregulacyjna z 21 maja 2025 roku wprowadziła rozwiązanie, według którego brak dołączenia do pisma lub wniosku wydruku aktualnych informacji z KRS albo zaświadczenia o wpisie do CEIDG nie stanowi co do zasady braku formalnego – organ może bowiem uzyskać te dane bezpośrednio z publicznego rejestru. W 2026 roku procedowany jest projekt UDER96, którego celem jest szersza likwidacja obowiązku dostarczania dokumentów dostępnych w elektronicznych rejestrach publicznych. Według wykazu prac legislacyjnych projekt ten wciąż posiada status projektu ustawy; jego zaktualizowaną wersję opublikowano 1 lipca 2026 roku, po marcowych obradach Rady Ministrów.

Znaczenie UDER96 wykracza poza sam katalog usuwanych zaświadczeń. Jest to zalążek zmiany ciężaru dowodowego w relacji obywatela z organizacją publiczną. Tradycyjna administracja funkcjonuje tak, jakby fakt znajdował się „u obywatela", dopóki ten nie przedstawi stosownego dokumentu. Administracja oparta na interoperacyjności powinna natomiast rozróżniać fakt od dokumentu. Jeśli autorytatywny rejestr zawiera daną informację, wydruk z niego jest jedynie fizycznym lub elektronicznym opakowaniem danych. Żądanie takiego opakowania od osoby, która ma zostać oceniona na podstawie danych dostępnych organowi bezpośrednio, przypomina wymóg, by pasażer sam dostarczył przewoźnikowi wydruk informacji znajdującej się w jego własnym systemie rezerwacyjnym. Logikę tę należałoby rozszerzyć do zasady „register first": przed ustanowieniem obowiązku przedstawienia dokumentu organ lub projektodawca musiałby sprawdzić, czy informacja istnieje już w źródle referencyjnym, czy może być pobrana automatycznie oraz czy rzeczywiście niezbędne jest oświadczenie obywatela, czy jedynie potwierdzenie faktu.

To rozróżnienie jest kluczowe. Czasami to właśnie oświadczenie ma znaczenie prawne, gdyż człowiek bierze odpowiedzialność za jego treść, wyraża zgodę lub deklaruje okoliczność nieujętą w rejestrze. W wielu innych przypadkach dokument służy jedynie przeniesieniu znanego faktu między dwiema częściami państwa. Reforma powinna zatem iść w parze z drugą zasadą: „correct once" – popraw raz u źródła. Im szerzej wykorzystuje się publiczne rejestry, tym bardziej niebezpieczny

staje się błąd w nich zawarty. Obywatel nie powinien być zmuszony do prostowania tej samej informacji oddzielnie w wielu instytucjach, jeśli wszystkie korzystają z jednego źródła referencyjnego. Konieczny jest zatem przejrzysty system ustalania właściciela danych, ścieżki zgłaszania błędu, terminów jego weryfikacji oraz informacji o tym, które podmioty otrzymały nieprawidłowy rekord. Interoperacyjność bez mechanizmu korekty mogłaby bowiem zamienić zasadę once-only w sytuację: błąd raz wprowadzony - powielany wszędzie. Taki kierunek zmian nie jest jedynie lokalną ambicją.

Interoperable Europe Act, obowiązujący od 11 kwietnia 2024 roku, ustanawia ramy wzmacniania interoperacyjności sektora publicznego w Unii, w tym obowiązkowe oceny dla określonych zmian w transgranicznych usługach cyfrowych. Unijna architektura wprost łączy interoperacyjność z obsługą kluczowych zdarzeń życiowych oraz zasadą once-only, rozumianą jako ograniczenie konieczności ponownego dostarczania danych, które znajdują się już w posiadaniu właściwych organów publicznych.

Interoperacyjność danych i uznanie kosztów delegacji administracyjnej

Polska reforma nie musiałaby przeciwstawiać krajowej autonomii „estońskiemu importowi". Mogłaby raczej wykorzystać europejski kierunek interoperacyjności jako ramę do rozwiązania własnego problemu państwa rozproszonego. Trzecia zasada powinna brzmieć: „jedno zdarzenie – jeden administracyjny rekord źródłowy". Współczesne prawo często rozbija to samo zdarzenie na kilka odrębnych obowiązków informacyjnych, ponieważ różne instytucje interpretują je z perspektywy własnych kompetencji.

Zatrudnienie pracownika jest dla pracodawcy jednym zdarzeniem gospodarczym, lecz dla państwa generuje równocześnie konsekwencje podatkowe, ubezpieczeniowe, pracownicze, statystyczne i ewidencyjne. Pytanie brzmi: czy wszystkie systemy muszą wymagać od przedsiębiorcy odrębnego zakodowania tych samych faktów, czy też jedna warstwa danych źródłowych mogłaby zasilać wiele procesów zgodnie z ich odmiennymi podstawami prawnymi? Nie chodzi tu o stworzenie jednej wielkiej deklaracji obejmującej wszystko – takie rozwiązanie mogłoby wręcz zwiększyć złożoność i ryzyko.

Celem jest architektura danych, w której przedsiębiorstwo rejestruje zdarzenie gospodarcze możliwie raz, a obowiązki publiczne korzystają z niego w ramach swoich kompetencji. W praktyce część tego modelu już powstaje poprzez KSeF, JPK i cyfrowe systemy kadrowo-płacowe.

Problemem pozostaje jednak sektorowy charakter tych struktur. Każda z nich może być wewnętrznie racjonalna, ale ich suma często wymusza wielokrotną translację tej samej rzeczywistości gospodarczej. Dlatego niezbędna byłaby mapa redundancji regulacyjnej. Państwo powinno zinwentaryzować, jakie dane przedsiębiorcy przekazują organom, z jaką częstotliwością i według jakich definicji, by wskazać te, które opisują te same zdarzenia. Nie chodzi wyłącznie o wykrycie duplikatów pól; największy koszt powstaje wtedy, gdy ten sam fakt ekonomiczny musi zostać kilkakrotnie przekształcony według różnych klasyfikacji prawnych. Automatyzacja staje się możliwa dopiero po zbudowaniu semantycznej interoperacyjności – wspólnych definicji, identyfikatorów i reguł translacji.

Czwarty element reformy powinien objąć pracodawcę jako delegowanego administratora państwa. Dzisiejszy przedsiębiorca zatrudniający ludzi wykonuje szereg funkcji publicznych: pobiera zaliczki podatkowe, nalicza i rozlicza składki, prowadzi ewidencję czasu pracy i urlopów oraz uczestniczy w systemie świadczeń chorobowych, a w określonych przypadkach sam wypłaca zasiłki finansowane ze środków ubezpieczenia społecznego. Część tych zadań jest efektywna właśnie dlatego, że pracodawca posiada informacje źródłowe i bezpośrednią relację z pracownikiem. Nie należy więc postulować mechanicznego przeniesienia wszystkiego do urzędu. Konieczne jest jednak uznanie, że delegacja ta ma swój koszt, którego nie można traktować jako zasobu darmowego.

Każdy nowy obowiązek płatnika powinien być zatem oceniany tak, jak oceniono by konieczność utworzenia nowej funkcji w administracji: ile wymaga godzin? Jaki jest koszt systemów? Jak często zmieniają się reguły? Czy zadanie wymaga profesjonalnej interpretacji? Czy dla mikropracodawcy koszt jednostkowy jest wielokrotnie większy niż dla korporacji? Czy państwo mogłoby przygotować obliczenie automatycznie na podstawie danych już przekazanych? W ten sposób przedsiębiorca przestałby być abstrakcyjnym „adresatem regulacji”, a stałby się podmiotem współprodukującym administrację publiczną własnymi zasobami.

Szczególnie dyskusyjna jest konstrukcja wynagrodzenia chorobowego finansowanego przez pracodawcę przez pierwsze 33 dni (a dla pracowników w wieku emerytalnym zasadniczo 14 dni) niezdolności w roku. Nie można utożsamiać tej instytucji z samym podatkiem od czasu, gdyż chodzi tu również o rozłożenie pieniężnego kosztu ryzyka choroby. Z perspektywy omawianej teorii jest ona jednak istotna jako przykład połączenia delegacji finansowej i administracyjnej. Reforma powinna oddzielnie analizować trzy kwestie: kto finansuje świadczenie, kto oblicza jego wysokość oraz kto administruje dokumentacją. Funkcje te nie muszą pozostawać w jednym miejscu tylko dlatego, że historycznie zostały złączone. W odniesieniu do mikro- i małych przedsiębiorców można wyobrazić sobie stopniowe przejście ku modelowi, w którym państwowy system przejmuje większą

część technicznej pracy płatnika. Nie chodzi o odebranie pracodawcy odpowiedzialności za prawdziwość informacji o zatrudnieniu czy wynagrodzeniu.

Chodzi o zasadę „small first”: im mniejsza zdolność administracyjna przedsiębiorstwa, tym więcej standaryzowanych czynności powinno dać się wykonać poprzez narzędzia państwowe, automatyczny prefill i wykorzystanie istniejących danych. W przeciwnym razie stały koszt compliance działa jak regresywna danina od skali: ta sama procedura stanowi marginalny koszt dla wielkiej spółki i znaczną barierę dla najmniejszego pracodawcy.

Systemowe mierzenie i ewaluacja obciążeń czasowych

Piątym filarem powinien być Polski Bilans Czasu Regulacyjnego. W obecnym systemie OSR istnieją już instrumenty analizy kosztów i wpływu regulacji, a OECD ocenia, że Polska dysponuje formalnie rozwiniętym systemem RIA, obejmującym ustawy rządowe oraz regulacje podustawowe, który analizuje m.in. wpływ na MŚP, finanse publiczne i określone grupy społeczne. Jednocześnie organizacja ta zauważa, że ewaluacje ex post wciąż nie obejmują systematycznie aktów podustawowych i powinny być stosowane bardziej konsekwentnie. Punktem wyjścia nie jest więc pustka instytucjonalna, lecz możliwość rozbudowania istniejącego systemu o brakujący wymiar. Bilans nie powinien udawać jednej magicznej liczby opisującej "ile godzin państwo zabiera Polakom". Byłoby to statystycznie efektowne, lecz metodologicznie kruche.

Powinien on raczej regularnie publikować agregaty podzielone na kategorie: łączny szacowany czas nowych obowiązków, czas obowiązków zniesionych, największe źródła powtarzalnego compliance, koszt dostosowania do nowych regulacji, liczbę redundancji danych, przeciętną liczbę interakcji w kluczowych usługach, wskaźniki proceduralnych odmów oraz stopień automatycznego ponownego wykorzystania danych. W przypadku przedsiębiorstw należałoby ujmować równocześnie koszty pieniężne i czasowe, natomiast w odniesieniu do obywateli nie sprowadzać każdej godziny wyłącznie do wartości utraconego wynagrodzenia. Szóstym elementem byłaby Ocena Wpływu na Czas Obywatela i Przedsiębiorcy – wbudowana bezpośrednio w OSR, a nie tworzona jako kolejny osobny dokument. Projektodawca musiałby wskazać populację objętą obowiązkiem, częstotliwość, czas wykonania, koszty uczenia się, wymagane nowe systemy lub usługi, powtarzane dane oraz grupy szczególnie obciążone. W przypadku cyfryzacji konieczne byłoby oddzielenie kosztu migracji od kosztu stanu docelowego. KSeF może bowiem początkowo zwiększać obciążenia związane z dostosowaniem systemów, by w późniejszym etapie zmniejszyć je dzięki automatyzacji.

Bez pomiaru ex ante i ex post obie strony sporu mogą wybierać momenty odpowiadające ich własnej narracji. Polska polityka regulacyjna otwiera obecnie szczególnie interesujące okno dla

takiej reformy. Projekt pierwszego Programu regulacyjnego na lata 2026-2028 zakłada m.in. ograniczanie obciążeń administracyjnych, upowszechnienie zasady równoważenia obowiązków, rozwiązania "domyślnie cyfrowo" oraz rozwój ewaluacji prawa. W publicznym wykazie prac rządu dokument ID248 pozostaje na dzień 31 sierpnia 2026 roku oznaczony jako projekt, z planowanym terminem przyjęcia w III kwartale 2026 roku; zaktualizowaną wersję opublikowano 1 lipca. Nie należy zatem przedstawiać jego założeń jako obowiązującego już programu rządowego. Sama konstrukcja projektu pokazuje jednak, że instytucjonalny kierunek zgodny z częścią rekomendacji podatku od czasu jest już obecny w polskiej polityce regulacyjnej. Właśnie tutaj proponowana teoria mogłaby rozszerzyć ambicje programu. "Domyślnie cyfrowo" nie powinno oznaczać jedynie tego, że nowy obowiązek da się wykonać elektronicznie. Zasada ta powinna zostać uzupełniona o wymiar "domyślnie bez ponownego podawania danych", następnie „domyślnie z automatycznym przygotowaniem”, a dla prostych zdarzeń – „domyślnie proaktywnie”. Kolejne poziomy oznaczają jakościowo różne stadia dojrzałości.

Elektroniczny formularz redukuje papier. Once-only redukuje redundancję. Prefill redukuje pracę poznawczą. Administracja proaktywna może zredukować sam obowiązek inicjacji procedury. Siódmy filar reformy powinien stanowić obowiązek ewaluacji po wdrożeniu, ze szczególnym uwzględnieniem różnicy między planowanym a rzeczywistym obciążeniem. Jeśli OSR zakłada, że nowa czynność trwa pięć minut, po roku należy zweryfikować to na rzeczywistych użytkownikach. Jeśli zamiast pięciu minut trwa dwadzieścia, system powinien nie tylko odnotować błąd, ale nauczyć się, dlaczego estymacja była nietrafna.

Filary dobrej administracji temporalnej i jakościowej

OECD wskazuje systematyczność ex post jako pole do dalszego rozwoju polskiego systemu regulacyjnego. W perspektywie podatku od czasu brak ewaluacji jest szczególnie problematyczny, ponieważ ciężar rozproszony między miliony użytkowników rzadko generuje pojedynczy sygnał alarmowy wewnątrz administracji.

Ósmy filar powinien przyjąć postać zasady sunset dla danych i obowiązków informacyjnych. Nowy raport nie może obowiązywać bezterminowo tylko dlatego, że kiedyś uznano go za przydatny. Po kilku latach należałoby zweryfikować, ile razy administracja rzeczywiście wykorzystała dane, w jakich decyzjach, czy ich jakość była wystarczająca i czy tego samego rezultatu nie zapewnia już nowe źródło informacyjne. Jeżeli informacja jest gromadzona, a nikt nie potrafi wskazać decyzji, którą dzięki niej poprawiono, ciężar dowodu powinien przejść na rzecz likwidacji obowiązku.

Dziewiątym elementem byłaby zasada "No Wrong Door Polska", oparta nie na stworzeniu kolejnej infolinii, lecz na odpowiedzialności państwa za własną strukturę. Obywatel rozpoczynający sprawę przez wspólny punkt cyfrowy albo organ publiczny powinien mieć możliwość skierowania jej do właściwego procesu bez konieczności samodzielnego poznawania administracyjnego podziału pracy. W rzeczywistości prawnej część mechanizmów przekazywania spraw już istnieje, jednak proponowana zmiana byłaby szersza: od prawnej możliwości przekazania pisma do projektowania całego doświadczenia wokół problemu człowieka, nie nazwy organu. Przydatną jednostką organizacyjną staje się wówczas zdarzenie życiowe. "Mam dziecko", "straciłem pracę", "opiekuję się niesamodzielnym rodzicem", "zatrudniam pierwszego pracownika", "zamykam firmę", "przechodzę na emeryturę" – to sytuacje istniejące w doświadczeniu obywatela.

Urząd, fundusz, departament, rejestr i podstawa prawna istnieją natomiast w doświadczeniu państwa. Dobra administracja musi umieć tłumaczyć między tymi językami, nie wymagając od użytkownika ukończenia kursu ustroju administracji publicznej. Dziesiątym filarem powinno być prawo do skutecznej eskalacji ludzkiej. Im więcej rutyny przejmują algorytmy, tym ważniejsze jest, aby nietypowy przypadek nie stawał się administracyjnym sierotą. Należy więc mierzyć nie tylko procent spraw załatwionych automatycznie, ale także czas dotarcia do kompetentnej osoby w sytuacji, gdy automat nie rozwiązał problemu. System o 99-procentowej skuteczności może być społecznie bardzo dobry, pod warunkiem że pozostały procent użytkowników nie musi miesiącami udowadniać maszynie, że jego sytuacja istnieje.

Jedenastym elementem powinno być prawo do śledzenia użycia własnych danych w administracji, rozwijane równolegle z once-only. Każdy wzrost interoperacyjności powinien być kompensowany wzrostem audytowalności. Obywatel nie musi sam przenosić danych, ale powinien móc w rozsądnym zakresie ustalić, który organ pobrał określoną informację, z jakiego źródła i w jakim celu oraz jak zgłosić jej nieprawidłowość. W ten sposób wygoda nie byłaby finansowana utratą kontroli informacyjnej.

Dwunasty filar dotyczy mierzenia wyników administracji. Urząd nie powinien być oceniany wyłącznie według liczby rozpatrzonych spraw, odsetka decyzji wydanych w terminie czy wysokości wykrytych nieprawidłowości. Wskaźnikami jakości powinny stać się także: udział spraw zakończonych przy pierwszym kontakcie, liczba wymaganych interakcji, odsetek danych pobranych z istniejących źródeł, liczba korekt spowodowanych błędem administracji, proceduralny non-take-up oraz czas potrzebny użytkownikowi i różnice w tym czasie między grupami. Organizacja optymalizuje bowiem to, co jest widzialne w jej systemie kontroli.

Szczególne znaczenie miałby wskaźnik FTR – First Time Right, znany z zarządzania jakością: jaka część procedur kończy się prawidłowo bez ponowienia czynności, dodatkowego dokumentu,

korekty czy wyjaśnienia. W administracji wysoki odsetek ponownej pracy jest często ukryty, ponieważ każdy kolejny kontakt zapisuje się jako normalny element postępowania. Z perspektywy procesu jest on jednak kosztem jakości. Jeśli obywatel pięciokrotnie kontaktuje się z urzędem, aby wykonać jedno prawo, nie mamy pięciu udanych interakcji administracyjnych, lecz najprawdopodobniej jeden źle zaprojektowany proces. Trzynasty filar powinien dotyczyć stabilności prawa jako dobra administracyjnego.

Systemowe mechanizmy redukcji obciążeń administracyjnych

Nie wszystkie koszty regulacji wynikają z samej treści obowiązków. Część z nich powstaje dlatego, że prawo zmienia się szybciej, niż organizacje są w stanie te zmiany zrutynizować i zautomatyzować. Każda nowelizacja może wymuszać szkolenia, aktualizację systemów, zmianę instrukcji, ponowne konsultacje z doradcami czy przebudowę kontroli wewnętrznych. W ocenie podatku od czasu należy zatem uwzględniać nie tylko koszt samej reguły, ale i koszt jej zmienności. Dla biznesu rozwiązaniem mogłoby być wprowadzenie regulacyjnych okien wejścia w życie oraz wymóg odpowiednio długiego okresu dostosowawczego, zależnego od technicznej złożoności zmiany. Oczywiście nie każda reforma może czekać; przepisy reagujące na kryzysy, wyroki sądów czy poważne nadużycia wymagają czasem szybkiego działania. Ciągła regulacyjna nadzwyczajność nie może jednak stać się normalnym sposobem stanowienia prawa gospodarczego, gdyż czas adaptacji przedsiębiorstwa jest realnym zasobem produkcyjnym.

Czternastym elementem jest zasada kompensacji nowych obciążeń, lecz w wersji bardziej inteligentnej niż mechaniczne one-in, one-out. Projekt Programu regulacyjnego 2026-2028 sam zakłada upowszechnianie zasady równoważenia obowiązków administracyjnych. Teoria podatku od czasu sugeruje jednak, by równoważenie nie opierało się wyłącznie na nominalnej liczbie obowiązków. Jeden comiesięczny raport składany przez milion przedsiębiorstw może kosztować znacznie więcej niż dziesięć marginalnych obowiązków dotyczących nielicznych grup. Przedmiotem kompensacji powinno być realne obciążenie, a nie liczba przepisów. Jednocześnie bilans nie może stać się algorytmem nakazującym usunięcie potrzebnej kontroli tylko dlatego, że wprowadzono nową. Należy zatem prowadzić dwa rachunki: czasowy i korzyści publicznej. Nowy obowiązek może zwiększyć bilans czasu, jeśli chroni bezpieczeństwo, środowisko lub prawa pracownicze w stopniu uzasadniającym ten koszt. Minister powinien jednak jasno zadeklarować: „ta regulacja będzie kosztować społeczeństwo około miliona godzin rocznie; proponujemy ją, ponieważ oczekujemy określonego efektu”. Wtedy polityka regulacyjna zaczyna przypominać politykę budżetową: nie

zakazuje wydatku, lecz wymaga przedstawienia rachunku. Piętnastym filarem powinien być instytucjonalny strażnik całkowitego obciążenia.

Nie ma potrzeby tworzenia nowego urzędu. Polska dysponuje już RIA Co-ordinator, Kancelarią Prezesa Rady Ministrów, Rządowym Centrum Legislacji, strukturami właściwego ministra gospodarki oraz organami uczestniczącymi w przeglądach regulacyjnych. OECD wskazuje, że rola centralnego nadzoru nad RIA została w Polsce wzmocniona, a koordynator oceny skutków uczestniczy w kontroli ocen przedstawianych przez resorty. Problemem nie jest zatem nazwa instytucji, lecz jej mandat: ktoś musi odpowiadać za sumę kosztów, której pojedynczy resort nie dostrzega. Taki strażnik powinien mieć prawo zakwestionować ocenę czasu, zażądać testu z rzeczywistymi użytkownikami, wskazać redundancję danych i uruchomić ex post sludge audit.

Jego siła nie musiałaby opierać się na prawie weta. Jawna publikacja opinii, że projektodawca niedoszacował obciążenia o kilka milionów godzin, mogłaby stanowić wystarczająco silny mechanizm odpowiedzialności reputacyjnej. Szesnastym elementem reformy powinien być administracyjnego długu. Podobnie jak dług techniczny, prawo może kumulować przestarzałe formularze, wyjątki i procedury, których utrzymanie wydaje się bezpieczniejsze niż gruntowna przebudowa. Należałoby okresowo identyfikować procesy generujące największy całkowity ciężar i przeprojektowywać je end-to-end, zamiast rozpraszać wysiłki na setki kosmetycznych uproszczeń. Projekt Re z Michigan pokazał wartość takiego podejścia: analizowano całą podróż użytkownika, a nie tylko pojedyncze pole formularza.

Polska mogłaby ustanawiać coroczną listę dziesięciu najbardziej czasochłonnych procesów publicznych i kierować do nich zespoły łączące prawników, ekonomistów, projektantów usług, specjalistów IT oraz rzeczywistych użytkowników. Nie należałoby wybierać procesów najbardziej medialnie irytujących, lecz tych o największym iloczynie czasu jednostkowego, częstotliwości i populacji. Dziesięciominutowa czynność wykonywana co miesiąc przez milion podmiotów może zasługiwać na większy priorytet niż trzygodzinna procedura dotycząca tysiąca osób. Siedemnastym elementem jest społeczna kontrola bilansu czasu.

Zasada wzajemności i systemowa odpowiedzialność za czas obywatela

Podobnie jak projekt budżetu staje się przedmiotem debaty politycznej, tak wyniki szerokich audytów obciążeń powinny być publiczne i dostępne dla organizacji przedsiębiorców, związków zawodowych, organizacji obywatelskich oraz środowisk naukowych. Administracja nie posiada

monopolu na wiedzę o koszcie własnych procedur; to właśnie użytkownicy często najlepiej wiedzą, gdzie formalnie pięciominutowy obowiązek w praktyce wymaga godziny przygotowań. Warto tu wykorzystać potencjał organizacji społecznych jako sensorów administracyjnego tarcia. Stowarzyszenia przedsiębiorców dysponują wiedzą o kosztach compliance, związki zawodowe o dokumentacyjnej stronie zatrudnienia i świadczeń, organizacje pacjentów o proceduralnych barierach w ochronie zdrowia, a organizacje wspierające osoby z niepełnosprawnościami o dostępności systemów.

Zbieranie takich danych nie powinno zastępować metodologicznego pomiaru, lecz może skutecznie wskazywać obszary wymagające audytu. Osiemnasty filar powinien wreszcie dotyczyć relacji między deregulacją a zdolnością państwa. Największym błędem byłoby przekształcenie teorii podatku od czasu w uzasadnienie dla automatycznego ograniczania administracji. Czasem państwo marnuje czas obywatela właśnie dlatego, że brakuje mu kompetencji, infrastruktury lub kadr, by wykonać pracę samodzielnie. Brak integracji rejestrów może wynikać z niedostatku inwestycji, przewlekłość z przeciążenia, a słaba obsługa cyfrowa z outsourcingu pozbawionego wewnętrznej kompetencji zamawiającego. Redukcja kosztu społecznego może więc wymagać zwiększenia konkretnego kosztu budżetowego. Należy podważyć popularne równanie: mniej urzędnika = mniej biurokracji. Jeśli likwidacja stu etatów sprawia, że milion osób musi wykonać dodatkową czynność, państwo nie oszczędziło pracy – jedynie ją rozproszyło.

Prawidłowym miernikiem byłaby produktywność administracyjna całej gospodarki: suma zasobów państwa, przedsiębiorstw i gospodarstw domowych niezbędnych do prawidłowego wykonania określonej funkcji. Tak należy interpretować kluczową rekomendację materiału źródłowego: przeniesienie odpowiedzialności z człowieka na państwo, wzmacnianie zdolności operacyjnej, integrację danych oraz rozliczanie systemu z tego, ilu uprawnionych rzeczywiście uzyskuje pomoc, a nie tylko z poprawności wewnętrznej procedury. Polski model powinien jednak rozszerzyć tę perspektywę o przedsiębiorcę i pracodawcę. Państwo może być przyjazne dla pracownika właśnie dlatego, że ukryło pracę administracyjną w jego zakładzie pracy.

Pełny bilans musi tę pracę odzyskać dla statystyki. Wtedy możliwe staje się zaproponowanie polskiej wersji zasady administracyjnej wzajemności. Obywatel ma obowiązek wykonywać prawo, lecz państwo ma obowiązek tak organizować jego wykonanie, aby nie konsumować więcej społecznego czasu niż jest to konieczne. Przedsiębiorca ma obowiązek raportować to, czego państwo rzeczywiście potrzebuje, ale państwo powinno wykorzystywać te dane zamiast tworzyć równoległe systemy. Pracodawca może racjonalnie pełnić funkcję płatnika i administratora świadczeń, lecz koszt tej delegacji musi być uwzględniony w ocenie regulacji. Administracja może integrować rejestry, jednak obywatel powinien zachować wiedzę o wykorzystaniu danych i realną

możliwość ich korekty. Taki system można streścić nie jednym hasłem, lecz sekwencją odpowiedzialności: najpierw państwo sprawdza, czy obowiązek jest potrzebny; jeśli tak – czy może wykonać go samo; jeśli nie – czy posiada już niezbędne dane; jeśli ich brakuje – pyta o minimalny konieczny zakres. Jeśli czynność musi wykonać obywatel lub przedsiębiorstwo, mierzy jej koszt, a gdy okazuje się on istotny – uzasadnia go publicznym rezultatem. Po wdrożeniu sprawdza, czy rezultat rzeczywiście nastąpił. W tej sekwencji zawiera się cała różnica między państwem pobierającym czas bez rachunku a państwem świadomym ceny własnego działania.

Polska posiada bazę technologiczną i instytucjonalną, by podjąć taki eksperyment. Co więcej, europejska polityka interoperacyjności sprzyja przechodzeniu od systemów sektorowych ku usługom współdziałającym ponad granicami organizacyjnymi. Interoperable Europe Act nie rozwiązuje krajowego podatku od czasu, ale ustanawia wspólną logikę interoperacyjności, ocen wpływu zmian systemowych i ponownego używania rozwiązań; Komisja szacowała potencjalne oszczędności z jego wdrażania w całej Unii nawet na kilka miliardów euro rocznie. Najważniejsza zmiana pozostaje jednak polityczna, nie informatyczna: należy przestać utożsamiać czas obywatela z zasobem znajdującym się poza budżetem państwa.

Nowa jednostka rachunku dobrego rządzenia

Jeżeli ustawodawca wprowadza obowiązek, który kosztuje budżet dziesięć milionów złotych, a przedsiębiorstwa dwieście milionów, to ocena skupiona głównie na pierwszej liczbie jest ekonomicznie niepełna. Jeśli procedura obsługiwana przez urząd w kilka minut wymaga od obywatela kilku godzin przygotowań, statystyka czasu załatwienia sprawy opisuje tylko jedną stronę transakcji. Państwo XXI wieku potrzebuje więc podwójnej księgowości administracyjnej. Pierwsza, tradycyjna, opisuje zasoby zużywane wewnątrz administracji; druga powinna ujawniać zasoby, które administracja nakazuje zużyć poza sobą.

Dopiero ich suma pozwala ustalić, czy reforma rzeczywiście zwiększyła efektywność, czy jedynie przeniosła pracę poza sektor publiczny. Tak rozumiany "podatek od czasu" nie jest wezwaniem do kolejnej kampanii deregulacyjnej ani próbą stworzenia mitu bezobsługowego państwa. To propozycja zmiany jednostki rachunku dobrego rządzenia. Państwo nie powinno być oceniane wyłącznie przez pryzmat kosztów utrzymania jego instytucji, lecz także według tego, ile pracy musi wykonać społeczeństwo, aby te instytucje mogły funkcjonować. Gdyby reforma ta została przeprowadzona konsekwentnie, jej największa zdobycz byłaby niemal niewidzialna. Obywatel nie dostrzegłby kolejnego programu rządowego, lecz po prostu przestałby wpisywać informacje, które państwo już posiada. Przedsiębiorca nie otrzymałby nowej instrukcji upraszczającej raport, tylko

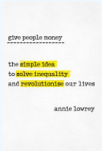
sam raport przestałby być potrzebny. Chory nie musiałby uruchamiać procesu, który system potrafi zainicjować na podstawie legalnie posiadanych danych, a urzędnik nie poświęcałby czasu na sprawdzanie dokumentu, którego autentyczność można potwierdzić u źródła.

W tym tkwi szczególna natura dobrej reformy administracyjnej: jej sukces mierzy się liczbą czynności, które przestały istnieć. Prawdziwa deregulacja czasu różni się zatem od politycznego spektaklu przecinania przepisów. Nie chodzi o liczbę skreślonych artykułów, lecz o liczbę odzyskanych godzin. Nie chodzi o państwo słabsze, lecz o państwo na tyle sprawne, by nie potrzebowało obywatela do wykonywania własnej wewnętrznej pracy. Nie chodzi o administrację niewidzialną jako władzę, lecz niewidzialną jako zbędną udrękę. Polska reforma podatku od czasu powinna więc zmierzać do modelu państwa, które pamięta to, co ma prawo pamiętać, pyta tylko o to, czego nie wie, poprawia błąd u źródła i automatyzuje to, co powtarzalne, pozostawiając człowiekowi kontrolę nad tym, co podmiotowe – oraz rozlicza się z każdej istotnej godziny, którą każe społeczeństwu poświęcić na własne funkcjonowanie.

Podatek od czasu nie jest bowiem jedynie problemem formularzy, cyfryzacji czy świadczeń. Łączy on historię nowoczesnej biurokracji z nierównością społeczną, zdrowiem, demokracją, ekonomią przedsiębiorstwa i filozofią autonomii. Ostatni etap rozumowania musi zatem odpowiedzieć na kluczowe pytanie: jakiego państwa właściwie chcemy, skoro zarówno całkowity brak administracji, jak i system konsumujący życie obywateli bez rachunku są rozwiązaniami nie do przyjęcia?

> W przeciwieństwie do pieniędzy, których niesłuszne pobranie można skompensować odsetkami, zmarnowanej godziny życia nie da się zwrócić. Prawdziwym miernikiem sukcesu nowoczesnego państwa nie powinna być zatem liczba cyfrowych usług, lecz liczba czynności, które po prostu przestały istnieć. Czy jesteśmy gotowi uznać czas obywatela za zasób tak cenny, by administracja musiała rozliczać się z każdej godziny, której żąda od społeczeństwa?

Inspiracje

[1] 

"The Time Tax" Annie Lowrey

2018 | Crown | ISBN: 9781524758769

Annie M. Lowrey (ur. 22 lipca 1984 r.) jest amerykańską dziennikarką i autorką zajmującą się polityką ekonomiczną. Pracuje jako etatowa dziennikarka w „The Atlantic", gdzie pisze obszernie o gospodarce krajowej i globalnej, programach opieki społecznej, ubóstwie i ekonomii politycznej. Przed dołączeniem do „The Atlantic", Lowrey zajmowała się polityką ekonomiczną w „The New York Times" oraz była felietonistką działu biznesowego „Moneybox" w „Slate", a także publikowała dodatkowe artykuły w „New York Magazine" i „The Washington Independent". Lowrey jest powszechnie uznawana za dogłębną analizę systemów zabezpieczeń społecznych i reform gospodarczych. Jej reportaże spopularyzowały koncepcję „podatku od czasu" – obciążeń administracyjnych i biurokratycznych nakładanych na obywateli ubiegających się o świadczenia rządowe. Jest również autorką wpływowej analizy powszechnego dochodu podstawowego, która znalazła się na krótkiej liście nominacji do nagrody Financial Times i McKinsey Business Book of the Year Award.

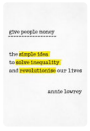
Annie M. Lowrey (born July 22, 1984) is an American economic policy journalist and author. She serves as a staff writer at The Atlantic, where she writes extensively on national and global economics, social welfare programs, poverty, and political economy. Prior to joining The Atlantic, Lowrey covered economic policy for The New York Times and served as the Moneybox business columnist for Slate, with additional reporting published in New York magazine and The Washington Independent. Lowrey is widely recognized for her in-depth analysis of social safety net systems and economic reforms. Her reporting popularized the concept of the 'time tax'—the administrative and bureaucratic burdens imposed on citizens seeking government benefits. She also authored an influential examination of universal basic income, which 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] "Resonance"

Hartmut Rosa

2019 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781509519927



[5] "Resonance : A Sociology of Our Relationship to the World"

Hartmut Rosa

John Wiley & Sons | ISBN: 9781509519927



[6] "The Uncontrollability of the World"

Hartmut Rosa

John Wiley & Sons | ISBN: 9781509544165



[7] "The principles of science : a treatise on logic and scientific method"

William Stanley Jevons

Good Press



[8] "Money and the Mechanism of Exchange"

William Stanley Jevons



[9] "Karl Marx: His Life and Environment"

Isaiah Berlin

Oxford University Press, USA



[10] **"Corporate Governance After Citizens United"**

United States. Congress. House. Committee on Financial Services. Subcommittee on Capital Markets, Insurance, and Government Sponsored Enterprises

2010

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Two treatises of government : in the former, the false principles and foundation of Sir Robert Filmer, and his followers are detected and overthrown. The latter is an essay concerning the true original, extent, and end of civil-government"**

John F. Locke

2006 | University of Michigan Library Repository

Źródło

[2] **"Writings on the First Earl of Shaftesbury and his Family"**

John Locke

2019 | The Clarendon Edition of the Works of John Locke, Vol. 23: Literary and Historical Writings | DOI: 10.1093/oseo/instance.00263876

Źródło

[3] **"Goods and life-forms: Relativism in Charles Taylor's political philosophy"**

Hartmut Rosa

1995 | Radical philosophy

Źródło

[4] **"Acceleration theory, temporal regimes, and politics today. An interview with Hartmut Rosa"**

Felipe Torres, Hartmut Rosa

2021 | Res Publica. Revista de Historia de las Ideas Políticas | DOI: 10.5209/rpub.79249

Źródło

[5] **"Well-Being, Agency and Freedom the Dewey Lectures 1984 *"**

Amartya Sen

2017 | Justice and the Capabilities Approach | DOI: 10.4324/9781315251240-1

Źródło

Artykuły naukowe autora:

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

Annie Lowrey, Nathaniel Popper

2013

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 8e1fb27d-51b3-48f3-ae8c-414395fdb1df