

Procedury wdrożeniowe systemu zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie

1. Wstęp

Opodatkowanie stanowi jeden z istotnych czynników decydujących o rentowności przedsięwzięcia. Działający racjonalnie przedsiębiorca nie może pominąć aspektów podatkowych w procesach decyzyjnych³. Zarządzanie podatkami, w tym też zarządzanie ryzykiem podatkowym, to celowy, świadomy i stały proces, zmierzający do zmniejszenia ryzyka podatkowego, mający na celu podjęcie działań w celu optymalizacji obciążeń podatkowych w granicach prawa podatkowego. Ryzyko podatkowe towarzyszy nieodłącznie podatnikom w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i podejmowania strategicznych decyzji⁴.

Świadome zarządzanie podatkami w przedsiębiorstwie wymaga znajomości: wiążących interpretacji podatkowych, orzecznictwa sądów administracyjnych, komputerowych lub papierowych baz przepisów prawa podatkowego, komentarzy do przepisów prawa podatkowego, publikacji naukowych czy specjalistycznych czasopism.

Zarządzanie ryzykiem podatkowym zamyka się w trzech podstawowych obszarach: zarządzania wiedzą osób zaangażowanych w rozliczenia podatkowe, utworzenia wewnętrznych procedur podatkowych zapewniających sprawny przepływ informacji pomiędzy wszystkimi komórkami przedsiębiorstwa oraz dostosowania systemów informatycznych wspomagających wyżej wymienione dwa obszary⁵. Skutkami braku lub złego zarządzania ryzykiem podatkowym w firmie mogą

¹ Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych.

² Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania.

³ S. Kudert, M. Jamroz, *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorcy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 15.

⁴ M. Kuczyński, K. Płuciennik, *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, 2008, <https://msp.money.pl/wiadomosci/podatki/artkul/zarzadzanie;ryzykiem;podatkowym,40,0,406568.html> (dostęp: 15.06.2018).

⁵ S. Dziudzik, *Ryzyko podatkowe*, 2007, https://www.gazeta-msp.pl/?id=archiwum_lista&nr_historyczny=57 (dostęp: 15.06.2018).

być: odpowiedzialność karnoskarbowa członków zarządu, utrata dobrego wizerunku firmy, pogorszenie pozycji konkurencyjnej firmy, obniżenie opłacalności przeprowadzanych transakcji czy nawet zachwianie płynności finansowej firmy⁶.

W związku z powyższymi skutkami wydaje się koniecznością wdrażanie do przedsiębiorstw skutecznych procedur dotyczących zarządzania ryzykiem podatkowym.

Według badań przeprowadzonych przez firmę Ernst & Young najważniejszymi priorytetami polityki podatkowej dla polskich przedsiębiorstw są⁷: dla 51% ankietowanych przedsiębiorców – uniknięcie zaległości podatkowych i związanych z nimi obciążeń, dla 30% – minimalizacja obciążeń podatkowych, dla kolejnych 9% ankietowanych – uniknięcie odpowiedzialności karnoskarbowej, dla 6% – ochrona reputacji firmy, a dla pozostałych 4% – uniknięcie odpowiedzialności podmiotów zbiorowych.

2. Metodyka badań

Celem badań jest zaprezentowanie i analiza czynników wpływających na skuteczność procedury wdrożeniowej systemu zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie.

W publikacji zweryfikowano następującą hipotezę badawczą: Skuteczność polityki zarządzania ryzykiem podatkowym zostanie zapewniona poprzez jednoczesne wdrożenie w przedsiębiorstwie procedur w trzech obszarach: (1) w zakresie obowiązków, odpowiedzialności i szkoleń pracowników, (2) w zakresie automatyzacji kluczowych funkcji podatkowych poprzez system informacyjny oraz (3) poprzez spisanie procedur podatkowych w obszarach szczególnie narażonych na ryzyko.

Do weryfikacji hipotezy badawczej wykorzystano metodę deskryptywną (opisową), która w Polsce pojawiła się w naukach ekonomicznych na początku lat 90. XX w.⁸, popularyzowana przez profesora J. Kaję⁹. Metoda ta polega na concen-

⁶ B. Hudziak, *Jak zarządzać ryzykiem podatkowym?*, <https://atwdb.pl/artykuly/bnd8.pdf> (dostęp: 15.06.2018).

⁷ A. Patryas, J. Jędrszczyk, *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/RFB_Prezentacja_ZarzRyzPodat.pdf/\\$FILE/RFB_Prezentacja_ZarzRyzPodat.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/RFB_Prezentacja_ZarzRyzPodat.pdf/$FILE/RFB_Prezentacja_ZarzRyzPodat.pdf) (dostęp: 15.06.2018).

⁸ J. Kaja, *Eseje o Japonii i metodologii deskryptywnej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2015.

⁹ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Jan_Kaja_\(ekonomista\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Jan_Kaja_(ekonomista)) (dostęp: 15.06.2018).

tracji badacza na dokładnym opisie i zrozumieniu badanego procesu czy zjawiska. Szczególną cechą tej metody jest zmienność warunków, w jakich zachodzi badany proces czy zjawisko.

Materiały źródłowe wykorzystane w badaniach to: literatura fachowa, akty prawne, artykuły naukowe, interpretacje indywidualne oraz ogólne publikowane na stronach internetowych Ministerstwa Finansów, orzecznictwo sądów administracyjnych, platformy dla służb finansowo-księgowych, opinie ekspertów i doradców podatkowych pobrane ze stron internetowych, wywiady niestandardyzowane z głównymi księgowymi, doradcami podatkowymi oraz dyrektorami finansowymi.

W pracy zamiennie używane są jako synonimy określenia: przedsiębiorstwo, spółka, firma.

3. Etapy tworzenia systemu zarządzania ryzykiem podatkowym w firmie

W każdej firmie weryfikowane są zmieniające się przepisy prawa podatkowego, przygotowywane są konieczne ewidencje, deklaracje i zeznania podatkowe. Jednak jeśli firma nada tym działaniom ramy w postaci procedur, wyznaczy osobę odpowiedzialną za te działania oraz będzie monitorować, czy procedura działa, z pewnością zacznie zarządzać ryzykiem podatkowym w świadomy sposób i tym samym zminimalizuje ryzyko podatkowe w firmie. Celem takiego zarządzania jest wyeliminowanie ludzkiego błędu i wykorzystanie możliwości optymalizacji podatkowej, w granicach prawa podatkowego.

Decyzja w sprawie wdrażania systemu zarządzania ryzykiem podatkowym powinna mieć postać: uchwały zarządu, obwieszczenia prezesa zarządu lub zarządzenia dyrektora¹⁰. Taki akt powinien porządkować następujące elementy podatkowe:

- wprowadzenie lub zmianę już istniejących procedur, tak aby akcentowały wyraźnie kwestie podatkowe,
- wskazanie osób odpowiedzialnych za zarządzanie podatkami oraz za prowadzenie spraw podatkowych w przedsiębiorstwie,
- ewentualną zmianę struktury organizacyjnej,

¹⁰ A. Łukaszewicz-Obierska, J. Ziobrowski, O. Jędruszek, *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, LEX, Warszawa 2013, s. 44.

- wprowadzenie audytów oraz kwestionariuszy, które będą przeprowadzane w przedsiębiorstwie przynajmniej raz w roku.
W punktach 3.1–3.6 zostały zaprezentowane uwagi dotyczące etapów tworzenia systemu zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie.

3.1. Etap I – Wytypowanie głównych obszarów występowania zagrożeń

Do prawidłowego i efektywnego zarządzania ryzykiem podatkowym niezbędne jest zbadanie i ustalenie obszarów szczególnego ryzyka podatkowego. Istnieją pewne obszary ryzyka, które występują w każdym przedsiębiorstwie. Są to np. prawidłowe przeprowadzanie postępowania podatkowego czy monitoring zmian przepisów podatkowych.

Każde przedsiębiorstwo posiada też swoją specyficzną sferę działalności, z którą związane jest ryzyko podatkowe. Na przykład producenci żywności zainteresowani są klasyfikacją produktu, jeśli jest on objęty obniżoną stawką VAT, producenci alkoholi zainteresowani są procedurami podatku akcyzowego. Wskazanie obszarów ryzyka pozwala szczególnie uwrażliwić osoby odpowiedzialne za sprawy podatkowe związane z tymi obszarami. Szczególnie ważne jest stałe analizowanie zmian w zakresie przepisów podatkowych, poprzez analizowanie orzecznictwa sądów administracyjnych, interpretacji podatkowych dotyczących tzw. kwestii „wrażliwych” w jednostce.

Podczas audytu zewnętrznego nie wszystkie istotne kwestie podatkowe zostają zidentyfikowane, dlatego też warto przeprowadzać roczne audyty wewnętrzne. W ramach przygotowywania się do ważnej transakcji w firmie można przeprowadzić audyt podatkowy (*due diligence* podatkowe). Celem audytu podatkowego jest weryfikacja stosowanych przez spółkę schematów rozliczeń i rozwiązań podatkowych oraz sprawdzenie prawidłowości bieżących i przeszłych rozliczeń w sposób kompleksowy, tj. obejmujący wszelkie typy występujących w jednostce rozliczeń podatkowych¹¹.

Audytorzy zewnętrzni powinni przeprowadzać z członkami zarządu oraz ze wszystkimi dyrektorami jednostki gospodarczej rozmowy na tematy: ewentualnego ryzyka podatkowego oraz specyfiki podatkowej działalności firmy. Z audytu zewnętrznego i wewnętrznego powinien zostać sporządzony raport, w którym powinny być wskazane nieprawidłowości, obszary obecnego oraz potencjalnego ryzyka.

¹¹ *Audyty podatkowe*, 2018, <https://www.msca.pl/pl-pl/uslugi/doradztwo-podatkowe/audyty-podatkowe> (dostęp: 15.06.2018).

Przykładowe dokumenty, które powinny być weryfikowane oraz analizowane przy typowaniu obszarów ryzyka podatkowego, zaprezentowane są w tabeli 1.

Tabela 1. Dokumenty według rodzajów, które powinny być analizowane podczas typowania obszarów ryzyka podatkowego w firmie

<p>I. Dokumenty dotyczące wszystkich podatków</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Umowa spółki 2. Aktualny odpis z KRS 3. Dokumenty korporacyjne 4. Sprawozdania finansowe wraz z raportami biegłych 5. Raporty rachunkowości zarządczej w ujęciu analitycznym 6. Zasady polityki rachunkowości wraz z opisem istotnych zmian 7. Opis struktury organizacyjnej spółki 8. Faktury zakupu, sprzedaży, korygujące, wewnętrzne, dokumenty celne 9. Kluczowe umowy zawierane przez firmę 10. Interpretacje podatkowe wydane dla spółki 11. Dokumenty z kontroli podatkowych, korespondencja oraz decyzje organów podatkowych
<p>II. Dokumenty dotyczące podatku dochodowego od osób prawnych i podatku od towarów i usług</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zestawienia obrotów i sald 2. Rejestry VAT za wybrane miesiące 3. Deklaracje VAT, Deklaracje CIT, Deklaracje Intrastat 4. Wykaz środków trwałych, objętych przyspieszoną amortyzacją, ulgami inwestycyjnymi 5. Wykaz inwestycji zaniechanych 6. Wartości należności, na które tworzono odpisy aktualizujące (rezerwy) 7. Opis i wykaz ulg oraz zwolnień podatkowych wykorzystywanych w spółce 8. Dokumentacja cen transferowych 9. Wydruki operacji na cele reprezentacji i reklamy 10. Wydruki z kont: „Pozostałe koszty operacyjne” oraz „Pozostałe przychody operacyjne”
<p>III. Dokumenty dotyczące podatku dochodowego od osób fizycznych oraz ubezpieczeń społecznych</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regulaminy (np. ZFŚS, Regulamin wynagradzania) 2. Wzory umowy o pracę, umowy zlecenia 3. Wzory umów o pracę pracowników zajmujących wyższe stanowiska 4. Deklaracje PIT-4R, Oświadczenia PIT-2 5. Szczegółowe informacje dotyczące udziału pracowników w zyskach czy programach motywacyjnych
<p>IV. Dokumenty dotyczące podatku od nieruchomości</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deklaracje dotyczące podatku od nieruchomości 2. Informacje dotyczące powierzchni nieruchomości, w przypadku powierzchni użytkowej

V. Dokumenty dotyczące podatku akcyzowego

1. Deklaracje podatkowe
2. Dokumenty dotyczące zabezpieczenia akcyzowego
3. Dokumenty dotyczące płatności akcyzy
4. Dokumenty dotyczące prowadzenia składu podatkowego
5. Dokumenty dotyczące zwolnień z akcyzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Łukaszewicz-Obierska, J. Ziobrowski, O. Jędruszek, *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, LEX, Warszawa 2013, s. 56–58; A. Wiśniewska, *Dokumentacja organizacyjna*, 2017, https://mfiles.pl/pl/index.php/Dokumentacja_organizacyjna (dostęp: 15.06.2018).

Ryzyko podatkowe pojawić się może w każdym obszarze i w zasadzie w każdej branży. Dlatego też każdy świadomy zagrożen podatnik powinien kompleksowo podchodzić do wszelkich zagadnień podatkowych. Szerokie spojrzenie, odpowiednie procedury oraz narzędzia dostosowane do specyfiki danej firmy mogą skutecznie pomóc zdiagnozować wszelkie problemy, zanim pojawi się kontrola¹².

3.2. Etap II – Zmiana struktury organizacyjnej firmy

Podejmując decyzję o wprowadzeniu procedury zarządzania ryzykiem podatkowym w firmie, należy wskazać osoby, które będą zarządzać tym ryzykiem oraz zajmować się sprawami podatkowymi, a także wskazać zakres ich odpowiedzialności. Najczęściej wskazywaną osobą odpowiedzialną jest jeden z członków zarządu, na przykład wiceprezes do spraw finansowych. Takiej osobie podlega też dział finansów czy dział księgowości. Jeśli taka osoba nie zostanie wskazana, to ryzykiem podatkowym może zarządzać cały zarząd jako organ kolegialny. W obydwu sytuacjach część zadań jest w praktyce przekierowywana do dyrektora finansowego, głównego księgowego, dyrektora działu prawnego, kierownika zespołu podatkowego czy doradcy podatkowego¹³.

W umowie lub w zakresie obowiązków takiego pracownika należy wyraźnie zaznaczyć, jakiego zakresu będzie dotyczyć jego odpowiedzialność. W sytuacji podjęcia decyzji o wzmocnieniu kadr doradztwa podatkowego należy rozważyć, czy zadania te w firmie zostaną zlecone na zewnątrz, czy też do firmy zostaną przyjęte nowe osoby.

Ważne jest, aby zmiany te zostały uwidocznione w strukturze organizacyjnej firmy i regulaminie organizacyjnym. Istotne jest też spotkanie z takimi osobami

¹² A. Wojciechowska, *Kontrole: Obszary szczególnego zainteresowania podatkowego*, 2017, <https://www.blog.ey.pl/taxweb/kontrole-obszary-szczegolnego-zainteresowania-podatkowego/> (dostęp: 15.06.2018).

¹³ A. Łukaszewicz-Obierska, J. Ziobrowski, O. Jędruszek, op. cit., s. 46–47.

lub całym zespołem w celu osobistego uzasadnienia takich działań oraz wskazywania celu wprowadzenia systemu zarządzania ryzykiem podatkowym w firmie.

3.3. Etap III – Wprowadzenie wewnętrznych procedur i ich wdrożenie

Aby proces zarządzania ryzykiem podatkowym był skuteczny, konieczne jest również wprowadzenie w firmie odpowiednich procedur. W praktyce nie sprawdzają się rozbudowane procedury i dlatego też należy ich unikać. Są one zbyt szczegółowe i trudno je stosować przy codziennym podejmowaniu decyzji w firmie. Takie procedury często zniechęcają do działania. Warto jest oprzeć wprowadzenie takich procedur na tzw. procedurach niepisanych (jeśli są one prawidłowe) oraz na praktyce. Jeśli takie procedury już istnieją i sprawdzają się w firmie, to ich zmiana może wywołać tylko niepotrzebny chaos.

Najlepiej sprawdza się przygotowanie takich procedur w formie instrukcji, napisanej prostym językiem, nakładającej na określone osoby obowiązki i pewien sposób zachowania. Ważne jest, aby procedury były dostosowane do struktury danej firmy oraz respektowały w firmie już stosowane zasady, jeśli są one skuteczne.

Pisemne instrukcje należy przygotowywać wspólnie z pracownikami firmy, wysłuchać ich pomysłów i uwag. Najczęściej to pracownicy najlepiej wiedzą, co można poprawić, co działa nieprawidłowo, a co byłoby najlepszym rozwiązaniem.

Przygotowany projekt procedury należy poddać weryfikacji wśród pracowników. Warto też przedyskutować projekt z takimi jednostkami, jak dział: księgowości, prawny, administracyjny, zakupów i sprzedaży. Należy też uwzględnić funkcjonujący w firmie system IT (np. program finansowo-księgowy, sposoby raportowania), ponieważ systemy te mogą narzucać określone sposoby rozwiązania.

Po zakończeniu prac nad projektem, należy nadać takim procedurom odpowiednie ramy prawne, np. poprzez formę: uchwały zarządu, zarządzenia prezesa czy dyrektora lub w formie obwieszczenia. W dużych strukturach należałoby przeprowadzić szkolenia wśród pracowników na temat, jaki jest cel tych procedur, co zyska na nich firma oraz jak je stosować. Gdy osoby odpowiedzialne w firmie za wprowadzenie takich procedur nie będą ich respektować, to należy się spodziewać, że szeregowi pracownicy również nie będą ich przestrzegać.

W zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym należałoby przygotować i stosować procedury dotyczące: Instrukcji Kontroli Wewnętrznej, Instrukcji Obiegu Dokumentów Finansowo-Księgowych, Instrukcji Obiegu Korespondencji, Regulaminu Zaciągania Zobowiązań, Roczego Formularza Q/A, Podziału Obowiązków związanych ze sprawami podatkowymi. Procedury te zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Przykładowe procedury dotyczące wprowadzenia zarządzania ryzykiem podatkowym w firmie

Procedura	Opis
Instrukcja Kontroli Wewnętrznej	Powinna zawierać: Postanowienia ogólne, Informacje o celu kontroli oraz jej funkcjach, Wskazanie osób wyznaczonych do kontroli oraz zakres informacji dostarczanych kontrolującym, Zasady postępowania kontrolnego, Elementy protokołu kontrolnego, Zarządzenia pokontrolne, Wskazanie osób odpowiedzialnych za nadzór nad wykonaniem instrukcji
Instrukcja Obiegu Dokumentów Finansowo-Księgowych	Powinna zawierać: Postanowienia ogólne, Rodzaje dokumentów księgowych i zasady ich obiegu, Opis rodzajów kontroli dokumentów księgowych: merytorycznej i formalno-rachunkowej, Sposób archiwizowania dokumentów księgowych
Instrukcja Obiegu Korespondencji	Powinna zawierać: Postanowienia ogólne, Zasady przyjmowania i obiegu dokumentów, Rodzaje korespondencji, przekazywanie korespondencji, Rejestracja faksów, Wysyłanie i doręczanie pism, Wskazanie osób odpowiedzialnych za nadzór nad wykonywaniem czynności kancelaryjnych
Regulamin Zaciągania Zobowiązań	Powinien zawierać: Cel, przedmiot i opis procesu zaciągania zobowiązań, Tryb zaciągania zobowiązań, Komisje przetargowe, Wskazanie osób odpowiedzialnych za kontrolę i akceptację dokumentów zakupu, Zasady postępowania w sytuacji wydatków nieujętych w budżecie, Wskazanie osób odpowiedzialnych za przestrzeganie regulaminu
Roczny Formularz Q/A	Przykładowe pytania znajdujące się w formularzu to: (1) Czy jest Panu/Pani znana treść aktualnie obowiązujących przepisów podatkowych związanych z funkcjonowaniem firmy? (2) Czy istnieją jakieś sfery działalności firmy, mające wpływ na wysokość zobowiązań podatkowych firmy, które mogą zostać zoptymalizowane? (3) Jak ocenia Pan/Pani funkcjonalność użytkowanych przez firmę systemów informatycznych/księgowych? Czy można w tym zakresie coś ulepszyć?
Podział Obowiązków	Wskazuje zakres odpowiedzialności oraz podstawowe obowiązki związane ze sprawami podatkowym wraz ze wskazaniem osób, z imienia i nazwiska, stanowiska oraz danych do kontaktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Majsterkiewicz, *Wzorcowa instrukcja obiegu dokumentów księgowych*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 2013; A. Łukaszewicz-Obierska, J. Ziobrowski, O. Jędruszek, *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, LEX, Warszawa 2013, s. 59–77; A. Korach, *Zarządzanie korespondencją w biurze*, 2007, <http://portaldlasekretarek.pl/artykuly/zarzadzanie-korespondencja-w-biurze> (dostęp: 15.06.2018).

Opracowanie Instrukcji obiegu korespondencji i dokumentów wymaga znajomości specyfiki firmy, jej organizacji, dobrej znajomości przepisów. Instrukcja taka powinna być napisana w sposób prosty, przystępny i zrozumiały dla pracowników. Celem Instrukcji obiegu dokumentów jest ustalenie procesu obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych. Każdy nowy pracownik działu

finansowo-księgowego powinien mieć obowiązek zapoznania się z taką instrukcją. Bez względu na rodzaj dokumentu, należy zawsze dążyć do tego, aby obieg taki odbywał się najkrótszą drogą. W tym celu należy stosować następujące zasady¹⁴:

- właściwości – dokument powinien trafiać tylko do tych działów, które korzystają z zawartych w nim danych,
- terminowości – czas przetwarzania danych z dokumentu przez poszczególne działy powinien być skrócony do minimum,
- systematyczności – czynności związane z obiegiem dokumentów powinny odbywać się w sposób płynny,
- samokontroli – ogniwa powinny kontrolować się nawzajem i wymuszać ciągły ruch obiegowy.

Właściwy obieg dokumentów umożliwia odpowiednie i skuteczne wprowadzenie do ksiąg rachunkowych i ewidencji podatkowych dowodów księgowych, jak również umożliwia nadzór oraz kontrolę nad terminami organów podatkowych, dotyczących na przykład: złożenia odwołania, skargi do sądu administracyjnego czy wyjaśnień do urzędu skarbowego. Jednak głównym ogniwem dla wypracowania sprawnego obiegu dokumentacji w firmie jest człowiek, na którym spoczywa odpowiedzialność za stosowanie się do ustalonych procedur¹⁵.

Prawidłowa archiwizacja ma również duże znaczenie psychologiczne. Podczas przeprowadzonej kontroli, jeśli wskazane przez osoby kontrolujące dokumenty zostaną dostarczone w sposób sprawny i pełny, podatnik będzie postrzegany przez kontrolerów w sposób bardziej pozytywny.

Roczny Formularz Q/A powinien zawierać pytania dotyczące zagadnień istotnych z punktu widzenia zgodności działania firmy z przepisami prawa podatkowego. Stanowi on podstawę raportowania w tym zakresie oraz służy zapewnieniu przestrzegania przepisów prawa podatkowego, wytycznych, regulaminów oraz zaleceń obowiązujących w spółce.

3.4. Etap IV – Monitorowanie zmian prawa podatkowego

Wiedza z zakresu przepisów podatkowych stanowi kluczowy czynnik zarządzania podatkami w przedsiębiorstwie¹⁶. Jednak przepisy prawa podatkowego

¹⁴ Ibidem, s. 66.

¹⁵ *Jak usprawnić obieg dokumentów w firmie?*, 2016, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-usprawnic-obieg-dokumentow-w-firmie> (dostęp: 15.06.2018).

¹⁶ M. Stępień, *Elementy zarządzania podatkami przedsiębiorstwa w aspekcie ryzyka podatkowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 864, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 76, s. 37.

są nieustannie nowelizowane, dlatego też niezbędne do prowadzenia spraw podatkowych jest zarządzanie wiedzą podatkową. Osoby odpowiedzialne za podatki w spółce powinny posiadać wiedzę o zmieniających się przepisach prawa podatkowego już na etapie projektu zmian. Pozwala to firmie na przygotowanie się do takich zmian, w szczególności jeśli pociągają one za sobą konieczność zmiany informatycznych systemów finansowo-księgowych stosowanych w firmie.

Monitoring zmian w przepisach podatkowych wymaga stałego „śledzenia” wiadomości prasowych, publikowanych dzienników ustaw, komentarzy do ustaw, znajomości literatury fachowej. Dla prawidłowej i aktualnej interpretacji przepisów podatkowych konieczna jest znajomość: interpretacji podatkowych, orzeczeń sądów administracyjnych, wyroków Trybunału Sprawiedliwości UE w sprawach z zakresu działalności firmy.

Do monitorowania zmian przepisów oraz wykładni powinny być wyznaczone określone osoby, które przygotowywałyby newslettery oraz alerty okresowe. Powinny one być kierowane drogą elektroniczną do wszystkich pracowników firmy, zajmujących się sprawami rachunkowymi i podatkowymi, czyli do działu finansowego, prawnego oraz do działu zajmującego się fakturowaniem i windykacją¹⁷.

Dobrym rozwiązaniem jest wprowadzenie procedury umożliwiającej pracownikom zasięgnięcie opinii prawnych w sytuacji wątpliwości lub niejasności co do interpretacji przepisów prawa podatkowego. Opinie mogą udzielać prawnicy pracujący w firmie lub prawnicy z zewnętrznej kancelarii. Odpowiedzi powinny być udzielane na piśmie i odpowiednio archiwizowane.

Czynnikami wpływającymi na umiejscowienie doradcy podatkowego w strukturze firmy są: wielkość firmy, sposób zarządzania oraz przedmiot działalności. Może to być:

- samodzielne stanowisko przy zarządzie,
- dział prawny w ramach pionu księgowości podległy dyrektorowi finansowemu,
- outsourcing.

Łączenie funkcji doradztwa prawnego i pracownika działu księgowości „osłabia” wycucie kwestii ryzyka podatkowego, z uwagi na skupianie się takiego pracownika na głównym zakresie pracy.

3.5. Etap V – Szkolenia pracowników

Istotną rolę w zarządzaniu ryzykiem podatkowym odgrywa czynnik ludzki. Sprawy podatkowe wymagają doświadczenia, sumienności, doskonałej znajomości

¹⁷ A. Łukaszewicz-Obierska, J. Ziobrowski, O. Jędruszek, op. cit., s. 49.

przepisów podatkowych. Osoby zajmujące się podatkami powinny stale podnosić swoje umiejętności i doskonalić wiedzę poprzez udział w szkoleniach. Szkolenia mogą mieć charakter wewnętrzny (odbywać się w firmie) lub zewnętrzny, wtedy uczestnik powinien sporządzać raporty z takiego szkolenia i przekazywać osobom o takim samym zakresie odpowiedzialności. Pracownicy, którzy biorą udział w szkoleniach, chętnie wykorzystują w codziennej pracy zdobytą wiedzę i przekładają ją na konkretne działania¹⁸.

Przy wyborze szkolenia należy zwrócić uwagę na doświadczenie i karierę zawodową zespołu trenerów i ekspertów. Skuteczność szkolenia to nie tylko zawartość merytoryczna, lecz także forma dostarczonych informacji, dlatego też można poprosić taką firmę o próbki dotychczas tworzonych przez nią materiałów. Istotnym elementem jest też koszt szkolenia. Należy zwrócić uwagę na to, czy cena jest wiarygodna. Zbyt niski koszt szkolenia może oznaczać też niską jego jakość. Renomowane firmy szkoleniowe mają ceny na podobnym poziomie¹⁹.

Dostęp do aktualnej wiedzy w zakresie szeroko pojętego systemu podatkowego jest warunkiem koniecznym prawidłowego rozpoznania obszarów ryzyka podatkowego. Dlatego też warto zapewnić pracownikom dostęp do specjalistycznych informacji poprzez: szkolenia, bazy komputerowe zawierające przepisy podatkowe, akty prawne, interpretacje przepisów, orzecznictwo sądów administracyjnych czy prenumeratę specjalistycznych i branżowych czasopism²⁰.

3.6. Etap VI – Weryfikacja systemu zarządzania ryzykiem

Skutecznym sposobem na weryfikację, czy system zarządzania ryzykiem podatkowym prawidłowo funkcjonuje w firmie, jest okresowe (co najmniej raz w roku) wypełnianie kwestionariusza zawierającego pytania, które dotyczą konkretnego obszaru działalności firmy. Kwestionariusz powinien zostać wypełniony przez wszystkie osoby odpowiedzialne za daną sferę działalności firmy.

W praktyce system kwestionariuszy może budzić opór pracowników, ponieważ odbierany jest jako forma donosu na przełożonych, podwładnych czy współpracowników. Z tego też powodu przed wprowadzeniem kwestionariuszy powinno odbyć się spotkanie zarządu z pracownikami, aby wyjaśnić cel, dla którego kwestionariusz jest wprowadzany. Ankieta powinna być przygotowana w sposób

¹⁸ D. Pięta, *Szkolenia i rozwój pracowników – czy mają wpływ na sukces firmy?*, 2017, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-szkolenia-i-rozwoj> (dostęp: 15.06.2018).

¹⁹ A. Łukaszewicz-Obierska, J. Ziobrowski, O. Jędruszek, op. cit., s. 51.

²⁰ P. Wiśniewski, *Ryzyko podatkowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009, s. 305.

staranny, pytania powinny być jasno sformułowane, a pracownicy powinni być świadomi, że wskazane w kwestionariuszach nieprawidłowości będą uważnie analizowane i usuwane²¹.

Formularze Q/A stanowiąc mogą istotne narzędzie zarządzania ryzykiem, a ich analiza dokonywana przez zarząd powinna pozwolić na identyfikację określonych rodzajów ryzyka podatkowego, luk w procedurach lub strukturach, które na to ryzyko wpływają.

4. Rola systemów informatycznych w zarządzaniu ryzykiem podatkowym

Ważnym instrumentem w zarządzaniu ryzykiem podatkowym jest system informatyczny. Jego właściwe wykorzystanie, a więc stosowanie do realizacji wszystkich procedur rozliczeniowych i decyzyjnych, pozwala na minimalizację błędów oraz na kontrolę decyzji podatkowych²².

Na rynku pojawia się coraz więcej narzędzi informatycznych, które wykorzystywane są do monitorowania skuteczności systemów kontroli wewnętrznej w procesach z zakresu zarządzania ryzykiem podatkowym. Systemy takie posiadają możliwość opracowania tzw. Matrycy Kontroli, która wiąże się z analizą istniejących polityk i procedur, a także dokumentowaniem przebiegu takich procesów. Na podstawie takiej matrycy można powiązać ryzyko z kontrolą, istnieje możliwość identyfikacji nowych obszarów ryzyka, gdzie należy wzmocnić kontrolę oraz zaproponować działania naprawcze.

Narzędzia takie pomagają ocenić, czy wdrożone kontrole skutecznie adresują zidentyfikowane ryzyko i chronią w wystarczającym stopniu przed wystąpieniem istotnych błędów lub nadużyć. System umożliwia przygotowanie działań naprawczych, nadanie im priorytetów oraz przypisanie odpowiedzialności za ich wdrożenie²³.

Do podstawowych korzyści wynikających z wdrożenia systemów informatycznych w zarządzaniu ryzykiem podatkowym możemy zaliczyć:

²¹ A. Łukaszewicz-Obierska, J. Ziobrowski, O. Jędruszek, op. cit., s. 53.

²² M. Poszwa, *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, w: *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, E. Nowak (red.), PWE, Warszawa 2010, s. 297.

²³ *Zarządzanie ryzykiem i systemem kontroli wewnętrznych w Twojej firmie*, 2018, http://flexisolutions.pl/flexicontrol?gclid=EAIaIQobChMIwcGL4r282wIVEZSyCh0ceA9gEAAy-ASAAEgL8DvD_BwE (dostęp: 15.06.2018).

- oszczędność czasu i kosztów poprzez automatyzację przetwarzania danych,
- możliwość wielokrotnego wykorzystania przetworzonych danych i uzyskanych wyników,
- przejrzystość sprawozdawczości i rachunkowości podatkowej oraz kontrolę prawidłowości rozliczeń podatkowych poprzez porównanie informacji w dowolnych przekrojach i o zadanym stopniu szczegółowości,
- zwiększenie kontroli podejmowania decyzji podatkowych.

Właściwe wykorzystanie instrumentów ustawowych przez przedsiębiorców powinno być pierwszym krokiem w minimalizacji ryzyka podatkowego. Nie jest to jednak wystarczające. Przedsiębiorstwa powinny ograniczać wewnętrzne źródła ryzyka, czyli takie, które zależą od działania osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. W tym celu rzeczą naturalną powinno być wdrażanie w przedsiębiorstwach, nawet tych małych, systemu zarządzania ryzykiem podatkowym. System ten powinien się opierać na właściwej strategii podatkowej (dopasowanej do celów i działalności konkretnego przedsiębiorstwa), której podporządkowane będą odpowiednie systemy informatyczne oraz wewnętrzne procedury podatkowe zarządzane przez przygotowaną do tego kadre²⁴.

5. Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem podatkowym staje się coraz istotniejszym elementem polityki finansowej przedsiębiorstwa²⁵. Obejmuje: identyfikację, pomiar, sterowanie, monitorowanie i kontrolę ryzyka. Wprowadzenie do firmy procedury zarządzania ryzykiem podatkowym nie jest jednorazowym wysiłkiem, który zapewni firmie sukces. Idealny system ewaluuje wraz z firmą. Zarządzający powinni w miarę stosowania procedur dążyć do jego ulepszenia i poprawy efektywności. Powinien on być poddawany corocznej kontroli poprzez narzędzie, jakim jest kwestionariusz ankiety.

Istotną rolę w zarządzaniu ryzykiem podatkowym odgrywa wiele elementów. Na przykład prawidłowy obieg dokumentów, zarówno korespondencji, jak i dokumentów finansowo-księgowych. Obieg taki powinien zapewniać prawidłową weryfikację, zaksięgowanie oraz zarchiwizowanie dokumentów.

²⁴ J. Szlęzak-Matusewicz, *Zarządzanie ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2008, Zeszyt Naukowy 86, s. 57.

²⁵ J. Patyk, *Świadomy podatnik*, 2011, http://www.radapodatkowa.pl/upload/Rada_Podatkowa_Swiadomy_Podatnik_Raport_2011.pdf (dostęp: 15.06.2018).

W procesie zarządzania ryzykiem podatkowym ważne jest też skuteczne zarządzanie wiedzą podatkową. Polega ono na zapewnieniu stałego monitoringu zmian w przepisach podatkowych, nowego orzecznictwa sądowego, interpretacji podatkowych, systemu szkoleń pracowników oraz wypracowania procedury zasięgania opinii podatkowych.

Coraz bardziej istotnym elementem procesowego podejścia do ciągłego monitorowania skuteczności systemu kontroli wewnętrznej dotyczącej zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwach stają się również systemy informatyczne.

Bibliografia

- Audyty podatkowe*, 2018, <https://www.msca.pl/pl-pl/uslugi/doradztwo-podatkowe/audyty-podatkowe> (dostęp: 15.06.2018).
- Dziudzik S., *Ryzyko podatkowe*, https://www.gazeta-msp.pl/?id=archiwum_lista&nr_historyczny=57 (dostęp: 15.06.2018).
- [https://pl.wikipedia.org/wiki/Jan_Kaja_\(ekonomista\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Jan_Kaja_(ekonomista)) (dostęp: 15.06.2018).
- Hudziak B., *Jak zarządzać ryzykiem podatkowym?*, <https://atwdb.pl/artykuly/bnd8.pdf> (dostęp: 15.06.2018).
- Jak usprawnić obieg dokumentów w firmie?*, 2016, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-usprawnic-obieg-dokumentow-w-firmie> (dostęp: 15.06.2018).
- Kaja J., *Eseje o Japonii i metodologii deskryptywnej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2015.
- Korach A., *Zarządzanie korespondencją w biurze*, <http://portaldlasekretarek.pl/artykuly/zarządzanie-korespondencja-w-biurze> (dostęp: 15.06.2018).
- Kuczyński M., Płuciennik K., *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, 2008, <https://msp.money.pl/wiadomosci/podatki/artkul/zarządzanie;ryzykiem;podatkowym,40,0,406568.html> (dostęp: 15.06.2018).
- Kudert S., Jamroży M., *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorcy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
- Łukaszewicz-Obierska A., Ziobrowski J., Jędruszek O., *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, LEX, Warszawa 2013.
- Majsterkiewicz I., *Wzorcowa instrukcja obiegu dokumentów księgowych*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 2013.
- Patryas A., Jędrszczyk J., *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/RFB_Prezentacja_ZarzRyzPodat.pdf/\\$FILE/RFB_Prezentacja_ZarzRyzPodat.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/RFB_Prezentacja_ZarzRyzPodat.pdf/$FILE/RFB_Prezentacja_ZarzRyzPodat.pdf) (dostęp: 15.06.2018).

- Patyk J., *Świadomy podatnik*, 2011, http://www.radapodatkowa.pl/upload/Rada_Podatkowa_Swiadomy_Podatnik_Raport_2011.pdf (dostęp: 15.06.2018).
- Pięta D., *Szkolenia i rozwój pracowników – czy mają wpływ na sukces firmy?*, 2017, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-szkolenia-i-rozwoj> (dostęp: 15.06.2018).
- Poszwa M., *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, w: *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, E. Nowak (red.), PWE, Warszawa 2010.
- Stępień M., *Elementy zarządzania podatkami przedsiębiorstwa w aspekcie ryzyka podatkowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 864, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 76.
- Szlęzak-Matusiewicz J., *Zarządzanie ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2008, Zeszyt Naukowy 86.
- Wiśniewska A., *Dokumentacja organizacyjna*, 2017, https://mfiles.pl/pl/index.php/Dokumentacja_organizacyjna (dostęp: 15.06.2018).
- Wiśniewski P., *Ryzyko podatkowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009.
- Wojciechowska A., *Kontrolę: Obszary szczególnego zainteresowania podatkowego*, 2017, <https://www.blog.ey.pl/taxweb/kontrolę-obszary-szczęólnego-zainteresowania-podatkowego/> (dostęp: 15.06.2018).
- Zarządzanie ryzykiem i systemem kontroli wewnętrznych w Twojej firmie*, 2018, http://flexisolutions.pl/flexicontrol?gclid=EAIaIQobChMIwcGL4r282wIVEZSyCh0ce-A9gEAAYASAAEgL8DvD_BwE (dostęp: 15.06.2018).

* * *

Procedures for implementing the tax risk management system in an enterprise

Abstract

The aim of the research is to analyse the factors affecting the effectiveness of the implementation procedure of the tax risk management system in an enterprise. The results of the analyses indicate that for correct and effective tax risk management in the entity it is necessary to: examine and establish areas of special tax risk, identify people who will manage this risk and deal with tax issues, indicate their scope of responsibility, introduce appropriate procedures in the company prepared in the form of instructions imposing specific persons, specific obligations, monitoring of changes in tax regulations, employee training, and verification whether the tax risk management system functions in the enterprise in a correct manner.

Keywords: stages of creating the tax risk management system, human factor in tax risk management, information systems in tax risk management