

Sebastian Gadomski

SYSTEM INFORMACYJNO-DECYZYJNY RZĄDOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ

1. Wstęp

W Polsce w systemie administracji publicznej¹ można wyróżnić administrację państwową (rządową) oraz administrację samorządową. Jest to tzw. dualistyczny system administracji publicznej. Z kolei biorąc pod uwagę terytorialny zasięg działania organów administracji państwowej, dzieli się je na grupę organów **na-czelnych** i **centralnych** oraz grupę **organów terenowych** (zob. [Knosala, Zacharko, Matan 2002, s. 19]. Administracja publiczna w **terenie** zorganizowana jest dwojako:

1) **organy administracji rządowej:**

a) w aparacie administracyjnym **zespolony** wokół przedstawiciela rządu w terenie (administracja **zespolona**),

b) administracja jako aparat podległy i koordynowany bezpośrednio z centrali (administracja **niezespolona**);

2) **organy samorządu województwa.**

Administracja skarbowa jako administracja **niezespolona** stanowi wyodrębnioną część administracji publicznej, a tym samym posiada określone organy i jednostki organizacyjne zajmujące się wymiarem, kontrolą, egzekucją zobowiązań podatkowych oraz prowadzeniem dochodzeń i orzekaniem w sprawach o przestępstwa i wykroczenia skarbowe.

Rozpatrując aspekt organizacyjny systemu informacyjno-decyzyjnego administracji skarbowej w odniesieniu do skali makro i skali mikro, należy uwzględnić m.in. (zob. [Pawłowska 1999, s. 38-45]):

- **w skali makro** – organizację resortową – dział administracji rządowej – dotyczący rządowej administracji skarbowej, na którą składają się takie jednostki organizacyjne, jak: Ministerstwo Finansów oraz jego terenowe

¹ Należy jednoznacznie odróżnić organizacje publiczne od instytucji administracji publicznych. Organizacje publiczne są to podmioty pozarządowe. W Polsce działa ponad 30 tys. pozarządowych organizacji publicznych. Do nich zaliczamy m.in. stowarzyszenia, fundacje, związki zawodowe, komitety społeczne itp. (więcej pod adresem www.ngo.pl).

jednostki skarbowe, czyli: izby skarbowe, urzędy skarbowe, urzędy kontroli skarbowej,

- **w skali mikro** – układ, rodzaj komórek organizacyjnych, stanowisk pracy (w tym stanowisk kierowniczych, tzw. stanowisk decyzyjnych) w danej jednostce skarbowej.

Konieczność tworzenia struktur administracji państwowej w terenie wynika z zadań, jakie nakładają na administrację przepisy prawa. Ograny naczelne i centralne nie byłyby w stanie wykonać tych zadań w skali całego państwa, a to powoduje rozbudowę aparatu administracyjnego. Jak zauważa Z. Leoński: „z reguły racjonalnej organizacji pracy wynika jednocześnie, iż rozbudowa administracji winna być oparta na zasadach ułatwiających wykonanie zadań przez administrację. Temu celowi służy szczeblowa (stopniowa) budowa administracji państwowej. Wyznacza ona dla poszczególnych szczebli odrębne zadania, wiąże (a zarazem i ogranicza) zadania organów poszczególnych stopni z odpowiednią jednostką podziału terytorialnego, a wreszcie wprowadza pewną hierarchię w budowie administracji, zapewniając spójność między poszczególnymi szczeblami systemu [Leoński 1979, s. 113].

2. Struktura systemu informacyjno-decyzyjnego

Obecnie administracja skarbowa w Polsce składa się z dwóch zasadniczych części:

1) **z rządowej administracji skarbowej** (w tym częściowo administracji celnej – od 1 stycznia 2003 r.), która zorganizowana jest na trzech poziomach:

a) **centralnym** – Ministerstwo Finansów (MF), Generalny Inspektor Kontroli Skarbowej (GIKS),

b) **regionalnym** (wojewódzkim) – 16 izb skarbowych (IS), 16 urzędów kontroli skarbowej (UKS), 20 urzędów skarbowych ds. obsługi dużych podmiotów (USdsDP), oraz 15 izb celnych (w sprawach podatku akcyzowego oraz podatku od towarów i usług z importu), oraz Wojewódzkie Kolegium Skarbowe, którego jednym z zadań jest zapewnienie koordynacji działań służb skarbowych na obszarze danego województwa,

c) **lokalnym** – 380 urzędów skarbowych (US) oraz 51 urzędów celnych (w sprawach podatku akcyzowego oraz podatku od towarów i usług z importu);

2) **organów jednostek samorządu terytorialnego**, w skład którego wchodzi:

a) wójtowie, burmistrzowie, prezydenci miast (przewodniczący zarządu jednostek samorządu terytorialnego – organy gminy),

b) samorządowe kolegia odwoławcze,

c) urzędy gminne.

Przyjmując rządową administrację skarbową za koherentny system wyższego rzędu, można w nim wyróżnić następujące systemy:

- **System zarządzania** – zapewniający realizację zadań, dobór metod i środków działania oraz podejmowanie decyzji umożliwiających uruchomienie i regulowanie procesów zachodzących w systemie wykonawczym. System zarządzania oddziałuje informacyjnie i zmierza do powiązania i zharmonizowania pracy zespołów ludzkich i środków pracy w sposób pozwalający na najbardziej efektywne osiągnięcie założonego celu.
- **System wykonawczy** – przetwarzający materiały z użyciem odpowiedniego instrumentarium.
- **System informacyjno-decyzyjny** – odgrywający specyficzną rolę polegającą na zapewnieniu sprzężenia informacyjnego między pozostałymi dwoma systemami, a także między RAS a otoczeniem. Bez niego nie mogłyby działać dwa wymienione wyżej systemy, a sprawność jego funkcjonowania wywiera bezpośredni wpływ na wyniki działalności całej administracji skarbowej.

W każdym z wymienionych systemów można wyróżnić procesy, wiązki procesów, których zadaniem jest osiąganie celów, którym służy dany system. Proces zarządzania można utożsamiać z procesem podejmowania decyzji, który jest powiązany ze szczeblem zarządzania daną instytucją (strategiczny, koordynacyjny, operacyjny). W tabeli 1 przedstawiono szczeble zarządzania w rządowej administracji skarbowej (dalej RAS) według dwóch kryteriów.

Tabela 1. Szczeble zarządzania w RAS według dwóch kryteriów

Szczebel zarządzania	Kryterium pionu organizacyjnego RAS		Kryterium według wewnętrznej organizacji danej jednostki skarbowej (js)				
	pion wymiarowy (podatkowy)	pion kontroli skarbowej	ministerstwo finansów	izby skarbowe	urzędy skarbowe	GIKS	urzędy kontroli skarbowej
Strategiczny (<i>planning strategic</i>)	Ministerstwo Finansów		minister, wice-ministrowie, gl. księgowy, dyrektor generalny	dyrektor, zastępcy, gl. księgowy	naczelnicy, zastępcy, gl. księgowy	generalny inspektor kontroli finansowej	dyrektor, zastępcy, gl. księgowy
Kierowniczy (koordynacyjny) (<i>management control</i>)	izby skarbowe	generalny inspektor kontroli skarbowej	dyrektorzy, zastępcy departamentów, naczelnicy wydziałów	naczelnicy wydziałów		dyrektorzy, zastępcy departamentów, naczelnicy wydziałów	naczelnicy wydziałów
Techniczny (operacyjny) (<i>operational control</i>)	urzędy skarbowe	urzędy kontroli skarbowej	kierownicy, koordynatorzy	kierownicy, koordynatorzy	kierownicy, koordynatorzy	kierownicy, koordynatorzy	kierownicy, koordynatorzy

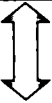
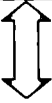
Źródło: opracowanie własne.

Administracja skarbowa stanowi strukturę złożoną, w której podział zadań i kompetencji ma charakter zarówno pionowy (hierarchiczny), jak i poziomy. Na poziomie **strategicznym** czynności zarządcze mają zwykle charakter długo-okresowy i mogą wpływać na kształt funkcjonowania całej administracji skarbowej. Decyzje tej rangi z reguły są przygotowywane na podstawie rzetelnych przesłanek informacyjnych i podejmowane po przeanalizowaniu możliwych wariantów rozwoju sytuacji gospodarczej. Jeśli chodzi o poziom **kierowniczy** (koordy-

nacyjny), to na podstawie kluczowych decyzji na poziomie strategicznym ma on koordynować i kontrolować ich wykonanie. Na poziomie **operacyjnym** zaś decyzje podejmowane są na podstawie systemów ewidencyjno-raportujących określanych jako systemy transakcyjne (system POLTAX, ISKOS). Przetwarzanie transakcyjne polega na ewidencji i zestawianiu danych o typowych, elementarnych zdarzeniach gospodarczych (zwanym transakcjami). Na poziomach koordynacyjnym i strategicznym występują dane zagregowane. Do systemów informatycznych wspomagających ten szczebel można zaliczyć hurtownie danych (np. WHTAX, SPR), systemy sprawozdawcze (MRDoS), dzięki którym można nie tylko otrzymać podstawowe dane statystyczne, jak: minima, maksima, wyliczać wartości średnie, ale można dokonywać wielowymiarowej analizy danych według różnych wariantów.

Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w administracji decyduje o tym, czy ma się do czynienia z administracją **scentralizowaną** czy **zdecentralizowaną**². Administracja scentralizowana to taka, w której decyzje podejmuje się na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Z kolei proces przekazywania uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble administracji nazywa się decentralizacją. Obie formy administracji mają swoje zalety i wady. Ponieważ **organem** władczym w rozumieniu przepisów prawnych jest tylko jedna osoba, która kieruje daną jednostką skarbową, dyrektor/naczelnik przekazuje część swoich uprawnień w formie pisemnej swoim zastępcom lub innym pracownikom.

Tabela 2. Charakter informacji na różnych szczeblach zarządzania w RAS

Szczeble zarządzania	Jednostka organizacyjna	Cechy systemu zarządzania informacją	Horyzont czasowy	Typ decyzji	Częstotliwość wykorzystania informacji	Agregacja informacji
Strategiczny	MF	planowanie strategiczne, niemiaki wykonania planów rocznych, formułowanie celów służących rozwojowi RAS, duży stopień niepewności i ryzyka w podejmowaniu decyzji	kilkuletni (od 2 do 5 lat)	nieustrukturalizowane	cyklicznie	wysoka
Koordynacyjny	IS, GIKS	IS – koordynacja na szczeblu wojewódzkim, przygotowywanie zbiorczych informacji dla MF, GIKS przygotowywanie informacji z UKS dla MF				
Operacyjny	US, USsDP, UKS	podejmowanie powtarzalnych (rutynowych) decyzji, obsługa klientów, wykonywanie zadań w cyklu rocznym, wydajność, racjonalność	cykle roczne	ustrukturalizowane	na bieżąco	mala

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Flakiewicz 1987, s. 97-98].

W skali makro zasada centralizacji zapewnia z reguły lepsze możliwości ogólnego sterowania, warunki skuteczności i wydajności, gwarantuje spójność administracji państwowej, sprzyja jednolitości kierownictwa i działania, pozwala na

² Centralizacja i decentralizacja jako ogólne pojęcia stosowane w procesie organizacji nazywane są technikami organizacji [Leoński 2000, s. 55].

koncentrację i przerzucanie środków finansowych w skali całego kraju i większą efektywność poniesionych nakładów, zapewnia ściśle podporządkowanie aparatu terenowego wyższemu ośrodkowi dyspozycji [Cieślak 2004, s. 35-37].

Z systemem zarządzania i systemem informacyjno-decyzyjnym określonej jednostki organizacyjnej związany jest system podejmowania decyzji. Rolę informacji w tym procesie można sprowadzić do następujących konkluzji:

- informacja jest tworzywem (podstawą), z którego powstaje decyzja,
- podjęta decyzja jest informacją dla decyzji późniejszych,
- decyzja jest pewnym typem informacji niosących, oprócz poznania rzeczywistości, czynnik sprawczy dla stanu rzeczy, faktów lub spraw, które będą miały miejsce w przyszłości [Ronkowski 1985, s. 23].

W tabeli 2 przedstawiono poglądowo charakter informacji na różnych szczeblach zarządzania w RAS.

Podstawą podjęcia jakiejkolwiek decyzji (wewnętrznej, zewnętrznej) jest posiadanie przez decydenta odpowiednich informacji o faktach (tzw. informacji weryfikacyjnych). W procesie podejmowania decyzji pracownicy/decydenci zgłaszają zapotrzebowanie na informacje (popyt informacyjny). To zapotrzebowanie jest konfrontowane z danymi napływającymi do jednostek skarbowych oraz z zasobem informacji przetworzonym wcześniej w podobnych lub innych procesach decyzyjnych (podaż informacyjna). Jeśli popyt na informacje jest większy od posiadanego zasobu, powstaje potrzeba pozyskania dodatkowych informacji. Różnica między **popytem** (zapotrzebowaniem) na informacje a **podażą** (dostępnym zasobem), zwana **luką informacyjną**, wyznacza potrzebę zaplanowania działań mających na celu pozyskanie dodatkowych danych, które staną się następnie zasobem informacji dla pracowników/decydentów. Często do podjęcia decyzji potrzebne są informacje z innych instytucji. Decydent poza posiadanymi już informacjami gromadzi informacje ze źródeł znajdujących się poza nim. Dlatego też w uregulowaniach prawnych zostały określone obowiązki informacyjne dla różnych instytucji. Stąd też dodatkowa możliwość – oprócz informacji posiadanych bezpośrednio od podatnika w formie formularzy, kontroli, wyjaśnień – można uzyskać także **informacje podatkowe** z innych źródeł, np. od banku w sprawach rachunku bankowego podatnika (więcej: rozdz. 11 *Informacje podatkowe* – Op) [Rutkowski 2004, s. 13].

Luki informacyjne, brak pełnej informacji w procesie podejmowania decyzji powoduje, że informację niepełną przyjmuje się jako wystarczającą albo uzupełnia się luki informacyjne informacjami nierelevantnymi, które decydent uznaje za relevantne. Jest to jedna z częstych przyczyn błędów w podejmowaniu decyzji administracyjnych. Z tym wiąże się wydłużanie terminów rozstrzygnięć spraw poprzez postępowania odwoławcze, a następnie zaskarżanie decyzji do Naczelnego Sądu Administracyjnego (NSA).

3. Procesy informacyjno-decyzyjne

Na system informacyjno-decyzyjny składa się sprzężenie obiegu informacji z systemem ich przetwarzania. System ten jest elementem systemu zarządzania, który przy wykorzystaniu możliwych środków zapewnia kierownictwu instytucji informacje, pozwalające na podejmowanie terminowych decyzji. Elementami systemu informacyjno-decyzyjnego są:

- procesy informacyjno-decyzyjne,
- technologia informacyjno-komunikacyjna (np. środki komputerowe, programowe itd.),
- stanowiska decyzyjne.

Podstawowym elementem ww. systemu jest stanowisko kierownicze, czyli ośrodek decyzyjny. Ośrodek ten podejmuje decyzje na podstawie dostarczonych informacji.

Proces informacyjno-decyzyjny, ogólnie przyjmując, jest procesem gromadzenia i przetwarzania informacji. W jednostce skarbowej dominującą rolę odgrywają w nim czas oraz kryterium legalności. Każdy proces informacyjno-decyzyjny przebiega w jakimś czasie (w terminach ustawowych i terminach wyznaczonych). W administracji funkcja czasu jest normatywnie określona – jest zdarzeniem prawnym, z którym ustawa łączy określone skutki prawne. Niewątpliwie określenie terminów odgrywa dyscyplinującą rolę w procesach decyzyjnych. Ponadto informacje wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji różnią się pod względem: trybu gromadzenia, zewnętrznej postaci, roli w procesie decyzyjnym czy też trybu prezentacji odbiorcom. Warunkami skracania czasu podejmowania decyzji są:

- zakres rozpatrywanej sprawy, zdarzenia, czynności itp. informacje muszą być dostosowane treścią i zakresem do potrzeb poszczególnych szczebli zarządzania; zapotrzebowanie na informacje wynika z zadań i funkcji odbiorcy;
- kwalifikacje osób podejmujących decyzje na wszystkich etapach procesu decydowania;
- automatyzacja przetwarzania informacji, głównie na podstawie technologii informacyjno-komunikacyjnej (środki działania). Szybkość i częstotliwość informacji powinny zapewniać ich efektywne wykorzystanie w podejmowaniu decyzji;
- odpowiednia organizacja pracy (liczba pionów organizacyjnych w jednostce skarbowej, centralizacja/decentralizacja itp.). Drogi przepływu powinny być dostosowane do struktury organizacyjnej, powinny także uwzględniać postulat przepływu informacji najkrótszą drogą.

Proces podejmowania decyzji administracyjnych (is/us/uks) odbywa się na podstawie zgromadzonych zasobów informacyjnych oraz przy wsparciu Informatycznego Systemu Zarządzania. Proces odbywa się według następującego schematu:

- **sporządził (wykonał)** – szczebel operacyjny – pracownicy,

- **zweryfikował** – szczebel koordynacyjny (taktyczny) – kierownik komórki organizacyjnej,
- **zaakceptował** – szczebel strategiczny – dyrektor/naczelnik (zastępcy).
Podejmowane decyzje w RAS można podzielić na decyzje skutkujące w sferze:
- zarządzania jednostką skarbową:
 - tylko w granicach danej jednostki skarbowej podejmowane przez ministra/dyrektora/naczelnika jednostki organizacyjnej,
 - podejmowane w jednostce organizacyjnej wyższego stopnia, a skutkujące zarówno w jej granicach, jak i w jej jednostkach podległych (np. decyzja dyrektora is w sprawie czasu pracy is i podległych mu us),
- stosowania prawa materialnego na podstawie KPA, Ordynacji podatkowej (dalej Op) i innych przepisów – podejmowane przez jednostkę skarbową – są to **decyzje administracyjne, postanowienia, interpretacje wiążące, zaświadczenia**, których adresatami jest otoczenie.

Decyzyjność względem otoczenia jest szczególnie istotna. Administracja skarbowa świadczy głównie **usługi administracyjne** względem otoczenia (w przypadku administracji samorządowej i zespolonej rządowej, która oprócz usług administracyjnych świadczy usługi techniczne, społeczne) w postaci: wydawania **zaświadczeń i interpretacji** na wniosek klienta, wydawania **decyzji i postanowień** administracyjnych oraz wykonywania zadań na podstawie uregulowań prawnych.

Reasumując, do decyzji zewnętrznych zalicza się te decyzje, w których adresat (odbiorca) znajduje się poza układem struktur organizacyjnych administracji skarbowej (**nadawca**), natomiast decyzje skierowane do adresatów (odbiorców) znajdujących się w układach tej zależności będą decyzjami wewnętrznymi.

Decyzja administracyjna to akt prawny rozstrzygający sprawę co do jej istoty albo w inny sposób kończący sprawę w danej instytucji (instancji). Kształtuje prawa i obowiązki jednostki/podmiotu w konkretnej sytuacji. Jej celem jest wywołanie określonych skutków prawnych na podstawie obowiązujących przepisów prawnych. Decyzja wskazuje ustalony przez organ administracyjny stan faktyczny, określa przesłanki zastosowania tej, a nie innej kwalifikacji prawnej i ustala, jakie okoliczności stanu faktycznego odpowiadają poszczególnym fragmentom normy prawnej zastosowanej w sprawie. To wszystko zawiera formuła art. 210 § 1 pkt 6 Ordynacji podatkowej. W RAS można wyróżnić dwa rodzaje decyzji dotyczących podatków, opierających się na Op (elementy decyzji zob. art. 207-215 Op):

- **decyzje zobowiązujące** – np. decyzja ustalająca – decyzja, w drodze której powstaje zobowiązanie podatkowe; decyzje dotyczące zabezpieczenia zobowiązania podatkowego itp.,
- **decyzje uprawniające** – np. decyzja określająca – decyzja określa np. wysokość zobowiązania, wysokość zaległości podatkowej lub nadpłaty podatku. Są to decyzje o charakterze deklaratoryjnym, nie tworzą zobowiązania podatkowego, a jedynie stwierdzająca jego istnienie, decyzja odraczająca terminy podatkowe, decyzja rozkładająca podatki na raty, decyzja dotycząca ulg podatkowych itp.

Decyzje administracyjne można podzielić również ze względu na niesiony skutek, a mianowicie:

- decyzje dotyczące swym zakresem jedynie zagadnień proceduralnych (np. decyzja o odmowie wznowienia postępowania),
- decyzje wywołujące skutki przewidziane w prawie materialnym (np. decyzje zobowiązujące).

Rekapitulując, decyzja wydana przez organ podatkowy (nadawcę) w obszarze działalności podstawowej kształtuje prawa i/lub obowiązki **adresata** (strony, odbiorcy).

Z kolei **postanowienie** to druga, oprócz decyzji, forma rozstrzygnięć wydawanych przez RAS w sferze stosowania prawa materialnego. Postanowienie tym różni się od decyzji, że dotyczy poszczególnych kwestii wynikających w toku postępowania, lecz nie rozstrzyga o istocie sprawy, chyba, że odpowiednie przepisy stanowią inaczej (o istocie sprawy rozstrzyga np. postanowienie dotyczące odmowy przywrócenia terminu – elementy postanowienia zob. art. 216-219 Op).

Zaświadczenie jest dokumentem urzędowo potwierdzającym fakty lub stan prawny. Instytucje związane z wydawaniem tego rodzaju dokumentów uregulowane są (art. 217-220) w dziale VII kodeksu postępowania administracyjnego (KPA). Natomiast szczegółowe zasady i tryb wydawania zaświadczeń, o których mowa w art. 40 § 1, art. 98 § 3, art. 112 § 7 oraz art. 302 Op, określone są w rozporządzeniu (np. DzU 2002 nr 240, poz. 2067 ze zm.). Zaświadczenie wydaje się na pisemny wniosek podatnika. Podstawą do wydania zaświadczenia są rejestry, ewidencje i inne dane znajdujące się w posiadaniu urzędu. Ponadto urzędy skarbowe wydające zaświadczenia są obowiązane do prowadzenia ewidencji wydanych zaświadczeń.

Interpretacje wiążące są wydawane w formie postanowienia w terminie 3 miesięcy od dnia złożenia wniosku. Pozwala to złagodzić skutki niejasnego i skomplikowanego prawa. Ma to stanowić ochronę dla podatników/podmiotów przed błędami organów podatkowych. Instytucja interpretacji wiążących weszła w życie z dniem 1 stycznia 2005 r.

W okresie od 1 stycznia do 30 czerwca 2005 r. do wszystkich urzędów skarbowych w Polsce złożono w sumie 39 999 wniosków o wydanie wiążących interpretacji w sprawach podatkowych. Z tego 6452 wniosków wpłynęło do wyspecjalizowanych urzędów skarbowych, zajmujących się obsługą dużych podmiotów. W tym okresie urzędy skarbowe wydały 29 893 postanowienia, z czego 4219 postanowień zostało wydanych przez urzędy zajmujące się obsługą dużych podatników³.

Z kolei decyzje podejmowane w sferze działań pomocniczych (wspierających) są wynikiem zachodzących tam procesów. Dotyczą takich dziedzin, jak: kadry, administracja (obsługa: sekretariat/kancelaria), rachunkowość budżetowa (płace, rozrachunki z dostawcami), archiwum, informatyka, przetwarzanie danych.

³ Forum informacyjne – www.skarbowcy.pl (14.05.2005).

Kadrę kierowniczą rządowej administracji skarbowej, która jest jednym z elementów systemu zarządzania i gestorem procesów informacyjno-decyzyjnych, zwykle rekrutuje się z pracowników już pracujących w administracji. Natomiast osoby kierujące jednostkami skarbowymi dyrektorzy/naczelnicy są powoływane w drodze otwartych konkursów ogłoszanych przez Ministerstwo Finansów.

4. Podsumowanie

Głównym stymulatorem systemu informacyjno-decyzyjnego administracji skarbowej jest otoczenie prawne. Sfera prawna reguluje i definiuje całą działalność administracji skarbowej. Określa normatywnie grupy podmiotów obowiązanych do składania informacji, zakres danych zawartych w tych informacjach, a także szczegółowe zasady, termin i tryb ich sporządzania i przekazywania oraz rodzaje dołączanych dokumentów.

Ponadto wysoce zmienne otoczenie prawne powoduje konieczność opracowywania wielu wersji systemu POLTAX. W roku 1999 wdrożono 13 wydań systemu POLTAX, w których łącznie wprowadzono 298 zmian, odpowiednio: w 2000 r. – 19 wydań, w których dokonano 979 zmian, w 2001 r. – 22 wydania, w których dokonano 2077 zmian [NIK... 2003, s. 43]. Dlatego też system podatkowy oraz system informacyjno-decyzyjny RAS winny być względem siebie systemami komplementarnymi. Zmieniając istotnie funkcjonowanie systemu podatkowego, trzeba mieć na względzie, jakimi zasobami dysponuje RAS. Otoczenie prawne uzmysławia to, iż nieodzownym warunkiem prawidłowego funkcjonowania SI RAS staje się konieczność dokonywania analiz systemowych, bilansowania możliwości systemu informacyjno-decyzyjnego RAS względem systemu podatkowego i *vice versa* oraz implementacji odpowiedniej technologii informacyjnej.

Literatura

- Cieślak S., *Praktyka organizowania administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2004.
- Flakiewicz W., *Systemy informacyjne przedsiębiorstw i instytucji*, PWE, Warszawa 1987.
- Knosala E., Zacharko L., Matan A., *Elementy nauki administracji*, Kolonia Limited, Wrocław 2002.
- Leoński Z., *Nauka administracji*, Warszawa-Poznań 1979.
- Leoński Z., *Zarys prawa administracyjnego*, PWN, Warszawa 2000.
- NIK – Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli wprowadzania i funkcjonowania systemów informatycznych w jednostkach resortu finansów*, 2003.
- Oleński J., *Standardy informacyjne w gospodarce*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1997.
- Pawłowska A. (red.), *Administracja publiczna. Zagadnienia wstępne*, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin 1999.
- Ronkowski R., *Informatyka w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, IWZZ, Warszawa 1985.
- Rutkowski I.P., *Marketingowe systemy informacyjne w handlu*, AE, Poznań 2004.
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierownice*, PWE, Warszawa 1992.
- Thompson J.D., *Organizations in Action*, McGraw Hill, New York 1967.

INFORMATION-DECISION SYSTEM OF GOVERNMENT REVENUE ADMINISTRATION

Summary

The article tries to identify information and decision systems of government revenue administration. The article characterizes the structure of revenue administration in Poland. It describes grades of management in revenue administration at macro and micro scale. The classification basic of decisions types has been made. The author emphasizes that the implementation of appropriate information and communication technology is essential.

Sebastian Gadomski – mgr, doktorant studiów zaocznych przy Wydziale ZI Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.