

CZY GEODEZJA JEST REFORMOWALNA?

Wicepremier Zyta Gilowska zapowiada rychłą likwidację zakładów i gospodarstw pomocniczych, a także samorządowych funduszy celowych i niektórych funduszy centralnych. Zadaniem pani premier jest wszak reformowanie sektora finansów publicznych, a nad losem służby geodezyjnej nie ma obowiązku się zastanawiać.

WOJCIECH TOKARSKI

Praktycznie wszystkie problemy gnębiące służbę geodezyjną i kartograficzną wynikają z systemu organizacyjnego, który tak naprawdę nie jest żadnym systemem. Skutecznie broniące się do dzisiaj rozwiązania mają korzenie w latach 80. W początkach lat 90. dało się zauważyć pozytywny trend finansowego i organizacyjnego usamodzielniania ośrodków dokumentacji geodezyjno-kartograficznej (ODGiK-ów) poprzez tworzenie gospodarstw pomocniczych i zakładów budżetowych. Niestety, nie dotyczyło to całej służby, a jedynie państwowego zasobu, i to też tylko jego części.

Przez wiele kolejnych lat mówiono, że organizacja służby geodezyjnej winna ulec zmianie i ujednoczeniu, ale nic w tym kierunku nie robiono. Dopiero przy wprowadzaniu reformy administracji publicznej (1999 r.) dokonano decentralizacji, przekazując powiatowy zasób i służbę pod nadzór starostów, ale w niedoskonałych strukturach, jakie funkcjonowały w administracji rządowej.

Fiaskiem zakończyło się też wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania przez jakość i ujednoczenie wymogów. Projekt celowy „System oceny jakości w geodezji i kartografii” (oparty na wytycznych normy ISO 9001:2000) podjęty został w 2001 roku przez GUGiK we współpracy z Instytutem Geodezji i Kartografii, a finansowany był głównie przez KBN. IGIK powołał do tych celów certyfikowane biuro, które ostatecznie nie podjęło działalności.

Wypowiedzi wicepremier Zyty Gilowskiej (ramka obok) są dość niepokojące,

GOSPODARSTWA I FUNDUSZE DO LIKWIDACJI

Podczas konferencji prasowej 17 stycznia wicepremier i minister finansów Zyta Gilowska przedstawiła planowane działania w gospodarce i finansach na I półrocze 2007 roku. Zapowiedziała likwidację „tych sposobów gospodarowania, które zakorzeniły się w Polsce jeszcze w latach pięćdziesiątych i nienaruszone trwają drugą dekadę istnienia Rzeczypospolitej”.

W ramach podmiotowej konsolidacji sektora finansów publicznych przewiduje się likwidację następujących form gospodarowania: „wszystkich zakładów budżetowych, wszystkich gospodarstw pomocniczych, wszystkich samorządowych funduszy celowych, wszystkich wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej, części agencji rządowych i części funduszy celowych usytuowanych centralnie”.

Zdaniem minister finansów obecna faza procesów wzrostu gospodarczego wymaga pilnego wzmocnienia instytucjonalnego, bez którego nie będzie możliwa skuteczna i racjonalna polityka gospodarcza oraz nie zostaną w pełni wykorzystane szanse płynące z naszego członkostwa w UE. Konieczna w państwie demokratycznym jawność i przejrzystość działania stanowi najsilniejszy oręż w walce z korupcją i marotrawstwem. Zmiany muszą objąć praktycznie wszystkie instytucje finansowane wyłącznie lub głównie ze środków publicznych.

ŹRÓDŁO: MINISTERSTWO FINANSÓW

ale nie jest przecież jej zadaniem pochylenie się nad losem służby geodezyjnej. Dbałość o stan poszczególnych służb należy do odpowiednich jednostek centralnych. Paradoksalnie były prezes GUGiK Jerzy Albin już wcześniej wystąpił z propozycją likwidacji form gospodarczych w służbie geodezyjnej, tyle że zabiegi te zostały skutecznie zablokowane. Proponowany zakaz zapisany w tak wąskiej tematyce ustawie, praktycznie nie miał większego znaczenia. Spowodowałby jedynie wdrożenie przez samorządy działań omijających i faktycznie wszystko toczyłoby się po staremu.

Obecna sytuacja jest bardziej jednoznaczna i można z niej znaleźć rozsądne wyjście, ale należy działać szybko. Jest okazja albo do gruntownej przebudowy systemu, albo do przyjęcia w milczeniu tego, co oferuje rząd, i pozostawienia na długie lata służby geodezyjnej w strukturach i na garnuszku mającego specyficzne ograniczenia budżetu. Służby, w której występują przerosty zatrudnienia, przy jednoczesnym braku ludzi do wykonywania wyznaczonych zadań (ten paradoks wynika z rozdrobnienia zasobu oraz istnienia zbędnych jego szczepów).

• FORMY ORGANIZACYJNE SŁUŻBY GEODEZYJNEJ (1984-99)

W początkach lat 80. ośrodki pracowały wyłącznie w strukturach jednostek budżetowych administracji wojewódzkiej (oddziały wydziałów geodezji i kartografii). Finansowanie działalności ODGiK-ów oparte było całkowicie na budżecie państwa, ponieważ nie funkcjonował jeszcze fundusz celowy, zwany Funduszem Gospodarki Zasobem Geodezyjnym i Kartograficznym (FGZGiK).

Po 1992 roku na skutek polityki Departamentu Głównego Geodety Kraju, którym kierował Remigiusz Piotrowski, pewna liczba ODGiK-ów przekształciła się w gospodarstwa pomocnicze. Niestety, do reformy administracji w 1999 r. na

49 WODGiK-ów aż 25 nadal pozostawało w strukturach wydziałów urzędów wojewódzkich. Jednocześnie bardzo dobrze funkcjonowały formy nietypowe, jak spółka akcyjna w Słupsku, spółka cywilna w Gdańsku, przedsiębiorstwo państwowe w Katowicach czy zakład budżetowy w Sieradzu. Z tych doświadczeń nie wyciągnięto jednak wniosków.

Piętnaście lat zarządzania służbą geodezyjną przez administrację państwową zakończyło się brakiem jednolitej organizacji oraz tendencją do utrzymania struktur z minionego systemu gospodarczego. Przekształcenie w formę gospodarstw pomocniczych wydawało się na tamte czasy dobrym posunięciem, tym bardziej że miała to być forma przejściowa, bliższa gospodarce rynkowej. Zmuszała do myślenia oraz do dbałości o środki należne funduszowi celowemu. Jednak gospodarstwa pomocnicze, które zostały stworzone w celu wydzielenia z urzędów kadry pomocniczej (sprzątaczkę, kierowcy, powielarnie itp.), na dłuższą metę nie w pełni odpowiadały wymogom administrowania państwowym zasobem geodezyjnym i karto-

graficznym (pzgik). Obecnie i tak należałoby się z tą formą pożegnać, ale w przypadku jej powszechnego występowania droga do bardziej nowoczesnych rozwiązań byłaby prostsza.

● ODGiK-i PO REFORMIE ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ

Pzgik jest własnością Skarbu Państwa i podlega nadzorowi administracji rządowej. Natomiast jego prowadzenie po reformie ustrojowej państwa powierzono administracji samorządowej. Nie wszystkie skutki reformy okazały się pozytywne, bo była ona źle przygotowana. W dawnym podziale administracyjnym najsilniejsze były ośrodki wojewódzkie. Filie często odstawały od nich poziomem, i dotyczyło to nie tylko wyposażenia technicznego, ale i nielicznej obsady. Zdarzały się przypadki obsługi dwóch filii przez jedną osobę. Nadal jest wiele takich starostw, w których państwowy zasób prowadzi tylko 2 lub 3 osoby.

PODGiK-i w znakomitej większości stanowią część jednostek budżetowych starostw (wydziałów geodezji itd.). Często praktykuje się łączenie

stanowiska geodety powiatowego i kierownika ośrodka. Gdzie indziej kierownik ośrodka jest jednocześnie zastępcą geodety powiatowego lub stanowisko kierownika ośrodka w ogóle nie występuje. Zdarzają się też przypadki tworzenia jednostek organizacyjnych starostw, w których skład wchodzi cała problematyka administracji geodezyjnej, a geodeta powiatowy jest jednocześnie pracownikiem starostwa oraz kierownikiem tej jednostki i kierownikiem ośrodka. Powoduje to systematyczne zacieranie się ośrodków jako wyodrębnionych jednostek zapisanych jednoznacznie w ustawie *Prawo geodezyjne i kartograficzne* (rozdz. 7, art. 40, ust. 2). Przewrotnie stwierdzą jednak, że z punktu widzenia zarządzania ta ostatnia forma wydaje się rozsądna i daje pozytywne wyniki, czego przykładem może być Starostwo Powiatowe w Poznaniu.

W niektórych regionach zauważalna była tendencja do przekształcania ośrodków w jednostki gospodarcze starostw. Wydaje się jednak, że zmiany te nie zawsze były podyktowane względami organizacyjnymi, a często chęcią zaoszczędzenia etatów w admini-

REKLAMA

Jak pięknie spadło oprocentowanie!

Citibank Handlowy specjalizuje się w tworzeniu propozycji kredytowej precyzyjnie dopasowanej do potrzeb wybranych grup zawodowych. Mamy duże doświadczenie w tym zakresie. Kredyt Citibank udzielany jest bez poręcycieli i zabezpieczeń, bez opłat za rozpatrzenie wniosku, na dowolny cel.

Skorzystaj z Kredytu Citibank

Oprocentowanie kredytu niższe niż w ofercie standardowej - już od 8,95%*

Zadzwoń i umów się w wybranym przez siebie miejscu i czasie z Przedstawicielem Banku tel. (022) 483 10 50, tel. kom. 0 668 110 480

www.online.citibank.pl

citibank handlowy

*Roczne oprocentowanie nominalne, oprocentowanie rzeczywiste od 10,73% w skali roku, przy założeniu, że Kredytobiorca jest przedstawicielem wolnego zawodu lub Kredytobiorca jest zatrudniony w firmie współpracującej z Bankiem w ramach Citibank at Work oraz posiada Konto Osobiste Citibank i przelewa na konto swoje wynagrodzenie.

Bank Handlowy w Warszawie S.A.; Sektor Bankowości Detalicznej; ul. Goleśzowska 6; 01-249 Warszawa.

PLUSY I MINUSY REFORMY ADMINISTRACJI

- (+) rozbudzenie inicjatyw i ambicji lokalnych, co skutkuje usprawnieniem obsługi (głównie geodezyjnych jednostek wykonawczych) w PODGiK-ach,
- (+) bardziej sprawiedliwy podział środków finansowych FGZGiK,
- (-) rozbudowa administracji związana z rozdrobnieniem jednostek obsługujących zasób,
- (-) powstanie wielu jednostek ze słabą merytorycznie i niewystarczającą liczebnie kadra, co w powiązaniu z brakiem wyraźnych centrów wspierających (rola dawnych WODGiK-ów) powoduje zamknięcie się na inicjatywy prosamorządowe oraz osłabienie technologiczne,
- (-) brak zrozumienia przez geodetów powiatowych dla inicjatyw działania wspólnego i utrzymania jednolitości sieci o charakterze ogólnokrajowym,
- (-) traktowanie zasobu jako zbioru dokumentów o charakterze lokalnym, mimo że jest on własnością SP (PzgiK, art. 40) i ma służyć rozwojowi gospodarki kraju,
- (-) systematyczne zatracanie przez ośrodki dokumentacji charakteru wyodrębnionych jednostek, a co za tym idzie zmiana stylu pracy na rzecz tzw. urzędowania,
- (-) tendencja do ograniczania zadań ośrodków wyłącznie do obsługi jednostek wykonawstwa geodezyjnego (np. część techniczna ewidencji gruntów jest często prowadzona przez wydziały w starostwach),
- (-) niewielkie zainteresowanie starostów państwowym zasobem, którzy własność SP powierzając im do prowadzenia traktują jako uciążliwy obowiązek, nie bardzo wiedząc, jak wykorzystać zawartą tam informację,
- (-) styl pracy ośrodków ukierunkowany na produkt, a nie na klienta (potwierdza fałszywe przekonanie, iż zasób jest tylko dla geodetów).

stracji i przerzucenia kosztów obsługi na FGZGiK. Trudno się jednak temu dziwić, skoro starostom powierzono zadania, nie zapewniając środków i dodatkowych etatów.

Warto przypomnieć, że Główny Urząd Geodezji i Kartografii od pewnego czasu nieprzychylnie patrzył na próby poszukiwania optymalnych rozwiązań, nie proponując nic w zamian. Na konferencji w Elblągu w 2002 roku dyrektor Departamentu PZGiK GUGiK Grażyna Skołbania krytycznie zauważyła: „Niepokojącym jest zjawisko coraz szerszego tworzenia jednostek gospodarki pozabudżetowej w celu przeniesienia ciężaru kosztów zatrudnienia w ODGiK-

-ach na FGZGiK. Przy czym odbywa to się tylko i wyłącznie w celu zwolnienia etatów dla innych zakresów działalności starostw, kosztem wzbogacenia zasobu i wyposażenia ośrodków dokumentacji.(...) Wprowadzenie organizacji pozabudżetowych dopuszczone być może dopiero po przeprowadzeniu analiz ekonomicznych i wyeliminowaniu form kosztownych, powodujących nieuzasadnione »przejadanie« FGZGiK oraz środków budżetowych bez właściwych efektów w sprawności i profesjonalizmie ośrodków”.

Tych analiz nikt nigdy nie prowadził, a powyższe stwierdzenia były niczym nie poparte. Należy jednak przyznać, iż przemodelowanie struktur organizacyjnych służby przerastało możliwości GUGiK.

Jednocześnie następowało powolne, ale ciągle rozdrobnienie zasobu. Wójtowie gmin, a zwłaszcza burmistrzowie miast coraz częściej przejmowali zasób wraz ze wszystkimi zadaniami i kompetencjami starosty.

Obecnie państwowy zasób geodezyjny i kartograficzny administrowany jest przez ośrodki dokumentacji w: powiatach ziemskich (305 jednostek), grodzkich (65), gminach (8), województwach (16) oraz CODGiK prowadzący zasób centralny (gospodarstwo pomocnicze!).

Stan organizacyjny ośrodków wojewódzkich i powiatowych jest niejednorodny. Część z nich jest niedofinansowana mimo posiłkowania się środkami PFGZGiK, a zatrudnienie jest zbyt skąpe do sprawnego prowadzenia zasobu. Wiele ośrodków nie wykonuje prawidłowo powierzonych im zadań. Jest to bardziej widoczne w ośrodkach pracujących w formie komórek organizacyjnych jednostek budżetowych starostów. Jednak formy pozabudżetowe, mimo większej sprawności ekonomicznej i merytorycznej, też nie osiągają pożądaných wyników, ponieważ nie są poddawane kontroli. Faktyczny nadzór nie jest możliwy z powodu braku cech porównywalnych.

Z powyższych rozważań wynikają wnioski, które można potraktować jako wstępne propozycje zmian organizacyjnych (patrz ramka).

● PAŃSTWO A SPOŁECZEŃSTWO I GOSPODARKA

W Polsce nadal istnieje przekonanie o dobroczynnej sile drzemiącej w strukturach administracji państwowej (nie tylko co do efektów organizacyjnych,

ale także ekonomicznych), mimo kompromitacji tej idei w gospodarce światowej. Także w kręgach służby geodezyjnej i kartograficznej powszechne jest twierdzenie, iż jej organizacja w strukturach rządowych (lata 1984-99) była bardziej skuteczna niż w samorządowych. To twierdzenie nie ma jednak racjonalnych przesłanek. Należy pamiętać, że organy władzy centralnej ulegają znacznie większym naciskom politycznym niż organy samorządowe, a mieszanie polityki z gospodarką z reguły daje złe wyniki. Rodzi to też większe niebezpieczeństwo niekontrolowanych zmian, których pospieszne i chaotyczne wdrażanie daje głównie efekty polityczno-populistyczne, co można było niejednokrotnie zauważyć w naszej branży.

Przeżywamy obecnie okres poszukiwania i wdrażania zmian w sektorze publicznym. Na świecie coraz powszechniej dąży się do wprowadzenia w nim mechanizmów rynkowych.

Duże znaczenie ma decentralizacja sektora publicznego. Dzięki niej poprawia się jakość świadczonych usług publicznych. W poszczególnych krajach reformy są wprowadzane w różnym stopniu. Część z nich wprowadziła jedynie ograniczenia w rozmiarach wydatków publicznych i ścisłą ich kontrolę, w pierwszym rzędzie zmniejszając zatrudnienie. Okazuje się jednak, że same

WSTĘPNE PROPOZYCJE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

- oddzielić gospodarkę nieruchomością od geodezji i kartografii,
- traktować służbę geodezyjną i kartograficzną jako jedną niepodzielną całość,
- zlikwidować część zbyt małych i dających złe wyniki finansowe jednostek, co spowoduje wzmocnienie finansowe i organizacyjne pozostałych,
- zastanowić się nad sensem istnienia WODGiK-ów,
- wdrożyć nowoczesne formy organizacyjne, które sprzyjałyby efektywności ekonomicznej i postępowi technologicznemu,
- wdrożyć nowoczesne systemy zapewnienia i zarządzania jakością, opracowane pod kątem obsługi pzgiK (powinno to zminalizować konieczność prowadzenia mało skutecznego nadzoru przez administrację państwową i ujednolicić wymagania),
- oprzeć obsługę interesantów na internecie (w tym celu należy doprowadzić do pełnego z informatyzowania pzgiK),
- rozważyć zmniejszenie liczby zadań oraz obligatoryjnych asortymentów.

Leica TPS1200

Precyzyjny i wydajny Total station



działania mechaniczno-nadzorcze nie są w pełni skuteczne i nie dają pożądanych wyników.

Dlatego w wielu krajach zachodnich przeprowadzono głębokie zmiany w sposobie sprawowania funkcji publicznych. Termin „administrowanie” został zastąpiony przez „zarządzanie publiczne”, co oznacza nową jakość w sterowaniu sektorem publicznym. Państwo z opiekuńczego, interwencyjnego, o skostniałej strukturze przekształciło się w kontraktowe, wykorzystujące w dużej mierze mechanizmy rynkowe umożliwiające planowanie i rozliczanie dzięki wdrożeniu policzalności efektów.

● ZARZĄDZANIE PUBLICZNE W SŁUŻBIE GEODEZYJNEJ

Wstępnym założeniem koncepcji zarządzania publicznego jest zastosowanie analizy ekonomicznej. W tym celu niezbędne jest stworzenie struktur instytucji publicznych zbliżonych charakterem do przedsiębiorstw. Prawdopodobnie likwidacja przestarzałych form pozabudżetowych jest początkiem szerszych reform sektora publicznego w Polsce zmierzających w tym właśnie kierunku.

Warunek pierwszy to decentralizacja struktury organizacyjnej sektora publicznego poprzez stworzenie małych organizacji, odpowiedzialnych za swoje zadania i gospodarkę finansową. Umożliwi to im stosowanie rachunku kosztów i uzyskanie efektów oraz skuteczne gospodarowanie posiadanymi zasobami. Poprzez przypisanie w 1999 roku służby geodezyjnej i kartograficznej do samorządów decentralizacja formalnie już się u nas dokonała. Jednak zatrzymano się w pół kroku, a sam fakt zmiany zarządzającego niewiele wniósł. Racjonalnie przeprowadzona decentralizacja powinna dać następujące efekty:

- przejrzystość struktury,
- policzalność efektów i kosztów,
- możliwość globalnego budżetowania,
- jednoosobową odpowiedzialność za podejmowane decyzje,
- możliwość pobudzenia mechanizmu konkurencji,
- zwiększenie efektywności,
- lepszą identyfikację potrzeb klienta,
- eliminowanie niekorzystnych cech potencjalnie zwanych urzędowaniem.

Niestety, z wymienionych korzyści jedynie lepszą identyfikację potrzeb klienta można by uznać za częściowo

osiągniętą. I choć faktyczna decentralizacja powoduje przełamanie monopolu władzy państwowej poprzez separację funkcji (i tak się w geodezji stało), to jednak najlepszą strukturą organizacyjną do tego celu są semiautonomiczne agencje łączące małą strategię i dużą operatywność.

W przypadku geodezji mogą one podlegać bezpośrednio ministerstwu lub jednostce centralnej (GUGiK). Należy się zastanowić, czy właśnie obecny GUGiK nie powinien zostać przekształcony w pewnym zakresie zadań w jednostkę sterującą i nadzorczą (wtedy należałoby część zadań urzędu przekazać do ministerstwa). Takim dobrym wzorcem do naśladowania mogłaby być organizacja Agencji Nieruchomości Rolnych. Ta propozycja może wydać się ryzykowna, ponieważ niektóre agencje też mają być objęte likwidacją. Ale to nie znaczy, że akurat ta forma w geodezji byłaby nie do przyjęcia. Należy pamiętać, że administrowanie państwowym zasobem daje na wyjściu konkretny produkt i wyniki finansowe. Ponadto najprawdopodobniej reorganizacja istniejących agencji będzie raczej polegała na ich łączeniu, a nie całkowitej likwidacji.

Najważniejsze jest to, że obojętnie pod jaką jednostką centralną podlegałyby semiautonomiczne agencje w terenie, ich zależność może być zdefiniowana tylko na zasadzie wytyczania podstawowych zadań merytorycznych oraz funkcji kontrolnych. Struktura organizacyjna musiałaby się zmienić z hierarchicznej w poziomą, bardziej elastyczną. W przeciwnym razie nastąpi powrót do sytuacji sprzed 1999 roku.

Kolejnym warunkiem skutecznego zarządzania publicznego jest wprowadzenie procedur zorientowanych na wyniki i generowanie informacji o nich. Struktury zdecentralizowane umożliwiają zestawianie kosztów i wyników w różnych układach organizacyjno-personalnych i sterowanie nimi. A to z kolei pozwala na porównanie między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi i pokazywanie różnic w efektywności działania. Ten warunek też nie został u nas zrealizowany. Nieprzywiązujących do siebie służb powiatowych nie da się jednoznacznie rozliczyć i ocenić.

Następny etap to wprowadzenie do zarządzania sferą publiczną tzw. publicznego kontrolingu polegającego na zastosowaniu określonych środków organizacyjno-personalnych i róż-

nych innych instrumentów. Aby jednak wdrożenie kontrolingu było możliwe, konieczny jest dopływ odpowiednio skonstruowanej informacji. Stąd wyłania się potrzeba prowadzenia przystosowanej do tych celów rachunkowości, zwanej rachunkowością publiczną, która pozwoliłaby na ujednoczenie prezentacji wyników poszczególnych jednostek.

Innym, bardzo ważnym warunkiem jest odpowiedni dobór kadr. Osoby pracujące w sektorze publicznym winny identyfikować się z zadaniami i celami organizacji. Bardzo istotne jest także to, aby dostrzegać plany i dążenia pracowników. Dlatego konieczny jest system motywacyjny odpowiednio dobrany do oczekiwań i aspiracji osób zatrudnianych. Ponadto dobór kadr powinien być oparty na kwalifikacjach, kompetencjach, odpowiedzialności i fachowości, a nie na przynależności partyjnej.

Podsumowując, należy stwierdzić, że klasyczny system zarządzania w jednostkach sektora prywatnego wymaga adaptacji do sfery usług publicznych. Sektor publiczny zawsze będzie bowiem posiadał własną specyfikę.

● ZAPROSZENIE DO DYSKUSJI

Powyżej pokazano, jak bardzo różni się to, co zrobiono z państwową służbą geodezyjną i kartograficzną w 1999 roku, od metod i trendów stosowanych w nowoczesnych państwach. Oczywiście jest chyba, że w obliczu zmian zapowiadanych przez ministra finansów trzeba coś przedsięwziąć. Przedstawiciele branży geodezyjnej na skutek dość komfortowej jeszcze obecnie sytuacji, warunkowanej dostępnością środków zapewnionych przez fundusz celowy, zachowują się często jak nieświadome niczego dzieci. Na internetowym forum GEODETY (www.geoforum.pl) jeden z czytelników napisał: „To, że zlikwidowane zostaną gospodarstwa pomocnicze, zakłady budżetowe itp., to bardzo dobrze. Urząd ma być urzędem, a nie firmą. Jeśli zlikwidowany będzie fundusz gospodarki zasobem, to nasza powiatowa geodezja, która i tak nie jest najnowocześniejsza, stanie się zapyziałym skansenem”.

Wniosek jest prosty. Chcemy pracować jak urząd, ale pieniędzy mieć tyle, co firma, no i oczywiście te pieniądze mają być łatwe, czyli najlepiej, jak przyniesie je obywatel w formie podatków. Takie podejście nie napawa optymizmem. ■