

„ZASOBY KADROWE” KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ: REASUMPCJA PO 5 LATACH FUNKCJONOWANIA

Streszczenie. Artykuł poświęcony jest szeroko rozumianym aspektom kadrowym związanym z Krajową Administracją Skarbową, rozpatrywanym przez pryzmat pięciu lat jej funkcjonowania (2017–2021). Podstawowym celem rozważań jest ustalenie przyczyn nadmiernej fluktuacji pracowników i funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej wraz z analizą ich wynagrodzeń/uposażeń, struktury wiekowej, kierunkowego wykształcenia oraz wybranych obszarów tzw. polityki awansowania.

Słowa kluczowe: administracja podatkowa (skarbowa), pracownik, funkcjonariusz, wykształcenie wyższe, wynagrodzenie

* Doktor nauk prawnych, adiunkt, Katedra Prawa Podatkowego, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Łódzki, e-mail: inowak@wpia.uni.lodz.pl; <https://orcid.org/0000-0002-7997-6887>

1. UWAGI WPROWADZAJĄCE

W dniu 1 marca 2022 r. minęło 5 lat od rozpoczęcia funkcjonowania Krajowej Administracji Skarbowej¹. Biorąc pod uwagę powyższy okres, zasadna wydaje się analiza szeroko rozumianych „zasobów kadrowych” Krajowej Administracji Skarbowej (KAS), co do zasady poprzez fluktuację pracowników i funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej², ich wynagrodzenia/uposażenia, wykształcenia, struktury wiekowej czy też „standardów polityki awansowej” etc.

W opracowaniu pozytywnie zweryfikowano tezę, że następstwem tzw. reformy rządowej administracji danin publicznoprawnych, konsolidującej administrację podatkową, skarbową i celną w Krajową Administrację Skarbową, jest chaos kadrowy, „dewastujący” służby podatkowo-skarbowe w Polsce. W sposób jednoznaczny potwierdziły to także wyniki badań empirycznych z lat 2017–2021, przeprowadzonych na podstawie informacji pozyskanych od Ministra Finansów, Szefa Krajowej Administracji Skarbowej, Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej, dyrektorów izb administracji skarbowej, a także odpowiedzi na interpelacje poselskie. W powyższym zakresie sformułowano także postulaty *de lege lata* i *de lege ferenda*.

2. PRACOWNICY (KORPUS SŁUŻBY CYWILNEJ)

KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ W LATACH 2017–2021

Analiza zatrudnienia w korpusie służby cywilnej Krajowej Administracji Skarbowej przez pryzmat płci wykazała, że od wielu lat udział zatrudnienia kobiet w stosunku do mężczyzn pozostaje niemalże na

¹ Podstawę prawną konsolidacji administracji podatkowej, służby celnej oraz kontroli skarbowej w Krajową Administrację Skarbową stanowią dwa akty prawne: ustawa z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej (tekst jedn. Dz.U. z 2019 r., poz. 768 ze zm., dalej: u.KAS) oraz ustawa z dnia 16 listopada 2016 r. przepisy wprowadzające ustawę o Krajowej Administracji Skarbowej (Dz.U. poz. 1948 ze zm.); zob. także: *Ustawa o Krajowej Administracji Skarbowej. Komentarz*, red. L. Bielecki, A. Gorgol, Warszawa 2018; *Krajowa Administracja Skarbowa. Komentarz*, red. A. Melezini, K. Teszner, Warszawa 2018.

² Dalej także jako: funkcjonariusze lub funkcjonariusze S.C.-S.

identycznym poziomie³: a) 2017 r. – 74,4% : 25,6%; b) 2018 r. – 75,5% : 24,5%; c) 2019 r. – 76% : 24%; d) 2020 r. – 76,1% : 23,9%; e) 2021 r. – 78,4% : 21,6%⁴.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych potwierdziły, że co do zasady stan liczbowy pracowników korpusu służby cywilnej w ciągu pięciu lat funkcjonowania Krajowej Administracji Skarbowej w większości izb administracji skarbowej (wraz z podległymi jednostkami) uległ zmniejszeniu. Niestety, biorąc pod uwagę całą „gamę” wprowadzanych nowych ustaw podatkowych wraz z przepisami wykonawczymi, permanentne ich zmiany/nowelizacje sprawiają, że przybywa szeroko rozumianych obowiązków pracowniczych. Oznacza to, że zmniejszenie liczby pracowników w zestawieniu za okres 2017–2021 należy odczytywać wyłącznie negatywnie. Świadczy o tym m.in. utrzymująca się od wielu lat na tym samym poziomie liczba przepracowanych godzin nadliczbowych w Krajowej Administracji Skarbowej. Tytułem przykładu: a) 2017 r. – ok. 348 tys. godz. (39%)⁵; b) 2018 r. – ponad 400 tys. godz. (ok. 42%)⁶; c) 2019 r. – ponad 384 tys. godz.

³ Analogicznie było od 2009 r., niezależnie od struktury organizacyjnej administracji danin publicznych: a) 2009 r. – urzędy skarbowe: 77,3% : 22,7%; izby skarbowe: 74,3% : 25,7%; urzędy kontroli skarbowej: 56,8% : 43,2%; b) 2010 r. – urzędy skarbowe: 77,6% : 22,4%; izby skarbowe: 74,8% : 25,2%; urzędy kontroli skarbowej: 57,4% : 42,6%; c) 2011 r. – urzędy skarbowe: 76,6% : 23,4%; izby skarbowe: 74,1% : 25,9%; urzędy kontroli skarbowej: 56,7% : 43,3%; d) 2012 r. – urzędy skarbowe: 77,2% : 22,8%; izby skarbowe: 74,3% : 25,7%; urzędy kontroli skarbowej: 56,9% : 43,1%; e) 2013 r. – urzędy skarbowe: 77,6% : 22,4%; izby skarbowe: 73,2% : 26,8%; urzędy kontroli skarbowej: 56,6% : 43,4%; f) 2014 r. – urzędy skarbowe: 77,7% : 22,3%; izby skarbowe: 75,3% : 24,7%; urzędy kontroli skarbowej: 56,6% : 43,4%; g) 2015 r. – izby skarbowe: 77,5% : 22,5%; urzędy kontroli skarbowej: 56,9% : 43,1%; h) 2016 r. – izby skarbowe: 77,7% : 22,3%; urzędy kontroli skarbowej: 56,8% : 43,2% – według Sprawozdań Szefa Służby Cywilnej za lata 2009–2016, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).

⁴ *Udział zatrudnienia kobiet i mężczyzn według kategorii urzędu (2021 r.)*, 2022, https://dane.gov.pl/pl/dataset/1577,zatrudnienie-w-sluzbie-cywilnej/resource/37535/table?page=1&per_page=20&q=&sort=col2 (dostęp: 22.10.2022).

⁵ W 2017 r. członkowie korpusu służby cywilnej przepracowali około 899 tys. godzin nadliczbowych – *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2017 roku*, 2018, s. 48, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).

⁶ W 2018 r. członkowie korpusu służby cywilnej przepracowali 944 tys. godzin nadliczbowych – *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2018 roku*, 2019, s. 54, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).

(ok. 42%)⁷; d) 2020 r. – ponad 331 tys. godz. (ok. 46%)⁸; e) 2021 r. – około 263 tys. godz. (ok. 40%)⁹.

Reasumując, w przypadku występowania permanentnych godzin nadliczbowych w administracji danin skarbowych, które od 2009 r. potwierdzane są Sprawozdaniami Szefa Służby Cywilnej¹⁰, zmniejszanie liczby pracowników w jednostkach Krajowej Administracji Skarbowej należy uznać za pozbawione sensu, a może trafniej w kategorii błędu organizacyjno-systemowego. Przykładowo: największe „straty” pracowników w zestawieniu za lata 2017–2021 wystąpiły w izbach administracji skarbowej w Katowicach (–461), Poznaniu (–172), Łodzi (–120), Zielonej Górze (–114), Białymstoku (–103). Sumarycznie liczba pracowników Krajowej Administracji Skarbowej, porównując rok 2017 z 2021, zmniejszyła się o 854 osoby (szczegółowe dane pokazuje tabela 1). Natomiast według stanu zatrudnienia w etatach w terenowych jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej, zgodnie ze

⁷ W 2019 r. członkowie korpusu służby cywilnej przepracowali ponad 911 tys. godzin nadliczbowych – *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2019 roku*, 2020, s. 47, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).

⁸ W 2020 r. członkowie korpusu służby cywilnej przepracowali ponad 722 tys. godzin nadliczbowych – *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2020 roku*, 2021, s. 53, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).

⁹ W 2021 r. członkowie korpusu służby cywilnej przepracowali ponad 652 tys. godzin nadliczbowych – *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2021 roku*, 2022, s. 41, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).

¹⁰ W latach 2009–2016 wyglądało to następująco: a) 2009 r. – przepracowano ok. 253 696 godzin nadliczbowych, z tego 116 098 godzin (46%) w administracji skarbowej; b) 2010 r. – przepracowano ok. 560 459 godzin nadliczbowych, z tego ok. 370 014 godzin (66%) w administracji skarbowej; c) 2011 r. – przepracowano ok. 953 721 godzin nadliczbowych, z tego ok. 450 490 godzin (powyżej 47%) w administracji skarbowej; d) 2012 r. – przepracowano ok. 961 232 godziny nadliczbowe, z tego ok. 48% w administracji skarbowej; e) 2013 r. – przepracowano ok. 935 150 godzin nadliczbowych, z tego 46% w administracji skarbowej; f) 2014 r. – przepracowano ok. 940 tys. godzin nadliczbowych, z tego ok. 47% w izbach, urzędach skarbowych oraz urzędach kontroli skarbowej; g) 2015 r. – przepracowano ok. 828 tys. godzin nadliczbowych, z tego ok. 34% w administracji podatkowej i kontroli skarbowej; h) 2016 r. – przepracowano ok. 870 tys. godzin nadliczbowych, z tego ok. 42% przypadało na osoby zatrudnione w izbach administracji skarbowej i urzędach kontroli skarbowej – szerzej Sprawozdania Szefa Służby Cywilnej za lata 2009–2016, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).

sprawozdaniem RB-70 za IV kwartał w latach 2017–2021, liczba utraconych etatów wynosi 992,61 (szczegółowe dane pokazuje tabela 2).

Tabela 1. Liczba pracowników (korpus służby cywilnej) w jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej w latach 2017–2021

IAS	31.12.2017 r.	31.12.2018 r.	31.12.2019 r.	31.12.2020 r.	31.12.2021 r.
Białystok ^a	1 384	1 394	1 392	1 340	1 281
Bydgoszcz ^b	2 607	2 617	2 648	2 616	2 552
Gdańsk ^c	3 015	3 116	3 148	3 085	2 939
Katowice ^d	5 819	5 694	5 718	5 459	5 358
Kielce ^e	1 197	1 277	1 293	1 283	1 243
Kraków ^f	3 939	4 005	4 069	3 953	3 934
Lublin ^g	2 380	2 463	2 493	2 452	2 363
Łódź ^h	3 573	3 561	3 558	3 528	3 453
Olsztyn ⁱ	1 514	1 551	1 579	1 554	1 517
Opole ^j	1 281	1 392	1 423	1 420	1 378
Poznań ^k	4 494	4 566	4 605	4 551	4 322
Rzeszów ^l	2 147	2 109	2 202	2 132	2 110
Szczecin ^m	2 581	2 601	2 674	2 633	2 546
Warszawa ⁿ	6 572	6 811	7 010	6 922	6 848
Wrocław ^o	3 786	3 841	3 842	3 820	3 705
Zielona Góra ^p	1 495	1 490	1 471	1 425	1 381
Razem	47 784	48 488	49 125	48 173	46 930

^a Według pisma Dyrektora Izby Administracji Skarbowej (dalej: DIAS) w Białymstoku z dnia 7 marca 2022 r., nr 2001-IWK.0150.37.2022.2.

^b Według pisma DIAS w Bydgoszczy z dnia 8 września 2022 r., nr 0401-IWK.0150.89.2022.2.

^c Według pisma DIAS w Gdańsku z dnia 9 marca 2022 r., nr 2201-IWK.0150.32.2022.

^d Według pisma DIAS w Katowicach z dnia 7 marca 2022 r., nr 2401-IWK1.0150.23.2022.4.

^e Według pisma DIAS w Kielcach z dnia 9 marca 2022 r., nr 2601-IWK.0150.101.2022.

^f Według pisma DIAS w Krakowie z dnia 9 marca 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.57.2022.

^g Według pisma DIAS w Lublinie z dnia 2 marca 2022 r., nr 0601-IWK.0150.44.2022.2.

^h Według pisma DIAS w Łodzi z dnia 7 marca 2022 r., nr 1001-IWK.0150.51.2022.

ⁱ Według pisma DIAS w Olsztynie z dnia 9 marca 2022 r., nr 2801-IWK.0150.54.2022.

^j Według pisma DIAS w Opolu z dnia 7 marca 2022 r., nr 1601-IWK.0150.42.2022.

^k Według pisma DIAS w Poznaniu z dnia 9 marca 2022 r., nr 3001-IWK.0150.45.2022.

^l Według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 7 marca 2022 r., nr 1801-IWK.0150.41.2022.

^m Według pisma DIAS w Szczecinie z dnia 3 marca 2022 r., nr 3201-IWK.0150.23.2022.2.

ⁿ „Liczba zatrudnionych w Izbie Administracji Skarbowej w Warszawie (wraz z podległymi jej urzędami skarbowymi oraz Mazowieckim Urzędem Celno-Skarbowym w Warszawie)” – według pisma DIAS w Warszawie z dnia 1 marca 2022 r., nr 1401-IWK-2.0150.54.2022.

^o Według pisma DIAS we Wrocławiu z dnia 9 marca 2022 r., nr 0201-IWK.0150.62.2022.

Dane uwzględniają osoby zatrudnione na umowę o pracę w celu zastępstwa oraz pracowników przebywających na urloпах bezpłatnych, wychowawczych.

^p Według pisma DIAS w Zielonej Górze z dnia 4 marca 2022 r., nr 0801-IWK.0150.44.2022.

Tabela 2. Pracownicy korpusu służby cywilnej w etatach w terenowych jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej zgodnie ze sprawozdaniem RB-70 za IV kwartał w latach 2017–2021¹¹

IAS	31.12.2017 r.	31.12.2018 r.	31.12.2019 r.	31.12.2020 r.	31.12.2021 r.
Białystok	1 340,26	1 338,63	1 350,75	1 288,00	1 228,00
Bydgoszcz	2 463,25	2 493,18	2 501,88	2 459,13	2 373,88
Gdańsk	2 774,07	2 827,33	2 920,87	2 864,36	2 654,49
Katowice	5 465,26	5 317,21	5 369,46	5 021,63	4 901,46
Kielce	1 166,25	1 208,25	1 245,00	1 211,00	1 191,75
Kraków	3 727,78	3 776,08	3 817,58	3 692,65	3 646,53
Lublin	2 250,75	2 349,45	2 360,70	2 318,75	2 232,49
Łódź	3 307,13	3 302,89	3 337,07	3 305,08	3 234,98
Olsztyn	1 436,75	1 463,75	1 491,25	1 445,75	1 427,00
Opole	1 276,13	1 376,50	1 401,35	1 398,88	1 360,75
Poznań	4 160,25	4 201,69	4 227,25	4 183,75	4 262,35
Rzeszów	2 078,98	2 007,78	2 122,55	2 016,80	1 953,75
Szczecin	2 413,12	2 424,75	2 495,25	2 424,44	2 384,53
Warszawa	6 451,68	6 707,15	6 848,46	6 784,21	6 649,13
Wrocław	3 562,42	3 612,51	3 620,88	3 561,75	3 456,43
Zielona Góra	1 397,05	1 425,98	1 429,28	1 366,50	1 321,00
Razem	45 271,13	45 833,13	46 539,58	45 342,68	44 278,52

¹¹ Według pisma Ministra Finansów z dnia 8 marca 2022 r., nr BMI1.0123.545.2022.

3. STAN KADROWY FUNKCJONARIUSZY SŁUŻBY CELNO-SKARBOWEJ W ŚWIETLE TZW. PROCEDERU UCYWILNIENIŃ

3.1. Ucywilnienie i następstwa tego „procederu”

W 2017 r. 4072 funkcjonariuszy S.C.-S. otrzymało propozycję pracy, a nie kontynuacji służby¹². „Ucywilnienie” funkcjonariuszy, czyli przekształcenie ich stosunku służbowego w stosunek pracy, rozminęło się z interesem publicznym, było nietransparentne oraz naruszyło zasadę zaufania do państwa i stanowionego przez niego prawa¹³. Zapewne przez „swoistą troskę” kierownictwo Ministerstwa Finansów, mając na względzie strukturę wiekową funkcjonariuszy (średni wiek i mediana dla wieku – wartość środkowa – funkcjonariuszy wynoszą 48 lat), zapewniło im regularny tryb pracy w korpusie służby cywilnej¹⁴. Jednakże według S. Siwego (Przewodniczącego

¹² Propozycję służby, a nie propozycję pracy otrzymało 715 pracowników – informacja Najwyższej Izby Kontroli z dnia 17 grudnia 2019 r., pt. *Stan organizacji Krajowej Administracji Skarbowej*, nr 159/2019/P/18/009/KBF, 2020, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/18/009/> (dostęp: 27.10.2022), dalej: NIK; I. Nowak, *Krajowa Administracja Skarbowa – reasumpcja*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2022, nr 1, s. 86, <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2022.01.04>; idem, *Świadomość podatkowoprawna podmiotów administracji rządowej*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2022, nr 4, s. 29, <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2022.04.01>

¹³ Szerzej A. Halicki, *Petycja w sprawie przeprowadzenia przez Ministra Rozwoju i Finansów analizy SWOT, ewentualnie innej podobnej analizy dotyczącej planowanego przez Ministerstwo Finansów procesu ucywilnienia funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej*, Biała Podlaska, 22 kwietnia 2017 r., <https://www.pomorskie.kas.gov.pl/documents/3555563/4805403/Petycja+-analiza+SWOT> (dostęp: 29.10.2022); idem, *Analiza projektu ustawy z dnia 31 maja 2016 r. – Przepisy wprowadzające ustawę o Krajowej Administracji Skarbowej*, „Monitor Prawa Celnego i Podatkowego” 2016, nr 8, s. 292 i nast.; W. Modzelewski, *Opinia z dnia 16 sierpnia 2016 r. w zakresie oceny potencjalnych skutków wejścia w życie przepisów projektowanej ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej*, 2016, <http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/210BB22ED7CDF61AC125802C00299B4F/%24File/826-001.pdf> (dostęp: 17.10.2022); I. Nowak, *Funkcjonariusze celni w strukturze Krajowej Administracji Skarbowej – uwagi wybrane*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2019, nr 2, <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2019.02.02>; E. Ura, „Ucywilnianie” dotychczasowych stosunków służbowych funkcjonariuszy celnych w związku z reformą administracji celno-skarbowej – w kontekście zasady praworządności, „Przegląd Prawa i Administracji” 2018, nr 114, <https://doi.org/10.19195/0137-1134.114.16>; eadem, *Zatrudnienie funkcjonariuszy w administracji celno-skarbowej po reformie*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2021, t. 28, nr 4, <https://doi.org/10.4467/25444654SPP.21.021.14263>

¹⁴ Pismo sekretarza stanu w Ministerstwie Finansów z dnia 30 maja 2017 r., nr RS1.054.9.2017, <https://orka2.sejm.gov.pl/INT8.nsf/kucz/ATT16A5D609/%24FILE/>

Związku Zawodowego Celnicy PL)¹⁵: „wobec wielu funkcjonariuszy i pracowników mających prawo do emerytury lub zbliżających się do wieku emerytalnego stosowano bezprawny przymus polegający na składaniu wniosków o zwolnienie ze służby. Odmowa złożenia takiego oświadczenia oznaczała brak jakiejkolwiek propozycji służby/pracy. W naszej ocenie posunięto się do tego procederu w celu fikcyjnego zmniejszenia skali zwolnień, jak również uniknięcia procesów o dyskryminację ze względu na wiek [...]”¹⁶. Doszło więc do „zwolnień i przeprowadzenia czystek kadrowych”, co skutkowało rozszadami personalnymi, chaosem organizacyjnym i demotywowaniem funkcjonariuszy, a w końcu odejściem ze służby osób z doświadczeniem¹⁷. Według danych Ministerstwa Finansów szacunkowe koszty wykwalifikowania 830 funkcjonariuszy S.C.-S., którzy odeszli ze służby w związku z nieotrzymaniem bądź nieprzyjęciem nowych warunków, to co najmniej 6,6 mln zł¹⁸.

W piśmiennictwie wskazuje się, że „izby w pośpiechu montowały historie o prowadzeniu w początku 2017 roku rozmaitych rankingów uzasadniających selekcję funkcjonariuszy i decydowanie o ich losach. Wiarygodność tych wersji nie mogła być jednak duża; jak szczerze zeznał jeden z przesłuchiwanym dyrektorów izb, nie miałby on nawet fizycznej możliwości sensownego zorganizowania takich rankingów w ciągu pozostających mu do dyspozycji 2 miesięcy, mając zadecydować o losach kilku tysięcy osób, o których w większości nic nie wiedział. Decydowano zatem losowo lub w oparciu o najzupełniej przypadkowe i niewymienione w ustawie kryteria

i12292-o1.pdf (dostęp: 13.09.2022); I. Nowak, *Krajowa Administracja Skarbowa – reasumpcja*, s. 86.

¹⁵ Warto zapoznać się z nagraniem z przesłuchania S. Siwego przed Sejmową Komisją Śledczą do zbadania prawidłowości i legalności działań oraz występowania zaniechań i zaniechań organów i instytucji publicznych w zakresie zapewnienia dochodów Skarbu Państwa z tytułu podatku od towarów i usług i podatku akcyzowego w okresie od grudnia 2007 r. do listopada 2015 r. ds. VAT – <https://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/PosKomZrealizowane.xsp?komisja=SKVAT#79> (dostęp: 28.10.2022).

¹⁶ Pismo S. Siwego z dnia 2 czerwca 2017 r. skierowane do funkcjonariuszy, urzędników i pracowników Krajowej Administracji Skarbowej – S. Siwy, *Retorsje i szykany przy wdrazaniu KAS – List Przewodniczącego ZZ Celnicy PL Sławomira Siwego*, 2017, <https://celnicy.pl/threads/retorsje-i-szykany-przy-wdrazaniu-kas-list-przewodniczacego-zz-celnicy-pl-slawomira-siwego.14375/> (dostęp: 22.11.2022).

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Informacja NIK, s. 22 oraz 91; I. Nowak, „Polityczno-kadrowa” *Krajowa Administracja Skarbowa*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2021, nr 4, s. 79, <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2021.04.05>

(treść ostatniej oceny okresowej, bliskość emerytury itp.)¹⁹. Przykładowo: w uzasadnieniu wyroku Sądu Rejonowego dla Łodzi-Śródmieścia (X Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych) z dnia 10 czerwca 2021 r., sygn. X P646/19, czytamy m.in., że „dyrektor IAS w Łodzi: do dzisiaj nie wie, dlaczego akurat powódka została ucywilniona”. Co więcej, według judykatury Szef Krajowej Administracji Skarbowej w kilku pismach nakazywał dyrektorom izb administracji skarbowej realizację nienazwanych bądź też ukrytych celów ustawy w postaci zmniejszenia liczby etatów funkcjonariuszy służby celnej²⁰. „W swoich pismach Szef KAS wskazywał nieprzekraczalny limit etatów funkcjonariuszy, co powodowało, że m.in. Dyrektorzy Izb Administracji Skarbowej, a w rzeczywistości powołane przez nich zespoły, dokonywały faktycznej selekcji i były zmuszone do wskazania określonej liczby funkcjonariuszy do tzw. ucywilnienia, aby zmieścić się w wyznaczonej liczbie przyznanego etatów [...]”²¹. Innymi słowy, wytyczne Szefa Krajowej Administracji Skarbowej były niedopuszczalne w demokratycznym państwie prawnym jako działania *contra legem*²².

Na zakończenie warto pamiętać, że na 7 funkcyjnych działaczy związkowych, którym nie przedstawiono propozycji pracy/służby w Krajowej Administracji Skarbowej²³, 6 należało do Związku Zawodowego Celnicy PL²⁴. Co więcej, decyzją Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Opolu z dnia 25 listopada 2021 r.²⁵ S. Siwy, który w 2017 r. nie otrzymał propozycji pełnienia służby ani też pracy w nowo utworzonych strukturach Krajowej Administracji Skarbowej – po ponad czteroletnim okresie „poszukiwania

¹⁹ S. Płażek, *Przekształcenie” stosunku służbowego celnika w stosunek pracy*, „Roczniki Administracji i Prawa” 2021, t. XXI, zeszyt specjalny, s. 395–396.

²⁰ Wyrok Sądu Rejonowego w Legnicy (IV Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych) z dnia 10 grudnia 2020 r., sygn. IV P 113/19, 2021, <https://celnicy.pl/threads/wyrok-sadu-rejonowego-w-legnicy-iv-p-113-2019-dotyczacy-przywrocenia-do-sluzby-funkcjonariusza-ucywilnionego.17318/> (dostęp: 14.09.2022).

²¹ Ibidem; analogicznie: *Kolejna sprawa o ucywilnienie wygrana w sądzie II instancji*, 2021, <https://celnicy.pl/threads/kolejna-sprawa-o-ucywilnienie-wygrana-w-sadzie-ii-instancji.17168/> (dostęp: 14.09.2022).

²² Ibidem.

²³ Pismo podsekretarza stanu w Ministerstwie Finansów z dnia 8 sierpnia 2017 r., nr DLK2.054.22.2017, <https://orka2.sejm.gov.pl/INT8.nsf/klucz/ATT53BF4C45/%24FILE/i14265-o1.pdf> (dostęp: 14.09.2022).

²⁴ Według informacji e-mailowej z dnia 14 września 2021 r. uzyskanej od S. Siwego.

²⁵ Znak sprawy: 1601-IPK.111.781.2021.156.

praworządności” w demokratycznym państwie polskim²⁶, a może trafniej swoistej „ścieżce zdrowia”²⁷ – został przywrócony do służby w Służbie Celno-Skarbowej z datą jej podjęcia od 13 grudnia 2021 r. (dokładnie w 40. rocznicę wprowadzenia stanu wojennego w Polsce)²⁸. Wciąż chyba zatem aktualna jest maksyma J. Szpotańskiego z czasów PRL-u – o zgrozo, stosowana także w „III/IV RP” – zgodnie, z którą „by człowiek był człowiekiem bratem, trzeba go wpierw przeciwzić batem”²⁹.

3.2. Stosunek służbowy a ucywilnienie – brak logiki

Za kolejny dowód absurdu „ucywilnień” funkcjonariuszy niech posłuży argumentacja Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 10 listopada 2020 r. – w ramach odwrotu od powyższego, mylnego, kierunku działań związanych z „ucywilnieniami”³⁰. Według niej „składanie propozycji służby byłym funkcjonariuszom Służby Celnej i Służby Celno-Skarbowej, których stosunek służbowy został przekształcony w stosunek pracy [...] został rozłożony na poszczególne etapy [...]. Z uwagi na konieczność właściwego zabezpieczenia terminowej i prawidłowej realizacji ustawowych zadań organizacji oraz kierując się specyfiką poszczególnych jednostek organizacyjnych, liczbą osób zainteresowanych przekształceniem stosunku pracy w stosunek służbowy i posiadanymi wakatami funkcjonariuszy (emerytury, przeniesienia do innych służb), informuję, że ostateczny termin zakończenia omawianego procesu uwarunkowany jest wieloma

²⁶ Zob. S. Siwy, *Komunikat Zarządu dot. powrotu do służby Przewodniczącego ZZ Celnicy PL*, 2021, <https://celnicy.pl/threads/komunikat-zarzadu-dot-powrotu-do-sluzby-przewodniczacego-zz-celnicy-pl.17514/> (dostęp: 20.10.2022).

²⁷ Zob. także: TYLKO U NAS. Szef Związku Celników zwolniony ze służby. Sławomir Siwy: „Uważam, że jest to decyzja wadliwa i bezprawna”, 2020, <https://celnicy.pl/threads/tylko-u-nas-szef-zwiazku-celnikow-zwolniony-ze-sluzby-slawomir-siwy-uwazam-ze-jest-to-decyzja-wadliwa-i-bezprawna.16597/> (dostęp: 10.09.2022); S. Siwy, *Decyzja o zwolnieniu S. Siwego*, 2021, <https://celnicy.pl/threads/decyzja-o-zwolnieniu-s-siwego.17064/> (dostęp: 14.09.2022); idem, *Decyzja i odwołanie – wygaszenie*, 2021, <https://celnicy.pl/threads/decyzja-i-odwolanie-wygaszenie.17124/> (dostęp: 14.09.2022); *Przewodniczący Sławomir Siwy przywrócony do służby*, 2021, <https://nowiny.nyskie.com.pl/artykul/przewodniczacy-slawomir-siwy/1256471> (dostęp: 14.09.2022).

²⁸ I. Nowak, *Krajowa Administracja Skarbowa – reasumpcja*, s. 100.

²⁹ J. Szpotański, *Gnom. Caryca. Szmaciak, Łomianki* 2014, s. 172; I. Nowak, *Krajowa Administracja Skarbowa w świetle „standardów” stanowionego prawa oraz polityki kadrowo-płacowej – uwagi krytyczne*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu” 2021, nr 2, s. 56, <https://doi.org/10.12775/PBPS.2021.008>

³⁰ Analogicznie A. Halicki, *Służba w Służbie Celno-Skarbowej*, Szczecin 2021, s. 34 i 293.

czynnikami, przez co niezbędne jest uwzględnienie jego realizacji w wydłużonym czasie”³¹.

Reasumując powyższy wątek, w okresie od 1 marca 2017 r. do 19 maja 2022 r. liczba tzw. ucywilnionych funkcjonariuszy S.C.-S., którym po raz kolejny przekształcono stosunek pracy w stosunek służbowy, wyniosła 1265 osób³². I tak w poszczególnych izbach administracji skarbowej wyglądało to następująco: Gdańsk – 169³³, Lublin – 129³⁴, Katowice – 128³⁵, Łódź – 116³⁶, Białystok – 115³⁷, Rzeszów – 109³⁸, Zielona Góra – 106³⁹, Szczecin – 91⁴⁰,

³¹ Pismo Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 10 listopada 2020 r., nr DOM5.054.1.2020.KZM, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTBVBEUQ/%24FILE/z01807-o1.pdf> (dostęp: 11.10.2022).

³² Dane pochodzą z odpowiedzi Ministra Finansów na interpelacje poselskie znajdujące się pod numerami 33456–33469, *Interpelacje, zapytania, pytania i oświadczenia poselskie, minister finansów*, b.d., <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/interpelacje.xsp?view=6&cat=minister%20finans%C3%B3w&page=2> (dostęp: 11.10.2022); I. Nowak, *Świadomość...*, s. 29.

³³ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.21.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHDU/%24FILE/i33462-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

³⁴ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.25.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCETD7J/%24FILE/i33459-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

³⁵ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.22.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHDS/%24FILE/i33460-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

³⁶ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.26.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHDZ/%24FILE/i33469-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

³⁷ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.19.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCETD7H/%24FILE/i33458-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

³⁸ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.30.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHDV/%24FILE/i33464-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

³⁹ Według pisma Ministra Finansów z dnia 30 maja 2022 r., nr DBM4.054.33.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCF2HGD/%24FILE/i33463-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

⁴⁰ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.31.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHDT/%24FILE/i33461-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

Bydgoszcz – 63⁴¹, Poznań – 58⁴², Kraków – 57⁴³, Wrocław – 45⁴⁴, Olsztyn – 40⁴⁵, Warszawa – 14⁴⁶, Kielce – 13⁴⁷, Opole – 12⁴⁸. Należy więc postawić – chyba retoryczne – pytanie: „Jaka jest w tym wszystkim logika?”. Jednakże Szef Krajowej Administracji Skarbowej w piśmie z dnia 22 czerwca 2022 r. zauważa, że „Kierownictwu Krajowej Administracji Skarbowej znane są postulaty zgłaszane przez Stronę Społeczną w zakresie ponownego przyjęcia do służby byłych funkcjonariuszy, którzy nie otrzymali propozycji służby/pracy w jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej, jak również ponownego przekształcenia stosunku pracy w stosunek służby dla osób, które utraciły status funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej. Natomiast pragnę zauważyć, że każda sprawa, w której stroną postępowania jest były funkcjonariusz ubiegający o ponowne zatrudnienie lub przyjęcie do służby w Służbie Celno-Skarbowe bądź przeniesienie do pełnienia służby, rozpatrywana jest przez organy Krajowej Administracji Skarbowej w sposób indywidualny, który opiera się o określony stan faktyczny i prawny. Podejmowane są działania mające na celu zaoferowanie ucywilnionym funkcjonariuszom ponownego podjęcia służby, jednak często jest to związane

⁴¹ Według pisma Ministra Finansów z dnia 27 maja 2022 r., nr DBM4.054.20.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHQ/%24FILE/i33456-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

⁴² Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.29.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHDR/%24FILE/i33457-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

⁴³ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.24.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHDX/%24FILE/i33467-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

⁴⁴ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.34.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHE3/%24FILE/i33471-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

⁴⁵ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.27.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHE2/%24FILE/i33470-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

⁴⁶ Według pisma Ministra Finansów z dnia 1 czerwca 2022 r., nr DBM4.054.32.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCF2HGE/%24FILE/i33465-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

⁴⁷ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.23.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHDW/%24FILE/i33466-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

⁴⁸ Według pisma Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r., nr DBM4.054.28.2022, <http://orka2.sejm.gov.pl/INT9.nsf/klucz/ATTCEWHDY/%24FILE/i33468-o1.pdf> (dostęp: 20.10.2022).

z koniecznością zmiany dotychczasowego zakresu wykonywanych zadań⁴⁹. Miejmy jednak nadzieję, że byli funkcjonariusze Służby Celno-Skarbowej, których „ucywilniono”, w końcu „powrócą” do Krajowej Administracji Skarbowej, jeżeli oczywiście nie zmienią zdania ze względu na *sui generis* kilkuletnią „bezczyność/przewlekłość decyzyjną”. Oby zatem decyzje dyrektorów izb administracji skarbowej w rzeczonym zakresie zapadały w ekspresowym tempie, analogicznie jak niektóre „awanse” w Służbie Celno-Skarbowej (*vide* podrozdział *Polityka „awansowania” – czy taka powinna być norma?*)⁵⁰.

3.3. Funkcjonariusze Służby Celnej i Służby Celno-Skarbowej w liczbach

Według stanu osobowego w Służbie Celnej na koniec IV kwartału 2016 r. zatrudnionych było 13 845 funkcjonariuszy celnych i 1061 pracowników, co daje liczbę 14 906 osób w Służbie Celnej (szczegółowe dane pokazuje tabela 3). Natomiast już po tzw. reformie konsolidacyjnej, na 31 grudnia 2017 r. mamy tylko 9934 funkcjonariuszy S.C.-S. na 9561,46 etatu, czyli *in minus* 3911 funkcjonariuszy. Jeśli chodzi o dane z 31 grudnia 2021 r., służbę pełniło 10 589 funkcjonariuszy S.C.-S. na 10 160,7 etatu (szczegółowe dane pokazuje tabela 4). Nie należy jednak być w tym zakresie optymistą, ponieważ w poszczególnych jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej te proporcje są bardzo różne (także *in minus* w 2017–2021 lub zachowany *status quo*). Warto także pamiętać, o czym była już mowa, że w okresie od 1 marca 2017 r. do 19 maja 2022 r. po raz kolejny przekształcono stosunek pracy w stosunek służbowy 1265 osobom⁵¹. Co więcej, w następstwie przeprowadzonej „reformy konsolidacyjnej” oraz fatalnej polityki kadrowo-płacowej funkcjonariusze Służby Celno-Skarbowej zaczęli rezygnować ze służby, m.in. przechodząc na emerytury, np. w okresie styczeń–maj 2020 r. ze Służby Celno-Skarbowej odeszło 442 funkcjonariuszy S.C.-S, a w 2021 r. 1145 funkcjonariuszy S.C.-S.⁵². Z końcem 2022 r.

⁴⁹ Pismo Ministra Finansów z dnia 22 czerwca 2022 r., nr DBM4.054.18.2022.

⁵⁰ Zob. także: *Gdzie jest (kiedy będzie) generał?*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28384 (dostęp: 23.11.2022).

⁵¹ Dane pochodzą z odpowiedzi Ministra Finansów na interpelacje poselskie znajdujące się pod numerami 33456–33469, *Interpelacje, zapytania, pytania i oświadczenia poselskie...*; I. Nowak, *Świadomość...*, s. 29.

⁵² M. Rzeczowska w: D. Mikołajczyk, *Służba Celno-Skarbowa ma już za sobą falę odejść? Nadinsp. Rzeczowska o sytuacji kadrowej formacji*, 2022, <https://infosecurity24.pl/sluzby-mundurowe/krajowa-administracja-skarbowa/sluzba-celno->

i w połowie 2023 r. spodziewana jest chyba największa fala odejść funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej, do której może także przyczynić się tzw. stugębna plotka związana z potencjalnymi zmianami przepisów prawnych w odniesieniu do emerytur mundurowych⁵³.

Tabela 3. Stan osobowy w Służbie Celnej na koniec IV kwartału 2016 r.⁵⁴

Izba Celna	Funkcjonariusze	Pracownicy	Razem
Biała Podlaska	1 839	119	1 958
Białystok	1 099	55	1 154
Gdynia	969	70	1 039
Katowice	1 095	55	1 150
Kielce	171	39	210
Kraków	710	146	856
Łódź	570	69	639
Olsztyn	866	53	919
Opole	223	16	239
Poznań	874	67	941
Przemyśl	1 218	88	1 306
Rzepin	573	19	592
Szczecin	796	50	846
Toruń	427	39	466
Warszawa	1 623	130	1 753
Wrocław	792	46	838
Razem	13 845	1 061	14 906

skarbowa-ma-juz-za-soba-fale-odejsc-nadinsp-rzeczowska-o-sytuacji-kadrowej-formacji?fbclid=IwAR2Oag5fSp0xtlxrj-VgxUED6F-l4W6Iz-FvAQlw_AHbMcWUlzMeZxF54Io (dostęp: 12.10.2022).

⁵³ Zob. S. Siwy, *Odejść czy ryzykować?*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/odejsc-czy-ryzykowac.17937/> (dostęp: 22.11.2022).

⁵⁴ Według „Biuletynu Statystycznego Służby Celnej”, I–IV 2016 r., Warszawa, luty 2017 r.

Tabela 4. Liczba funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej w jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej w latach 2017–2021

IAS	31.12.2017 r.	31.12.2018 r.	31.12.2019 r.	31.12.2020 r.	31.12.2021 r.
Białystok ^a	889	956	1 017	1 027	1 045
Bydgoszcz ^b	190	220	225	259	255
Gdańsk ^c	654	658	666	661	683
Katowice ^d	588	639	648	657	621
Kielce ^e	125	136	137	136	134
Kraków ^f	442	434	426	409	432
Lublin ^g	1 667	1 729	1 803	1 772	1 772
Łódź ^h	385	387	433	432	424
Olsztyn ⁱ	776	786	803	827	825
Opole ^j	186	187	206	211	217
Poznań ^k	485	492	500	493	499
Rzeszów ^l	1 034	1 116	1 141	1 145	1 141
Szczecin ^m	432	444	441	428	420
Warszawa ⁿ	1 251	1 246	1 247	1 209	1 214
Wrocław ^o	482	486	486	454	468
Zielona Góra ^p	348	350	396	430	439
Razem	9 934	10 266	10 575	10 550	10 589

^a Według pisma DIAS w Białymstoku z dnia 7 marca 2022 r., nr 2001-IWK.0150.37.2022.2.

^b Według pisma DIAS w Bydgoszczy z dnia 8 września 2022 r., nr 0401-IWK.0150.89.2022.2.

^c Według pisma DIAS w Gdańsku z dnia 9 marca 2022 r., nr 2201-IWK.0150.32.2022.

^d Według pisma DIAS w Katowicach z dnia 7 marca 2022 r., nr 2401-IWK1.0150.23.2022.4.

^e Według pisma DIAS w Kielcach z dnia 9 marca 2022 r., nr 2601-IWK.0150.101.2022.

^f Według pisma DIAS w Krakowie z dnia 9 marca 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.57.2022.

^g Według pisma DIAS w Lublinie z dnia 2 marca 2022 r., nr 0601-IWK.0150.44.2022.2.

^h Według pisma DIAS w Łodzi z dnia 7 marca 2022 r., nr 1001-IWK.0150.51.2022.

ⁱ Według pisma DIAS w Olsztynie z dnia 9 marca 2022 r., nr 2801-IWK.0150.54.2022.

^j Według pisma DIAS w Opolu z dnia 7 marca 2022 r., nr 1601-IWK.0150.42.2022.

^k Według pisma DIAS w Poznaniu z dnia 9 marca 2022 r., nr 3001-IWK.0150.45.2022.

^l Według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 7 marca 2022 r., nr 1801-IWK.0150.41.2022.

^m Według pisma DIAS w Szczecinie z dnia 3 marca 2022 r., nr 3201-IWK.0150.23.2022.2.

ⁿ „Liczba zatrudnionych w Izbie Administracji Skarbowej w Warszawie (wraz z podległymi jej urzędami skarbowymi oraz Mazowieckim Urzędem Celno-Skarbowym w Warszawie)” – według pisma DIAS w Warszawie z dnia 1 marca 2022 r., nr 1401-IWK-2.0150.54.2022.

^o Według pisma DIAS we Wrocławiu z dnia 9 marca 2022 r., nr 0201-IWK.0150.62.2022. Dane uwzględniają osoby zatrudnione na umowę o pracę w celu zastępstwa oraz pracowników przebywających na urloпах bezpłatnych, wychowawczych.

^p Według pisma DIAS w Zielonej Górze z dnia 4 marca 2022 r., nr 0801-IWK.0150.44.2022.

Tabela 5. Funkcjonariusze Służby Celno-Skarbowej w etatach w terenowych jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej zgodnie ze sprawozdaniem RB-70 za IV kwartał lat 2017–2021⁵⁵

IAS	31.12.2017 r.	31.12.2018 r.	31.12.2019 r.	31.12.2020 r.	31.12.2021 r.
Białystok	888,00	956,00	1 015,00	1 025,00	1 042,00
Bydgoszcz	191,00	220,00	225,00	259,00	255,00
Gdańsk	652,62	655,63	663,63	659,00	681,05
Katowice	573,00	632,00	621,00	622,00	585,00
Kielce	124,00	134,00	134,00	132,00	134,00
Kraków	442,00	431,00	424,88	409,00	432,00
Lublin	1 657,90	1 721,00	1 799,50	1 733,75	1 681,54
Łódź	382,00	386,00	431,00	430,75	419,44
Olsztyn	771,00	783,75	799,50	825,50	823,00
Opole	186,00	187,00	206,00	211,00	217,00
Poznań	186,00	187,00	206,00	211,00	217,00
Rzeszów	998,50	1 109,00	1 136,50	1 144,50	1 138,00
Szczecin	431,00	441,50	439,50	426,25	405,67
Warszawa	1 249,69	1 245,88	1 248,00	1 207,75	1 223,00
Wrocław	481,00	485,00	485,00	454,00	468,00
Zielona Góra	347,75	350,00	396,00	430,00	439,00
Razem	9 561,46	9 924,76	10 230,51	10 180,50	10 160,70

⁵⁵ Według pisma Ministra Finansów z dnia 8 marca 2022 r., nr BMI1.0123.545.2022.

4. STRUKTURA WIEKOWA PRACOWNIKÓW I FUNKCJONARIUSZY W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ W LATACH 2018–2021

Struktura wiekowa pracowników oraz funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej zatrudnionych/powołanych w jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej w zestawieniach z 15 czerwca 2018 r. i 31 grudnia 2021 r. – czyli prawie po 3,5 roku – wygląda bardzo podobnie. Jednakże zauważalny jest trend, zgodnie z którym w przedziale wiekowym 18–35 lat obserwuje się dwuprocentowy wzrost liczby pracowników/funkcjonariuszy. Liczba pracowników/funkcjonariuszy w przedziale wiekowym 36–45 lat oraz 46–55 lat jest co do zasady na podobnym poziomie. Natomiast w przedziale 56–65 lat następuje spadek liczby pracowników/funkcjonariuszy o około 2,5%, co podyktowane jest zapewne w dużym stopniu przechodzeniem na emeryturę (szczegółowe dane pokazują tabele 6–7). Oczywiście powyższe dane są średnią z izb administracji skarbowej, w których te proporcje są zróżnicowane.

Tabela 6. Struktura wiekowa (pracowników i funkcjonariuszy) w jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej na 15.06.2018 r.

IAS	Na 15.06. 2018 r. ^a	18–35 lat		36–45 lat		46–55 lat		56–65 lat		66 lat i powyżej	
		A	Proc.	A	Proc.	A	Proc.	A	Proc.	A	Proc.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Białystok ^b	2 315	297	12,83	754	32,57	837	36,16	423	18,27	4	0,17
Bydgoszcz	2 917	630	21,60	920	31,54	888	30,44	477	16,35	2	0,07
Gdańsk	3 814	859	22,52	1 195	31,33	1 155	30,28	599	15,71	6	0,16
Katowice ^b	6 460	844	13,07	2 133	33,02	2 338	36,19	1 131	17,51	14	0,22
Kielce	1 363	257	18,86	490	35,95	395	28,98	221	16,21	0	0,00
Kraków	4 528	551	12,17	1 223	27,01	1 747	38,58	989	21,84	18	0,40
Lublin	4 186	898	21,45	1 403	33,52	1 300	31,06	581	13,88	4	0,10
Łódź	4 070	558	13,71	1 306	32,09	1 333	32,76	861	21,15	12	0,29
Olsztyn	2 361	417	17,66	845	35,79	715	30,28	382	16,18	2	0,08
Opole	1 605	369	22,99	493	30,72	488	30,40	255	15,89	0	0,00
Poznań	4 995	761	15,24	1 479	29,61	1 723	34,49	1 021	20,44	11	0,22

Tabela 6 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rzeszów	3 237	505	15,60	1 049	32,40	1 161	35,87	515	15,90	7	0,22
Szczecin ^b	3 006	454	15,10	958	31,87	1 017	33,83	571	19,00	6	0,20
Warszawa ^c	8 465	2 288	27,03	2 643	31,22	2 223	26,26	1 306	15,43	5	0,06
Wrocław	4 437	555	12,51	1 277	28,78	1 577	35,54	1 019	22,97	9	0,20
Zielona Góra ^b	1 875	255	13,60	589	31,41	660	35,20	368	19,63	3	0,16
Razem/ Średnia	59 634	10 498	17,25	18 757	31,80	19 557	32,89	10 719	17,90	103	0,16

A – liczba pracowników i funkcjonariuszy według przedziału wiekowego; proc. – udział procentowy pracowników i funkcjonariuszy według przedziału wiekowego.

^a Według danych z pisma Ministra Finansów z dnia 9 lipca 2018 r., nr BDG7.054.20.2018, Warszawa, 9 lipca 2018 r., <https://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=01D534FA&view=6> (dostęp: 28.08.2022).

^b Dane uwzględniają osoby zatrudnione na umowę o pracę w celu zastępstwa.

^c Dane uwzględniają osoby zatrudnione na umowę o pracę w celu zastępstwa oraz pracowników przebywających na urloпах bezpłatnych i wychowawczych.

Tabela 7. Struktura wiekowa (pracowników i funkcjonariuszy) w jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej na 31.12.2021 r.

IAS	Na 31.12. 2021 r.	18–35 lat		36–45 lat		46–55 lat		56–65 lat		66 lat i powyżej	
		A	Proc.	A	Proc.	A	Proc.	A	Proc.	A	Proc.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Białystok	2 381 ^a	462	19,40	793	33,30	764	32,09	358	15,04	4	0,17
Bydgoszcz	2 868 ^b	579	20,19	883	30,79	972	33,90	429	14,96	5	0,17
Gdańsk	3 680 ^c	824	22,39	1 188	32,28	1 152	31,30	508	13,80	8	0,22
Katowice	5 979 ^d	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Kielce	1 355 ^e	252	18,60	478	35,28	432	31,89	192	14,17	1	0,07
Kraków	4 446 ^f	727	16,35	1 106	24,88	1 722	38,73	875	19,69	16	0,36
Lublin	4 179 ^g	930	22,25	1 490	35,65	1 240	29,67	515	12,32	4	0,09
Łódź	3 929 ^h	621	15,80	1 375	35,00	1 322	33,65	603	15,35	8	0,20
Olsztyn	2 378 ⁱ	481	20,23	856	36,00	728	30,61	310	13,04	3	0,13
Opole	1 706 ^j	474	27,78	517	30,30	519	30,42	195	11,43	1	0,06
Poznań	4 828 ^k	824	17,07	1 425	29,52	1 679	34,78	888	18,39	12	0,25
Rzeszów	3 316 ^l	655	19,75	1 060	31,97	1 092	32,93	501	15,11	8	0,24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Szczecin	3 001 ^m	543	18,09	942	31,39	1 003	33,42	508	16,93	5	0,17
Warszawa	8 544 ⁿ	2 035	23,82	2 830	33,12	2 414	28,25	1 243	14,55	22	0,26
Wrocław	4 245 ^o	625	14,72	1 191	28,06	1 580	37,22	831	19,58	18	0,42
Zielona Góra	1 839 ^p	283	15,39	522	28,38	708	38,50	321	17,46	5	0,27
Razem	58 674	10 315	19,46	16 656	31,72	17 327	33,16	8 277	15,45	120	0,21

A – liczba pracowników i funkcjonariuszy według przedziału wiekowego; proc. – udział procentowy pracowników i funkcjonariuszy według przedziału wiekowego; b.d. – brak danych.

^a Bez uwzględnienia osób przebywających na urloпах bezpłatnych i wychowawczych dłuższych niż miesiąc (dane uwzględniają osoby zatrudnione na umowę o pracę w celu zastępstwa) – według pisma DIAS w Białymstoku z dnia 9 marca 2022 r., nr 2001-IWK.0150.41.2022.2.

^b Bez uwzględnienia osób przebywających na urloпах bezpłatnych i wychowawczych dłuższych niż miesiąc – według pisma DIAS w Bydgoszczy z dnia 17 marca 2022 r., nr 0401-IWK.0150.52.2022.3.

^c Dane uwzględniają osoby zatrudnione na umowę o pracę w celu zastępstwa oraz pracowników przebywających na urloпах bezpłatnych i wychowawczych – według pisma DIAS w Gdańsku z dnia 16 marca 2022 r., nr 2201-IWK.0150.36.2022.

^d Według pisma DIAS w Katowicach z dnia 7 marca 2022 r., nr 2401-IWK1.0150.23.2022.4.

^e Według pisma DIAS w Kielcach z dnia 24 marca 2022 r., nr 2601-IWK.0150.108.2022.3.

^f Według pisma DIAS w Krakowie z dnia 16 marca 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.63.2022.

^g Według pisma DIAS w Lublinie z dnia 8 marca 2022 r., nr 0601-IWK.0150.49.2022.3.

^h Według pisma DIAS w Łodzi z dnia 17 marca 2022 r., nr 1001-IWK.0150.54.2022.

ⁱ Według pisma DIAS w Olsztynie z dnia 17 marca 2022 r., nr 2801-IWK.0150.56.2022.

^j Według pisma DIAS w Opolu z dnia 18 marca 2022 r., nr 1601-IWK.0150.46.2022.

^k Dane uwzględniają osoby na urloпах wychowawczych i bezpłatnych. Nie uwzględniają natomiast osób zatrudnionych na zastępstwa oraz funkcjonariuszy operacyjnych – według pisma DIAS w Poznaniu z dnia 13 kwietnia 2022 r., nr 3001-IWK.0150.63.2022.

^l Według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 14 marca 2022 r., nr 1801-IWK.0150.43.2022.

^m Dane uwzględniają osoby zatrudnione na umowę o pracę w celu zastępstwa oraz osoby przebywające na długotrwałych nieobecnościach – według pisma DIAS w Szczecinie z dnia 15 marca 2022 r., nr 3201-IWK.0150.28.2022.2.

ⁿ Wykaz obejmuje zarówno osoby zastępowane, jak i zastępujące oraz przebywające na urloпах bezpłatnych i wychowawczych – według pisma DIAS w Warszawie z dnia 14 marca 2022 r., nr 1401-IWK-2.0150.64.2022.

^o Dane uwzględniają osoby zatrudnione na umowę o pracę w celu zastępstwa oraz pracowników przebywających na urloпах bezpłatnych, wychowawczych – według pisma DIAS we Wrocławiu z dnia 9 marca 2022 r., nr 0201-IWK.0150.68.2022.

^p Dane uwzględniają osoby zatrudnione na umowę o pracę w celu zastępstwa oraz pracowników przebywających na urloпах bezpłatnych i wychowawczych – według pisma DIAS w Zielonej Górze z dnia 14 marca 2022 r., nr 0801-IWK.0150.48.2022.

5. GŁÓWNE KIERUNKI STUDIÓW W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ

Jeżeli politykom w żaden sposób nie przeszkadza m.in. „brak wykształcenia prawniczego, aby być np. ministrem odpowiedzialnym za tworzenie prawa”⁵⁶, to być może i kierownictwo Krajowej Administracji Skarbowej oraz Ministerstwa Finansów nie dostrzega istniejącego od wielu lat „deficytu” kierunkowego wykształcenia wśród pracowników/funkcjonariuszy podległych jednostek organizacyjnych. A może według polityków i kierownictwa Krajowej Administracji Skarbowej/Ministerstwa Finansów „nie ma zapotrzebowania na silną administrację”⁵⁷?

Nie ulega wątpliwości, że pracownicy oraz funkcjonariusze Krajowej Administracji Skarbowej powinni mieć sprofilowaną wiedzę z zakresu danin publicznoprawnych, połączoną z odpowiednim wykształceniem na temat prawa podatkowego i jego zasad, wraz z całą „paletą” ocen tego prawa i „zachowań” przez nie regulowanych⁵⁸. Innymi słowy, powinni legitymować się co do zasady wykształceniem i doświadczeniem „ukierunkowanym” przede wszystkim w zakresie wymiaru, poboru i egzekucji danin publicznoprawnych lub szerzej – funkcjonowania systemu finansów publicznych⁵⁹.

Zdaniem autora tylko takie kierunki studiów jak prawo, administracja, prawo podatkowe i rachunkowość, doradztwo podatkowe, prawo finansowe i skarbowość oraz podatki i doradztwo podatkowe odpowiednio przygotowują absolwentów do należytego stosowania norm prawa podatkowego (szczegółowego oraz procesowego)⁶⁰. Bez wątplenia brak sprofilowanego

⁵⁶ A. Kidyba, *Osiem grzechów głównych*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 16 lutego 2021, nr 31(5439), s. D2; I. Nowak, *Krajowa Administracja Skarbowa w świetle...*, s. 41 i nast.

⁵⁷ Szerzej J. Hrynkiewicz, *W ostatnich latach elit urzędniczych nie dostrzegam*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 19 października 2022, nr 203(5865), s. B8; zob. także A. Gomulowicz, *Zasada bezpieczeństwa prawnego podatnika a orzecznictwo sądownictwa administracyjnego*, „Przegląd Podatkowy” 2022, nr 6, s. 17.

⁵⁸ Por. A. Łopatka, *Wstęp do prawoznawstwa*, Warszawa 1969, s. 212; I. Nowak, *Świadomość...*, s. 11.

⁵⁹ I. Nowak, *National Revenue Administration – current organisational and financial problems*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu” 2020, nr 2, s. 50, <https://doi.org/10.12775/PBPS.2020.010>; idem, *Radca skarbowy w świetle badań empirycznych*, [w:] *Wyzwania współczesnego prawa podatkowego. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Włodzimierzowi Nykielowi w 70. rocznicę urodzin*, red. A. Mariański, D. Strzelec, M. Wilk, Łódź 2023 [w druku]; idem, *Świadomość...*, s. 12.

⁶⁰ I. Nowak, *Krajowa Administracja Skarbowa w liczbach*, „Kazus Podatkowy” 2020, nr 4, s. 24–25; idem, *An officer employed as a revenue collector in the structure of*

wykształcenia podatkowoprawnego w powyższym obszarze działań będzie wyłącznie *in minus*⁶¹, gdyż wymiar, pobór i egzekucję danin publicznoprawnych dokonywać będą tzw. amatorzy prawa podatkowego⁶². Wydawanie przez nich „poprawnych merytorycznie” indywidualnych aktów podatkowych wydaje się zatem mało prawdopodobne. Ponadto realizacja zadań z zakresu administracji podatkowej (skarbowej) przez osoby niemające kierunkowego wykształcenia bez wątpienia podwyższy koszty poboru podatków, co jest sprzeczne z zasadą taniałości opodatkowania⁶³. Co więcej, pamiętać przy tym należy, że oprócz kierunkowego wykształcenia pracowników (funkcjonariuszy) Krajowej Administracji Skarbowej tzw. praktyczne przyuczenie osób nawet z odpowiednim profilem studiów trwa mniej więcej 2 lata⁶⁴.

Szeroko rozumiana „polityka” oraz praktyka w powyższym zakresie znacznie odbiegają od założeń, gdyż duża rotacja w organach podatkowych (skarbowych) sprawia, że ich działalność w znacznej mierze opiera się na niedoświadczonych pracownikach i funkcjonariuszach S.C.-S., których wykształcenie nie przekłada się na realizowane zadania⁶⁵. Potwierdzają to także przeprowadzone badania empiryczne, zgodnie z którymi na 31 grudnia 2021 r. główne kierunki ukończonych studiów wśród pracowników i funkcjonariuszy w jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej, mających wyższe wykształcenie (48 619) to ekonomia (32,24%), następnie administracja (19,91%), a na trzecim miejscu prawo (9,43%). Oczywiście przywołane dane są średnią z izb administracji

the National Revenue Administration – critical remarks, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu” 2020, nr 3, s. 95 i nast.; idem, *National...*, s. 50.

⁶¹ Zob. B. Brzeziński, *Wprowadzenie...*, s. 141–142; I. Nowak, *Świadomość...*, s. 51.

⁶² I. Nowak, *Krajowa Administracja Skarbowa – reasumpcja*, s. 95; szerzej J. Małecki, *Recenzja cz. II pt. Kontrola stosowania prawa podatkowego w Polsce*, [w:] *Kontrola tworzenia i stosowania prawa podatkowego pod rządami Konstytucji RP*, red. E. Ruśkowski, Warszawa 2006, s. 151; I. Nowak, *120 radców skarbowych jako „elita” Krajowej Administracji Skarbowej*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu” 2021, nr 2, <https://doi.org/10.12775/PBPS.2021.007>

⁶³ M. Staniszewski, *Zasada efektywności opodatkowania w działalności administracji podatkowej w Polsce*, Jarocin 2007, s. 149; I. Nowak, *120 radców...*, s. 26.

⁶⁴ I. Nowak, *National...*, s. 51.

⁶⁵ Idem, *Metafizyka w stosowaniu prostego języka przez Krajową Administrację Skarbową i Ministerstwo Finansów*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2022, nr 3, s. 99 i nast., <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2022.03.03>; R. Kosińska, E. Ruśkowski, P. Woltanowski, *Efektywność służb podatkowych w okresie ich reformowania – wybrane zagadnienia*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 6, s. 17–27.

skarbowej w Polsce (szczegółowe dane pokazuje tabela 8)⁶⁶. Z kolei pozostali pracownicy/funkcjonariusze wpisują się w tzw. wykształcenie wyższe inne – na poziomie 38,41%. Zbliżone dane wynikają z badań empirycznych przeprowadzonych w 2019 r.⁶⁷ Zgodnie z nimi wśród pracowników/funkcjonariuszy Krajowej Administracji Skarbowej do najliczniej reprezentowanych kierunków studiów należała także ekonomia (26,1%)⁶⁸. Drugie miejsce zajmowała administracja (17,5%), natomiast kierunek prawo reprezentowany był na poziomie 8% osób z wyższym wykształceniem⁶⁹. Pozostali pracownicy/funkcjonariusze, według badań empirycznych z 2019 r., mieli tzw. wykształcenie wyższe inne – na poziomie 41,8%⁷⁰. Warto przy tym podkreślić, że w wyszukiwarce Praca w służbie cywilnej (wybierając kryterium *Izby Administracji Skarbowej i Krajowa Informacja Skarbowa*) liczba ofert pracy dla osób ze średnim wykształceniem (tzw. wymagania niezbędne) w latach 2017–2022 przedstawiała się następująco: a) 2017 r. – 1919 ofert; b) 2018 r. – 4431 ofert; c) 2019 r. – 3404 oferty; d) 2020 r. – 3242 oferty; e) 2021 r. – 3186 ofert; f) 2022 r. – 3490 ofert. Przy analogicznych kryteriach oferty pracy dla osób z wyższym wykształceniem (tzw. wymagania niezbędne) wynosiły: a) 2017 r. – 146 ofert; b) 2018 r. – 333 oferty; c) 2019 r. – 269 ofert; d) 2020 r. – 242 oferty; e) 2021 r. – 232 oferty; f) 2022 r. – 241 ofert⁷¹. *A vista* można zasadnie uznać, że regułą jest chęć pozyskanie pracowników/funkcjonariuszy, obniżając nawet kryteria naboru – już do średniego wykształcenia.

Niestety, zarówno Ministerstwo Finansów, jak i Krajowa Administracja Skarbowa nie dysponują scentralizowanym systemem kadrowym, pozwalającym m.in. na precyzyjne i całościowe ewidencjonowanie zatrudnionych

⁶⁶ Warto zauważyć, że w Krajowej Informacji Skarbowej na 31 grudnia 2021 r. zatrudnionych było 1173 pracowników, z czego 1073 osoby miały wykształcenie wyższe: 347 osób (32,34%) wykształcenie wyższe ekonomiczne, 167 osób (15,56%) wyższe administracyjne, 139 osób (12,95%) wyższe prawnicze, natomiast pozostałych 420 pracowników (39,14%) inny rodzaj wykształcenia wyższego – według pism Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z dnia 9 marca 2022 r., nr 0110-KWP.0150.9.2022.1 oraz z dnia 18 marca 2022 r., nr 0110-KWP.0150.9.2022.2.

⁶⁷ Dane na 30 czerwca 2019 r. – I. Nowak, *National...*, s. 53.

⁶⁸ *Ibidem*.

⁶⁹ *Ibidem*.

⁷⁰ Do wykształcenia wyższego innego dodano: prawo podatkowe i rachunkowość (1,8%), finanse i rachunkowość (1,4%) oraz doradztwo podatkowe (0,1%) – I. Nowak, *National...*, s. 53.

⁷¹ Zob. Praca w Służbie Cywilnej, b.d., <https://nabory.kprm.gov.pl/> (dostęp: 31.12.2022).

pracowników/funkcjonariuszy pod kątem wskazania ukończonych przez nich kierunków studiów (I, II, III stopień) – każda izba administracji skarbowej ma odrębny program kadrowo-płacowy⁷². Dlatego też z dużym sceptycyzmem należy podchodzić do tego typu bezczynności, która przecież ma kolosalne znaczenie, jeśli idzie o prawidłowe budowanie „kadr” organów podatkowych (skarbowych)⁷³.

Podatnik, niemający równorzędnej pozycji wobec czynnego podmiotu stosunku podatkowoprawnego⁷⁴, „powinien budować swoje poczucie pewności prawa nie tylko na samym brzmieniu słów ustaw podatkowych⁷⁵, ale także na przekonaniu, że pracownicy/funkcjonariusze administracji podatkowej (skarbowej) z kierunkowym wykształceniem właściwie będą interpretować normy prawa podatkowego⁷⁶. Również ze względu na duży stopień „skomplikowania” przepisów prawa podatkowego oraz „rosnącą finezję operacji gospodarczych i finansowych mających na celu unikanie opodatkowania⁷⁷ w strukturze aparatu podatkowego (skarbowego) niezbędna staje się fachowa i wyspecjalizowana kadra urzędnicza⁷⁸. A tu – jak pokazuje materiał empiryczny – jeszcze długa droga do celu⁷⁹. Tak więc „potrzebujemy wykształconych urzędników, ponieważ to oni mogą chronić przed błędnymi i kosztownymi decyzjami⁸⁰. Aż trudno w to uwierzyć, ale analogicznie czytamy również w uzasadnieniu do projektu ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej z dnia 28 lutego 2007 r., że podstawowym zadaniem stojącym przed autonomiczną administracją skarbową

⁷² Pismo Ministra Finansów, Inwestycji i Rozwoju z dnia 14 października 2019 r., BMI1.0124.1103.2019; pismo Ministra Finansów z dnia 17 lutego 2020 r., nr BMI1.0123.188.2020.

⁷³ I. Nowak, *National...*, s. 54. „Ministerstwo Finansów nie jest pracodawcą dla pracowników/funkcjonariuszy zatrudnionych/pełniących służbę w poszczególnych jednostkach organizacyjnych KAS. Jednostki te, jako pracodawcy, prowadzą akta osobowe tych osób i w związku z powyższym dysponują wnioskowanymi danymi” – pismo Ministra Finansów z dnia 8 kwietnia 2022 r., nr BMI1.0123.546.2022.

⁷⁴ Wyroki Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Opolu: z dnia 17 sierpnia 2010 r., sygn. II SA/OI 587/10, CBOSA; z dnia 30 listopada 2009 r., sygn. II SA/Op 277/09, CBOSA.

⁷⁵ R. Mastalski, *Wprowadzenie do prawa podatkowego*, Warszawa 1995, s. 100.

⁷⁶ I. Nowak, *National...*, s. 51.

⁷⁷ B. Brzeziński, W. Nykiel, *Stan prawa podatkowego w Polsce. Raport 2010*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2011, nr 1, s. 75.

⁷⁸ B. Brzeziński, *Prawo podatkowe. Zagadnienia teorii i praktyki*, Toruń 2017, s. 183 i nast.

⁷⁹ I. Nowak, *National...*, s. 61.

⁸⁰ J. Hryniewicz, *W ostatnich latach...*, s. B8.

jest budowanie oraz utrzymanie stabilnego korpusu wykształconej kadry o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu, sprawnie i skutecznie wykonującej przypisane jej zadania⁸¹. Niestety, „eksperyment pt. Krajowa Administracja Skarbowa” został wykonany, ale m.in. pod kątem wykształcenia i doświadczenia pracowników/funkcjonariuszy nie jest udany.

Tabela 8. Główne kierunki studiów wśród pracowników i funkcjonariuszy w jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej według stanu na 31 grudnia 2021 r.

IAS	Liczba osób z wyższym wykształceniem	Ekonomia	Administracja	Prawo	Wyższe inne
1	2	3	4	5	6
Białystok	2 150 ^a	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Bydgoszcz	2 451 ^b	661 (26,97%)	723 (29,50%)	276 (11,26%)	791 ^c (32,27%)
Gdańsk	3 034 ^d	841 ^e (27,72%)	655 ^f (21,59%)	292 ^g (9,62%)	1 246 ^h (41,07%)
Katowice	4 985 ⁱ	1 746 ^j (35,03%)	853 ^k (17,11%)	434 ^l (8,71%)	1 952 ^m (39,16%)
Kielce	1 309 ⁿ	549 (41,94%)	114 (8,71%)	106 (8,10%)	540 ^o (41,25%)
Kraków	3 595 ^p	880 (24,47%)	506 (14,07%)	368 (10,23%)	1 841 ^r (51,21%)
Lublin	3 715 ^s	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Łódź	3 331 ^t	857 ^u (25,73%)	790 ^w (23,72%)	284 ^x (8,53%)	1 400 ^y (42,03)
Olsztyn	2 020 ^z (w badaniu przyjęto jednak liczbę 1 299 ^{aa})	280 (21,55%)	360 (27,71%)	173 (13,32%)	486 ^{bb} (37,41%)
Opole	1 460 ^{cc}	616 (42,19%)	209 (14,32%)	121 (8,29%)	514 ^{dd} (35,20%)
Poznań	3 710 ^{ee}	1 250 (33,69%)	764 (20,59%)	284 (7,65%)	1 412 ^{ff} (38,06%)
Rzeszów	2 970 ^{gg}	836 ^{hh} (28,15%)	824 ⁱⁱ (27,74%)	4 10 ^{jj} (13,80%)	900 ^{kk} (30,30%)

⁸¹ I. Nowak, „Polityczno-kadrowa”..., s. 71.

1	2	3	4	5	6
Szczecin	2 588 ^{ll}	1 159 ^{mmm} (44,78%)	314 (12,13%)	239 (9,23%)	876 ⁿⁿ (33,84%)
Warszawa	7 036 ^{oo}	2 132 (30,30%)	1 826 (25,95%)	574 (8,16%)	2 504 ^{pp} (35,59%)
Wrocław	3 562 ^{rr}	1 383 ^{ss} (38,82%)	667 ^{tt} (18,72%)	343 ^{uu} (9,62%)	1 169 (32,81%)
Zielona Góra	1 424 ^{ww}	427 (29,99%)	241 (16,92%)	79 (5,55%)	677 ^{xx} (47,54%)
Razem/ Średnia	49 340 (w badaniu przyjęto jednak 48 619^{yy})	13 617 (32,24%)	8 846 (19,91%)	3 983 (9,43%)	16 308 (38,41%)

^a Pracownicy: 1194, funkcjonariusze: 956. W latach 2018–2021, po uprzednim skierowaniu przez Izbę Administracji Skarbowej w Białymstoku, 13 pracowników i 6 funkcjonariuszy ukończyło studia podyplomowe w obszarze prawa podatkowego lub skarbowości, lub doradztwa podatkowego – według pisma DIAS w Białymstoku z dnia 8 marca 2022 r., nr 2001-IWK.0150.36.2022.2.

^b Według pisma DIAS w Bydgoszczy z dnia 9 marca 2022 r., nr 0401-IWK.0150.49.2022.3.

^c W tym m.in.: zarządzanie i marketing – 17, finanse i rachunkowość – 5, pedagogika, historii, ochrona środowiska, informatyka, stosunki międzynarodowe. Liczba pracowników/funkcjonariuszy, którzy na 31 grudnia 2021 r. ukończyli studia podyplomowe w zakresie prawa podatkowego, skarbowości lub doradztwa podatkowego wynosi 83 osoby – według pisma DIAS w Bydgoszczy z dnia 9 marca 2022 r., nr 0401-IWK.0150.49.2022.3.

^d Pracownicy: 2474, funkcjonariusze: 560. Studia podyplomowe: prawo podatkowe (71 pracowników, 19 funkcjonariuszy); skarbowość (6 pracowników, 1 funkcjonariusz); doradztwo podatkowe (45 pracowników, 3 funkcjonariuszy) – według pisma DIAS w Gdańsku z dnia 17 marca 2022 r., nr 2201-IWK.0150.33.2022.

^e Pracownicy: 708, funkcjonariusze: 133 – według pisma DIAS w Gdańsku z dnia 17 marca 2022 r., nr 2201-IWK.0150.33.2022.

^f Pracownicy: 560, funkcjonariusze: 95 – według pisma DIAS w Gdańsku z dnia 17 marca 2022 r., nr 2201-IWK.0150.33.2022.

^g Pracownicy: 255, funkcjonariusze: 37 – według pisma DIAS w Gdańsku z dnia 17 marca 2022 r., nr 2201-IWK.0150.33.2022.

^h Przykładowo: archeologia, archiwistyka, automatyka i robotyka, bezpieczeństwo narodowe, biologia, biotechnologia, budownictwo, chemia, doradztwo podatkowe (23); elektronika, elektronika i komunikacja, farmacja, filologia (polska, rosyjska, angielska, romańska), filozofia, finanse i rachunkowość (137, z czego 134 pracownicy, 3 funkcjonariusze – w tym finanse i bankowość); fizjoterapia, geografia, geodezja i kartografia, geologia, gospodarka przestrzenna, hotelarstwo, humanistyka, historia, informatyka, inżynieria bezpieczeństwa pożarowego, inżynieria środowiska,

kryminologia, leśnictwo, logistyka, matematyka, mechanika, nauki rodzinne, oceanografia, ochrona środowiska, ogrodnictwo, pedagogika, politologia, resocjalizacja, rolnictwo, socjologia, systemy informatyczne, sztuka muzyczna, technologia żywności, telekomunikacja, teologia, towaroznawstwo, transport, turystyka i rekreacja, wychowanie techniczne, wychowanie fizyczne, zarządzanie i marketing (318, z czego: 285 pracownicy, 33 funkcjonariusze – w tym również zarządzanie); zootechnika – według pisma DIAS w Gdańsku z dnia 17 marca 2022 r., nr 2201-IWK.0150.33.2022.

ⁱ Pracownicy: 4515; funkcjonariusze: 470. Ponadto 188 pracowników i 2 funkcjonariuszy na 31 grudnia 2021 r., zgłosiło ukończenie studiów podyplomowych z zakresu: prawo podatkowe, skarbowość lub doradztwo podatkowe – według pisma DIAS w Katowicach z dnia 8 marca 2022 r., nr 2401-IWK1.0150.24.2022.4.

^j Pracownicy: 1675, funkcjonariusze: 71.

^k Pracownicy: 794, funkcjonariusze: 59.

^l Pracownicy: 405, funkcjonariusze: 29.

^m Przykładowo: zarządzanie i marketing (281, z czego pracownicy: 280, funkcjonariusze: 1); informatyczne (pracownicy: 21, funkcjonariusze: 1); organizacja i zarządzanie (pracownicy: 73, funkcjonariusze: 0); techniczne (pracownicy: 156, funkcjonariusze: 48); wyższe zawodowe (pracownicy: 32, funkcjonariusze: 1) – według pisma DIAS w Katowicach z dnia 8 marca 2022 r., nr 2401-IWK1.0150.24.2022.4.

ⁿ Według pisma DIAS w Kielcach z dnia 9 marca 2022 r., nr 2601-IWK.0150.102.2022.

^o Przykładowo: zarządzanie i marketing – 21; organizacja i zarządzanie – 33; wyższe techniczne – 33; zarządzanie – 14; informatyczne – 3; rolnicze – 1; inne pozostałe – 422 – według pisma DIAS w Kielcach z dnia 9 marca 2022 r., nr 2601-IWK.0150.102.2022.

^p W tym 330 funkcjonariuszy. Ponadto liczba pracowników/funkcjonariuszy, którzy ukończyli studia podyplomowe z zakresu: prawo podatkowe – 102; skarbowość – 57; doradztwo podatkowe – 34 – według pisma DIAS w Krakowie z dnia 9 marca 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.55.2022.

^r Przykładowo: archeologia, automatyka, automatyka i robotyka, bezpieczeństwo narodowe, bezpieczeństwo wewnętrzne, biologia, budownictwo, chemia, dietetyka, elektronika i telekomunikacja, elektronika, energetyka, europeistyka, filologia, filologia polska, filologia rosyjska, filozofia, finanse i rachunkowość (237); fizjoterapia, fizyka, geodezja i kartografia, elektrotechnika, geografia, geologia, gospodarka przestrzenna, górnictwo i geologia, historia, hodowla roślin i nasiennictwo, inżynieria biomedyczna, inżynieria materiałowa, inżynieria środowiska, kosmetologia, kulturoznawstwo, leśnictwo, logistyka, mechanika, mechanika i budowa maszyn, mechanizacja rolnictwa, metalurgia, nauki o rodzinie, nawigacja, ochrona środowiska, ogrodnictwo, pedagogika, pedagogika specjalna, planowanie i finansowanie gospodarki narodowej, psychologia, ratownictwo medyczne, rolnictwo, rybactwo, sport, technika rolnicza i leśna, technologia chemiczna, technologia żywności i żywienia człowieka, teologia, towaroznawstwo, transport, turystyka i rekreacja, włókiennictwo, wychowanie fizyczne, wychowanie obronne, wychowanie przedszkolne, zarządzanie i marketing (667); zootechnika.

^s Pracownicy: 2142, funkcjonariusze: 1573 – na podstawie pisma DIAS w Lublinie z dnia 8 marca 2022 r., nr 0601-IWK.0150.46.2022.5

^t Według pisma DIAS w Łodzi z dnia 15 marca 2022 r., 1001-IWK.0150.56.2022

^u Pracownicy: 794, funkcjonariusze: 63.

^w Pracownicy: 728, funkcjonariusze: 62.

^x Pracownicy: 227, funkcjonariusze: 57.

^y Pracownicy: 1205 (organizacja i zarządzanie, zarządzanie i marketing, zarządzanie, finanse i rachunkowość, informatyka, chemia, filologia, matematyka, matematyczno-informatyczne, mechaniczne, włókiennicze, psychologia); funkcjonariusze: 195 (zarządzanie i marketing, matematyka, informatyka, organizacja i zarządzanie oraz inne).

^z Pracownicy: 1299, funkcjonariusze: 721 – według pisma DIAS w Olsztynie z dnia 9 marca 2022 r., nr 2801-IWK.0150.52.2022

^{aa} W badaniu ujęto wyłącznie pracowników, ponieważ brak jest danych z Izby Administracji Skarbowej w Olsztynie o wykształceniu funkcjonariuszy.

^{bb} Przykładowo: organizacja i zarządzanie, zarządzanie i marketing, chemia, informatyka, pedagogika, rolnictwo, zootechnika, budownictwo – według pisma DIAS w Olsztynie z dnia 9 marca 2022 r., nr 2801-IWK.0150.52.2022.

^{cc} Liczba pracowników/funkcjonariuszy, którzy ukończyli studia podyplomowe z zakresu prawa podatkowego: 138; skarbowości: 6, doradztwa podatkowego: 23 – według pisma DIAS w Opolu z dnia 8 marca 2022 r., nr 1601-IWK.0150.43.2022.

^{dd} Przykładowo: pedagogika, kierunki informatyczne, techniczne, zawodowe (443); zarządzanie i marketing (76) – według pisma DIAS w Opolu z dnia 8 marca 2022 r., nr 1601-IWK.0150.43.2022.

^{ee} Według pisma DIAS w Poznaniu z dnia 20 kwietnia 2022 r., nr 3001-IWK.0150.47.2022.

^{ff} Przykładowo: biologia, budownictwo, chemia, dietetyka, filologia, filozofia, fizjoterapia, geologia, historia, informatyka, inżynieria środowiska, kosmetologia, logistyka, matematyka, ochrona środowiska, ogrodnictwo, pedagogika, pedagogika specjalna, politologia, polityka społeczna, psychologia, rolnictwo, socjologia, technika rolnicza i leśna, technologia żywności i żywienia, teologia, transport, turystyka i rekreacja, zarządzanie i marketing (110).

^{gg} Pracownicy: 1925, funkcjonariusze: 1045 – według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 8 marca 2022 r., nr 1801-IWK.0150.38.2022.

^{hh} Pracownicy: 688, funkcjonariusze: 148 – według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 8 marca 2022 r., nr 1801-IWK.0150.38.2022.

ⁱⁱ Pracownicy: 551, funkcjonariusze: 273 – według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 8 marca 2022 r., nr 1801-IWK.0150.38.2022.

^{jj} Pracownicy: 292, funkcjonariusze: 118 – według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 8 marca 2022 r., nr 1801-IWK.0150.38.2022.

^{kk} Pracownicy: 394, w tym przykładowo: zarządzanie – 39; zarządzanie i marketing – 25; organizacja i zarządzanie – 35; wyższe inne – 287. Funkcjonariusze: 506, w tym przykładowo: wyższe pedagogiczne – 38; wyższe techniczne – 72; wyższe chemiczne – 12; wyższe rolno-spożywcze – 13; wyższe informatyczne – 26; wyższe inne – 344 – według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 8 marca 2022 r., nr 1801-IWK.0150.38.2022.

^{ll} Według pism DIAS w Szczecinie: z dnia 2 marca 2022 r., nr 3201-IWK.0150.21.2022.2 oraz dnia 8 marca 2022 r., nr 3201-IWK.0150.21.2022.6.

^{mmm} W tym zarządzanie.

ⁿⁿ W tym m.in. informatyczne, pedagogiczne, techniczne, rolnicze.

^{oo} Na 31 grudnia 2021 r. 151 pracowników/funkcjonariuszy ukończyło studia podyplomowe. Przykładowo: przeciwdziałanie agresywnemu planowaniu podatkowemu – 49 osób; zarządzanie służbami skarbowymi – 23 osoby; egzekucja administracyjna – 22 osoby; rachunkowość i finanse – 19 osób; prawo podatkowe – 16 osób; podatki i doradztwo podatkowe – 9 osób – według pisma DIAS w Warszawie z dnia 10 marca 2022 r., nr 1401-IWK-2.0150.56.2022.

^{pp} Przykładowo: prawo podatkowe i rachunkowość (4), doradztwo podatkowe (6), wyższe techniczne (37), archeologia (6), bezpieczeństwo narodowe (62), bezpieczeństwo wewnętrzne (51), biologia (14), chemia (45), elektrotechnika (7), europeistyka (17), filologia (49), filozofia (13), finanse i bankowości (72), finanse i rachunkowość (167), fizjoterapia (7), geodezja (5), geografia (15), geologia (5), gospodarka przestrzenna (18), historia (38), inżynieria środowiska (11), kosmetologia (10), kryminologia (11), kulturoznawstwo (7), leśnictwo (8), logistyka (19), ochrona środowiska (35), ogrodnictwo (14), wyższe pedagogiczne (248), politologia (170), psychologia (27), wyższe rolnicze (95), socjologia (44), stosunki międzynarodowe (54), technologia żywności i żywienia (37), teologia (20), transport (16), turystyka (96), zarządzanie i marketing (636), zootechniczne (33).

^{rr} Dane uwzględniają osoby zatrudnione na umowę o pracę w celu zastępstwa oraz pracowników przebywających na urloпах bezpłatnych, wychowawczych – według pism DIAS we Wrocławiu: z dnia 9 marca 2022 r., nr 0201-IWK.0150.59.2022 oraz z dnia 29 marca 2022 r., nr 0201-IWK.0150.59.2022.

^{ss} Pracownicy: 1306, funkcjonariusze: 77.

^{tt} Pracownicy: 617, funkcjonariusze: 50.

^{uu} Pracownicy: 295, funkcjonariusze: 48.

^{ww} Według pisma DIAS w Zielonej Górze z dnia 10 marca 2022 r., nr 0801-IWK.0150.46.2022.

^{xx} W tym m.in.: bezpieczeństwo narodowe, biotechnika, energetyka, filologia, finanse i rachunkowość (22); fizjoterapia, informatyka, logistyka, nauki społeczne, ochrona środowiska, pedagogika, politologia, ratownictwo medyczne, teologia, turystyka, wychowanie fizyczne; zarządzanie i marketing (86).

^{yy} Nie ustalono wykształcenia 721 funkcjonariuszy z Izby Administracji Skarbowej w Olsztynie.

6. FLUKTUACJA KADR KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ W LATACH 2017–2022 A WYNAGRODZENIA CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ I FUNKCJONARIUSZY S.C.-S.

6.1. Fluktuacja kadr Krajowej Administracji Skarbowej a efektywne „działania medialno-naprawcze”

Z przeprowadzonych badań empirycznych *expressis verbis* wynika, że liczba odejść pracowników i funkcjonariuszy Krajowej Administracji Skarbowej w okresie 2017–2022 co do zasady przewyższa liczbę przyjęć

(szczegółowe dane pokazuje tabela 9). Przykładowo: największą liczbę odejść odnotowano w izbach administracji skarbowej w: Poznaniu (–750), Bydgoszczy (–456), Katowicach (–455), Szczecinie (–360), Wrocławiu (–347), Krakowie (–336), Gdańsku (–303), Łodzi (–247), Rzeszowie (–235). Niestety, permanentne braki występują wśród pracowników urzędów skarbowych oraz izb administracji skarbowej. Zatrważająca sytuacja personalna ma miejsce także wśród funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej⁸².

Biorąc pod uwagę powyższe dane, *sui generis* „działania naprawcze” podjęte przez kierownictwo Ministerstwa Finansów oraz Krajowej Administracji Skarbowej, mające na celu powstrzymanie coraz większego „deficytu kadrowego”, należy uznać za mało skuteczne, aby nie powiedzieć „nieefektywne”. Według pisma Dyrektora Departamentu Budżetu, Majątku i Kadr Krajowej Administracji Skarbowej w Ministerstwie Finansów: „systematycznie pracujemy i dokładamy wszelkich starań, aby poprawić jakość zarządzania funkcjonariuszami i pracownikami w Krajowej Administracji Skarbowej. We wszystkich jednostkach wdrożyliśmy jednolity pion personalny odpowiedzialny za kreowanie przyjaznego, efektywnego i nowoczesnego środowiska pracy. Dążymy do tego, aby pion personalny włączyły się w budowanie relacji pracodawcy z pracownikami/funkcjonariuszami, wspierały kadrę kierowniczą w procesie zarządzania oraz dostarczały rozwiązań i narzędzi ułatwiających administrowanie w naszej organizacji”⁸³. W przywołanym piśmie czytamy także, że z uwagi na rosnącą liczbę odejść, wakatów oraz w celu sprawniejszej realizacji postępowań kwalifikacyjnych do Służby Celno-Skarbowej już w roku 2020 r. Szef Krajowej Administracji Skarbowej zalecił podjęcie następujących działań (tzw. usprawnienia rekomendowane od 2020 r.): a) uruchamianie naborów już w momencie otrzymania oświadczenia woli pracownika o przejściu na emeryturę; b) wskazywanie w ogłoszeniu informacji o proponowanym wynagrodzeniu, aby osoby składające aplikację wiedziały wcześniej, jakiej płacy mogą oczekiwać; c) informowanie o miejscu pełnienia służby, aby kandydat składający aplikację wiedział, gdzie będzie pełnił służbę; d) publikowanie ogłoszeń

⁸² Według ZZ Celnicy PL „w SCS rok temu odeszło kilkanaście procent funkcjonariuszy, a odejścia w roku bieżącym zaplanowało już blisko 10% funkcjonariuszy i niestety to nie jest koniec odejść” – S. Siwy, *Informacja dla pracowników KAS*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/informacja-dla-pracownikow-kas.17993/> (dostęp: 16.12.2022).

⁸³ Pismo Dyrektora Departament Budżetu, Majątku i Kadr Krajowej Administracji Skarbowej w Ministerstwie Finansów J. Szpilki z dnia 28 stycznia 2022 r., nr DBM6.050.1.2022.

o pracy na portalach internetowych/w prasie regionalnej itp., w celu dotarcia do jak najszerszej grupy odbiorców; e) podejmowanie działań promocyjnych w regionie (np. udział w targach pracy, działania promocyjne na uczelniach/w szkołach czy na festynach), w celu zainteresowania potencjalnych kandydatów pracą w strukturach Krajowej Administracji Skarbowej; f) dobieranie składów zespołów rekrutacyjnych pod kątem ich dyspozycyjności; g) zaproponowano kierownikom jednostek możliwość zwiększenia uposażeń dla nowo zatrudnianych funkcjonariuszy (z uwagi na ich dużą rozpiętość)⁸⁴. W świetle tych rozważań nie wytrzymuje próby krytyki twierdzenie, że „staramy się poznać przyczyny odejść i przygotowujemy rozwiązania, które mają na celu stałe podnoszenie jakości pracy/służby w KAS. Na końcowy efekt nakładają się też czynniki zupełnie od nas niezależne, takie jak struktura demograficzna, poziom bezrobocia, zróżnicowana sytuacja gospodarcza w regionach czy rotacja, która jest naturalnym procesem odejść”⁸⁵. Niezrozumienie i dezaprobatę budzi dodatkowo fakt, że Szef Krajowej Administracji Skarbowej nie zauważył, iż od 5 lat nie ma klarownej ścieżki awansu zawodowego pracowników i funkcjonariuszy S.C.-S., a proces awansowania nie jest transparentny⁸⁶. A może jednak jest, ale tylko dla „wybrańców” (zob. podrozdział *Polityka „awansowania” – czy taka powinna być norma?*)?

⁸⁴ Ibidem.

⁸⁵ Ibidem.

⁸⁶ A. Halicki, *Służba...*, s. 294.

Tabela 9. Fluktuacja kadr w IAS/US/U.C.-S. – lata 2017–2022

IAS/ US/U.C.-S.	31.12.2017 r.		31.12.2018 r.		31.12.2019 r.		31.12.2020 r.		31.12.2021 r.		31.07.2022 r.		O : P
	O	P	O	P	O	P	O	P	O	P	O	P	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Białystok^a													
IAS	19	2	11	12	9	14	13	12	11	6	8	4	71 : 50 (-21)
US	88	4	47	94	29	47	47	57	47	51	24	20	282 : 273 (-9)
U.C.-S.	49	1	33	76	35	48	77	34	91	113	53	41	338 : 313 (-25)
Razem	156	7	91	182	73	109	137	103	149	170	85	65	691 : 636 (-55)
Bydgoszcz^b													
IAS	169	8	25	28	22	45	28	22	92	23	15	8	351 : 134 (-217)
US	188	20	97	138	94	101	122	138	77	92	68	42	646 : 531 (-115)
U.C.-S.	115	2	14	23	21	26	35	29	58	42	10	7	253 : 129 (-124)
Razem	472	30	136	189	137	172	185	189	227	157	93	57	1 250 : 794 (-456)

Tabela 9 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Gdańsk^c													
IAS	59	7	34	55	25	34	41	34	39	31	25	21	223 : 182 (-41)
US	202	89	148	257	130	144	161	154	151	127	78	106	870 : 877 (+7)
U.C.-S.	168	0	32	13	39	35	91	33	127	94	58	71	515 : 246 (-269)
Razem^d	429	96	214	325	194	213	293	221	317	252	161	198	1 608 : 1 305 (-303)
Katowice^c													
IAS	68	22	56	32	40	56	42	50	32	38	28	22	266 : 220 (-46)
US	274	75	204	162	208	240	276	159	174	200	117	102	1 253 : 938 (-315)
U.C.-S.	116	27	48	86	44	46	121	87	115	100	73	77	517 : 423 (-94)
Razem	458	124	308	280	292	342	439	296	321	338	218	201	2 036 : 1 581 (-455)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Kielce^f													
IAS	26	5	5	18	9	13	15	14	13	8	4	5	72 : 63 (-9)
US	170	10	35	108	49	56	51	45	50	52	23	5	378 : 276 (-102)
U.C.-S.	25	4	5	13	6	11	5	4	16	14	8	0	65 : 46 (-19)
Razem	221	19	45	139	64	80	71	63	79	74	35	10	515: 385 (-130)
Kraków^g													
IAS	44	20	43	38	31	49	53	13	148	51	28	12	347 : 183 (-164)
US	243	10	135	196	120	163	148	87	126	213	92	100	864 : 769 (-95)
U.C.-S.	44	7	29	21	32	27	78	44	63	76	58	52	304 : 227 (-77)
Razem	331	37	207	255	183	239	279	144	337	340	178	164	1 515 : 1 179 (-336)

Tabela 9 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Lublin^h													
IAS	47	31	26	66	21	67	109 ⁱ	18	25	22	13	7	241 : 211 (-30)
US	136	58	68	121	55	82	94	78	74	81	28	44	455 : 464 (+9)
U.C.-S.	129	18	63	112	78	122	182	122	161	166	68	55	681 : 595 (-86)
Razem	312	107	157	299	154	271	385	218	260	269	109	106	1 377 : 1 270 (-107)
Łódźⁱ													
IAS	21	7	32	23	26	42	37	30	103	26	43	18	262 : 146) (-116)
US	130	46	175	195	153	192	187	176	139	143	69	53	853 : 805 (-48)
U.C.-S.	29	0	35	15	19	10	44	23	57	46	22	29	206 : 123 (-83)
Razem	180	53	242	233	198	244	268	229	299	215	134	100	1 321 : 1 074 (-247)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Olsztyn^k													
IAS	40	4	15	36	6	38	18	18	68	34	7	6	154 : 136 (-18)
US	146	22	68	95	73	76	67	66	69	68	35	58	458 : 385 (-73)
U.C.-S.	44	2	26	26	32	42	58	60	60	55	41	22	261 : 207 (-54)
Razem	230	28	109	157	111	156	143	144	197	157	83	86	873 : 728 (-145)
Opole^l													
IAS	31	7	15	15	20	28	18	17	15	13	6	3	105 : 83 (-22)
US	137	107	79	176	81	80	102	82	80	71	46	22	525 : 538 (+13)
U.C.-S.	28	7	20	14	11	32	20	28	35	45	27	22	141 : 148 (+7)
Razem	196	121	114	205	112	140	140	127	130	129	79	47	771 : 769 (-2)

Tabela 9 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Poznań^m													
IAS	-	-	45	68	53	78	162	37	21	14	24	13	305 : 210 (-95)
US	-	-	212	310	192	224	218	204	158	170	97	115	877 : 1 023 (+146)
U.C.-S.	-	-	32	16	37	8	63	29	88	21	40	45	260 : 119 (-141)
Razem	796ⁿ	136^o	289	394	282	310	443	270	267	205	161	173	2 238 : 1 488 (-750)
Rzeszów^p													
IAS	47	5	20	12	11	52	98	13	84	27	16	9	276 : 118 (-158)
US	132	22	58	48	67	96	97	75	68	104	48	35	470 : 380 (-90)
U.C.-S.	113	21	27	80	48	77	85	42	150	144	68	140	491 : 504 (+13)
Razem	292	48	105	140	126	225	280	130	302	275	132	184	1 237 : 1 002 (-235)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Szczecin^f													
IAS	65	11	24	33	13	32	32	28	23	20	17	4	174 : 128 (-46)
US	280	68	133	170	102	133	134	137	95	108	79	71	823 : 687 (-136)
U.C.-S.	47	4	26	17	31	19	82	27	91	54	41	19	318 : 140 (-178)
Razem	392	83	183	220	146	184	248	192	209	182	137	94	1 315 : 955 (-360)
Warszawa^s													
IAS	577	429	78	57	97	135	71	58	241	64	66	54	1 130 : 797 (-333)
US	1134	828	520	784	423	576	464	426	476	569	313	325	3 330 : 3 508 (+178)
U.C.-S. ^t	487	2221 ^u	82	64	81	73	163	77	186	189	112	101	1 111 : 2 725 (+1 614)
Razem	2198	3478	680	905	601	784	698	561	903	822	491	480	5 571 : 7 030 (+1 459)

Tabela 9 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Wrocław^w													
IAS	86	19	36	60	55	74	40	34	39	42	23	13	279 : 242 (-37)
US	288	90	229	288	247	235	268	253	163	162	118	134	1 313 : 1 162 (-151)
U.C.-S.	101	3	48	22	34	25	68	32	100	113	40	37	391 : 232 (-159)
Razem	475	112	313	370	336	334	376	319	302	317	181	184	1 983 : 1 636 (-347)
Zielona Góra^x													
IAS	30	18	19	25	15	18	23	54	17	20	11	7	115 : 142 (+27)
US	112	43	64	69	43	53	57	68	49	55	40	35	365 : 323 (-42)
U.C.-S.	94	17	21	10	31	25	60	62	95	85	31	23	332 : 222 (-110)
Razem	236	78	104	104	89	96	140	184	161	160	82	65	812 : 687 (-125)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Krajowa Szkoła Skarbowości^y													
KSS	18	25	17	26	28	21	27	24	43	35	18	18	151 : 149 (-2)
Krajowa Informacja Skarbowa^z													
KIS	52	81	60	68	61	71	52	203	83	109	48	24	356 : 556 (+200)

O – liczba odejść; P – liczba przyjęć/mianowań (w tym zastępstwa).

^a Według pisma DIAS w Białymstoku z dnia 7 września 2022 r., nr 2001-IWK.0150.85.2022.3.

^b Liczba przyjęć/odejść uwzględnia również przeniesienia z IAS w Bydgoszczy do innych jednostek i odwrotnie, w tym przeniesienia do Centrum Informatyki Resortu Finansów, Krajowej Informacji Skarbowej itp. – według pisma DIAS w Bydgoszczy z dnia 8 września 2022 r., nr 0401-IWK.0150.90.2022.2.

^c Według pisma DIAS w Gdańsku z dnia 7 września 2022 r., nr 2201-IWK.0150.79.2022.

^d Dane od 1.04.2017 do 31.12.2017 r. – według pisma DIAS w Gdańsku z dnia 7 września 2022 r., nr 2201-IWK.0150.79.2022.

^e Dane obejmują pracowników zatrudnionych na umowę o pracę na zastępstwo – według pisma DIAS w Katowicach z dnia 5 września 2022 r., nr 2401-IWK1.0150.104.2022.4.

^f Według pisma DIAS w Kielcach z dnia 25 października 2022 r., nr 2601-IWK.0150.170.2022.3.

^g Według pisma DIAS w Krakowie z dnia 8 września 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.118.2022.3.

^h Według pisma DIAS w Lublinie z dnia 6 września 2022 r., nr 0601-IWK.0150.100.2022.3.

ⁱ W tym 77 informatyków odchodzących do Centrum Informatyki Resortu Finansów.

^j Dane dotyczące fluktuacji w 2017 r. zostały udostępnione w odniesieniu do września 2017 r. po zakończonej konsolidacji, która miała miejsce w związku z utworzeniem Krajowej Administracji Skarbowej. Wówczas nastąpiły zmiany polegające na wyodrębnieniu ze struktury Izby Administracji Skarbowej w Łodzi Biura Krajowej Informacji Podatkowej i przekazaniu go do struktur Krajowej Informacji Skarbowej, włączeniu do struktury Izby Administracji Skarbowej w Łodzi byłej Izby Celnej w Łodzi oraz byłego Urzędu Kontroli Skarbowej w Łodzi – według pisma DIAS w Łodzi z dnia 9 września 2022 r., nr 1001-IWK.0150.93.2022.

^k W 2017 r. ujęto dane od momentu utworzenia Krajowej Administracji Skarbowej, tj. od 1.03.2017 r. – według pisma DIAS w Olsztynie z dnia 25 października 2022 r., nr 2801-IWK.0150.98.2022.

^l Według pisma DIAS w Opolu z dnia 8 września 2022 r., nr 1601-IWK.0150.91.2022.

^m Według pisma DIAS w Poznaniu z dnia 25 października 2022 r., nr 3001-IWK.0150.110.2022.

ⁿ Dyrektor Izby Administracji Skarbowej w Poznaniu dysponuje jedynie ogólnymi danymi: odejścia 796; przyjęcia 136, w tym 20 na zastępstwo – według pisma DIAS w Poznaniu z dnia 25 października 2022 r., nr 3001-IWK.0150.110.2022.

^o Ibidem.

^p Według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 2 września 2022 r., nr 1801-IWK.0150.88.2022.

^r Według pisma DIAS w Szczecinie z dnia 8 września 2022 r., 3201-IWK.0150.73.2022.4.

^s Według pisma DIAS w Warszawie z dnia 26 września 2022 r., nr 1401-IWK-2.0150.137.2022.

^t Informacja obejmuje dane za okres od 1 marca 2017 r.

^u W wyniku konsolidacji administracji podatkowej, Służby Celnej i kontroli skarbowej został utworzony Mazowiecki Urząd Celno-Skarbowy i od 1 marca 2017 r. Izba Administracji Skarbowej w Warszawie przyjęła na stan pracowników oraz funkcjonariuszy z Izby Celnej – zgodnie z informacją mailową uzyskaną z Izby Administracji Skarbowej w Warszawie z dnia 27 września 2022 r.

^w Według pisma DIAS we Wrocławiu z dnia 21 października 2022 r., nr 0201-IWK.0150.123.2022.2. W przypadku 2017 roku dane są liczone od 1 marca 2017 r.

^x Stan na żądany dzień obejmuje wszystkie odejścia/przyjęcia do pracy/służby w danym roku, z wyjątkiem 2017 r. W przypadku Lubuskiego Urzędu Celno-Skarbowego w Gorzowie Wielkopolskim z uwagi na połączenie struktur i powstanie Krajowej Administracji Skarbowej dane uwzględniają okres od 1.03.2017 do 31.12.2017 r. Ponadto w liczbie przyjęć/odejść nie zostały ujęte osoby, którym przekształcono stosunek pracy/służby zgodnie z art. 150 lub art. 174 u.KAS – według pisma DIAS w Zielonej Górze z dnia 30 września 2022 r., nr 0801-IWK.0150.102.2022.5.

^y Według pisma Zastępcy Dyrektora KSS z dnia 1 września 2022 r., nr 0301.EPO.0123.1.202.

^z Według pisma Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z dnia 9 września 2022 r., nr 0110-KWP.0150.52.2022.1.

6.2. Program mentoringowy w Krajowej Administracji Skarbowej

W Krajowej Administracji Skarbowej planuje się wprowadzenie programu mentoringowego, czyli partnerskiej relacji pomiędzy mentorem a mentorowanym, gdzie kluczowe będzie wzajemne zaufanie, zasada poufności, wzajemny szacunek oraz wzmocnienie wewnętrznej motywacji obu stron do samorozwoju. Zgodnie z założeniami programu mentoringowego⁸⁷ głównymi jego celami mają być: a) upowszechnienie, wykorzystanie i zatrzymanie wiedzy oraz umiejętności w organizacji; b) podnoszenie kwalifikacji pracowników; c) maksymalizowanie potencjału pracowników; d) profilaktyka wypalenia zawodowego. Realizacja tych celów umożliwi: a) szybszy transfer unikalnej wiedzy; b) przyspieszenie rozwoju pracowników i wzmocnienie ich motywacji do kontynuacji kariery w organizacji; c) kształtowanie kultury dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, udzielania sobie wsparcia oraz przekazywania informacji zwrotnej⁸⁸. Motywowanie mentora w Krajowej Administracji Skarbowej może być realizowane m.in. poprzez: przyznanie podziękowań/dyplomu dyrektora izby administracji skarbowej lub Szefa Krajowej Administracji Skarbowej i przyznanie mentorowi dodatku zadaniowego/specjalnego za każdy miesiąc kalendarzowy, w czasie którego pełni powierzoną funkcję (8 miesięcy), w wysokości przeciętnie 500 zł w czasie wykonywania jego zadań.

Z dużym sceptycyzmem należy podejść do idei całego programu mentoringowego, a w szczególności do realizacji kryteriów powoływania mentorów. Zapewne powtórzy się praktyka powoływania mentorów według „rozmytych” kryteriów – jak w przypadku radców skarbowych⁸⁹. Warto zacytować za P. Hincem: „czy zatem na pewno wybrani zostaną najlepsi [mentorzy – przyp. I.N.], czy może jednak zdecydują inne kryteria? No i czy taki mentor nie będzie tylko sztucznie wykreowanym beneficjentem kolejnego dodatku do pensji lub jego funkcja nie okaże się tylko sprytnie wymyślonym obejściem zwykłej drogi awansu zawodowego?”⁹⁰. Co ciekawe, według przedstawiciela Ministerstwa Finansów: „prowadzenie

⁸⁷ Warszawa, wrzesień 2022 r.

⁸⁸ W realizację programu mentoringowego szczególnie zaangażowani mają być: koordynator mentoringu, trener mentoringu, mentor, mentorowany, partner personalny, bezpośredni przełożony mentorowanego, bezpośredni przełożony mentora.

⁸⁹ Szerzej I. Nowak, *120 radców...*, s. 9 i nast.; idem, *Radca skarbowy w świetle...*

⁹⁰ *500 plus dla urzędników skarbowki. Będą mieli jedno zadanie*, 2022, <https://biznes.wprost.pl/finanse-i-inwestycje/10920946/500-plus-dla-urzednikow-skarbowki-beda-mieli-jedno-zadanie.html> (dostęp: 29.10.2022).

szkoleń co do zasady nie należy do podstawowych obowiązków pracowników/funkcjonariuszy, w związku z tym rola mentora wiąże się z realizacją dodatkowych obowiązków wykraczających poza zakres wykonywanych zadań. W pierwszej kolejności pracownik/funkcjonariusz jest zobowiązany do zrealizowania zadań na swoim stanowisku pracy/służby, a dodatkowo będzie wykonywać zadania wynikające z założeń programu mentoringowego w KAS, a zatem musi być bardziej efektywny w realizacji swoich zadań⁹¹ [sic!]. A może rację mają anonimowi uczestnicy forum ZZ Celnicy PL, według których: a) „mentoring to kolejny krok w kierunku korporacji, po kawach, prostych językach...”; b) „utopia i marnotrawstwo pieniędzy”; c) „od razu zrozumiałem, że moje odczucia po jego lekturze są tożsame z odczuciami bohatera obrazka, który kiedyś widziałem i zapamiętałem, gdzie niewidomy wodzi palcami po tarce do warzyw i mówi: W życiu większych pierdół nie czytałem!”⁹² Czy tak będzie – czas pokaże...

6.3. Program „Opiekun” w Krajowej Administracji Skarbowej

Oprócz programu mentoringowego zakłada się wdrożenie w Krajowej Administracji Skarbowej programu pt. „Opiekun w KAS – dobre praktyki”. Najważniejsze zadania tego procesu mają być wykonywane przez osoby pełniące funkcje opiekunów nowo zatrudnionych do pracy/służby. Według „Wzorca Opiekuna w KAS” opiekun m.in.: a) pełni swoją funkcję dobrowolnie (bardzo ważna jest „chęć bycia opiekunem”); b) ma poczucie spełnienia i stabilizacji zawodowej; c) pełnienie funkcji opiekuna stanowi dla niego wyróżnienie wynikające z uznania jego doświadczenia zawodowego oraz kompetencji interpersonalnych; d) ma wiedzę w danym obszarze merytorycznym oraz wiedzę organizacyjną wykraczającą poza zakres zadań komórki organizacyjnej, w której świadczy pracę/pełni służbę; e) potrafi sam znaleźć rozwiązanie problemu/wątpliwości albo wskazać pracownika/funkcjonariusza, który zapewni stosowne wsparcie; f) ma wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne (umiejętność słuchania, jasnego wyrażania swoich myśli, zadawania pytań zmuszających do refleksyjnego uczenia się); g) przez pracowników jest postrzegany jako zaufany doradca, cechuje go wysoka kultura osobista i dbanie o wizerunek organizacji; h) dobrze zna kulturę organizacji.

⁹¹ Ibidem.

⁹² S. Siwy, *Zasady mentoringu (materiał roboczy)*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/zasady-mentoringu-material-roboczy.17917/> (dostęp: 22.10.2022).

Zapewne „cenne” dla opiekuna będą tzw. benefity związane z pełnieniem funkcji, do których należą: a) prestiż pełnionej funkcji związany z uznaniem doświadczenia zawodowego oraz kompetencji interpersonalnych opiekuna w Krajowej Administracji Skarbowej; b) zapewnienie transferu wiedzy i doświadczenia, które są cennymi zasobami organizacji na rzecz nowych pracowników/funkcjonariuszy; c) realizacja odpowiedzialnych zadań mających wpływ na rozwój Krajowej Administracji Skarbowej w przyszłości; d) doskonalenie umiejętności interpersonalnych; e) dedykowane szkolenia dla opiekunów w Krajowej Administracji Skarbowej; e) dodatek zadaniowy/specjalny⁹³. Oczywiście motywowanie opiekuna w Krajowej Administracji Skarbowej może być realizowane na wiele sposobów, np.: a) podziękowanie/dyplom dyrektora izby administracji skarbowej lub Szefa Krajowej Administracji Skarbowej; b) przyznanie odznaki „Zasłużony dla KAS”; c) pełnienie funkcji opiekuna przez co najmniej dwa lata jest dodatkową przesłanką uzasadniającą wnioskowanie przez bezpośredniego przełożonego o mianowanie na wyższy stopień służbowy lub wyższe stanowisko w służbie cywilnej; d) przyznanie każdemu opiekunowi, na wniosek przełożonego, za pełne miesiące roku, w których wykonuje czynności opiekuna, dodatku (zadaniowego w kwocie 220 zł brutto miesięcznie za każdego podopiecznego; specjalnego w kwocie 185 zł brutto miesięcznie za każdego podopiecznego).

Reasumując, należy zadać kluczowe pytanie o to, kto i kiedy w ramach permanentnych braków kadrowych/etatowych będzie wykonywał zadania mentora czy też opiekuna. Ponadto czy tzw. proces mentorowania i przyuczania nowych pracowników/funkcjonariuszy w administracji danin publicznych – Krajowej Administracji Skarbowej – dotychczas nie istniał? Niestety, na gruncie Krajowej Administracji Skarbowej nie ma już czasu na teorie fix, jak mentoring, ulgi językowe, upraszczanie języka, ponieważ za chwilę „decydenci” z KAS oraz Ministerstwa Finansów mogą dojść w obszarze kadrowym do analogicznej konstatacji, jakiej swego czasu dokonał Prezydent miasta stołecznego Warszawy podczas awarii układu przesyłowego w oczyszczalni ścieków „Czajka”, zgodnie z którą „to nie jest tak, że mamy rozwiązania, które są w tej chwili gotowe, dlatego że przypominam, że rurociąg właściwy uległ awarii, ale również ten awaryjny uległ awarii. Stąd mamy problem. W związku z tym szukamy rozwiązania awaryjnego. Dzisiaj tego rozwiązania awaryjnego jeszcze nie ma [...]”⁹⁴. I wówczas

⁹³ Ibidem.

⁹⁴ Trzaskowski z rozbrajającą szczerością o ściekach w Wiśle: „To nie jest tak, że mamy rozwiązania, które są w tej chwili gotowe”, 2019, <https://wpolityce.pl/polityka/>

– stosując narrację Minister Finansów – Krajowa Administracja Skarbo-
wa będzie na „musiku”⁹⁵. Co więcej, Wiceminister Finansów 21 grudnia
2022 r. przypomniał o „zarządzonych” przez Premiera RP oszczędnościach
w ministerstwach, wpisanych w tzw. tarczę antyinflacyjną – czyli o braku
nowych etatów w administracji publicznej⁹⁶. W dużym uproszeniu oznacza
to, że po odejściu pracowników/funkcjonariuszy na emeryturę w danych
jednostkach „ubywa” etatów i *de facto* przybywa pracy/służby. Innymi sło-
wy, może rzeczywiście otaczająca nas „rzeczywistość jest turbulentna”?⁹⁷.

6.4. Konferencja „5 lat Krajowej Administracji Skarbowej”

W dniu 28 września 2022 r. odbyła się konferencja⁹⁸ pt. „5 lat Krajowej
Administracji Skarbowej”⁹⁹. Na marginesie trzeba zauważyć, że nie zapro-
szono na nią pomysłodawców i twórców Krajowej Administracji Skarbowej,

461466-trzaskowski-o-sciekach-w-wisle-nie-mamy-gotowych-rozwozian (dostęp: 22.10.2022);
I. Nowak, *National...*, s. 47.

⁹⁵ Por. A. Sierak, „*Nie jesteśmy na musiku*”. *Minister tłumaczy co z polskimi obligacjami*,
2022, <https://www.wnp.pl/finanse/nie-jestesmy-na-musiku-minister-tlumaczy-co-z-polskimi-obligacjami,639063.html> (dostęp: 22.11.2022).

⁹⁶ P. Patkowski w: R. Święcki, *Wiceminister finansów: Od marca będzie lepiej*, 2022,
<https://biznes.wprost.pl/opinie-i-komentarze/11013301/wiceminister-finansow-od-marca-bedzie-lepiej.html> (dostęp: 21.12.2022).

⁹⁷ Por. A. Soboń w: *Wiceminister finansów o „wyborczych cukierkach” PiS*, 2022,
<https://businessinsider.com.pl/gospodarka/wiceminister-finansow-o-wyborczych-cukierkach-pis/6sqy5zn> (dostęp: 21.12.2022).

⁹⁸ Koszty zorganizowania konferencji wyniosły: a) kwiaty – 1590,00 zł;
b) usługa cateringowa – 5840 zł, c) usługa restauracyjna – 25 545,40 zł (Hotel Mer-
cure Warszawa Grand) – pismo Ministra Finansów z dnia 18 października 2022 r.,
nr BMI1.0123.2211.2022.

⁹⁹ Ciekawostką jest, że „Ministerstwo Finansów nie dysponuje listą uczestników
obecnych na Konferencji”, ponieważ „wejście osób na Konferencję odbywało się poprzez
weryfikację listy gości zaproszonych, dokonaną przez pracowników Ministerstwa Rozwoju
i Technologii”, gdyż w tym właśnie ministerstwie odbyła się konferencja. Ministerstwo
Rozwoju i Technologii natomiast podnosi, że nie ma kompetencji do przekazywania tychże
informacji, ponieważ te kwestie leżą we właściwości Ministerstwa Finansów jako organi-
zatora konferencji – pismo dyrektora Biura w Ministerstwie Rozwoju i Technologii z dnia
21 października 2022 r., nr BM-II.015.363.2022. Co więcej, według Ministra Finansów
„lista osób zaproszonych na Konferencję, która została sporządzona w formie tabeli Excel
i przekazana za pośrednictwem maila do Ministerstwa Rozwoju i Technologii, w którym
organizowana była Konferencja, nie posiada charakteru informacji publicznej” – pismo
Ministra Finansów z dnia 15 grudnia 2022 r., nr BMI1.0123.2400.2022.

np. M. Banasia, P. Walczaka, P. Cybulskiego¹⁰⁰. Ponadto zaproszeń nie otrzymali przedstawiciele związków zawodowych skupionych wokół Krajowej Administracji Skarbowej oraz innych podmiotów, z którymi konsultowano ustawę o Krajowej Administracji Skarbowej, nie wspominając już o przedstawicielach środowiska naukowego¹⁰¹.

Na konferencji dominował jednolity przekaz, zgodnie z którym m.in.: a) Krajowa Administracja Skarbowa to służba nowoczesna i profesjonalna, która stawia na profesjonalną kadre, oferując stałe zatrudnienie, dające poczucie stabilności i bezpieczeństwa; b) pracownicy mogą liczyć na wsparcie zarówno w zakresie rozwoju zawodowego, jak i zdrowia fizycznego czy psychicznego (dbają o to partnerzy personalni i psycholodzy); c) pionierzy personalne wspierają pracowników na każdym etapie rozwoju zawodowego (m.in. uwzględnia się różnorodność wiekową), np. opracowywane są indywidualne plany rozwoju zawodowego; d) pracownikom proponuje się aktywności intelektualne i sportowe. Według Ministra Finansów M. Rzeczkowskiej: „w ciągu tych 5 lat wiele razem osiągnęliśmy. KAS nieustannie się zmienia i rozwija, by jeszcze lepiej wspierać podatników i odpowiadać na ich oczekiwania w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Połączenie rozproszonych służb, wprowadzenie zmian strukturalnych i nowoczesnych rozwiązań oraz skuteczne działania pracowników i funkcjonariuszy KAS przyniosły oczekiwane efekty. Za tymi sukcesami stoją przede wszystkim ludzie – pracownicy i funkcjonariusze wszystkich szczebli, otwarci na przyszłość, rozumiejący ideę służby i gotowi, by stale podnosić swoje kompetencje”¹⁰². Poza tym, według A. Chałupy (Zastępcy Szefa Krajowej Administracji Skarbowej): a) „KAS to przede wszystkim ludzie. Bez pracowników i funkcjonariuszy nie mielibyśmy nowoczesnej organizacji, która realizuje ogromne zadania dla naszego kraju”; b) „chcemy budować przyjazne środowisko pracy”; c) „bardzo ważne jest to, żebyśmy też pamiętali

¹⁰⁰ Pismo Ministra Finansów z dnia 18 października 2022 r., nr BMI1.0123.2211.2022.

¹⁰¹ Za to zaproszenia zostały skierowane np. do przedstawicieli Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce, Totalizatora Sportowego Sp. z o.o., Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych SA, PKN Orlen, Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, Global Compact Network Poland, Centrum Gospodarki Światowej UKSW, Instytutu Ekonomicznego w Społecznej Akademii Nauk, Agencji Rezerw Strategicznych etc. – pisma Ministra Finansów: z dnia 18 października 2022 r., nr BMI1.0123.2211.2022 oraz z dnia 31 października 2022 r., nr BMI1.0123.2321.2022.

¹⁰² M. Rzeczkowska w: Ministerstwo Finansów, *Konferencja „5 lat Krajowej Administracji Skarbowej”*, 2022, <https://www.gov.pl/web/finanse/konferencja-5-lat-krajowej-administracji-skarbowej> (dostęp: 22.11.2022).

o tym, że ludzie potrzebują bezpieczeństwa, miejsca pracy, jasnej ścieżki awansowej...”¹⁰³.

Przenosząc na grunt pokonferencyjny i jednocześnie trochę parafrazując jedno z najbardziej znanych propagandowych haseł PRL-u, można rzec: 5-letnie „sukcesy” Krajowej Administracji Skarbowej świadczą o pokoju, niezawisłości oraz szczęśliwym jutrze Naszej Ojczyzny. *Prima facie* potwierdza to chyba także Prezes Rady Ministrów, podnosząc, że „od samego początku Krajowa Administracja Skarbowa tworzyła profesjonalne kadry zaangażowanych pracowników, którzy budzą nasze zaufanie i szacunek. Dzisiaj świętujemy ten sukces. Państwa wiedza i umiejętności stanowią kapitał umożliwiający stabilne i skuteczne funkcjonowanie zarówno tej jednej instytucji, jak i całej sfery budżetowej. Zawsze możemy liczyć na Państwa ofiarność i zawodowe umiejętności. Dziękuję za tę postawę. Za odpowiedzialność, rzetelność i wyzwania, które podejmujecie. [...] Życzę licznych zawodowych sukcesów, a także satysfakcji z pełnienia ważnej misji dla naszej Ojczyzny”¹⁰⁴.

6.5. Centrum Informatyki Ministerstwa Finansów

W związku z wdrożeniem od 1 stycznia 2021 r. modelu „Integracja usług informatycznych” pracownicy IT z izb administracji skarbowych, Krajowej Informacji Skarbowej, Krajowej Szkoły Skarbowości i Departamentu Informatyzacji Ministerstwa Finansów zostali „włączeni” do Centrum Informatyki Resortu Finansów (dalej: CIRF), będącego informatycznym centrum usług wspólnych, którego główne zadanie sprowadzało się do zintegrowania i pełnej obsługi informatycznej wszystkich podległych

¹⁰³ Zastępca Szefa KAS A. Chałupa w: *Konferencja „5 lat Krajowej Administracji Skarbowej”*, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=d1EbRx8oUdU> (dostęp: 22.11.2022).

¹⁰⁴ *List Prezesa Rady Ministrów z dnia 28 września 2022 r.*, w: Ministerstwo Finansów, *Konferencja „5 lat... Na marginesie należy zauważyć, że 21 września 2022 r. we Wrocławiu odbyły się centralne obchody Dnia Krajowej Administracji Skarbowej, na które z Ministerstwa Finansów oddelegowano aż 33 osoby. Łączne koszty uczestnictwa pracowników i funkcjonariuszy Ministerstwa Finansów w obchodach, m.in. koszty delegacji, przejazdów, noclegów, posiłków itp., wyniosły 21 421,33 zł – Na bogato...*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28418 (dostęp: 5.12.2022). Oprócz tego w wielu izbach administracji skarbowej w Polsce odbywały się lokalne obchody „Święta KAS”. Przykładowo: łączne koszty organizacji „Święta KAS” w IAS Kraków wyniosły – o zgrozo – 91 844,05 zł – według pisma DIAS w Krakowie z dnia 21 grudnia 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.157.2022.

jednostek¹⁰⁵. W CIRF miało dojść do połączenia dotychczasowych rozproszonych zespołów, osiągając tym samym tzw. synergię działań, a co za tym idzie – skrócenie czasu reakcji i przyspieszenie cyfryzacji usług. Ponadto zintegrowane środowisko pracy miało wesprzeć wymianę doświadczeń, a przewidziany w programie bogaty program szkoleń wzmocnić kompetencje informatyczne i programistyczne specjalistów z łączonych jednostek¹⁰⁶. Co więcej, według kierownictwa Krajowej Administracji Skarbowej oraz Ministerstwa Finansów: „zgodnie z ideą klientocentryczności chcemy dostarczać naszym podatnikom najlepszej jakości usługi. Dlatego wprowadzamy nowy model funkcjonowania usług informatycznych, którego celem jest stworzenie optymalnego środowiska do powstawania i obsługi przyjaznych oraz zaawansowanych rozwiązań”¹⁰⁷.

Po dwóch latach funkcjonowania CIRF okazało się, że tzw. eksperyment oddzielenia części zadań z obszaru IT od struktury Krajowej Administracji Skarbowej nie przyniósł oczekiwanych efektów, czego skutkiem jest planowany powrót od 1 stycznia 2023 r. części pracowników do struktur Krajowej Administracji Skarbowej¹⁰⁸ oraz do spółki celowej Aplikacje Krytyczne Sp. z o.o. W odpowiedzi na pytania związków zawodowych Dyrektor CIRF w piśmie z dnia 25 listopada 2022 r. wyjaśnia m.in.¹⁰⁹:

1. Kiedy organizacjom związkowym zostanie przedstawiona koncepcja projektowanych zmian?

Realizując uzgodniony przez Radę Informatyzacji 9 listopada 2022 r. kierunek reformy IT Resortu Finansów, z dniem 1 stycznia 2023 r. przewidziane zostało przeniesienie z CIRF zadań z zakresu dostarczania Ministerstwu Finansów oraz jednostkom Krajowej Administracji Skarbowej usług informatycznych z obszaru rozwoju oraz realizujących

¹⁰⁵ Według sprawozdania RB-70 za IV kwartał 2021 r. w Centrum Informatyki Resortu Finansów zatrudnione były 1624 osoby – według pisma Ministra Finansów z dnia 16 marca 2022 r., nr BMI1.0123.545.2022. W poprzednich latach zatrudnienie w Centrum Informatyki Resortu Finansów wynosiło: a) 2017 r. – 156,00; b) 2018 r. – 157,25; c) 2019 r. – 165,73; d) 2020 r. – 172,75 – pismo Ministra Finansów z dnia 8 marca 2022 r., nr BMI1.0123.545.2022.

¹⁰⁶ Według pisma Szefa KAS i Ministra Finansów w: *Wdrażamy nowy model IT – integracja usług informatycznych w resorcie*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=27501 (dostęp: 29.11.2022).

¹⁰⁷ Ibidem.

¹⁰⁸ S. Siwy, *Interwencja w sprawie CIRF*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/interwencja-w-sprawie-cirf.17964/> (dostęp: 5.11.2022).

¹⁰⁹ Pismo Dyrektora Centrum Informatyki Resortu Finansów z dnia 25 listopada 2022 r.

je pracowników do spółki Aplikacje Krytyczne Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie (dalej: spółki AK). Przejście pracowników CIRF nastąpi w trybie określonym w art. 23¹ ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy¹¹⁰. Koncepcja wyżej wymienionych zmian w CIRF została przedstawiona wszystkim pracownikom na webinarze informacyjnym dyrekcji CIRF i spółki AK, który odbył się 10 listopada 2022 r. Nagranie z webinaru zostało udostępnione wszystkim pracownikom w sposób zwyczajowo przyjęty u pracodawcy.

2. Jaki będzie docelowy model organizacji zadań realizowanych dotychczas przez CIRF po wprowadzeniu zmian obwieszczonych 24 października 2022 r. (przekazanie zadań i pracowników do spółki AK, KAS)? Nadal trwają prace zespołów roboczych nad modelem organizacji zadań realizowanych przez CIRF po przeniesieniu do spółki AK zadań z obszaru rozwoju.

3. Jakie będą zasady zagospodarowania kadr IT we wszystkich obszarach spółki AK/CIRF/KAS z podstawą prawną dla każdego z przyjętych wariantów?

Plan zagospodarowania kadr będzie wynikiem wypracowanego modelu organizacji zadań, zarówno po stronie CIRF, jak i spółki AK.

4. Jaki jest plan zabezpieczenia realizacji zadań IT we wszystkich obszarach po 1 stycznia 2023 r.?

Przyjmuje się, że przez sześciomiesięczny okres przejściowy zachowane zostaną istniejące narzędzia pracy (komputery i inne narzędzia IT, dostępny – do docelowego zastąpienia narzędziami pracy w standardzie spółki AK), co zostanie zdefiniowane w porozumieniu między jednostkami IT. Powyższe założenia mają zminimalizować ryzyko

¹¹⁰ Dz.U. z 2022 r., poz. 1510 ze zm., dalej: k.p. „Zgodnie z art. 23¹ § 1 k.p., z dniem 1 stycznia 2023 r. z mocy prawa nowym pracodawcą przejętych pracowników zostanie spółka AK. Przejmie ona wszelkie, wynikające ze stosunku pracy oraz przepisów prawa pracy, prawa i obowiązki pracodawcy względem nowych pracowników. Zgodnie z art. 231 § 2 k.p., za zobowiązania wynikające ze stosunku pracy, powstałe przed dniem przejęcia, odpowiadają solidarnie dotychczasowy i nowy pracodawca. Zgodnie z normą prawną wyrażoną w art. 231 § 4 k.p., w terminie dwóch miesięcy od dnia przejęcia zakładu pracy przez AK, pracownik ma prawo rozwiązać stosunek pracy bez wypowiedzenia, za siedmiodniowym uprzedzeniem. Rozwiązanie umowy o pracę w tym trybie powoduje skutki, jakie przepisy prawa pracy wiążą z rozwiązaniem stosunku pracy przez pracodawcę za wypowiedzeniem” – pismo Dyrektora Centrum Informatyki Resortu Finansów z dnia 28 listopada 2022 r.

negatywnego wpływu reorganizacji na ciągłość prac projektowych czy dostępność e-usług i systemów IT.

5. Kiedy pracownicy otrzymają nowe zakresy obowiązków i upoważnienia? Dotychczasowe zakresy obowiązków zostaną zachowane u nowego pracodawcy, czyli w spółce AK. Po dacie przejęcia podejmowane będą decyzje związane z finalnym przyporządkowaniem nowych pracowników do ról i zespołów w spółce AK, a także z zapewnieniem im odpowiednich upoważnień czyostępów. Dyrektor Centrum Informatyki Resortu Finansów jednocześnie zwrócił uwagę, że w okresie przejściowym pracownicy, którzy przejdą z CIRF do spółki AK, będą mogli nadal korzystać m.in. ze sprzętu technicznego i dostępów niezbędnych do wykonywania pracy.

Biorąc powyższe pod uwagę, należy uznać, że po raz kolejny kierownictwo Krajowej Administracji Skarbowej oraz Ministerstwa Finansów zignorowało apele związków zawodowych, w których podnoszono, że formuła powołania, a następnie przekształcania Centrum Informatyki Resortu Finansów jest nieprzygotowana od strony kadrowej, ale także strukturalnej¹¹¹. Potwierdza to również pismo Dyrektora Departamentu Budżetu, Majątku i Kadr Krajowej Administracji Skarbowej z dnia 7 grudnia 2022 r., nr DBM4.105.94.2022, w którym można przeczytać, że „obecnie trwają prace wewnętrzne w resorcie finansów, w które zaangażowane są Krajowa Administracja Skarbowa oraz Centrum Informatyki Resortu Finansów. Powyższe prace dotyczą modernizacji sposobu współpracy w resorcie finansów pomiędzy ww. jednostkami [...] Mając na uwadze dbałość o dialog między Stroną Społeczną a Ministerstwem Finansów, po podjęciu decyzji kierunkowych przedstawiciele strony związkowej zostaną zaproszeni na spotkanie dedykowane funkcjonowaniu modelu IT w resorcie finansów”¹¹².

¹¹¹ *CIRF i szkolenia*, 2020, <https://celnicy.pl/threads/cirf-i-szkolenia.16882/> (dostęp: 20.11.2022); *Interwencja...*; *Stanowisko pracowników CIRF w sprawie zmian organizacyjnych*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28348 (dostęp: 22.11.2022).

¹¹² Zob. szerzej: *Odpowiedź Ministerstwa Finansów dotycząca dalszych losów pracowników CIRF*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/odpowiedz-ministerstwo-finansow-dotyczac-dalszych-losow-pracownikow-cirf.17988/> (dostęp: 8.12.2022).

6.6. Fluktuacja kadr w Ministerstwie Finansów jako przykład odwrotnego „trendu” względem Krajowej Administracji Skarbowej

Zdziwiająco wysoka jest liczba wakatów w Ministerstwie Finansów w korpusie służby cywilnej¹¹³ za okresy sprawozdawcze 2017–2022¹¹⁴. Wynoszą one: a) 2017 r. – 711,35 etatu; b) 2018 r. – 765,88 etatu; c) 2019 r. – 658,18 etatu; d) 2020 r. – 589,08 etatu; e) 2021 r. – 422,84 etatu; f) 1.01.2022 do 30.06.2022 r. – 402,61 etatu¹¹⁵. Analogiczna sytuacja dotyczy liczby wakatów w Ministerstwie Finansów w Służbie Celno-Skarbowej¹¹⁶, która kształtuje się następująco: a) 2017 r. – 56 etatów; b) 2018 r. – 92 etaty; c) 2019 r. – 49 etatów; d) 2020 r. – 42,50 etatu; e) 2021 r. – 49,125 etatu; f) I półrocze 2022 – 46,125 etatu¹¹⁷.

Dla porównania liczba odejść do liczby przyjęć (w tym zastępstwa) w Ministerstwie Finansów w latach 2017–2022 w grupie członków korpusu służby cywilnej, osób zajmujących stanowiska pomocnicze, robotnicze lub obsługi oraz wewnętrznej służby ochrony wynosiła: a) 2017 r. – 211 : 737 (+526); b) 2018 r. – 563 : 337 (–226); c) 2019 r. – 205 : 282 (+77); d) 2020 r. – 373 : 488 (+115); e) 2021 r. – 286 : 352 (+66); f) 2022 r. (sumarycznie z II kwartałem) – 133 : 193 (+60)¹¹⁸. Natomiast w odniesieniu do

¹¹³ Zgodnie z danymi ze sprawozdania Rb-70 o zatrudnieniu i wynagrodzeniach w Ministerstwie Finansów. W myśl metodologii sporządzania sprawozdania Rb-70 do stanu zatrudnionych nie wlicza się osób, które nie otrzymują za dany okres wynagrodzenia od zakładu pracy, tj. na przykład osób będących na urloпах bezpłatnych, wychowawczych i macierzyńskich oraz zasiłkach chorobowych – pismo Ministra Finansów z dnia 8 listopada 2022 r., nr BMI1.0123.2032.2022.

¹¹⁴ Różnica pomiędzy planem po zmianach a przeciętnym zatrudnieniem – pismo Ministra Finansów z dnia 8 listopada 2022 r., nr BMI1.0123.2032.2022.

¹¹⁵ Liczba zatrudnionych w Ministerstwie Finansów członków korpusu służby cywilnej za okres sprawozdawczy od dnia: a) 1.01.2017 do 31.12.2017 r. – 2118,46 etatu; b) 1.01.2018 do 31.12.2018 r. – 2275,88 etatu; c) 1.01.2019 do 31.12.2019 r. – 2029,11 etatu; d) 1.01.2020 do 31.12.2020 r. – 2195,87 etatu; e) 1.01.2021 do 31.12.2021 r. – 2169,88 etatu; f) 1.01.2022 do 30.06.2022 r. – 2214,53 etatu – pismo Ministra Finansów z dnia 8 listopada 2022 r., nr BMI1.0123.2032.2022.

¹¹⁶ Według stanu na 31 grudnia w latach 2017–2021 oraz w I półroczu 2022 według stanu na 30 czerwca 2022 r.

¹¹⁷ Liczba funkcjonariuszy S.C.-S. pełniących służbę w Ministerstwie Finansów według stanu na 31 grudnia w latach 2017–2021 oraz w I półroczu 2022 według stanu na 30 czerwca 2022 r. wynosiła: a) 2017 r. – 191; b) 2018 r. – 240; c) 2019 r. – 283; 2020 r. – 291; d) 2021 r. – 301; e) I półrocze 2022 r. – 306 – pismo Ministra Finansów z dnia 8 listopada 2022 r., nr BMI1.0123.2032.2022.

¹¹⁸ Pismo Ministra Finansów z dnia 9 listopada 2022 r., nr BMI1.0123.2045.2022.

funkcjonariuszy S.C.-S., uwzględniając mianowania do służby oraz przeniesienia służbowe funkcjonariuszy do pełnienia służby w komórkach organizacyjnych w Ministerstwie Finansów, a także zwolnienia ze służby i przeniesienia służbowe funkcjonariuszy, w poszczególnych latach przyjęto/odeszło (w tym zastępstwa): a) 2017 r. – 15/38 (+23)¹¹⁹; b) 2018 r. – 8/50 (+42); c) 2019 r. – 10/45 (+35); d) 2020 r. – 21/26 (+5); e) 2021 r. – 26/31 (+5); 2022 r. (sumarycznie z II kwartałem) – 25/32 (+7)¹²⁰.

Biorąc powyższe pod uwagę, według przedstawiciela Sekcji Administracji Skarbowej NSZZ „Solidarność”, tzw. oddelegowywanie, wypożyczanie/przemieszczanie¹²¹ pracowników, np. z urzędów skarbowych¹²² do Ministerstwa Finansów lub Krajowej Informacji Skarbowej¹²³, podlega jednoznacznie negatywnej ocenie¹²⁴.

6.7. Wynagrodzenia/uposażenia w Krajowej Administracji Skarbowej

Według Zastępcy Szefa Krajowej Administracji Skarbowej: „godne wynagrodzenie za odpowiedzialną i rzetelną pracę jest rzeczą, od której powinniśmy zawsze wychodzić. [...] Bez godnego wynagrodzenia będzie Nam bardzo ciężko zatrzymać ludzi i też żeby ci ludzie z całą tą swoją energią chcieli tutaj zostać i pracować lata dla Krajowej Administracji Skarbowej i dla Naszej Ojczyzny”¹²⁵. Analogicznie czytamy w uzasadnieniu projektu

¹¹⁹ Dane za rok 2017 obejmują okres od 1 marca 2017 r., tj. od powstania Krajowej Administracji Skarbowej, do 31 grudnia 2017 r.

¹²⁰ Dane za rok 2022 obejmują okres od 1 stycznia 2022 r. do 12 września 2022 r. – pismo Ministra Finansów z dnia 9 listopada 2022 r., nr BMI1.0123.2045.2022.

¹²¹ Zob. *Zmiany w kontroli w IAS w Warszawie*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28326 (dostęp: 30.11.2022).

¹²² *Z urzędów zabierają etaty, u siebie hodują wakaty...*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28378 (dostęp: 30.11.2022).

¹²³ W pierwszym etapie 325 pracowników do udzielania informacji telefonicznej – *Oddelegowania do KIS – informacje szczegółowe*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28358 (dostęp: 22.11.2022).

¹²⁴ „To już nie tylko zabieranie etatów z US, gdy tylko ktoś odejdzie na emeryturę. To już nie tylko zabieranie etatów z korpusu służby cywilnej do Służby Celno-Skarbowej. To już nie zabieranie etatów na klientocentryczność, ulgę językową, mentoring i inne pomysły korporacyjne. Jest nowość. Otóż przesuwają pracowników US na 5 miesięcy do wykonywania pracy na rzecz Krajowej Informacji Skarbowej (na jakiej podstawie [...])” – *Zabieranie ludzi z US – ciąg dalszy*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28322 (dostęp: 22.11.2022).

¹²⁵ Zastępca Szefa KAS A. Chałupa w: *Konferencja „5 lat Krajowej Administracji Skarbowej”*, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=d1EbRx8oUdU> (dostęp: 22.11.2022).

Uchwały Modernizacyjnej na lata 2023–2025: „ważnym czynnikiem wzrostu zaangażowania kadr KAS w realizację zadań jest zapewnienie dobrych warunków pracy i pełnienia służby. Pozyskanie kandydatów do pracy i służby, w szczególności w dużych ośrodkach miejskich jest znacząco utrudnione. Tzw. rynek pracownika powoduje, że potencjalni kandydaci do pracy/służby mają kilka ofert do wyboru (często przy obniżonych oczekiwaniach kompetencyjnych po stronie pracodawców). Te czynniki, a także wyjątkowo niski poziom bezrobocia powodują, że znalezienie kandydatów do pracy jest trudnym zadaniem. Sytuacja na rynku pracy wyróżniająca się znacznym naciskiem na wzrost wynagrodzeń stawia przed KAS duże wyzwania wymagające podjęcia kluczowych działań, zapewniających właściwy poziom wynagrodzeń i uposażeń w celu pozyskiwania najlepszych kandydatów do pracy/służby w jednostkach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej. Bez motywacyjnego systemu wynagrodzeń i uposażeń w Krajowej Administracji Skarbowej trudno będzie utrzymać efektywność działań KAS na tak wysokim poziomie”¹²⁶.

Utrzymująca się od lat „zwyżka” odejść nad przyjęciami i jednocześnie deficyt w obszarze nowych pracowników/funkcjonariuszy Krajowej Administracji Skarbowej bez wątpienia zagrozi realizacji ustawowych zadań z zakresu finansów publicznych, ponieważ bez profesjonalnej kadry nie można ich realizować. Nie można również nie dostrzegać faktu, że to kierownictwo Ministerstwa Finansów oraz Krajowej Administracji Skarbowej odpowiada za zasady zatrudniania/powołania oraz etapy rozwoju zawodowego pracowników/funkcjonariuszy, ale także za system ich selekcji, naboru, awansu oraz wynagrodzeń/uposażeń. Dlaczego w Krajowej Administracji Skarbowej brakuje pracowników i funkcjonariuszy? Powód jest jasny i oczywisty – niskie zarobki/uposażenia, brak perspektyw na awans, natomiast wysokie wymagania (nadmiar obowiązków i wieczna presja „niedoczasu”). Odchodzą doświadczeni pracownicy/funkcjonariusze, ponieważ tzw. dysproporcje pomiędzy ich umiejętnościami a wynagrodzeniami/uposażeniami są kolosalne¹²⁷. Jednocześnie nie ma zbyt wielu nowych i chętnych następców. Zasadnie można zatem postawić pytanie: „Jakie wartości będą miały np. rozstrzygnięcia podatkowe, kontrole podatkowe/celno-skarbowe, wydawane i przeprowadzane przez

¹²⁶ Pismo Zastępcy Dyrektora Departamentu Budżetu, Majątku i Kadr Krajowej Administracji Skarbowej z dnia 24 sierpnia 2022 r., nr DBM4.105.50.2022.

¹²⁷ Por. A. Radwan, *Bez pieniędzy kontrola będzie tylko teoretyczna*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 19 października 2022, nr 203(5865), s. B1.

pracowników/funkcjonariuszy bez stosownych kompetencji?”. Odpowiedź jest banalna – będą atrapą indywidualnych aktów podatkowych oraz kontroli o cechach formalnych i *stricte* statystycznych.

Według T. Ludwińskiego, Przewodniczącego Rady Krajowej Sekcji Administracji Skarbowej NSZZ „Solidarność”, podwyżki¹²⁸ „są śmieszne, a wymagania coraz wyższe. Dawniej każdy urząd skarbowy miał jednego lub dwóch radców prawnych, dziś jeden przypada na trzy urzędy skarbowe. Tymczasem podczas kontroli urzędnik skarbowy po drugiej stronie często ma wysokiej klasy specjalistów. Dlatego każdy, kto osiąga wiek emerytalny, odchodzi z przyjemnością, a młodzi nie chcą się wiązać ze skarbowką”¹²⁹. Na pewno podwyżki, które podobno ma otrzymać „sektor skarbowy”, będą „skonsumowane” przez szybującą inflację¹³⁰. Jeżeli Prezes Rady Ministrów będzie

¹²⁸ Nagrody w organach podatkowych w III kwartale 2022 r. wynosiły średnio po 900 zł, „podczas gdy dyrektor izby skarbowej mógł liczyć na 10 tys. zł. W ostatnim kwartale mogliśmy liczyć na 4 tys. zł (średnio na urzędnika). Otrzymałem też informacje, że dyrektorom w Ministerstwie Finansów wypłacono nawet po 50 tys. zł jednorazowej nagrody. Mają tam ponad 250 wolnych etatów, to mają z czego czerpać dodatkowe środki” – tak T. Ludwiński w: A. Radwan, *Ostatnie dni grudnia szansą na dodatkowe bonusy w urzędach*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 14 grudnia 2022, nr 241(5903), s. B7. Co więcej, według T. Ludwińskiego „dwukrotnie odmówiono związkowcom ujawnienia wysokości tych bonusów. Sprawę kieruję do sądu administracyjnego, ale to niestety potrwa – dodaje. DGP również zwrócił się do resortu finansów z prośbą o udzielenie informacji o wysokości tegorocznych nagród. Na odpowiedź czekamy [na 15.12.2022 r. – brak odpowiedzi – przyp. I.N.]” – T. Ludwiński, *Ostatnie...*, s. B7.

¹²⁹ T. Ludwiński w: A. Radwan, *Bez pieniędzy...*, s. B1. Ponadto nie docenia się „pracowników z dłuższym stażem pracy, co powoduje, że wielu doświadczonych pracowników woli przejść na emeryturę, niż nadal pracować, bo ich wynagrodzenie jest niższe, niż wyliczona emerytura” – *Komunikat po spotkaniu w Ministerstwie Finansów*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28392 (dostęp: 22.11.2022).

¹³⁰ Por. S. Płazek w: A. Radwan, *Urzędnicy z podwyżkami*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 26 października 2022, nr 208(5870), s. B1. Według Ministra Finansów: „cała nasza gospodarka poddawana jest niespotykanym w najnowszej historii szokom zewnętrznym” – M. Rzeczkowska w: Ministerstwo Finansów, *Rząd chroni portfele Polaków przed skutkami wojny w Ukrainie, kryzysu energetycznego oraz inflacyjnego*, 2022, <https://www.gov.pl/web/finanse/rzad-chroni-portfele-polakow-przed-skutkami-wojny-w-ukrainie-kryzysu-energetycznego-oraz-inflacyjnego> (dostęp: 10.12.2022). Warto przy tym zauważyć, że Minister Rolnictwa i Rozwoju uważa, iż „ceny żywności nie spadną w przyszłym roku; naszym ogromnym zadaniem i wysiłkiem jest to, aby nie rosły one tak szybko jak w tym roku” – H. Kowalczyk w: A. Kowarzyk, *Wicepremier Kowalczyk: ceny żywności nie spadną w przyszłym roku*, 2022, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1509525%2Cwicepremier-kowalczyk-ceny-zywnosci-nie-spadna-w-przyszlym-roku.html> (dostęp: 16.12.2022).

konsekwentny i podtrzyma swoją wypowiedź z 25 listopada 2021 r., według której m.in. „blokujemy tworzenie nowych etatów w administracji”¹³¹ – to sytuacja kadrowa Krajowej Administracji Skarbowej będzie dramatyczna. Tli się jednak nadzieja – tak przynajmniej można wywnioskować z panelu pt. *Hedonizm czy ascetyzm. W niespokojnych czasach wydawać czy oszczędzać?*, który 7 września 2022 r. odbył się na XXXI Forum Ekonomicznym w Karpaczu. Zgodnie z zawartym abstraktem/streszczeniem przedstawicieli Ministerstwa Finansów: „Polacy się bogacą, mają coraz więcej pieniędzy do dyspozycji z bieżących dochodów i w oszczędnościach. [...] Podczas panelu [...] spróbujemy odpowiedzieć na pytanie, czy warto gromadzić finansowe zabezpieczenie, jeśli tak, to gdzie, lub czy może nie zrezygnować z bieżącej konsumpcji na rzecz przyszłych korzyści. Poruszona też zostanie kwestia, jak ważne jest zabezpieczenie finansowe nie tylko na jesień życia, ale również na inne nieprzewidziane i nagłe wydatki”¹³². Jednakże już w listopadzie 2022 r. Premier RP „wydał robocze zarządzenie o 5-procentowych oszczędnościach niemal w każdym ministerstwie”¹³³. Analogicznie zauważył Wiceminister Finansów, mówiąc o szerokim planie oszczędności¹³⁴. Innymi

¹³¹ „Każdej złotówce będziemy się przyglądać nie dwa razy, a trzy razy. [...] Jeśli ktoś ma z czegoś zrezygnować, to w pierwszej kolejności musimy sami zacisnąć pasa, a nie zwykli Polacy. Polacy mają odczuć tą przyjazną rękę państwa i zrobimy wszystko, żeby tak było – zapowiedział szef rządu” – *Tarcza antyinflacyjna. Blokada etatów w administracji. „Każdej złotówce będziemy się przyglądać”*, 2021, <https://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2021-11-25/tarcza-antynflacyjna-premier-kazdej-zlotowce-bedziemy-przygladac-sie-nie-dwa-a-trzy-razy/> (dostęp: 22.11.2022).

¹³² *XXXI Forum Ekonomiczne w Karpaczu „Europa w obliczu nowych wyzwań”*, 2022, <https://www.gov.pl/web/kas/xxxi-forum-ekonomiczne-w-karpaczu-europa-w-obliczu-nowych-wyzwan> (dostęp: 12.11.2022).

¹³³ *Premier każe oszczędzać. Ministerstwa tną wydatki*, 2022, <https://biznes.wprost.pl/gospodarka/10945132/premier-kaze-oszczedzac-ministerstwa-tna-wydatki.html> (dostęp: 23.11.2022).

¹³⁴ *Wiceminister finansów mówi o planie oszczędności i przyszłości rządowej tarczy*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/budzet-panstwa-2022-na-minusie-resort-finansow-szuka-oszczednosci/002pk5l-przygladac-sie-nie-dwa-a-trzy-razy/> (dostęp: 25.11.2022); *XXXI Forum Ekonomiczne w Karpaczu...*; zob. także *Nowy podatek dla właścicieli mieszkań. Rząd ma nad nim pracować, choć premier mówił coś innego*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/nowy-podatek-dla-wlascicieli-mieszkan-resort-sasina-juz-nad-nim-pracuje/63q41bn> (dostęp: 23.11.2022).

słowy, chyba nie ma co liczyć na „duże inwestycje” w Krajową Administrację Skarbową¹³⁵.

Reasumując, przeprowadzone badania empiryczne, uwzględniające medianę i dominantę wynagrodzeń/uposażeń brutto członków korpusu służby cywilnej, funkcjonariuszy S.C.-S. oraz naczelników urzędów skarbowych w Polsce (400) potwierdzają, że ich wynagrodzenia/uposażenia w badanych okresach wprawdzie wzrosły, jednakże tzw. realne korzyści dla pracowników/funkcjonariuszy są znikome, biorąc pod uwagę m.in. „nadprodukcję” aktów prawnych i ich zmienność, nie wspominając już o czynnikach inflacyjnych etc. W świetle tych rozważań nie wytrzymują próby krytyki twierdzenia Minister Finansów, że „w sferze budżetowej zarabia się mniej, ale z drugiej strony zapewnia ona stabilną pracę. Znam osobiście wiele osób, które z sektora prywatnego przechodzą do publicznego, choćby po to, żeby zbudować swoje CV”¹³⁶. Być może taki *modus operandi* funkcjonuje w Ministerstwie Finansów, ponieważ trudno dostrzec powyższy trend w strukturach organizacyjnych Krajowej Administracji Skarbowej (z wyjątkiem stanowisk kierowniczych – *vide* podrozdział *Polityka „awansowania” – czy taka powinna być norma?*). Warto w tym miejscu

¹³⁵ Na koniec III kwartału 2022 r. zadłużenie Funduszu Covidowego sięgało 144 mld zł, a w połączeniu z Polskim Funduszem Rozwoju oraz Krajowym Funduszem Drogowym jest to już ponad 280 mld zł poza budżetem państwa. Co więcej, zadłużenie w ramach Funduszu Covidowego będzie wzrastało w kolejnych latach i tak: na koniec 2023 r. wyniesie 184,3 mld zł, na koniec 2024 r. 214,8 mld zł, na koniec 2025 r. 234,6 mld zł, a na koniec 2026 r. 249,9 mld zł. Mamy do tego kolejny Fundusz – Wsparcia Sił Zbrojnych, który na koniec roku 2022 r. – zdaniem rządu – ma wynieść około 15 mld zł – zob. więcej: *Rząd ujawnił prawdę. Tyle wynosi zadłużenie poza budżetem*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/rzad-ujawnil-prawde-tyle-wynosi-zadluzenie-pozza-budzetem/ge75exn> (dostęp: 13.12.2022). Według ustawy budżetowej na 2023 r. dochody budżetu państwa wyniosą 604,5 mld zł, a wydatki 672,5 mld zł. Podobno – co jest niezmiernie ciekawe – „68 mld zł deficytu to środki, które wzmocnią rozwój gospodarki w przyszłym roku” – zob. Ministerstwo Finansów, *Sejm przyjął ustawę budżetową na 2023 rok*, 2022, <https://www.gov.pl/web/finanse/sejm-przyjal-ustawe-budzetowa-na-2023-rok> (dostęp: 15.12.2022).

¹³⁶ „Jak sektor państwowy nadąga – czy też nie nadąga – za sektorem prywatnym, to jest zagadnienie nie tego roku, ani nawet poprzedniego, ale kilku lat. A może nawet i dekad. Pracuję w sektorze publicznym od początku mojej kariery i zawsze płace nie nadążały za sektorem prywatnym. Na pewno jest to zagadnienie, które wymaga głębszej refleksji – bo jest oczekiwanie, aby administracja stawała się coraz bardziej profesjonalna. Tu potrzebne są rozwiązania horyzontalne, długoterminowe” – M. Rzeczkowska, *Minister finansów o podwyżkach. „W sferze budżetowej zarabia się mniej, ale zapewnia ona stabilną pracę”*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/minister-finansow-o-podwyzkach-w-sferze-budzetowej-zarabia-sie-mniej-ale-zapewnia-ona/t8ehxg3> (dostęp: 23.11.2022).

także podkreślić, że smutne wnioski w analizowanym obszarze potwierdza również notatka Szefa ZZ Celnicy, która powstała po spotkaniu w Ministerstwie Finansów w sprawie tzw. sytuacji na granicy¹³⁷. Wynika z niej m.in., że „dyrektorzy izb administracji skarbowej dostrzegają problem odejść funkcjonariuszy. W tym celu [...] osobiście rozmawiają z osobami, które deklarują odejście. W niektórych przypadkach udaje się przekonać do odsunięcia decyzji o odejściu w czasie dzięki np. uzgodnieniu podwyżki, przeniesienia do innych zadań, innej komórki, innej miejscowości. W innych IAS rozmowy są przeprowadzane przez partnera personalnego, który bada motyw odejścia i możliwości dalszego pozostania w służbie. W bieżącym roku była rekordowa liczba awansów. Awanse były wręczone w sposób uroczysty. W kilku Izbach listy osób awansowanych są publikowane na stronach intranetowych. Szef KAS wyraził stanowisko, że awanse powinny być wręczone uroczysto”¹³⁸. Na zakończenie tejże smutnej „wyliczniki” trzeba rzec, że tzw. działaniami pozornymi i blichtrzem nigdy nie zapewni się właściwego etosu pracy/służby¹³⁹. Ponadto przysłowiowy uścisk dłoni czy też medal nie zastąpią podwyżki, a np. raty kredytów bądź też innych zobowiązań nie da się spłacać z pensji/uposażeń¹⁴⁰ wskazanych w tabelach poniżej.

W uzasadnieniu projektu Uchwały Modernizacyjnej na lata 2023–2025¹⁴¹ przeczytać można dość ciekawą „nowinę”, że „Krajowa Administracja Skarbowa [...] połączyła najlepsze doświadczenia administracji podatkowej, kontroli skarbowej i Służby Celnej”¹⁴². Co więcej: „pracownicy i funkcyjna-

¹³⁷ W spotkaniu, które odbyło się 19 października 2022 r., brali udział: Szef KAS Bartosz Zbaraszczyk, Dyrektorka Magdalena Hejna (MF), Dyrektor Maciej Żuławski (MF), dyrektorzy z izb granicznych oraz przedstawiciele związków zawodowych – S. Siwy, *Notatka – spotkanie w sprawie granicy*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/notatka-spotkanie-w-sprawie-granicy.17938/> (dostęp: 10.10.2022).

¹³⁸ Ibidem.

¹³⁹ Przykładowo: *Święty Mikołaj i kontrola celno-skarbowa*, b.d., https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=3jGer_xnKbg (dostęp: 11.12.2022). Zarówno pomysł, jak i realizacja materiału były przygotowane przez rzecznika prasowego Szefa Krajowej Administracji Skarbowej w ramach zadań promocyjnych, a w materiale promocyjnym wystąpili funkcjonariusze Służby Celno-Skarbowej – według pisma Ministra Finansów w: *Funkcjonariusze, jak aktorzy...*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28446 (dostęp: 19.12.2022).

¹⁴⁰ Zob. A. Radwan, *Uścisk dłoni i medal (nie)zastąpią podwyżki*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 9 listopada 2022, nr 217(5879), s. B1.

¹⁴¹ Pismo Zastępcy Dyrektora Departamentu Budżetu, Majątku i Kadr Krajowej Administracji Skarbowej M. Żuławskiego z dnia 24 sierpnia 2022 r., nr DBM4.105.50.2022.

¹⁴² Ibidem.

riusze KAS wykonują zadania, których najważniejszym celem jest realizacja dochodów z podatków, ceł, innych niepodatkowych należności budżetowych oraz wykrywanie i zwalczanie ustawowo wymienionych przestępstw prowadzących do uszczuplenia dochodów budżetu państwa. Efektywny pobór danin publicznych jest procesem, dla którego kluczowe znaczenie ma kontynuacja rozpoczętych działań i projektów, wynikających z przepisów ustawowych. Odpowiednie zaangażowanie pracowników i funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej jest w tych procesach niezbędne. Wzrost efektywności pracy i służby kadr KAS jest konieczny do utrzymania stabilnej sytuacji finansów publicznych w kraju i ich rozwoju”¹⁴³.

¹⁴³ Ibidem.

Tabela 10. Mediana i dominanta wynagrodzenia brutto członków korpusu służby cywilnej

IAS	31.12.2016 r.		31.12.2017 r.		31.12.2018 r.		31.12.2019 r.		31.12.2020 r.		31.12.2021 r.	
	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Białystok ^a	3568,54	3372,91	4503,63	3822,64	4408,08	3016,88	4924,08	3603,84	5491,82	3657,53	5493,61	3657,53
Bydgoszcz ^b	b.d.	b.d.	4203,70	3964,30	4171,93	3016,88	4759,38	4575,35	5459,48	3515,29	5346,90	5437,52
Gdańsk	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Katowice ^c	3552,80	3372,91	4380,29	4380,29	4380,29	4380,29	4982,51	4982,51	5596,03	5596,03	5588,70	5596,02
Kielce ^d	3537,06	3372,91	4445,50	4279,10	4360,06	4279,10	4927,31	4867,50	5534,85	3773,35	5522,87	3683,94
Kraków ^e	3660,73	3372,91	4300,65	4060,99	4276,85	4060,99	4888,20	4662,77	5552,12	5235,14	5513,11	5235,14
Lublin ^f	3620,26	3372,91	4203,00	4177,91	4177,91	4177,91	4780,08	4786,98	5322,96	5366,81	5318,04	5366,81
Łódź ^g	a) 5254,20 (UKS) b) 3597,77 (IS i US) c) 48601,41 (IC)	a) 6125,20– 6862,76 (UKS) b) 3507,83 (IS I US) c) 4860,41– 6224,15 (IC)	4227,38	4159,92	4216,14	4159,92	4809,98	4763,98	5354,62	3832,28	5337,31	3832,28
Olsztyn ^h	3507,83	3462,85	4288,09	4146,43	4265,60	4146,43	4816,88	4757,09	6493,77	5210,76	5386,32	3271,46
Opole ⁱ	3523,20	3372,91	4182,42	3016,88	4202,83	3016,88	4690,32	3603,91	5295,08	3820,08	5295,08	5281,48
Poznań ^j	3636,00	3815,89	4186,92	3991,28	4186,91	3016,88	4738,68	3515,66	5314,69	3954,19	5286,35	5142,48
Rzeszów ^k	a) 5084,51 (UKS) b) 3586,52 (IS)	a) 5437,12 b) 3372,91	4047,49	3016,88	4054,24	3016,88	4690,38	3603,84	5313,17	3271,46	5205,88	3271,46

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Szczecin ^l	b.d.	b.d.	4306,84	3016,88	4272,36	3016,88	4855,99	3601,93	5747,20	3799,77	5376,56	3799,77
Warszawa ^m	3593,28	2810,76	4315,08	4168,91	4312,83	3016,88	4982,51	3605,76	5837,41	3639,24	6575,60	3657,53
Wrocław ⁿ	b.d.	b.d.	4432,01	4220,64	4420,76	4220,64	5012,41	4807,68	5563,89	5376,56	5593,58	5376,56
Zielona Góra ^o	3426,88	3372,91	4285,18	3950,80	4272,36	3950,81	4842,91	4538,54	5635,53	5181,50	5439,96	5181,50

M – mediana, D – dominanta.

^a Według pisma DIAS w Białymstoku z dnia 4 marca 2022 r., nr 2001-IWK.0150.34.2022.2.

^b Według pisma DIAS w Bydgoszczy z dnia 9 marca 2022 r., nr 0401-IWK.0150.45.2022.3.

^c Według pisma DIAS w Katowicach z dnia 2 marca 2022 r., nr 2401-IWK1.0150.22.2022.

^d Według pisma DIAS w Kielcach z dnia 23 marca 2022 r., nr 2601-IWK.0150.105.2022.3.

^e Według pisma DIAS w Krakowie z dnia 9 marca 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.59.2022.

^f Według pisma DIAS w Lublinie z dnia 2 marca 2022 r., nr 0601-IWK.0150.43.2022.2.

^g Według pisma DIAS w Łodzi z dnia 9 marca 2022 r., nr 1001-IWK.0150.52.2022, w którym uwzględniono wynagrodzenie zasadnicze wraz z dodatkami.

^h Według pisma DIAS w Olsztynie z dnia 7 kwietnia 2022 r., nr 2801-IWK.0150.50.2022.

ⁱ Według pisma DIAS w Opolu z dnia 7 marca 2022 r., nr 1601-IWK.0150.40.2022.

^j Według pisma DIAS w Poznaniu z dnia 13 kwietnia 2022 r., nr 3001-IWK.0150.44.2022.

^k Według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 7 marca 2022 r., nr 1801-IWK.0150.40.2022.

^l Według pisma DIAS w Szczecinie z dnia 9 marca 2022 r., nr 3201-IWK.0150.24.2022.2.

^m Według pisma DIAS w Warszawie z dnia 24 marca 2022 r., nr 1401-IWK-2.0150.68.2022, w którym dane odnoszą się do wynagrodzeń wszystkich członków korpusu służby cywilnej w IAS Warszawa, z wyłączeniem osób zatrudnionych na zastępstwo.

ⁿ Według pisma DIAS we Wrocławiu z dnia 26 kwietnia 2022 r., nr 0201-IWK.0150.61.2022.

^o Według pisma DIAS w Zielonej Górze z dnia 31 marca 2022 r., nr 0801-IWK.0150.43.2022.

Tabela 11. Mediana i dominanta uposażenia brutto funkcjonariuszy Służby Celnej/Służby Celno-Skarbowej

IAS	31.12.2016 r.		31.12.2017 r.		31.12.2018 r.		31.12.2019 r.		31.12.2020 r.		31.12.2021 r.	
	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D
Białystok ^a	4869,78	5594,45	5087,06	5995,55	4480,16	2778,86	5066,40	3248,69	5647,43	3598,30	5673,64	3506,20
Bydgoszcz ^b	b.d.	b.d.	5781,84	5865,22	4907,02	5204,88	5526,07	5363,51	6196,34	5857,29	5832,08	3634,96
Gdańsk	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Katowice ^c	5407,56	5169,10	5590,57	5260,58	4966,64	4821,35	5567,46	5425,03	6331,81	6115,11	6296,48	3487,70
Kielce ^d	b.d.	b.d.	5485,93	5604,17	4816,82	4973,15	5449,92	5593,14	6005,17	5587,10	5881,80	3247,5
Kraków ^e	b.d.	b.d.	5624,81	5509,53	5162,68	5196,16	5821,88	5935,04	6432,62	3766,90	6527,78	4036,02
Lublin ^f	4798,53	5219,70	5185,71	5549,97	4583,51	4925,02	5160,83	5536,88	5585,42	3637,70	5520,88	3637,70
Łódź ^g	5234,28	6508,40	5318,03	5594,45	4753,57	4964,53	5527,65	5572,08	6078,81	[5829,98–6238,11]	6067,27	3599,20
Olsztyn ^h	b.d.	b.d.	4992,94	3960,38	4458,38	3140,85	5083,87	3303,91	6523,23	3666,70	5692,86	3666,70
Opole ⁱ	b.d.	b.d.	5572,55	5106,84	5122,78	4531,83	5706,38	5352,54	6335,77	3536,10	6226,08	3536,10
Poznań ^j	4460,00	4670,00	5262,00	4800,00	4793,00	4794,00	5534,00	4988,00	5900,00	5959,00	6345,00	3616,00
Rzeszów ^k	4420,50	3320,70	5087,18	4243,39	4440,59	2722,40	5011,04	3309,12	5635,40	3372,00	5511,97	3472,00
Szczecin ^l	b.d.	b.d.	5430,42	5170,72	4846,14	4588,52	5451,12	5177,20	6450,67	5749,10	6152,12	3782,10
Warszawa ^m	5181,56	5282,95	5699,98	5763,68	5114,63	5114,63	5770,43	5770,43	6866,84	6321,03	7315,52	4209,00
Wrocław ⁿ	b.d.	b.d.	5386,66	5035,46	4843,60	4468,45	5416,35	5059,50	5935,43	5656,98	5956,34	3882,30
Zielona Góra ^o	b.d.	b.d.	5543,08	5161,58	5004,14	4863,69	5580,27	5450,45	6655,94	6221,98	6306,95	4008,20

M – mediana, D – dominanta.

^a Dane dotyczące uposażenia na 31 grudnia 2016 r. nie zawierają dodatków kontrolerskich z uwagi na brak danych w systemie kadrowo-płacowym, wypłata dodatków kontrolerskich następowała na podstawie zestawień generowanych na bazie systemu RCP – według pisma DIAS w Białymstoku z dnia 4 marca 2022 r., nr 2001-IWK.0150.35.2022.2.

^b Według pisma DIAS w Bydgoszczy z dnia 9 marca 2022 r., nr 0401-IWK.0150.46.2022.3.

^c Według pisma DIAS w Katowicach z dnia 3 marca 2022 r., nr 2401-IWK1.0150.25.2022.

^d Według pisma DIAS w Kielcach z dnia 23 marca 2022 r., nr 2601-IWK.0150.104.2022.3.

^e Według pisma DIAS w Krakowie z dnia 10 marca 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.60.2022.

^f Dane za 2016 r. uwzględniają składniki na podstawie dostępnej bazy w systemie kadrowym Izby Celnej w Białej Podlaskiej i obejmują: uposażenie zasadnicze, dodatek za stopień, dodatek za wysługę, dodatek funkcyjny oraz ewentualny dodatek specjalny. Brak możliwości uzyskania danych dotyczących przyznanych dodatków za realizację zadań z zakresu kontroli w oddziałach celnych granicznych oraz za realizację zadań kontrolnych w komórkach zwalczania przestępczości oraz dodatków z tytułu opieki nad psem służbowym według stanu na 31 grudnia 2016 roku – według pisma DIAS w Lublinie z dnia 2 marca 2022 r., nr 0601-IWK.0150.42.2022.2.

^g Według pisma DIAS w Łodzi z dnia 10 marca 2022 r., nr 1001-IWK.0150.48.2022, w którym uwzględniono wynagrodzenie zasadnicze wraz z dodatkami.

^h Według pisma DIAS w Olsztynie z dnia 8 kwietnia 2022 r., nr 2801-IWK.0150.51.2022.

ⁱ Według pisma DIAS w Opolu z dnia 7 marca 2022 r., nr 1601-IWK.0150.40.2022.

^j Według pisma DIAS w Poznaniu z dnia 20 kwietnia 2022 r., nr 3001-IWK.0150.43.2022.

^k Według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 3 marca 2022 r., nr 1801-IWK.0150.39.2022.

^l Według pisma DIAS w Szczecinie z dnia 9 marca 2022 r., nr 3201-IWK.0150.25.2022.2.

^m Według pisma DIAS w Warszawie z dnia 24 marca 2022 r., nr 1401-IWK-2.0150.55.2022.

ⁿ Według pisma DIAS we Wrocławiu z dnia 26 kwietnia 2022 r., nr 0201-IWK.0150.60.2022.

^o Według pisma DIAS w Zielonej Górze z dnia 31 marca 2022 r., nr 0801-IWK.0150.42.2022.

Tabela 12. Mediana i dominanta wynagrodzenia brutto naczelników urzędów skarbowych w Polsce

IAS	31.12.2017 r.		31.12.2018 r.		31.12.2019 r.		31.12.2020 r.		31.12.2021 r.	
	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D
Białystok ^a	9 414,92	8 035,77	9 414,92	8 035,77	10 027,12	8 648,46	10 953,07	9 786,32	10 953,08	9 786,33
Bydgoszcz ^b	8 696,96	8 207,42	8 638,39	8 207,42	9 248,85	8 817,15	10 545,87	10 070,40	10 669,45	b.d.
Gdańsk	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Katowice ^c	9 781,45	9 445,28	9 781,45	9 445,28	10 383,68	10 046,68	10 897,58	10 837,25	10 837,25	10 837,25
Kielce ^d	7 926,35	8 046,27	7 926,35	8 046,27	8 434,54	9 693,97	9 186,49	10 521,49	9 298,25	10 521,49
Kraków ^e	10 216,29	9 934,35	10 297,20	9 934,35	10 948,04	10 537,80	12 710,32	12 478,67	12 710,32	12 478,67
Lublin ^f	8 732,09	8 319,85	8 732,09	8 319,85	9 342,40	8 929,87	10 240,27	9 738,77	10 295,53	9 738,78
Łódź ^g	8 882,00	7 795,00	8 600,00	7 795,00	10 632,00	10 769,00	10 632,00	10 769,00	10 632,00	10 769,00
Olsztyn ^h	9 425,42	9 425,42	9 425,42	9 425,42	10 035,57	10 035,57	14 999,78	14 999,78	11 553,73	11 550,07
Opole ⁱ	6 792,67	6 558,44	6 781,76	6 558,44	7 245,37	7 040,92	7 787,62	7 745,83	7 787,62	7 745,83
Poznań ^j	8 769,56	7 869,56	9 069,38	9 069,38	9 971,92	9 672,88	10 787,27	10 421,51	10 787,27	10 421,51
Rzeszów ^k	8 900,74	8 525,97	8 525,97	8 525,97	9 113,14	9 113,14	10 456,48	9 908,64	10 466,22	10 069,58
Szczecin ^l	10 084,07	11 018,19	9 818,92	11 018,19	10 399,02	9 238,11	11 335,09	12 674,56	11 071,34	12 674,55
Warszawa ^m	9 159,33	8 382,44	9 272,14	8 382,44– 10 174,58	10 020,53	9 056,00– 10 824,96	11 120,10	10 679,58	12 372,40	11 913,58
Wrocław ⁿ	9 462,89	9 462,89	9 462,89	9 462,89	10 170,52	9 461,26	11 036,79	11 095,31	11 958,49	11 951,17
Zielona Góra ^o	9 369,20	8 582,18	8 713,35	8 357,32	9 372,38	9 170,65	11 121,19	10 386,56	11 200,98	10 386,56

M – mediana, D – dominanta.

^a Według pisma DIAS w Białymstoku z dnia 19 kwietnia 2022 r., nr 2001-IWK.0150.51.2022.2.

^b Według pisma DIAS w Bydgoszczy z dnia 21 kwietnia 2022 r., nr 0401-IWK.0150.59.2022.3 (plus Kujawsko-Pomorski Urząd Celno-Skarbowy w Toruniu).

^c Według pisma DIAS w Katowicach z dnia 20 kwietnia 2022 r., nr 2401-IWK1.0150.42.2022.

^d Według pisma DIAS w Kielcach z dnia 6 maja 2022 r., nr 2601-IWK.0150.115.2022.3, wyliczenie zawiera także wynagrodzenie Naczelnika Świętokrzyskiego Urzędu Celno-Skarbowego w Kielcach.

^e Według pisma DIAS w Krakowie z dnia 19 kwietnia 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.71.2022, wyliczenie zawiera także wynagrodzenie Naczelnika Małopolskiego Urzędu Celno-Skarbowego w Krakowie.

^f Według pisma DIAS w Lublinie z dnia 25 kwietnia 2022 r., nr 0601-IWK.0150.60.2022.3.

^g Według pisma DIAS w Łodzi z dnia 6 maja 2022 r., nr 1001-IWK.0150.63.2022.

^h Według pisma DIAS w Olsztynie z dnia 6 maja 2022 r., nr 2801-IWK.0150.66.2022.

ⁱ Według pisma DIAS w Opolu z dnia 8 czerwca 2022 r., nr 1601-IWK.0150.52.2022, w tym wynagrodzenie Naczelnika Opolskiego Urzędu Celno-Skarbowego w Opolu.

^j Według pisma DIAS w Poznaniu z dnia 30 maja 2022 r., nr 3001-IWK.0150.62.2022.

^k Według pisma DIAS w Rzeszowie z dnia 22 kwietnia 2022 r., nr 1801-IWK.0150.52.2022.

^l Według pisma DIAS w Szczecinie z dnia 22 kwietnia 2022 r., nr 3201.IWK.0150.38.2022.2.

^m Według pisma DIAS w Warszawie z dnia 26 kwietnia 2022 r., nr 1401-IWK-2.0150.85.2022.

ⁿ Według pisma DIAS we Wrocławiu z dnia 23 maja 2022 r., nr 0201-IWK.0150.83.2022.

^o Według pisma DIAS w Zielonej Górze z dnia 25 kwietnia 2022 r., nr 0801-IWK.0150.65.2022 (plus wynagrodzenie Naczelnika Lubuskiego Urzędu Celno-Skarbowego w Gorzowie Wielkopolskim).

6.8. Polityka „awansowania” – czy taka powinna być norma?

W Krajowej Administracji Skarbowej powinny pracować/służyć osoby kompetentne, zajmujące stanowiska, które odpowiadają ich kwalifikacjom¹⁴⁴, ponieważ tylko poprzez właściwy potencjał/korpus kadrowy można realizować zasadę profesjonalizmu¹⁴⁵. Jednakże od kilku lat w Krajowej Administracji Skarbowej można zauważyć pewien trend, zgodnie z którym na stanowiska kierownicze awansowane/powoływane są osoby, których wcześniejsze doświadczenia zawodowe, jak się wydaje, „rozmijają się” z administracją skarbową (podatkową). Przykładowo:

1. Dyrektor Izby Administracji Skarbowej w Kielcach – od 1 marca 2022 r.¹⁴⁶ Wcześniej: Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach (w latach 1993–2000 i 2002–2022)¹⁴⁷.
2. Zastępca Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Kielcach – od 7 czerwca 2022 r. Wcześniej: a) Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego (w latach 2007–2016); b) Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach (w latach 2016–2020); c) Starostwo Powiatowe w Opatowie (w latach 2019–2021); d) Zakład Ubezpieczeń Społecznych (w latach 2021–2022)¹⁴⁸.

¹⁴⁴ Por. J. Itrich-Drabarek w: A. Radwan, *Mianowanie ma wpływ na profesjonalizm korpusu służby cywilnej*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 5 października 2022, nr 193(5855), s. B9.

¹⁴⁵ Ibidem.

¹⁴⁶ Pismo Ministra Finansów z dnia 7 października 2022 r., nr BMI1.0123.1866.2022.

¹⁴⁷ Pismo DIAS w Kielcach z dnia 30 sierpnia 2022 r., nr 2601-IWK.0150.1602022.2.

¹⁴⁸ Ibidem.

3. Dyrektor Izby Administracji Skarbowej w Krakowie¹⁴⁹ – od 4 października 2021 r.¹⁵⁰ Wcześniej: Santander Bank Polska SA (od 1 sierpnia 2008 r. do 30 września 2021 r.)¹⁵¹.
4. Dyrektor Izby Administracji Skarbowej w Warszawie – od 12 maja 2022 r. do 30 listopada 2022 r.¹⁵² Wcześniej: a) Centralne Biuro Śledcze Policji (od listopada 2004 r. do maja 2020 r.); b) Naczelnik Mazowieckiego Urzędu Celno-Skarbowego w Warszawie (od czerwca 2020 r. do maja 2022 r.).
5. Zastępca Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Warszawie – od lipca 2021 r. do czerwca 2022 r. Wcześniej: Centralne Biuro Śledcze Policji (od marca 2004 r. do maja 2021 r.)¹⁵³.
6. Zastępca Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Warszawie – od czerwca 2022 r. Wcześniej: a) Narodowy Bank Polski (od lipca 2008 r. do lutego 2018 r.); b) MSWiA w Warszawie (od lutego 2018 r. do grudnia 2021 r.); c) Izba Administracji Skarbowej w Warszawie (od stycznia 2022 r. do czerwca 2022 r.)¹⁵⁴.
7. Dyrektor Izby Administracji Skarbowej w Szczecinie – od 29 marca 2021 r.¹⁵⁵ Wcześniej: a) szkoła Podstawowa nr 4 w Nowej Soli (od 1 września 1989 r. do 31 sierpnia 1996 r.); b) Agora SA w Warszawie (od 1 października 1996 r. do 30 września 1997 r.); c) Wielkopolski Bank Kredytowy (od 1 października 1997 r. do 13 czerwca 2001 r.);

¹⁴⁹ Według mnie Izba Administracji Skarbowej w Krakowie zasługuje bezapelacyjnie na I miejsce w całej Krajowej Administracji Skarbowej, biorąc pod uwagę m.in. aktywność w social mediach oraz szeroko rozumianą promocję pracy/służby etc. I deklaruję to bez żadnej kokietyryjności, ponieważ takie są fakty! – zob. np. <https://www.linkedin.com/company/malopolskakas/posts/?feedView=all> (dostęp: 1.12.2022). Można jednak mieć uzasadnione wątpliwości, czy należy organizować tzw. wyjazdowe szkolenia dla pracowników/funkcjonariuszy w trzygwiazdkowych hotelach, skoro Ministerstwo Finansów dysponuje własnymi ośrodkami szkoleniowymi i to chyba nawet w Krakowie. Mam tu na myśli dwudniowe warsztaty pt. *Komunikacja z różnymi typami osobowościowymi. Aspekt zarządzania i relacji zawodowych*, które odbyły się w dniach 12–13 maja 2022 r., a ich łączny koszt dla 37 osób wyniósł 36 600 zł – według pisma DIAS w Krakowie z dnia 21 grudnia 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.160.2022.

¹⁵⁰ Pismo DIAS w Krakowie z dnia 29 września 2022 r., nr 1201-IWK.0150.1.111.2022.3.

¹⁵¹ Pismo Ministra Finansów z dnia 7 października 2022 r., nr BMI1.0123.1866.2022.

¹⁵² Pisma DIAS w Warszawie z dnia 29 sierpnia 2022 r., nr 1401-IWK-2.0150.130.2022 i z dnia 8 lutego 2023 r., nr 1401-IWK-2.0150.25.2023.

¹⁵³ Ibidem.

¹⁵⁴ Ibidem

¹⁵⁵ Pismo Ministra Finansów z dnia 7 października 2022 r., nr BMI1.0123.1866.2022.

d) Santander Bank Polska SA (od 14 czerwca 2001 r. do 30 listopada 2018 r.); e) Santander Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA (od 1 lipca 2019 r. do 30 listopada 2020 r.); f) Ministerstwo Finansów (od 12 stycznia 2021 r. do 28 marca 2021 r.)¹⁵⁶.

W ramach podsumowania tej części rozważań warto życzyć funkcjonariuszom Służby Celno-Skarbowej, ale także pracownikom korpusu służby cywilnej „ekspresowych awansów” wzorem Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Warszawie¹⁵⁷, a obecnie Szefa Krajowej Administracji Skarbowej¹⁵⁸:

- 1) na podstawie art. 150 u.KAS¹⁵⁹ przekształcenie stosunku pracy w stosunek służbowy z dniem 19 lipca 2021 r.; propozycja przeniesienia złożona przez DIAS w Zielonej Górze 6 lipca 2021 r., nr 0801-IPK-2.111.293.2021.1¹⁶⁰, tj. służba stała¹⁶¹ ze stanowiskiem służbowym starszy ekspert Służby Celno-Skarbowej oraz ze stopniem służbowym starszy rachmistrz¹⁶²;
- 2) z dniem 21 września 2021 r. mianowanie na stopień służbowy aspiranta¹⁶³;
- 3) z dniem 1 grudnia 2021 r. mianowanie na stopień służbowy starszego aspiranta;

¹⁵⁶ Według pisma DIAS w Szczecinie z dnia 29 sierpnia 2022 r., nr 3201-IWK.0150.67.2022.2.

¹⁵⁷ Od 12 maja 2020 r. do 12 maja 2022 r. DIAS w Warszawie, a od 12 maja 2022 r. Szef KAS – pismo DIAS w Warszawie z dnia 26 listopada 2021 r., nr 1401-IWK-2.0150.171.2021 oraz pismo Ministra Finansów z dnia 14 października 2022 r., nr BMI1.0123.2200.2022.

¹⁵⁸ Zob. *Poznaj swego Szefa*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28331 (dostęp: 23.11.2022).

¹⁵⁹ A nie art. 153 u.KAS, zgodnie z którym przyjęcie kandydata do służby w Służbie Celno-Skarbowej następuje po przeprowadzeniu postępowania kwalifikacyjnego. Innymi słowy, w trybie art. 150 nie trzeba przechodzić postępowania kwalifikacyjnego – tak m.in. zgodnie z pismem DIAS w Warszawie z dnia 26 listopada 2021 r., nr 1401-IWK-2.0150.166.2021.

¹⁶⁰ W wyniku przyjęcia propozycji stosunek pracy przekształcił się 19 lipca 2021 r. w stosunek służby na podstawie aktu mianowania.

¹⁶¹ W związku z mianowaniem do służby stałej nie podlega się służbie przygotowawczej – zgodnie z pismem DIAS w Warszawie z dnia 26 listopada 2021 r., nr 1401-IWK-2.0150.166.2021.

¹⁶² Zgodnie z pismem DIAS w Warszawie z dnia 26 listopada 2021 r., nr 1401-IWK-2.0150.166.2021.

¹⁶³ Na podstawie art. 218 u.KAS przebywa na urlopie bezpłatnym od dnia podjęcia służby – zgodnie z pismem DIAS w Warszawie z dnia 26 listopada 2021 r., nr 1401-IWK-2.0150.166.2021.

- 4) z dniem 4 lipca 2022 r. mianowanie¹⁶⁴ na stopień służbowy podkomisarza¹⁶⁵;
- 5) z dniem 21 września 2022 r. mianowanie na stopień służbowy nadkomisarza¹⁶⁶;
- 6) według informacji internetowego portalu informacyjnego Skarbowcy.pl 11 listopada 2022 r. „Szef KAS [występował – przyp. I.N.] na uroczystości z okazji Święta Niepodległości w stopniu młodszego inspektora”¹⁶⁷ (korpus oficerów starszych Służby Celno-Skarbowej: podinspektor, młodszy inspektor, inspektor).

Biorąc pod uwagę powyższe „awansowe tempo”, korpus generałów Służby Celno-Skarbowej (nadinspektor, generał) będzie zapewne wkrótce „osiągalny” dla Szefa Krajowej Administracji Skarbowej¹⁶⁸. Być może już w 2023 r. i to przed wyborami parlamentarnymi [sic!]. Innymi słowy, według portalu Skarbowcy.pl, działającego w ramach Krajowej Sekcji Administracji Skarbowej NSZZ „Solidarność”: „Szef KAS przeszedł od dnia wstąpienia do służby 19 lipca 2021 do 11 listopada 2022 (a przecież nie zaczynał od aplikanta i od razu na 8. stopień służbowy w S.C.-S., tj. st. rachmistrza) o osiem stopni służbowych, a licząc od stopnia aplikanta (najniższy stopień w S.C.-S.) – o 16 stopni służbowych (na 19 ogółem w S.C.-S.) w okresie od 19 lipca 2021 do 11 listopada 2022, w tym do 12 maja 2022 bez nawet jednego dnia służby (16 miesięcy, przeciętnie jeden stopień miesięcznie, a – jeżeli nie weźmie się pod uwagę okresu, kiedy służby nie pełnił – to rekordowe 6 miesięcy). [...] Czy to wszystko w imię żywotnych potrzeb Służby Celno-Skarbowej dla otwarcia oczu niedowiarkom, że w S.C.-S. można szybko i bardzo wysoko awansować, jeżeli tylko służbę wykonuje się wzorowo (a nawet w ogóle jej się

¹⁶⁴ Wnioskiem Ministra Finansów z dnia 26 maja 2022 r.

¹⁶⁵ Na podstawie art. 197 ust. 4 pkt 1–3 w zw. z ust. 1 mianowania na wyższy stopień służbowy mogą zostać skrócone, jeżeli funkcjonariusz: 1) ma szczególne kwalifikacje zawodowe lub 2) ma szczególne umiejętności do pełnienia służby, lub 3) zasługuje na wyróżnienie.

¹⁶⁶ Pismo Ministra Finansów z dnia 14 października 2022 r., nr BMI1.0123.2200.2022.

¹⁶⁷ *Gdzie jest...*

¹⁶⁸ Nie można zgodzić się z Szefem Krajowej Administracji Skarbowej, że jego stopnie w służbie są odzwierciedleniem doświadczenia, wiedzy i wysokich stanowisk, które zajmował jako pracownik służby cywilnej. Dlaczego? Ponieważ korpus służby cywilnej a Służba Celno-Skarbowa to jednak inne i zupełnie odrębne obszary, zarówno organizacyjnie, jak i merytorycznie – zob. B. Zbaraszczuk w: B. Godusławski, *Ekspresowe awanse szefa skarbowki. W rok od aspiranta do młodszego inspektora*, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/ekspresowe-awanse-szefa-skarbowki-az-5-stopni-w-rok-kim-jest-bartosz-zbaraszczuk/tn0cf7y> (dostęp: 11.01.2023).

nie wykonuje...), lub ma się szczególne kwalifikacje zawodowe lub szczególne umiejętności do pełnienia służby lub zasługuje się na wyróżnienie? A może w celu właściwego zmotywowania tych funkcjonariuszy, którzy cierpliwie czekają kolejne lata na awans zgodnie z interwałem awansów?¹⁶⁹ Być może wzorem godnym do naśladowania jest była Szefowa Krajowej Administracji Skarbowej, której 8 kwietnia 2022 r. Prezydent RP wręczył akt mianowania na stopień nadinspektora Służby Celno-Skarbowej w korpusie generałów Służby Celno-Skarbowej¹⁷⁰, a następnie 26 kwietnia 2022 r. została Ministrem Finansów¹⁷¹.

W związku z powyższym można chyba przewrotnie przyjąć i tylko trochę sparafrazować wypowiedź Zastępcy Szefa Krajowej Administracji Skarbowej, iż w Krajowej Administracji Skarbowej budowane jest przyjazne środowisko pracy i służby, m.in. dlatego, aby jak najdłużej zatrzymać „doświadczonych ekspertów”, tylko po to, żeby mogli dzielić się swoją wiedzą z młodszymi pracownikami/funkcjonariuszami¹⁷². Co więcej, według T. Ludwińskiego, Przewodniczącego Rady Krajowej Sekcji Administracji Skarbowej NSZZ „Solidarność”, *in minus* należy ocenić także trwającą co najmniej kilka lat praktykę polegającą na oddelegowywaniu zarówno czynnych, jak i emerytowanych funkcjonariuszy służb mundurowych (Policji, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Centralnego Biura Śledczego Policji, Centralnego Biura Antykorupcyjnego itp.) na kierownicze stanowiska w strukturach zarówno Krajowej Administracji Skarbowej, jak i Ministerstwa Finansów – w trybie pozakonkursowym i poza oficjalnym naborem¹⁷³. „Mechanizm postępowania jest taki sam od lat: albo ludzie ze

¹⁶⁹ Ibidem; zob. także *Instrukcja awansowania w KAS – stanowisko NSZZ „S”*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28402 (dostęp: 23.10.2022); *Poznaj swojego Szefa*.

¹⁷⁰ Ministerstwo Finansów – Krajowa Administracja Skarbowa, *Szef Krajowej Administracji Skarbowej z nominacją generalską*, 2022, <https://www.gov.pl/web/kas/szef-krajowej-administracji-skarbowej-z-nominacja-generalska> (dostęp: 20.10.2022).

¹⁷¹ Ministerstwo Finansów – Krajowa Administracja Skarbowa, *Magdalena Rzeczowska nowym ministrem finansów*, 2022, <https://www.gov.pl/web/kas/magdalena-rzeczowska-nowym-ministrem-finansow> (dostęp: 29.10.2022); B. Godusławski, *Minister finansów w stopniu generała. Kim jest Magdalena Rzeczowska?*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/minister-finansow-w-stopniu-generala-kim-jest-magdalena-rzeczowska/6w9j3pr> (dostęp: 11.11.2022).

¹⁷² A. Chałupa w: Ministerstwo Finansów, *Konferencja „5 lat...*

¹⁷³ Tak T. Ludwiński w: G.J. Leśniak, *Służby w administracji – sposób na wyższą emeryturę*, 2021, <https://www.prawo.pl/kadry/funkcjonariusze-sluzb-oddelegowani-albo->

służb przechodzą do pracy w administracji skarbowej, obecnie – Krajowej Administracji Skarbowej – w ramach oddelegowania, pracując na swoją wyższą, przyszłą emeryturę, ponieważ wynagrodzenie w administracji publicznej jest wyższe niż w służbach, albo zatrudniają się w skarbowce zaraz po otrzymaniu emerytury mundurowej. W efekcie ci ostatni otrzymują jednocześnie emeryturę i wynagrodzenie w administracji¹⁷⁴. Także według P. Cybulskiego niepokojąca jest tendencja „obsadzania coraz częściej stanowisk do tej pory właściwych pracownikom cywilnym przez funkcjonariuszy. To rodzi niepotrzebne emocje, nieporozumienia i pytania o właściwe kompetencje”¹⁷⁵. Niestety, według Szefa Krajowej Administracji Skarbowej dyrektorzy izb administracji skarbowej w Polsce nie są w stanie wskazać liczby pracowników pobierających jednocześnie tzw. emeryturę mundurową i wynagrodzenie z tytułu umowy o pracę, w tym również wśród osób zajmujących stanowisko dyrektora lub wicedyrektora IAS, naczelnika lub zastępcy naczelnika U.C.-S.¹⁷⁶. Ponadto dyrektorzy izb administracji skarbowej nie wiedzą także, ilu pracowników pobierających jednocześnie tzw. emeryturę mundurową i wynagrodzenie z tytułu umowy o pracę nabyło prawa emerytalne w związku ze służbą w Służbie Celno-Skarbowej oraz ilu w Policji, CBA, ABW, MON¹⁷⁷. Dyrektorzy izb administracji skarbowej zgodnie argumentują, że nie mają informacji w powyższym zakresie, ponieważ wnioski o tzw. emerytury mundurowe funkcjonariusze lub byli funkcjonariusze mogą składać do danego kierownika jednostki organizacyjnej

emerytowani-zajmujacy,506164.html (dostęp: 25.10.2022); I. Nowak, *Krajowa Administracja Skarbowa w świetle...*, s. 52.

¹⁷⁴ Ibidem. Na marginesie należy zauważyć, że Szef Służby Cywilnej na pytanie „Jak pan ocenia rozwiązanie wprowadzone w 2016 r. dotyczące rezygnacji z konkursu na wyższych stanowiskach?”, odpowiedział, że „nie ma i nigdy nie było rozwiązań idealnych – każde ma swoje mocne i słabe strony. Trzeba pamiętać, że większość dyrektorów jest powoływanych z grona członków korpusu służby cywilnej. Tylko jedna trzecia jest spoza korpusu. Wydaje mi się, że jest to zdrowa proporcja” – D. Dowiat-Urbański w: A. Radwan, *Chętnych do pracy w urzędach z roku na rok jest coraz mniej*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 30 listopada 2022, nr 231(5893), s. B7.

¹⁷⁵ W. Drózdź, *Jak i po co powstała Krajowa Administracja Skarbowa? W czym pomaga przedsiębiorcom?*, 2021, <https://opoka.news/jak-i-po-co-powstala-krajowa-administracja-skarbowa-w-czym-pomaga-przedsiębiorcom> (dostęp: 14.10.2022).

¹⁷⁶ Pisma Ministra Finansów stanowiące odpowiedź na interpelacje poselskie, znajdujące się pod numerami 33456–33471, <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/interpelacje.xsp?view=5&cat=Cicho%C5%84%20Janusz&id=046&page=2> (w zakładce interpelacje) (dostęp: 10.11.2022).

¹⁷⁷ Ibidem.

lub bezpośrednio do Zakładu Emerytalno-Rentowego MSWiA, a zakład nie jest zobligowany do informowania kierownika o przyznaniu bądź odmowie przyznania świadczenia emerytalnego¹⁷⁸.

7. PODSUMOWANIE

Podobno „nasi przodkowie świetnie rozumieli uniwersalną prawdę, że skarbowość to jeden z filarów państwa. Bez skarbowości nie ma państwowości”¹⁷⁹. Jednakże obecnie bardzo duża fluktuacja (rotacja) oraz zwiększająca się z roku na rok utrata profesjonalnej kadry w Krajowej Administracji Skarbowej sprawiają, że jej „działalność” w dużej mierze opiera się i opierać się będzie na nowych, niedoświadczonych pracownikach/funkcjonariuszach, których wykształcenie i doświadczenie w znacznej mierze nie przekłada się na realizowane zadania¹⁸⁰. Na podstawie przywołanych w publikacji przykładów dotyczących form zatrudniania/awansowania, m.in. na stanowiska kierownicze można chyba przyjąć, wzorem Pisma Świętego¹⁸¹, że kierownictwo Krajowej Administracji Skarbowej oraz Ministerstwa Finansów przemierza „morza i lądy”, aby pozyskać nowych pracowników/funkcjonariuszy, ale jednocześnie poprzez dość swobodną, żeby nie rzec – irracjonalną „politykę awansowania” traci swoich najbardziej doświadczonych pracowników/funkcjonariuszy, nie wspominając już o ogólnym zniechęceniu i utracie zaufania po *sui generis* roszadach/awansach kadrowych. Jednocześnie permanentnie zmieniający się ministrowie finansów i ich zastępcy, szefowie Krajowej Administracji Skarbowej i ich zastępcy etc. mężnie deklarują i zapewniają, że „ustawy i przepisy nigdy nie zapewnią sukcesów, jeśli nie ma dobrych wykonawców”¹⁸², a „siłą KAS

¹⁷⁸ Ibidem.

¹⁷⁹ Prezydent RP A. Duda w: Prezydent PL, *List Prezydenta RP z okazji Dnia Krajowej Administracji Skarbowej z 20 września 2019*, 2019, <https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wypowiedzi-prezydenta-rp/listy/list-prezydenta-rp-z-okazji-dnia-krajowej-administracji-skarbowej,5993> (dostęp: 10.08.2022).

¹⁸⁰ R. Kosińska, E. Ruśkowski, P. Woltanowski, *Efektywność...*, s. 17–27; I. Nowak, *National...*, s. 60.

¹⁸¹ Ewangelia Mateusza 23.15 9; zob. różne przekłady <https://www.biblia.info.pl/biblia.html> (dostęp: 18.09.2022).

¹⁸² P. Walczak w: Ministerstwo Finansów, *XV Ranking Urzędów Skarbowych i Izb Administracji Skarbowej Dziennika Gazety Prawnej*, 2019, <https://www.gov.pl/web/finanse/xv-ranking-urzedow-skarbowych-i-izb-administracji-skarbowej-dziennika-gazety-prawnej> (dostęp: 29.10.2022).

są pracownicy i funkcjonariusze wszystkich szczebli, dążący do realizacji wspólnego celu. Bez Was – ludzi kreatywnych, otwartych na nowoczesność, ale też rozumiejących ideę służby publicznej – realizacja zadań KAS nie byłaby możliwa¹⁸³. Co więcej, „KAS może stać się awangardą w zakresie rozwiązań w administracji rządowej”¹⁸⁴, ponieważ „to ludzie są największą siłą tej służby”¹⁸⁵.

Na podstawie m.in. bogatego materiału empirycznego za okres 2017–2021 oraz częściowo także za 2022 r. wykazano, że Krajowa Administracja Skarbowa nie jest „krajną mlekiem i miodem płynącą”, ponieważ co do zasady „polityczno-kadrowa” i „proteżowa reforma” konsolidująca administrację podatkową, skarbową i celną doprowadziła administrację danin publicznych w Polsce do destrukcji i „dewastacji” nie tylko pod kątem prawnym, ale także etycznym. Ponadto brak systemowej wizji dla Krajowej Administracji Skarbowej po 2017 r., w tym liczne odejścia funkcjonariuszy i pracowników oraz procesy sądowe z tym związane pogłębiają fatalną sytuację personalną i jednocześnie chaos kadrowy, ze szkodą dla budżetu państwa. Co więcej, tak zwany rozdźwięk pomiędzy celami deklarowanymi przez kierownictwo Krajowej Administracji Skarbowej oraz Ministerstwa Finansów a rzeczywistością jest bezbłędnie rozpoznawalny przez pracowników i funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej oraz inne zainteresowane podmioty, w tym potencjalne osoby chętne do pracy i służby. Zapewne S. Bareja – gdyby żył – mógłby stworzyć kolejną kultową scenę filmową, według której „Pani Krysiu, ten pracownik/funkcjonariusz Krajowej Administracji Skarbowej co tu pracował/służył, jest potrzebny, wyszedł, potrzebny jest”¹⁸⁶. Niestety, przywołani pracownicy i funkcjonariusze Krajowej Administracji Skarbowej już nie wrócą, ponieważ zostali skutecznie „wypchnięci” ze struktur organizacyjnych danin publicznych, a nowych

¹⁸³ M. Rzeczowska w: Ministerstwo Finansów, *Centralne obchody Dnia Krajowej Administracji Skarbowej*, 2021, <https://www.gov.pl/web/finanse/centralne-obchody-dnia-kas-2021> (dostęp: 19.10.2022); I. Nowak, *Świadomość...*, s. 25.

¹⁸⁴ M. Rzeczowska w: Ministerstwo Finansów, *Wyróżniliśmy zasłużonych dla finansów publicznych*, 2021, <https://www.gov.pl/web/finanse/wyroznilismy-zasluzonych-dla-finansow-publicznych> (dostęp: 18.11.2022); I. Nowak, *Świadomość...*, s. 25.

¹⁸⁵ M. Rzeczowska w: Ministerstwo Finansów, *Centralne obchody Dnia Krajowej Administracji Skarbowej*, 2022, <https://www.gov.pl/web/finanse/centralne-obchody-dnia-krajowej-administracji-skarbowej> (dostęp: 28.11.2022).

¹⁸⁶ *Miś*, reż. S. Bareja, 2012, scena przywołania omyłkowo odesłanego dublera, https://www.youtube.com/watch?v=llUB6jsR_uk (dostęp: 6.10.2022).

kandydatów nie pozyska się „propagandowo-PR-ową słodyczą”¹⁸⁷ medialnych wypowiedzi i zapewnień wraz ze spotami¹⁸⁸, infografikami uśmiechniętych i szczęśliwych pracowników/funkcjonariuszy¹⁸⁹, nawet wspieranych przez pionów personalne, partnerów personalnych, opiekunów/mentorów, psychologów, wywiady wyjściowe, elektroniczną formę aplikowania na stanowiska pracy/służby etc. Niezrozumienie i dezaprobatę budzi dodatkowo fakt, iż nie powstanie zapowiadana przez Ministerstwo Finansów we współpracy z Ministerstwem Edukacji i Nauki¹⁹⁰ uczelnia wyższa, która miała kształcić kadry resortu finansów¹⁹¹. Oficjalnym powodem rezygnacji są podobno oszczędności i tzw. wyniki analizy, które zostały przeprowadzone w trakcie prac nad projektem¹⁹². Zdaniem Ministerstwa Finansów: „główne cele, tj. kształcenie i rozwój naukowy kadr resortu finansów, będą mogły być zrealizowane równie efektywnie przy mniejszym zaangażowaniu zasobów”¹⁹³, np. zacieśniając współpracę z już istniejącymi uczelniami, w szczególności w wojewódzkich ośrodkach akademickich, co podobno umożliwi współtworzenie kierunków studiów kształcących kadry w sposób odpowiadający potrzebom resortu finansów¹⁹⁴. Trudno jednak zgodzić się z taką argumentacją, ponieważ postulat powołania szkoły skarbowości w literaturze

¹⁸⁷ Zob. 5 lat KAS: na czym polega nasza nowoczesność i profesjonalizm, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=EDSTsmvU6Bw> (dostęp: 22.11.2022).

¹⁸⁸ Krajowa Administracja Skarbowa – spot, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=NNFomtzvScQ> (dostęp: 20.10.2022); <https://www.linkedin.com/company/izba-administracji-skarbowej-w-lublinie/posts/?feedView=all> (dostęp: 26.10.2022).

¹⁸⁹ Dołącz do zachodniopomorskiej KAS – Reportaż, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=bRuDwtEzAhk> (dostęp: 12.10.2022); Dołącz do zachodniopomorskiej KAS, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=4m8vsqS2u8A> (dostęp: 22.10.2022).

¹⁹⁰ W dniu 8 czerwca 2021 r. Minister Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej T. Kościński oraz Minister Edukacji i Nauki P. Czarnek podpisali list intencyjny w sprawie powołania uczelni kształcącej kadry resortu finansów – Ministerstwo Finansów, *Powstanie uczelnia kształcąca kadry resortu finansów*, 2021, <https://www.gov.pl/web/finanse/powstanie-uczelnia-ksztalcaca-kadry-resortu-finansow> (dostęp: 2.10.2022).

¹⁹¹ Ibidem.

¹⁹² Stworzenie szkoły miało kosztować 30,7 mln zł – B. Godusławski, *Fiasko planów MF. Nie będzie magistrów z uszczelniania podatków [TYLKO U NAS]*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/finanse/fiasko-planow-mf-resort-nie-bedzie-mial-wlasnej-uczelni-wyzszej/ct7v5ph> (dostęp: 12.11.2022).

¹⁹³ Ibidem.

¹⁹⁴ Ibidem.

przedmiotu znany jest co najmniej od 2000 r.¹⁹⁵ Ponadto tzw. oszczędności na edukacji pracowników/funkcjonariuszy są kolejnym systemowym, ale także strategicznym błędem kierownictwa Ministerstwa Finansów oraz Krajowej Administracji Skarbowej, które chyba nie do końca „rozpoznały” priorytety w powyższym obszarze. Niestety, „od samego mieszania herbata nie stanie się słodsza” – już dawno temu zauważył S. Kisielewski.

Dążąc do szeroko rozumianej poprawy w „zasobach kadrowych” Krajowej Administracji Skarbowej, należy pamiętać, że młodzi ludzie przyjdą pracować/służyć w administracji rządowej, „ale pod warunkiem, że będą służyć państwu [...] Tymczasem nas nie obowiązuje zasada, że rządy i parlamenty odchodzą, a urzędnicy trwają na posterunku. U nas wiele stanowisk, zwłaszcza dyrektorskich, traktuje się jak łupy wyborcze”¹⁹⁶.

BIBLIOGRAFIA

- 5 lat KAS: na czym polega nasza nowoczesność i profesjonalizm, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=EDSTSmvU6Bw> (dostęp: 22.11.2022).
- 500 plus dla urzędników skarbowki. Będą mieli jedno zadanie, 2022, <https://biznes.wprost.pl/finanse-i-inwestycje/10920946/500-plus-dla-urzednikow-skarbowki-beda-mieli-jedno-zadanie.html> (dostęp: 29.10.2022).
- Brzeziński B., *Prawo podatkowe. Zagadnienia teorii i praktyki*, Toruń 2017.
- Brzeziński B., Nykiel W., *Stan prawa podatkowego w Polsce. Raport 2000*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2000, nr 1.
- Brzeziński B., Nykiel W., *Stan prawa podatkowego w Polsce. Raport 2005*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2006, nr 1.
- Brzeziński B., Nykiel W., *Stan prawa podatkowego w Polsce. Raport 2010*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2011, nr 1.
- Dołącz do zachodniopomorskiej KAS, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=4m8vsqS2u8A> (dostęp: 12.10.2022).
- Dołącz do zachodniopomorskiej KAS – Reportaż, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=bRuDwtEzAhk> (dostęp: 22.10.2022).
- Drózdź W., *Jak i po co powstała Krajowa Administracja Skarbowa? W czym pomaga przedsiębiorcom?*, 2021, <https://opoka.news/jak-i-po-co-powstala-krajowa-administracja-skarbowa-w-czym-pomaga-przedsiębiorcom> (dostęp: 14.10.2022).
- Funkcjonariusze, jak aktorzy...*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28446 (dostęp: 19.12.2022).

¹⁹⁵ Zob. B. Brzeziński, W. Nykiel, *Stan prawa podatkowego w Polsce. Raport 2000*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2000, nr 1, s. 121; eadem, *Stan prawa podatkowego w Polsce. Raport 2005*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2006, nr 1, s. 117; eadem, *Stan prawa podatkowego w Polsce. Raport 2010*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2011, nr 1, s. 75.

¹⁹⁶ J. Itrich-Drabarek w: A. Radwan, *Uścisk dłoni i medal...*, s. B1.

- Gdzie jest (kiedy będzie) generał?*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28384 (dostęp: 23.11.2022).
- Godusławski B., *Ekspresowe awanse szefa skarbowki. W rok od aspiranta do młodszego inspektora*, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/ekspresowe-awanse-szeffa-skarbowki-az-5-stopni-w-rok-kim-jest-bartosz-zbaraszczuk/tn0cf7y> (dostęp: 11.01.2023).
- Godusławski B., *Fiasko planów MF. Nie będzie magistrów z uszczelniania podatków [TYLKO U NAS]*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/finanse/fiasko-planow-mf-resort-nie-bedzie-mial-wlasnej-uczelni-wyzszej/ct7v5ph> (dostęp: 23.11.2022).
- Godusławski B., *Minister finansów w stopniu generała. Kim jest Magdalena Rzeczowska?*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/minister-finansow-w-stopniu-general-a-kim-jest-magdalena-rzeczowska/6w9j3pr> (dostęp: 11.11.2022).
- Gomułowicz A., *Zasada bezpieczeństwa prawnego podatnika a orzecznictwo sądownictwa administracyjnego*, „Przegląd Podatkowy” 2022, nr 6.
- Halicki A., *Analiza projektu ustawy z dnia 31 maja 2016 r. – Przepisy wprowadzające ustawę o Krajowej Administracji Skarbowej*, „Monitor Prawa Celnego i Podatkowego” 2016, nr 8.
- Halicki A., *Petycja w sprawie przeprowadzenia przez Ministra Rozwoju i Finansów analizy SWOT, ewentualnie innej podobnej analizy dotyczącej planowanego przez Ministerstwo Finansów procesu ucywilnienia funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej*, Biała Podlaska, 22 kwietnia 2017, <https://www.pomorskie.kas.gov.pl/documents/3555563/4805403/Petycja+-analiza+SWOT> (dostęp: 29.10.2022).
- Halicki A., *Służba w Służbie Celno-Skarbowej*, Szczecin 2021.
- Hrynkiewicz J., *W ostatnich latach elit urzędniczych nie dostrzegam*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 19 października 2022, nr 203(5865).
- Instrukcja awansowania w KAS – stanowisko NSZZ „S”*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28402 (dostęp: 23.10.2022).
- Interpelacje, zapytania, pytania i oświadczenia poselskie, minister finansów*, b.d., <https://www.sejm.gov.pl/Sejm9.nsf/interpelacje.xsp?view=6&cat=minister%20finans%C3%B3w&page=2> (dostęp: 11.07.2022).
- Kidyba A., *Osiem grzechów głównych*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 16 lutego 2021, nr 31(5439).
- Kolejna sprawa o ucywilnienie wygrana w sądzie II instancji*, 2021, <https://celnicy.pl/threads/kolejna-sprawa-o-ucywilnienie-wygrana-w-sadzie-ii-instancji.17168/> (dostęp: 14.09.2022).
- Komunikat po spotkaniu w Ministerstwie Finansów*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28392 (dostęp: 22.11.2022).
- Konferencja „5 lat Krajowej Administracji Skarbowej”*, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=d1EbRx8oUdU> (dostęp: 22.11.2022).
- Kosińska R., Ruśkowski E., Woltanowski P., *Efektywność służb podatkowych w okresie ich reformowania – wybrane zagadnienia*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 6.
- Kowarzyk A., *Wicepremier Kowalczyk: ceny żywności nie spadną w przyszłym roku*, 2022, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1509525%2Cwicepremier-kowalczyk-ceny-zywnosci-nie-spadna-w-przyszlym-roku.html> (dostęp: 16.12.2022).

- Krajowa Administracja Skarbowa – spot*, b.d., <https://www.youtube.com/watch?v=NNFomtZvScQ> (dostęp: 20.10.2022).
- Krajowa Administracja Skarbowa. Komentarz*, red. A. Melezini, K. Teszner, Warszawa 2018.
- Leśniak G.J., *Służby w administracji – sposób na wyższą emeryturę*, 2021, <https://www.prawo.pl/kadry/funkcjonariusze-sluzb-oddelegowani-albo-emerytowani-zajmuja,506164.html> (dostęp: 25.10.2022).
- Łopatka A., *Wstęp do prawoznawstwa*, Warszawa 1969.
- Małecki J., *Recenzja cz. II pt. Kontrola stosowania prawa podatkowego w Polsce*, [w:] *Kontrola tworzenia i stosowania prawa podatkowego pod rządami Konstytucji RP*, red. E. Ruśkowski, Warszawa 2006.
- Mastalski R., *Wprowadzenie do prawa podatkowego*, Warszawa 1995.
- Mikołajczyk D., *Służba Celno-Skarbowa ma już za sobą falę odejść? Nadinsp. Rzeczkowska o sytuacji kadrowej formacji*, 2022, https://infosecurity24.pl/sluzby-mundurowe/krajowa-administracja-skarbowa/sluzba-celno-skarbowa-ma-juz-za-soba-fale-odejsc-nadinsp-rzeczkowska-o-sytuacji-kadrowej-formacji?fbclid=IwAR2Oag5fSp0xtlxrj-VgxUED6F-l4W6Iz-FvAQlw_AHbMcWUlzMeZxF54Io (dostęp: 12.10.2022).
- Ministerstwo Finansów – Krajowa Administracja Skarbowa, *Magdalena Rzeczkowska nowym ministrem finansów*, 2022, <https://www.gov.pl/web/kas/magdalena-rzeczkowska-nowym-ministrem-finansow> (dostęp: 29.10.2022).
- Ministerstwo Finansów – Krajowa Administracja Skarbowa, *Szef Krajowej Administracji Skarbowej z nominacją generalską*, 2022, <https://www.gov.pl/web/kas/szef-krajowej-administracji-skarbowej-z-nominacja-generalska> (dostęp: 20.10.2022).
- Ministerstwo Finansów, *Centralne obchody Dnia Krajowej Administracji Skarbowej*, 2021, <https://www.gov.pl/web/finanse/centralne-obchody-dnia-kas-2021> (dostęp: 19.10.2022).
- Ministerstwo Finansów, *Centralne obchody Dnia Krajowej Administracji Skarbowej*, 2022, <https://www.gov.pl/web/finanse/centralne-obchody-dnia-krajowej-administracji-skarbowej> (dostęp: 28.11.2022).
- Ministerstwo Finansów, *Konferencja „5 lat Krajowej Administracji Skarbowej”*, 2022, <https://www.gov.pl/web/finanse/konferencja-5-lat-krajowej-administracji-skarbowej> (dostęp: 22.11.2022).
- Ministerstwo Finansów, *Powstanie uczelnia kształcąca kadry resortu finansów*, 2021, <https://www.gov.pl/web/finanse/powstanie-uczelnia-ksztalcaca-kadry-resortu-finansow> (dostęp: 2.10.2022).
- Ministerstwo Finansów, *Rząd chroni portfele Polaków przed skutkami wojny w Ukrainie, kryzysu energetycznego oraz inflacyjnego*, 2022, <https://www.gov.pl/web/finanse/rzad-chroni-portfele-polakow-przed-skutkami-wojny-w-ukrainie-kryzysu-energetycznego-oraz-inflacyjnego> (dostęp: 10.12.2022).
- Ministerstwo Finansów, *Sejm przyjął ustawę budżetową na 2023 rok*, 2022, <https://www.gov.pl/web/finanse/sejm-przyjal-ustawe-budzetowa-na-2023-rok> (dostęp: 15.12.2022).
- Ministerstwo Finansów, *Wyróżniliśmy zasłużonych dla finansów publicznych*, 2021, <https://www.gov.pl/web/finanse/wyroznilismy-zasluzonych-dla-finansow-publicznych> (dostęp: 18.11.2022).

- Ministerstwo Finansów, *XV Ranking Urzędów Skarbowych i Izb Administracji Skarbowej Dziennika Gazety Prawnej*, 2019, <https://www.gov.pl/web/finanse/xv-ranking-urzedow-skarbowych-i-izb-administracji-skarbowej-dziennika-gazety-prawnej> (dostęp: 29.10.2022).
- Miś, reż. S. Bareja, 2012, scena przywołania omyłkowo odesłanego dublera, https://www.youtube.com/watch?v=llUB6jsR_uk (dostęp: 6.10.2022).
- Modzelewski W., *Opinia z dnia 16 sierpnia 2016 r. w zakresie oceny potencjalnych skutków wejścia w życie przepisów projektowanej ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej*, 2016, <http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/210BB22ED7CDF61AC125802C00299B4F/%24File/826-001.pdf> (dostęp: 17.10.2022).
- Na bogato...*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28418 (dostęp: 5.12.2022).
- Nowak I., *120 radców skarbowych jako „elita” Krajowej Administracji Skarbowej*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu” 2021, nr 2, <https://doi.org/10.12775/PBPS.2021.007>
- Nowak I., *An officer employed as a revenue collector in the structure of the National Revenue Administration – critical remarks*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu” 2020, nr 3.
- Nowak I., *Funkcjonariusze celni w strukturze Krajowej Administracji Skarbowej – uwagi wybrane*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2019, nr 2, <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2019.02.02>
- Nowak I., *Krajowa Administracja Skarbowa – reasumpcja*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2022, nr 1, <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2022.01.04>
- Nowak I., *Krajowa Administracja Skarbowa w liczbach*, „Kazus Podatkowy” 2020, nr 4.
- Nowak I., *Krajowa Administracja Skarbowa w świetle „standardów” stanowionego prawa oraz polityki kadrowo-płacowej – uwagi krytyczne*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu” 2021, nr 2, <https://doi.org/10.12775/PBPS.2021.008>
- Nowak I., *Metafizyka w stosowaniu prostego języka przez Krajową Administrację Skarbową i Ministerstwo Finansów*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2022, nr 3, <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2022.03.03>
- Nowak I., *National Revenue Administration – current organisational and financial problems*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu” 2020, nr 2, <https://doi.org/10.12775/PBPS.2020.010>
- Nowak I., „*Polityczno-kadrowa*” *Krajowa Administracja Skarbowa*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2021, nr 4, <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2021.04.05>
- Nowak I., *Radca skarbowy w świetle badań empirycznych*, [w:] *Wyzwania współczesnego prawa podatkowego. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Włodzimierzowi Nykielowi w 70. rocznicę urodzin*, red. A. Mariański, D. Strzelec, M. Wilk, Łódź 2023 [w druku].
- Nowak I., *Świadomość podatkowopravna podmiotów administracji rządowej*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego” 2022, nr 4, <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2022.04.01>
- Nowy podatek dla właścicieli mieszkań. Rząd ma nad nim pracować, choć premier mówił coś innego*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/nowy-podatek-dla-wlascieli-mieszkan-resort-sasina-juz-nad-nim-pracuje/63q41bn> (dostęp: 23.11.2022).

- Oddelegowania do KIS – informacje szczegółowe*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28358 (dostęp: 22.11.2022).
- Odpowiedź Ministerstwa Finansów dotycząca dalszych losów pracowników CIRF*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/odpowiedz-ministerstwo-finansow-dotyczaca-dalszych-losow-pracownikow-cirf.17988/> (dostęp: 8.12.2022).
- Płażek S., *Przekształcenie” stosunku służbowego celnika w stosunek pracy*, „Roczniki Administracji i Prawa” 2021, t. XXI, zeszyt specjalny.
- Poznaj swego Szefa*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28331 (dostęp: 23.11.2022).
- Premier każe oszczędzać. Ministerstwa tną wydatki*, 2022, <https://biznes.wprost.pl/gospodarka/10945132/premier-kaze-oszczedzac-ministerstwa-tna-wydatki.html> (dostęp: 23.11.2022).
- Prezydent PL, *List Prezydenta RP z okazji Dnia Krajowej Administracji Skarbowej z 20 września 2019*, 2019, <https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wypowiedzi-prezydenta-rp/listy/list-prezydenta-rp-z-okazji-dnia-krajowej-administracji-skarbowej,5993> (dostęp: 10.08.2022).
- Przewodniczący Sławomir Siwy przywrócony do służby*, 2021, <https://nowiny.nyskie.com.pl/artukul/przewodniczaczy-slawomir/1256471> (dostęp: 14.09.2022).
- Radwan A., *Bez pieniędzy kontrola będzie tylko teoretyczna*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 19 października 2022, nr 203(5865).
- Radwan A., *Chętnych do pracy w urzędach z roku na rok jest coraz mniej*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 30 listopada 2022, nr 231(5893).
- Radwan A., *Mianowanie ma wpływ na profesjonalizm korpusu służby cywilnej*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 5 października 2022, nr 193(5855).
- Radwan A., *Ostatnie dni grudnia szansą na dodatkowe bonusy w urzędach*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 14 grudnia 2022, nr 241(5903).
- Radwan A., *Urzędnicy z podwyżkami*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 26 października 2022, nr 208(5870).
- Radwan A., *Uścisk dłoni i medal (nie)zastąpią podwyżki*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 9 listopada 2022, nr 217(5879).
- Rząd ujawnił prawdę. Tyle wynosi zadłużenie poza budżetem*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/rzad-ujawnil-prawde-tyle-wynosi-zadluzenie-pozza-budzetem/ge75exn> (dostęp: 13.12.2022).
- Rzeczkwoska M., *Minister finansów o podwyżkach. „W sferze budżetowej zarabia się mniej, ale zapewnia ona stabilną pracę”*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/minister-finansow-o-podwyzkach-w-sferze-budzetowej-zarabia-sie-mniej-ale-zapewnia-ona/t8ehxg3> (dostęp: 23.11.2022).
- Sierak A., *„Nie jesteśmy na musiku”. Minister tłumaczy co z polskimi obligacjami*, 2022, <https://www.wnp.pl/finanse/nie-jestesmy-na-musiku-minister-tlumaczy-co-z-polskimi-obligacjami,639063.html> (dostęp: 22.11.2022).

- Siwy S., *CIRF i szkolenia*, 2020, <https://celnicy.pl/threads/cirf-i-szkolenia.16882/> (dostęp: 20.11.2022).
- Siwy S., *Decyzja i odwołanie – wygaszenie*, 2021, <https://celnicy.pl/threads/decyzja-i-odwolanie-wygaszenie.17124/> (dostęp: 14.09.2022).
- Siwy S., *Decyzja o zwolnieniu S. Siwego*, 2021, <https://celnicy.pl/threads/decyzja-o-zwolnieniu-s-siwego.17064/> (dostęp: 14.09.2022).
- Siwy S., *Informacja dla pracowników KAS*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/informacja-dla-pracownikow-kas.17993/> (dostęp: 16.12.2022).
- Siwy S., *Interwencja w sprawie CIRF*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/interwencja-w-sprawie-cirf.17964/> (dostęp: 5.11.2022).
- Siwy S., *Komunikat Zarządu dot. powrotu do służby Przewodniczącego ZZ Celnicy PL*, 2021, <https://celnicy.pl/threads/komunikat-zarzadu-dot-powrotu-do-sluzby-przewodniczacego-zz-celnicy-pl.17514/> (dostęp: 20.10.2022).
- Siwy S., *Notatka – spotkanie w sprawie granicy*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/notatka-spotkanie-w-sprawie-granicy.17938/> (dostęp: 10.10.2022).
- Siwy S., *Odejść czy ryzykować?*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/odejsc-czy-ryzykowac.17937/> (dostęp: 22.11.2022).
- Siwy S., *Retorsje i szykany przy wdrażaniu KAS – List Przewodniczącego ZZ Celnicy PL Sławomira Siwego*, 2017, <https://celnicy.pl/threads/retorsje-i-szykany-przy-wdrazaniu-kas-list-przewodniczacego-zz-celnicy-pl-slawomira-siwego.14375/> (dostęp: 22.11.2022).
- Siwy S., *Zasady mentoringu (materiał roboczy)*, 2022, <https://celnicy.pl/threads/zasady-mentoringu-material-roboczy.17917/> (dostęp: 22.10.2022).
- Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2017 roku*, 2018, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).
- Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2018 roku*, 2019, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).
- Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2019 roku*, 2020, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).
- Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2020 roku*, 2021, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).
- Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2021 roku*, 2022, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 22.10.2022).
- Stan organizacji Krajowej Administracji Skarbowej*, nr 159/2019/P/18/009/KBF, 2020, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/18/009/> (dostęp: 27.10.2022).
- Staniszewski M., *Zasada efektywności opodatkowania w działalności administracji podatkowej w Polsce*, Jarocin 2007.
- Stanowisko pracowników CIRF w sprawie zmian organizacyjnych*, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28348 (dostęp: 22.11.2022).

- Szpotkański J., *Gnom. Caryca. Szmaciak*, Łomianki 2014.
- Święcki R., *Wiceminister finansów: Od marca będzie lepiej*, 2022, <https://biznes.wprost.pl/opinie-i-komentarze/11013301/wiceminister-finansow-od-marca-bedzie-lepiej.html> (dostęp: 21.12.2022).
- Święty Mikołaj i kontrola celno-skarbowa, b.d., https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=3jGer_xnKbg (dostęp: 11.12.2022).
- Tarcza antyinflacyjna. Blokada etatów w administracji. „Każdej złotowce będziemy się przyglądać”, 2021, <https://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2021-11-25/tarcza-antyinflacyjna-premier-kazdej-zlotowce-bedziemy-przygladac-sie-nie-dwa-a-trzy-razy/> (dostęp: 22.11.2022).
- Trzaskowski z rozbrajającą szczerością o ściekach w Wiśle: „To nie jest tak, że mamy rozwiązania, które są w tej chwili gotowe”, 2019, <https://wpolityce.pl/polityka/461466-trzaskowski-o-ściekach-w-wisle-nie-mamy-gotowych-rozwozian> (dostęp: 22.10.2022).
- TYLKO U NAS. Szef Związku Celników zwolniony ze służby. Sławomir Siwy: „Uważam, że jest to decyzja wadliwa i bezprawna”, 2020, <https://celnicy.pl/threads/tylko-u-nas-szef-zwiazku-celnikow-zwolniony-ze-sluzby-slawomir-siwy-uwazam-ze-jest-to-decyzja-wadliwa-i-bezprawna.16597/> (dostęp: 10.09.2022).
- Udział zatrudnienia kobiet i mężczyzn według kategorii urzędu (2021 r.), 2022, https://dane.gov.pl/pl/dataset/1577,zatrudnienie-w-sluzbie-cywilnej/resource/37535/table?page=1&per_page=20&q=&sort=col2 (dostęp: 22.10.2022).
- Ura E., „Ucywilnianie” dotychczasowych stosunków służbowych funkcjonariuszy celnych w związku z reformą administracji celno-skarbowej – w kontekście zasady praworządności, „Przegląd Prawa i Administracji” 2018, nr 114, <https://doi.org/10.19195/0137-1134.114.16>
- Ura E., *Zatrudnienie funkcjonariuszy w administracji celno-skarbowej po reformie*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2021, t. 28, nr 4, <https://doi.org/10.4467/25444654SPP.21.021.14263>
- Ustawa o Krajowej Administracji Skarbowej. Komentarz, red. L. Bielecki, A. Gorgol, Warszawa 2018.
- Wdrażamy nowy model IT – integracja usług informatycznych w resorcie, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=27501 (dostęp: 29.11.2022).
- Wiceminister finansów mówi o planie oszczędności i przyszłości rządowej tarczy, 2022, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/budzet-panstwa-2022-na-minusie-resort-finansow-szuka-oszczednosci/002pk5l> (dostęp: 28.11.2022).
- Wiceminister finansów o „wyborczych cukierkach” PiS, 2022, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/wiceminister-finansow-o-wyborczych-cukierkach-pis/> (dostęp: 21.12.2022).
- Wyrok Sądu Rejonowego w Legnicy (IV Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych) z dnia 10 grudnia 2020 r., sygn. IV P 113/19, 2021, <https://celnicy.pl/threads/wyrok-sadu-rejonowego-w-legnicy-iv-p-113-2019-dotyczacy-przywrocenia-do-sluzby-funkcjonariusza-ucywilnionego.17318/> (dostęp: 14.09.2022).

XXXI Forum Ekonomiczne w Karpaczu „Europa w obliczu nowych wyzwań”, 2022, <https://www.gov.pl/web/kas/xxxi-forum-ekonomiczne-w-karpaczu-europa-w-obliczu-nowych-wyzwan> (dostęp: 12.11.2022).

Z urzędów zabierają etaty, u siebie hodują wakaty..., b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28378 (dostęp: 22.11.2022).

Zabieranie ludzi z US – ciąg dalszy, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28322 (dostęp: 22.11.2022).

Zmiany w kontroli w IAS w Warszawie, b.d., https://www.skarbowcy.pl/blaster/extarticle.php?show=article&article_id=28326 (dostęp: 29.11.2022).

„PERSONNEL RESOURCES” OF THE NATIONAL REVENUE ADMINISTRATION: A REASSESSMENT AFTER 5 YEARS OF OPERATION

Summary. The article is devoted to broadly understood personnel aspects related to the National Revenue Administration through the prism of 5 years of its functioning (2017–2021). The basic aim of the considerations is to determine the causes of excessive turnover of employees and officers of the National Revenue Administration, together with an analysis of their salaries/earnings, age structure, directional education and selected areas of the so-called ‘promotion policy’.

Keywords: tax (revenue) administration, employee, officer, higher education, remuneration