

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PODATKOWYM. KONIECZNOŚĆ CZY ALTERNATYWA DLA SKUTECZNEGO ROZWOJU POLSKICH PRZEDSIĘBIORCÓW?

„Przyszłość ma wiele imion:

Dla słabych jest: Nieosiągalna

Dla bojaźliwych jest: Nieznana

Dla odważnych jest: Szansa!”

Victor Hugo

W dzisiejszych czasach coraz większe znaczenie w strategii rozwoju i działania poszczególnych firm ma odpowiednie zarządzanie ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem rozumie się jako podejmowanie szeregu działań mających na celu: 1-rozpoznanie, 2-ocenę i 3-sterowanie ryzykiem oraz 4-kontrolę podjętych działań. Celem zarządzania jest ograniczanie ryzyka oraz zabezpieczenie się przed jego skutkami. Jednym z elementów zarządzania ryzykiem jest Zarządzanie Ryzykiem Podatkowym. W wielu przypadkach prowadzenie odpowiedniej polityki Zarządzania Ryzykiem Podatkowym staje się dziś *koniecznością biznesową*. Efektywne zarządzanie ryzykiem podatkowym jest częścią szeroko pojętej efektywności biznesowej. Filarami systemu zarządzania tym ryzykiem są: wiedza ludzi, procedury i odpowiednio wdrożone systemy informatyczne.

Czynnikami, które determinują sytuację, gdzie ryzyko podatkowe i odpowiednie nim zarządzanie zaczęło pełnić kluczową rolę w całościowym podejściu biznesu do ryzyka gospodarczego, są w szczególności:

- **Nasilające się tendencje w poszukiwaniu innowacyjnych i bardziej nowoczesnych metod działania na rynku (konieczność podejmowania w ramach budowania przewagi kompetencyjnej coraz to nowych ryzykownych rozwiązań/działań biznesowych);**

- **Operowanie w ramach specjalnych systemów informatycznych** (wykorzystywanie coraz nowocześniejszych, ale równocześnie coraz bardziej skomplikowanych systemów informatycznych (księgowych/zarządczych); jednym z czynników rodzących ryzyko podatkowe jest niewłaściwa implementacja systemu informatycznego. Czynnikiem ten obecnie nabiera coraz większego znaczenia ze względu na rosnącą liczbę i różnorodność transakcji zawieranych przez polskie podmioty oraz wymogi dokumentacyjno-ewidencyjne nakładane przez przepisy podatkowe. Najczęściej spotykane nieprawidłowości dotyczące systemu informatycznego pod kątem rozliczania podatkowego pojawiają się w m.in.: braku zapewnienia prostego dostępu do baz danych podatkowych, braku logiki w używanych kodach VAT, braku powiązania ww. kodów z deklaracją VAT czy braku wykorzystywania optymalnych funkcjonalności systemu bądź braku pewnych funkcjonalności oraz braku właściwego przygotowania i przeszkolenia pracowników w zakresie obsługi systemu informatycznego. Powyższe braki powodują przede wszystkim konieczność podejmowania manualnych uzgodnień, a co za tym idzie wydłużają czas weryfikacji danych i uniemożliwiają natychmiastowe wykrycie ewentualnych błędów);
- **Niedoskonałość posiadanych zasobów ludzkich** (Źródła ryzyka podatkowego tkwią także w kwalifikacjach pracowników. Sprawami podatkowymi zajmują się w Polsce służby finansowe, niejednokrotnie nie są to dyrektorzy finansowi czy specjaliści podatkowi, lecz księgowi, którzy z reguły nie uczestniczą w decyzjach biznesowych, w negocjowaniu umów. A tam właśnie powstaje ryzyko podatkowe. Od zapisów umowy zależy często, jaka stawka podatku będzie zastosowana. Przedstawiciele działów finansowych często podnoszą argument dotyczący braku komunikacji z innymi działami, głównie sprzedaży i marketingu. A przecież każda decyzja i każda transakcja rodzi konsekwencje podatkowe. Świadomość tego faktu jest punktem wyjścia do budowy systemu zarządzania ryzykiem podatkowym).

W polskich uwarunkowaniach dodatkowymi czynnikami powodującymi konieczność odpowiedniego zarządzania ryzykiem w ramach podatków jest duża zmienność przepisów podatkowych, stopień ich skomplikowania, wysokie potencjalne kary przewidziane w razie popełnienia przestępstwa lub wykroczenia skarbowego oraz ogólnie pro fiskalne podejście polskich władz skarbowych. Prowadząc działalność gospodarczą, należy uwzględnić fakt, że na skutek mylnej interpretacji zawilego prawa, błędu pracownika, tzw. luki prawnej, dziury w ustawie czy niekompetencji urzędniczej, można w niezamierzony sposób spowodować

zaległość podatkową i tym samym stać się de facto przestępcą skarbowym. Żaden przedsiębiorca nie posiada jednak kompetencji ustawodawczych i nie ma bezpośredniego wpływu na fakt, iż polskie przepisy są niejasne i niestabilne, a decyzje urzędów nieprzewidywalne. Można, używając mało skomplikowanego kolokwializmu, stwierdzić, że system podatkowy w Polsce jest zły, bo nie ma polityki podatkowej ani przedyskutowanego programu działań w tym zakresie. Zmiany wprowadza się doraźnie i są one pochodną programów różnych opcji politycznych. Każda ekipa rządząca realizuje swoją wizję, nie bacząc na to, co pozostawili poprzednicy i nie zastanawiając się, jak kolejna zmiana "odnajdzie się" w systemie. Dlatego sukcesów w walce o dobry, przejrzysty system podatkowy jest bardzo niewiele. Jednym z nich jest niewątpliwie nowy przepis ordynacji podatkowej, mówiący o tym, że interpretacje urzędów skarbowych są wiążące. Do niedawna tak nie było, co potęgowało ryzyko podatkowe. Zgodnie z ww. nowelizacją, pisemne interpretacje prawa podatkowego będzie wydawał Minister Finansów, co ma w przyszłości zapewnić ich jednolitość. Ministrowi Finansów pozwolono także by upoważniał podległe mu organy do wydawania interpretacji w jego imieniu. Owe przepisy o wiążących interpretacjach wejdą jednak w życie dopiero z dniem 1 lipca 2007 roku. I choć interpretacje są już wiążące, pozostała dowolność interpretacyjna poszczególnych urzędów, co sprawia, że Polska nie jest całkowicie jednolitym obszarem podatkowym.

Wprowadzenie efektywnego (rozumianego jako proces ciągły) zarządzania ryzykiem podatkowym daje zatem szansę nie tylko na zabezpieczenie pozycji podatkowej podmiotu, identyfikację ryzyk oraz obszarów potencjalnych optymalizacji podatkowych, ale powinno być postrzegane także jako narzędzie biznesowe świadomego i długoterminowego kształtowania polityki podatkowej.

Obecnie istotnym aspektem zarządzania ryzykiem podatkowym jest prawidłowe zarządzanie usługami niematerialnymi, m.in. w zakresie podatków. Usługi niematerialne zostały wskazane przez Ministerstwo Finansów jako jeden z priorytetowych obszarów kontroli podatkowych i skarbowych w najbliższym czasie. Obszary potencjalnego ryzyka, które wiążą się z tym zagadnieniem obejmują m.in. kwestie:

- opodatkowania VAT;
- podatku u źródła;
- prawidłowej dokumentacji nabywanych usług;
- prawidłowego przepływu informacji;

- konieczności posiadania ważnych certyfikatów rezydencji;
- odpowiedniego udokumentowania transakcji w ramach posiadanej dokumentacji cen transferowych.

Określenie „ryzyko podatkowe” funkcjonuje w powszechnej terminologii jako niebezpieczeństwo pomyłkowego zaniżenia zobowiązania podatkowego i konieczności zapłaty odsetek oraz kar przewidzianych w polskim kodeksie karnym skarbowym. Inaczej mówiąc, jest to każde zdarzenie, którego wystąpienie lub brak może mieć negatywny wpływ na realizację celów wyznaczonych w ramach polityki podatkowej firmy.

Wśród czynników kształtujących ryzyko podatkowe można wyróżnić czynniki tradycyjne i czynniki nowe. Do **czynników tradycyjnych** zaliczamy:

- złożoność i niestabilność prawa podatkowego i jego interpretacji
- odpowiedzialność karno-skarbową
- sprawozdawczość finansową

Nowe czynniki zostały wyodrębnione po fali wielkich skandali (Enron, Worldcom, Parmalat), gdy komisje nadzorujące obrót giełdowy podjęły czynności, mające zapewnić przejrzystość finansową notowanych spółek i rzetelność składanych przez nie informacji. A należą do nich:

- zwiększony nadzór regulacyjny (np.: nagłe i niespodziewane upadki wielkich firm, począwszy od upadku ENROMU w 2001r. który spowodował falę bankructw związanych z tzw. „kreatywną księgowością, przyczyniły się do uchwalenia w 2002r. przez Kongres Stanów Zjednoczonych ustawy Sarbanesa-Oxley’a, która z kolei wprowadziła organ regulujący obszar audytu wewnętrznego)
- nacisk na ład korporacyjny (np.: Kodeks Dobrych Praktyk, taki kodeks został również przyjęty przez Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych w 2002r., gdzie zostały sformułowane zasady dotyczące organizacji funkcjonowania trzech głównych organów spółki)
- rosnące oczekiwania udziałowców i instytucji finansowych w zakresie audytu wewnętrznego
- odpowiedzialność podmiotów zbiorowych

Sachs, partner w dziale doradztwa podatkowego Ernst & Young. "Ryzykiem podatkowym trzeba po prostu dobrze zarządzać". Ale czy tak wygląda nasza rzeczywistość? Jak firmy postrzegają ryzyko podatkowe i czy nim zarządzają, a jeśli tak to w jaki sposób?

Ernst & Young przeprowadził dwa badania: jedno dotyczyło największych spółek działających na rynku globalnym, drugie - dużych spółek krajowych. Partnerem projektu polskiego było Centrum Dokumentacji i Studiów Podatkowych w Łodzi. Z badań wynika, że polskie firmy pozostają krok w tyle za światowymi - świadomość ryzyka podatkowego jest wysoka, ale zarządzanie nim jest najwyraźniej tematem nowym i znanym jedynie z teorii. Brakuje systemów zarządzania ryzykiem. Polskie firmy nie wykorzystują wszystkich metod i możliwości technologicznych, mało tego-bagatelizują ryzyko podatkowe, spychając je na drugoplanową pozycję.

Powyższe wyniki badań przeprowadzonych przez zespół E&Y /tak opowiadały się jedne z największych polskich firm/ przedstawiają się następująco:

- 1) Brak procedur: wyniki badań przeprowadzonych w 170 polskich firmach:
 - poziom ryzyka podatkowego w Polsce wzrasta i jest wyższy niż w innych krajach
 - zarządzanie ryzykiem podatkowym jest coraz istotniejszym elementem polityki finansowej firmy
 - samoocena prowadzonej polityki podatkowej jest wyższa niż wnioski płynące ze szczegółowej oceny poszczególnych funkcji
 - oparcie polityki podatkowej na „czynniku ludzkim”, ale pomijanie roli pracowników spoza działu finansów
 - brak spisanych procedur podatkowych
 - niska ocena roli systemów informatycznych w zarządzaniu ryzykiem podatkowym
- 2) Świadomość ryzyka: wnioski z raportu światowego E&Y:
 - zarządzanie ryzykiem podatkowym ma fundamentalne znaczenie dla reputacji firmy i jej ładu korporacyjnego
 - najistotniejszym kryterium oceny dyrektorów ds. podatkowych jest efektywne zarządzanie ryzykiem podatkowym – na plan dalszy schodzą tradycyjne kryteria, takie jak zarządzanie podatkowymi przepływami pieniężnymi czy efektywna stopa podatkowa
 - zbyt dużo czasu poświęca się na rutynowe czynności związane z rozliczeniami podatkowymi, a zbyt mało na zarządzanie ryzykiem podatkowym.

A przecież rzecz tkwi w tym, że w sporach z fiskusem firmy są słabszą stroną. W 2004r. Wojewódzki Sąd Administracyjny oddalił dwie trzecie skarg z tytułu decyzji wymiarowych. Najwyższy Sąd Administracyjny uchylił i przekazał do ponownego rozpatrzenia co czwartą skargę. Wpływy budżetu państwa z tytułu decyzji wymiarowych sięgnęły w 2004 r. prawie 9 mld zł, kwota decyzji uchylonych wyniosła 1 mld zł. Specjaliści radzą: lepiej nie dopuścić do powstania nieprawidłowości i decyzji wymiarowej, a jeśli już dojdzie do sporu, prowadzić go do końca, czyli do wyczerpania wszystkich możliwych dróg zaskarżenia decyzji.

Największe ryzyko niesie podatek VAT, który jest najczęściej weryfikowany. Firmy najbardziej obawiają się podatku VAT, bo możliwości popełnienia błędu jest znacznie więcej niż w przypadku podatku CIT czy PIT. Podatek pośredni, jakim jest VAT, wymaga prześledzenia całego procesu transakcyjnego. Z drugiej jednak strony, podatki pośrednie są harmonizowane, czyli regulowane na szczeblu unijnym, co ogranicza "radosną twórczość" i dowolność interpretacyjną na szczeblu lokalnym. Jeśli krajowe przepisy są niejasne i budzą kontrowersje, można odwołać się do regulacji unijnych, i niektóre urzędy skarbowe korzystają z tej możliwości.

Daleko idące są **skutki braku bądź nieodpowiedniego zarządzania ryzykiem podatkowym**, i to zarówno w sferze prawnej jak i biznesowej. Powstanie zaległości podatkowych (odsetki karne, sankcje, utrata prawa do odliczenia podatku lub ulgi), odpowiedzialność karnoskarbowa, odpowiedzialność podmiotów zbiorowych czy naruszenie wymogów sprawozdawczości finansowej to tylko nieliczne negatywne konsekwencje prawne braku zarządzania owym ryzykiem. Potwierdzają to badania przeprowadzone na rynku polskich firm, gdzie priorytetem polityki podatkowej jest uniknięcie zaległości podatkowej i związanej z nimi obciążeń (55%) oraz minimalizacja obciążeń podatkowych (30%). Chociaż bardziej dotkliwe wydają się być skutki w sferze biznesowej, przede wszystkim pogorszenie wizerunku firmy, którego odbudowywanie może trwać latami i nigdy nie daje stuprocentowej pewności powrotu do okresu świetności firmy; tzw. ryzyko utraty reputacji, zresztą nie tylko z powodu popełnionych błędów czy nałożonych kar. Jeśli na skutek wykrycia zaległości podatkowych w jej sprawozdaniach istotnie zmieni się np.: wartość zobowiązań czy wynik finansowy, z pewnością odbije się to na zaufaniu inwestorów do spółki. Groźne może być zresztą nie tylko zaniżenie zobowiązań. Jeśli firma wybierze zbyt ostrożne rozwiązania lub przeoczy możliwość zmniejszenia obciążenia podatkowego dla siebie lub klientów, może to się stać ważnym czynnikiem pogarszającym jej pozycję konkurencyjną. W biznesowych

skutkach zawierają się także obniżona opłacalność transakcji firmy, obniżona konkurencyjność oferowanych produktów, zwiększenie ogółu obciążeń podatkowych oraz zachwianie płynności finansowej firmy, które błędnie zostają często pominięte w planach rozwoju przedsiębiorstwa. I tutaj także nawiązując do priorytetów polityki podatkowej w Polsce, ankietowani opowiedzieli się za ochroną reputacji firmy w 9% i unikaniem odpowiedzialności podmiotów zbiorowych (4%).

W czym zatem tkwi istota polityki podatkowej firmy?

Podstawą jest:

1. wyznaczanie osób odpowiedzialnych za realizację polityki podatkowej
2. ustalanie celów polityki podatkowej
3. określenie priorytetów
4. określenie profilu ryzyka podatkowego
5. określenie obszarów potencjalnej optymalizacji
6. określenie źródeł ryzyka podatkowego
7. zdefiniowanie sposobów minimalizacji ryzyka podatkowego w firmie

Wśród szeroko pojętego **obszaru ryzyka** występującego u pomiotów, można wyróżnić trzy jego filary:

- **ryzyko finansowe** (sankcje wynikające z przepisów podatkowych)
- **ryzyko odpowiedzialności karnej** (sankcje wynikające z ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych)
- **ryzyko odpowiedzialności karnej członków zarządu** (sankcje wynikające w ustawy – Kodeks karny skarbowy)

Z drugiej strony na obszary zarządzania ryzykiem podatkowym składają się i wzajemnie oddziałują, elastycznie dopasowując się niczym elementy układanki: czynnik ludzki, procedury wewnętrzne i systemy informatyczne.

Zarządzanie ryzykiem podatkowym polega m.in. na opracowaniu i wdrożeniu wewnętrznych procedur, których celem jest przestrzeganie wymogów prawa oraz identyfikacja i minimalizacja ryzyka podatkowego, a także jego wpływu na sprawozdania finansowe. Odpowiednie procedury oraz merytoryczne przygotowanie pracowników - to podstawa systemu zarządzania ryzykiem podatkowym.

Czynnik ludzki to kluczowy element zarządzania ryzykiem podatkowym. Zarządzanie czynnikiem ludzkim obejmuje dwie grupy zadań: po pierwsze- precyzyjne

określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności osób zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach, i po drugie- właściwy dobór personelu i późniejsze świadome kierowanie procesem zdobywania i utrwalania wiedzy przez pracowników.

Rolą **procedur wewnętrznych** jest efektywne zarządzanie zobowiązaniami podatkowymi oraz zapewnienie przestrzegania prawa podatkowego poprzez:

- komunikację pomiędzy pionem finansowym i pozostałymi działami
- kontrolę podejmowanych decyzji podatkowych
- zapewnienie spójności obiegu informacji w firmie z funkcjonalnością systemów informatycznych.

Spisane procedury wewnętrzne dla każdego zdefiniowanego działania w procesie określają, co należy zrobić, jak to zrobić, kto ma to zrobić; kiedy należy to zrobić, gdzie ma to być zrobione; jakie procedury kontrolne należy zrealizować; w jaki sposób działania powinny być udokumentowane; gdzie dokument ma być zarchiwizowany. Aby zapewnić skuteczność procedur wewnętrznych należy przede wszystkim zdefiniować strategię podatkową i zaprojektować kompletne procedury, następnie należy dokonać wdrożenia owych procedur i w dalszej kolejności pozostaje monitorowanie zmian i aktualizacja ww. procedur (tj. 1) kompletność, 2) komunikacja, 3) aktualizacja).

Kolejnym elementem systemu zarządzania ryzykiem podatkowym są **systemy informatyczne**. Poprawnie sparametryzowany pod kątem funkcjonalności podatkowej system informatyczny stanowi punkt wyjścia dla sprawnego zarządzania polityką podatkową przedsiębiorstwa. Mnogość informacji oraz danych obecnych w każdej organizacji i duża liczba dokonywanych operacji sprawiają, że kontrola nad nimi oraz ich efektywne rozliczenie podatkowe może odbyć się jedynie za pomocą systemu informatycznego. Deklaracje podatkowe mogą być wypełniane automatycznie, co daje szansę minimalizacji błędów. Jednak możliwości systemów informatycznych w dziedzinie podatków są wykorzystywane w ograniczonym zakresie.

Rolą systemów informatycznych w zarządzaniu ryzykiem podatkowym jest w szczególności minimalizacja ryzyka powstawania błędów w toku wykonywania operacji księgowych oraz oszczędność czasu i kosztów poprzez automatyzację przetwarzania danych. Poza tym systemy informatyczne dają możliwość wielokrotnego wykorzystania przetworzonych danych i uzyskanych wyników, co w dalszej kolejności owocuje efektywnym wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa. Przejrzystość sprawozdawczości i rachunkowości podatków oraz kontrola prawidłowości rozliczeń poprzez porównanie informacji w dowolnych przekrojach i

o zadanym stopniu szczegółowości, a także zwiększenie kontroli podejmowania decyzji podatkowych to kolejne ważne czynniki oddziałujące na obszary ryzyka podatkowego.

Reasumując, jakie są zatem **korzyści z wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem podatkowym?**

- Zapewnienie zgodności z prawem podatkowym i innymi przepisami prawa,
- Zmniejszenie ryzyka błędu w zakresie sprawozdawczości podatkowej,
- Zachowanie równowagi pomiędzy technicznymi oraz operacyjnymi aspektami dotyczącymi zagadnień podatkowych,
- Wykrycie nowych możliwości obniżenia obciążeń podatkowych,
- Zapewnienie efektywniejszej kontroli z punktu widzenia zarządu oraz udziałowców/akcjonariuszy,
- Zachowanie najwyższych standardów,
- Kształtowanie przewagi konkurencyjnej i wzrost wartości przedsiębiorstwa,
- Eliminacja lub ograniczenie obszarów ryzyka podatkowego i zabezpieczenie pozycji podatkowej przedsiębiorstwa,
- Ograniczenie odpowiedzialności karno-skarbowej osób zajmujących się sprawami gospodarczymi przedsiębiorstwa.

Podsumowując, każda firma winna zatem dążyć do: zdefiniowania obowiązków i zakresu odpowiedzialności poszczególnych pracowników za określone etapy rozliczeń podatkowych, zarządzania wiedzą podatkową tych pracowników, stworzenia klarownych i jednoznacznych procedur obiegu dokumentów oraz wymiany informacji niezbędnych do prawidłowej identyfikacji obowiązków podatkowych, wreszcie do wykorzystania możliwości systemów informatycznych. W polskich firmach są pod tym względem ogromne rezerwy. Np. bardzo wiele z nich nie dostosowało polityki szkoleniowej do swoich potrzeb. Dominuje wysyłanie księgowych na zewnętrzne, ogólne szkolenia "z podatków", których skuteczność jest niewielka. Ważne jest również stworzenie procedur, które zapewnią obieg informacji, pozwalający wszystkim osobom zaangażowanym w proces rozliczania podatków na odpowiednie działanie. W polskich firmach procedury podatkowe należą do rzadkości, choć wejście do Unii skłoniło wiele z nich do stworzenia niezbędnych procedur. Potencjał zmian jest pod tym względem ogromny i polskie firmy mają wiele możliwości działań w celu ograniczenia ryzyka podatkowego.