



Zarządzanie ryzykiem podatkowym

Anna Łukaszewicz-Obierska
Jarosław Ziobrowski
Olaf Jędruszek



Zarządzanie ryzykiem podatkowym

Anna Łukaszewicz-Obierska
Jarosław Ziobrowski
Olaf Jędruszek

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa



Stan prawny na 15 sierpnia 2013 r.

Wydawca
Grzegorz Jarecki

Redaktor prowadzący
Joanna Maź

Opracowanie redakcyjne
Magdalena Małecka

Łamanie
JustLuk Łukasz Drzewiecki, Stanisław Drzewiecki, Krystyna Szych

Układ typograficzny
Marta Baranowska

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by
Wolters Kluwer SA, 2013

ISBN: 978-83-264-4475-3

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wykaz skrótów	13
Wstęp, a właściwie historia zarządzania ryzykiem podatkowym w Polsce	15
Rozdział I. Zarządzanie ryzykiem podatkowym	19
1. Ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej	19
2. Zarządzanie ryzykiem	20
3. System <i>compliance</i>	21
4. Ryzyko podatkowe	23
5. Źródła ryzyka podatkowego	24
6. Kto zarządza ryzykiem podatkowym w firmie	25
7. Prowadzenie spraw podatkowych	33
7.1. Doradca zarządu	35
7.2. Księgowy	36
7.3. Doradca (prawnik) wewnętrzny	37
7.4. Doradca (prawnik) zewnętrzny	39
8. Zakres obowiązków w sferze podatków	40
Podsumowanie	41
Rozdział II. Procedura zarządzania ryzykiem podatkowym	42
1. Wprowadzenie procedury	42
2. Podjęcie decyzji	43
3. Obszary ryzyka	44
4. Zmiana struktury organizacyjnej	46
5. Procedury stosowane w firmie	47
6. Zarządzanie wiedzą podatkową	49
6.1. Monitoring zmian prawa podatkowego	49
6.2. Szkolenia pracowników	50
6.3. Zasięganie porad podatkowo-prawnych	51
7. Weryfikacja systemu zarządzania ryzykiem	51

8. Biznesowe korzyści wprowadzenia systemu zarządzania ryzykiem podatkowym	53
9. Analiza ryzyka podatkowego – decyzja	53
Podsumowanie	55
Załącznik nr 1. Lista dokumentów, które powinny być weryfikowane oraz analizowane przy typowaniu obszarów ryzyka podatkowego.....	56
Załącznik nr 2. Instrukcja kontroli wewnętrznej spółki ABC sp. z o.o.....	59
Załącznik nr 3. Instrukcja obiegu korespondencji w spółce ABC sp. z o.o.	62
Załącznik nr 4. Instrukcja obiegu dokumentów finansowo-księgowych w spółce ABC sp. z o.o.....	65
Załącznik nr 5. Regulamin zaciągania zobowiązań.....	69
Załącznik nr 6. Roczny formularz Q/A	73
Załącznik nr 7. Przykładowy podział obowiązków związanych ze sprawami podatkowymi w spółce.....	77
Rozdział III. Znajomość prawa podatkowego jako podstawowe narzędzie w zarządzaniu ryzykiem podatkowym.....	78
1. Przepisy prawa podatkowego.....	78
2. Źródła prawa podatkowego.....	78
3. Hierarchia aktów prawnych w RP.....	80
3.1. Konstytucja.....	80
3.2. Prawo międzynarodowe.....	81
3.3. Umowy międzynarodowe	82
3.4. Prawo Unii Europejskiej.....	83
3.5. Ustawy podatkowe	88
3.6. Rozporządzenia.....	89
3.7. Akty prawa miejscowego.....	90
3.8. Orzecznictwo	92
3.9. Wykładnia prawa	94
3.10. Interpelacje, zapytania, pytania i oświadczenia poselskie	95
4. Działalność lobbingowa jako element zarządzania ryzykiem podatkowym	96
Podsumowanie	98
Rozdział IV. Indywidualna interpretacja podatkowa jako narzędzie zarządzania ryzykiem podatkowym	100
1. Indywidualna interpretacja podatkowa	100
2. Wniosek	102
3. Wydana interpretacja.....	108
4. Ochrona podatnika wynikająca z interpretacji	111
5. Zaskarżenie negatywnej interpretacji.....	112
6. Interpretacja ogólna Ministra Finansów	115

7. Przykłady istotnych interpretacji vs orzeczenia sądów administracyjnych	117
7.1. Pakiety medyczne.....	117
7.2. Premie pieniężne	120
Podsumowanie	123
Załącznik nr 1. Interpretacja indywidualna – uproszczony schemat	124
Załącznik nr 2. Instrukcja wypełnienia wniosku o wydanie indywidualnej interpretacji	125
Załącznik nr 3. Wzór wniosku	128
Rozdział V. Zarządzanie ryzykiem podatkowym w trakcie rozstrzygania sprawy podatkowej	134
Wstęp.....	134
1. Rozstrzygnięcie sprawy podatkowej.....	134
2. Wykonalność decyzji podatkowych.....	136
3. Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej do reprezentowania podatnika w trakcie kontroli podatkowej.....	140
4. Terminy podatkowe.....	140
5. Przywrócenie terminu	141
6. Dowody.....	143
7. Dowody na poszczególnych etapach	146
8. Wyłączenie stronniczego urzędnika.....	149
9. Ponaglenie	151
10. Skarga na bezczynność	152
Podsumowanie	154
Załącznik nr 1. Tabela dotycząca poszczególnych etapów rozstrzygnięcia sprawy podatkowej wraz z krótkim opisem.....	155
Załącznik nr 2. Wyciąg ze sprawozdań kontroli podatkowych	163
Załącznik nr 3. Zadania urzędów kontroli skarbowej na rok 2013 (wyciąg) ...	166
Rozdział VI. Przedawnienie zobowiązania podatkowego w procesie zarządzania ryzykiem podatkowym	171
1. Przedawnienie zobowiązań podatkowych	171
2. Okres przedawnienia.....	172
3. Zawieszenie okresu przedawnienia.....	173
4. Przerwanie biegu przedawnienia.....	177
Podsumowanie	178
Rozdział VII. Prowadzenie ksiąg a zarządzanie podatkami.....	179
1. Prowadzenie ksiąg rachunkowych.....	179
2. Systemy finansowo-księgowo	180
3. Terminarz prac.....	181
4. Podwójna weryfikacja	182

Podsumowanie	183
Załącznik nr 1. Przykład ankiety – sprawozdanie finansowe za rok podatkowy 2012	184
Rozdział VIII. Optymalizacja podatkowa w procesie zarządzania ryzykiem podatkowym	189
1. Definicja optymalizacji podatkowej.....	189
2. Przykłady optymalizacji podatkowej.....	190
2.1. Spółka komandytowo-akcyjna	191
2.2. Struktura cypryjsko-słowacka.....	195
2.2.1. Cypryjska spółka kapitałowa – słowacka spółka osobowa – polscy wspólnicy	196
3. Koniec optymalizacji podatkowej	199
3.1. Klauzula antyabuzyjna (klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania).....	199
3.2. <i>Controlled Foreign Corporation</i> – CFC	204
3.2.1. Poziom kontroli	206
3.2.2. Przychody pasywne (finansowe)	207
3.2.3. Niski poziom opodatkowania.....	207
Podsumowanie	208
Rozdział IX. Dokumentacja cen transferowych jako niezbędny element zarządzania ryzykiem podatkowym	209
1. Ceny transferowe	209
2. Podmiot powiązany.....	211
3. Wartość transakcji	212
4. Metody ustalania/weryfikowania cen transferowych.....	213
4.1. Porównywalna cena niekontrolowana	214
4.2. Cena odprzedaży.....	215
4.3. Rozsądna marża („koszt plus”).....	216
4.4. Metoda zysku transakcyjnego.....	217
5. Samodzielne przygotowanie dokumentacji cen transferowych.....	218
6. Sankcje za brak dokumentacji cen transferowych	221
7. Ważne wyroki i interpretacje.....	222
8. Skrócona instrukcja „jak przygotować dokumentację cen transferowych”	226
9. Usługi o niskiej wartości dodanej.....	226
Podsumowanie	227
Przepisy, które warto znać.....	228
Załącznik nr 1. Wzór dokumentacji cen transferowych.....	231
Rozdział X. Obszary wrażliwe w zarządzaniu ryzykiem podatkowym	236
1. Prawo do odliczenia VAT	236
1.1. Prawo do odliczenia VAT (neutralność VAT).....	236

1.2. Brak prawa do odliczenia VAT	237
1.3. Dobra wiara gwarantem prawa do odliczenia VAT.....	238
1.3.1. Wyrok Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie <i>Mahagében</i>	241
1.4. Zestawienie wyroków	243
1.5. VAT od zaniechanych inwestycji	247
1.6. Odpowiedzialność solidarna za zobowiązania podatkowe w VAT ...	249
Podsumowanie.....	249
2. Zakład podmiotu zagranicznego (<i>permanent establishment</i>) w Polsce.....	250
2.1. Przedstawiciel handlowy a <i>permanent establishment</i>	250
2.2. Ryzyka podatkowe związane z przypisaniem spółce zagranicznej PE	252
2.2.1. Stała placówka	253
2.2.2. Zależny agent	253
2.2.3. Określenie dochodu	255
2.2.4. Stałe miejsce prowadzenia działalności gospodarczej na gruncie u.p.t.u.	256
Podsumowanie.....	260
3. Usługi doradcze	261
3.1. Koszty związane z nabyciem usług doradczych	261
3.2. Właściwe dokumentowanie nabywanych usług doradczych	264
3.2.1. Umowa jako istotny dowód	264
3.2.2. Faktura VAT	266
3.2.3. Protokół odbioru lub pisemne oświadczenie kontrahenta	267
3.2.4. Korespondencja jako dowód wykonania usługi.....	268
3.2.5. <i>In dubio pro tributario</i>	269
3.2.6. Interesujące wyroki oraz interpretacje.....	270
Podsumowanie.....	272
4. Zbycie przedsiębiorstwa, zorganizowanej części przedsiębiorstwa i składników majątkowych	273
4.1. Zbycie przedsiębiorstwa lub zorganizowanej części przedsiębiorstwa	273
4.2. Pojęcie zorganizowanej części przedsiębiorstwa	274
4.2.1. Wyodrębnienie organizacyjne	276
4.2.2. Kryterium funkcjonalne	279
4.2.3. Wyodrębnienie finansowe.....	281
4.3. Opodatkowanie zbycia zorganizowanej części przedsiębiorstwa lub poszczególnych składników majątkowych	283
4.3.1. Podatki transakcyjne (VAT, PCC).....	284
4.3.2. Skutki w podatku dochodowym od osób prawnych dla sprzedającego.....	285

4.3.3. Skutki w podatku dochodowym od osób prawnych dla kupującego (nabywcy).....	286
4.3.4. Korekta podatku naliczonego w związku z nabyciem zorganizowanej części przedsiębiorstwa	287
4.4. Skutki podatkowe sprzedaży składników majątkowych (<i>asset deal</i>)....	289
4.4.1. Podatki transakcyjne (VAT, podatek od czynności cywilnoprawnych)	289
4.4.2. Skutki w podatku dochodowym od osób prawnych dla sprzedającego.....	290
4.4.3. Skutki w podatku dochodowym od osób prawnych dla kupującego (nabywcy).....	291
4.5. Odpowiedzialność nabywcy zorganizowanej części przedsiębiorstwa za zobowiązanie podatkowe związane z nabyciem.....	291
Podsumowanie.....	292

Rozdział XI. Odpowiedzialność finansowa oraz karna osób zajmujących się podatkami

1. Osobista odpowiedzialność.....	293
2. Odpowiedzialność za prowadzenie księgowości	293
3. Przepięstwa i wykroczenia skarbowe	296
3.1. Przepięstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko obowiązkom podatkowym	297
3.2. Kary.....	300
3.3. Wysokość kary i grzywny w roku 2013	301
3.3.1. Grzywna za wykroczenie skarbowe	301
3.3.2. Grzywna za przepięstwo skarbowe	301
3.4. Dobrowolne poddanie się odpowiedzialności.....	302
3.5. Zaniechanie ukarania sprawcy (czynny żal).....	303
4. Odpowiedzialność podmiotu zbiorowego.....	305
5. Odpowiedzialność zarządu za zapłatę podatku	305
5.1. Brak przesłanek do zgłoszenia wniosku o upadłość lub wszczęcie postępowania zapobiegającego ogłoszeniu upadłości	307
5.2. Brak winy w niezgłoszeniu wniosku o ogłoszenie upadłości lub niewszczęciu postępowania zapobiegającego ogłoszeniu upadłości	309
5.3. Wskazanie mienia spółki, z którego egzekucja umożliwi zaspokojenie zaległości	310
5.4. Przedawnienie	311
5.5. Wyroki sądów administracyjnych	311
6. Decyzja i zakres odpowiedzialności	317
Podsumowanie	317

Wyciąg z przepisów kodeksu karnego skarbowego	319
Zakończenie.....	331
Bibliografia	333
Autorzy.....	335

Wykaz skrótów

AKTY PRAWNE

- k.c. - ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.)
- k.k.s. - ustawa z dnia 10 września 1999 r. - Kodeks karny skarbowy (tekst jedn.: Dz. U. z 2013 r. poz. 186 z późn. zm.)
- k.p. - ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.)
- k.p.a. - ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. - Kodeks postępowania administracyjnego (tekst jedn.: Dz. U. z 2013 r. poz. 267)
- k.p.k. - ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks postępowania karnego (Dz. U. Nr 89, poz. 555 z późn. zm.)
- k.s.h. - ustawa z dnia 15 września 2000 r. - Kodeks spółek handlowych (tekst jedn.: Dz. U. z 2013 r. poz. 1030)
- o.p. - ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa (tekst jedn.: Dz. U. z 2012 r. poz. 749 z późn. zm.)
- p.p.s.a. - ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. - Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (tekst jedn.: Dz. U. z 2012 r. poz. 270 z późn. zm.)
- p.u.n. - ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. - Prawo upadłościowe i naprawcze (tekst jedn.: Dz. U. z 2012 r. poz. 1112 z późn. zm.)
- TFUE - Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej podpisany w Lizbonie dnia 13 grudnia 2007 r. (wersja skonsolidowana Dz. Urz. UE C 83 z 30.03.2010, s. 47).
- u.p.c.c. - ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (tekst jedn.: Dz. U. z 2010 r. Nr 101, poz. 649 z późn. zm.)
- u.p.d.o.f. - ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (tekst jedn.: Dz. U. z 2012 r. poz. 361 z późn. zm.)
- u.p.d.o.p. - ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jedn.: Dz. U. z 2011 r. Nr 74, poz. 397 z późn. zm.)
- UPO - umowa z dnia 18 sierpnia 1994 r. między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Słowacką w sprawie unikania podwójnego opodatkowania w zakresie podatków od dochodu i majątku (Dz. U. z 1996 r. Nr 30, poz. 131)
- u.p.t.u. - ustawa z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2011 r. Nr 177, poz. 1054 z późn. zm.)

INNE

- CFC - *Controlled Foreign Corporation*
- DIS - Dyrektor Izby Skarbowej
- EOG - Europejski Obszar Gospodarczy
- ETS - Europejski Trybunał Sprawiedliwości
- KRS - Krajowy Rejestr Sądowy
- NBP - Narodowy Bank Polski
- NSA - Naczelny Sąd Administracyjny
- OECD - Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (skrót od *Organization for Economic Cooperation and Development*)
- PE - stały zakład (skrót od ang. *permanent establishment*)
- PiP - Państwo i Prawo
- Prz. Pod. - Przegląd Podatkowy
- SN - Sąd Najwyższy
- ŚT - środki trwałe
- TSUE - Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej (dawniej ETS – Europejski Trybunał Sprawiedliwości)
- UE - Unia Europejska
- UOKiK - Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów
- US - urząd skarbowy
- VAT - podatek od towarów i usług
- WNiP - wartości niematerialne i prawne
- WSA - wojewódzki sąd administracyjny
- ZCP - zorganizowana część przedsiębiorstwa
- ZUS - Zakład Ubezpieczeń Społecznych

Wstęp, a właściwie historia zarządzania ryzykiem podatkowym w Polsce

Sposoby zarządzania ryzykiem podatkowym w Polsce w ciągu ostatnich lat uległy znaczącej zmianie. Od czasu wejścia w życie ustawy o podatku od towarów i usług (u.p.t.u.) w 1993 r. minęło 20 lat. Od daty wprowadzenia VAT możemy mówić o funkcjonowaniu pełnego systemu podatkowego w Polsce. Wprawdzie 20 lat to nie tak długo z punktu widzenia kształtowania się gałęzi prawa, ale jak się okazało, jest to wystarczający czas na ukształtowanie się nowoczesnego systemu. Okres ten pozwolił nam przykładowo „przejsć” przez różne rodzaje faktur – począwszy od faktur papierowych, w których dyskwalifikujący był właściwie każdy błąd podatnika, poprzez faktury bez podpisu, aż do e-faktur.

W pierwszej fazie funkcjonowania systemu podatkowego w Polsce najważniejszym zadaniem było prawidłowe zrozumienie przepisów podatkowych i nadążenie za ich zmianami. Problem polegał na tym, że właściwie nie było instrumentów pozwalających na weryfikację, czy podatnik dobrze interpretuje przepisy prawa. Nie było wiążących interpretacji podatkowych, baz orzeczeń sądów administracyjnych, komputerowych baz przepisów, komentarzy oraz publikacji naukowych, specjalistycznych czasopism. Często urzędnicy organów podatkowych i inspektorzy UKS, podobnie jak podatnicy, mieli problem z wykładnią przepisów prawa. To była zupełnie inna epoka.

Po dwudziestu latach przeszliśmy na wyższy etap zarządzania ryzykiem podatkowym. Przepisy „docierają” do nas już we wczesnej fazie projektów. Nie tylko mamy możliwość łatwego ich odszukania, ale możemy także pośrednio wpływać na ich treść. Powszechny jest system lobbingu oraz możliwość kierowania przez podatników własnych uwag do projektów. Prawo podatkowe nie kształtuje się za zamkniętymi drzwiami. Szczególnie dotyczy to przepisów specjalistycznych – standardowo poddawane są one konsultacji konkretnej branży. Odrębną kwestią jest to, czy wyniki konsultacji są w ogóle brane pod uwagę przez ustawodawcę oraz czy przepisy proponowane przez daną branżę wchodzi w życie. Jednak teraz, kiedy dostęp do większości informacji jest powszechny, atakuje nas szum informacyjny. Co bowiem zrobić, gdy funkcjonują linie sprzecznych orzeczeń sądów administracyjnych i sprzecznych interpretacji podatkowych, a w prasie ścierają się poglądy specjalistów?

Ponadto podatnikom nie wystarcza tylko zarządzanie ryzykiem podatkowym w starym rozumieniu – chcą także optymalizować obciążenia podatko-

we. Polskie firmy korzystają nie tylko z możliwości prawa polskiego, ale coraz częściej wykorzystują struktury międzynarodowe. Pojawiło się pojęcie „agresywnego planowania podatkowego” w odniesieniu do zastosowania korzystnych regulacji międzynarodowych umów o zapobieżeniu podwójnemu opodatkowaniu czy rajów podatkowych. Niestety możliwość korzystania z takich luk prawnych czy, jak inni nazywają, po prostu faktycznych ulg podatkowych, zwykle jest ograniczona w czasie. Przepisy zarówno polskie, jak i międzynarodowe stają się coraz bardziej spójne. Współczesne zarządzanie ryzykiem podatkowym to wyszukiwanie optymalnych konstrukcji, ale jak pokazuje czas, także zabezpieczenie się na wypadek ich zmiany lub umiejętność przystosowania się do zmiany.

Wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. to także ogromna zmiana w zarządzaniu ryzykiem podatkowym. Najistotniejsze przekształcenia dotyczyły podatku od towarów i usług. Przede wszystkim uzyskaliśmy dostęp do doświadczeń Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Coraz częściej zresztą stosujemy narzędzia unijne. Zgodnie ze sprawozdaniem z działalności Pełnomocnika Rzeczypospolitej Polskiej przed Trybunałem Sprawiedliwości Unii Europejskiej i Trybunałem EFTA w 2011 r.: „Rok 2011 był również rokiem znacznego wzrostu aktywności Pełnomocnika Polski w postępowaniach przed sądami unijnymi i trybunałem EFTA. Pełnomocnik Polski brał udział w 87 sprawach, co oznacza wzrost o 123% w porównaniu z rokiem 2010 (39 spraw). Był to największy skok aktywności spośród wszystkich państw członkowskich. W roku 2011 Polska była piątym najbardziej aktywnym państwem członkowskim uczestniczącym w postępowaniach przed sądami unijnymi (po Włoszech, Francji, Niemczech i Czechach, przed Wielką Brytanią i Hiszpanią)”¹.

Z jednej strony, podatnicy przestają się bać kontroli podatkowych oraz postępowań podatkowych i coraz częściej wchodzą w spory z organami podatkowymi. Dobrze znają swoje prawa, walczą na każdym etapie postępowania administracyjnego i przed sądami administracyjnymi. Sięgają także po pomoc Komisji Europejskiej i Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Coraz częściej wnoszą o wydanie indywidualnych interpretacji podatkowych. Z drugiej strony, pracownicy organów podatkowych dysponują dużą wiedzą, są coraz bardziej sprawni, doświadczeni, a także lepiej rozumieją funkcjonowanie biznesu.

Poza tym kwestia zarządzania podatkami w firmie i działania zgodnie z przepisami prawa stała się elementem tzw. systemu *compliance*. System ten obejmuje procedury służące unikaniu wszelkich ryzyk prawnych, w tym sankcji cywilnych i administracyjnych, a przede wszystkim karnych, ale także ryzyka strat finansowych oraz utraty reputacji firmy. Wprowadzenie takiego systemu w firmie pozwala na weryfikację, czy firma działa zgodnie z przepisami oraz czy dokonuje starań, aby dążyć do optymalizacji podatkowej i w sposób prawidłowy prowadzić postępowania podatkowe.

¹ Ministerstwo Sprawiedliwości, *Sprawozdanie z działalności Pełnomocnika Rzeczypospolitej Polskiej przed Trybunałem Sprawiedliwości Unii Europejskiej i Trybunałem EFTA w 2011 roku*, http://polskawue.gov.pl/files/Aktualnosci/sprawozdanie_roczne_Pelnomocnika_przed_TSUE_2011_final.pdf, dostęp dnia 17 maja 2013 r., s. 3.

Wobec wskazanych zmian nie można pozostać obojętnym. Trzeba zarządzać podatkami oraz ewentualnym ryzykiem podatkowym poprzez jego eliminację, gdyż tak działają nasi konkurenci.

Mamy nadzieję, że niniejsza publikacja okaże się pomocna w rozpoczęciu świadomego zarządzania ryzykiem podatkowym w firmie.

Wszystkie grafiki w książce, jeśli nie podano inaczej, zostały opracowane przez Autorów.

Rozdział I

Zarządzanie ryzykiem podatkowym

1. RYZYKO PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Ryzyko jest pojęciem wieloznacznym oraz złożonym, co powoduje, że w literaturze można znaleźć wiele jego definicji. Na przykład zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego PWN ryzyko oznacza „możliwość, że coś się nie uda; też: przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny”, „prawdopodobieństwo powstania szkody obciążające osobę poszkodowaną niezależnie od jej winy, jeśli umowa lub przepis prawny nie zobowiązały innej osoby do wyrównania szkody”¹.

Niektórzy z autorów utożsamiają ryzyko z niepewnością; przykładowo, O. Lange wskazuje, że „Ekonomiści neoklasycznej szkoły zamiast terminu ryzyko używali określenia niepewność”². Natomiast J.F. Sinkey Jr. stwierdza, że „ryzyko to niepewność związana z przyszłymi wydarzeniami lub wynikami decyzji”³. J. Mikołaj pisze, że „ryzyko z reguły definiuje się, jako coś niestalego, nieokreślonego, co wiąże się z przebiegiem zjawiska i podkreśla, że ryzyko, niepewność i nieokreśloność są elementem działania człowieka w określonym środowisku. Ryzyko jest związane z działaniem człowieka, niepewność zaś stanem środowiska lub z ograniczonością systemu otoczenia”⁴. L. Šimák natomiast definiuje ryzyko jako „ilościowe i jakościowe wyrażenie zagrożenia, stopień lub miara zagrożenia. Jest to prawdopodobieństwo powstania negatywnego zjawiska i jego skutków”⁵.

Rozważając pojęcie ryzyka, należy wskazać, że ryzyko jest uniwersalne, dotyczy bowiem działalności politycznej, gospodarczej oraz społecznej. Elementy ryzyka pojawiają się zatem zarówno w życiu prywatnym, jak i w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej (biznesowej). Występują one niemal w każdej fazie procesów związanych z projektowaniem, produkcją, przetwarzaniem i dystrybucją dóbr i usług.

¹ Słownik Języka Polskiego, „ryzyko”, <http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=ryzyko>, dostęp dnia 20 sierpnia 2013 r.

² Por. O. Lange, *Teoria programowania*. Dzieła, t. 6, Warszawa 1977, s. 254.

³ J.F. Sinkey Jr., *Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry*, New York 1992, s. 391.

⁴ J. Mikołaj, *Rizikový manažmen*, Žilina 2001, s. 17.

⁵ L. Šimák, *Krizový manažment vo verejnej správe*, Žilina 2001, s. 39.

Trzeba więc pogodzić się z tym, że nie jest możliwe wyeliminowanie ryzyka w prowadzeniu działalności gospodarczej. Co więcej, należy podkreślić, że zdefiniowanie ryzyka gospodarczego jest zadaniem dość trudnym, a podanie jednoznacznej, precyzyjnej definicji jest wręcz niemożliwe. Można jednak próbować je zdefiniować jako możliwość poniesienia określonej straty, szkody lub wystąpienia warunków niezgodnych z oczekiwaniami.

2. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Wobec występowania ryzyka w prowadzeniu działalności gospodarczej oraz możliwości poniesienia straty, szkody, próbuje się stworzyć skuteczny system zarządzania nim.

Według R. Pattersona zarządzanie ryzykiem obejmuje:

- zastanowienie się, czy ciężar ryzyka może być przerzucony na innych, np. właścicieli lub, w przypadku produktów pochodnych, na inne rynki,
- przemyślenie, czy zastosowanie technik zabezpieczających *hedgingu* nie uchroni nas przed nieoczekiwanymi zdarzeniami,
- zadanie sobie pytania, w jaki sposób monitorować ryzyko, tak by uzyskać system wczesnego ostrzegania przed problemami,
- opracowanie takich metod kontroli, które pozwolą nam reagować na problemy poprzez zastosowanie odpowiednich technik⁶.

Według M.Z. Brody, zarządzanie ryzykiem to szczegółowe poznanie charakteru i zakresu potencjalnego ryzyka, pozwalające na wybór w odpowiednim czasie czynności zapobiegawczych (np. ubezpieczenie od niektórych rodzajów ryzyka) bądź też minimalizujących jego wpływ i skutki⁷.

Natomiast zgodnie z poglądem T. Michalskiego zarządzanie ryzykiem to proces opanowywania ryzyka obejmującego ogół działań związanych z analizą, eliminowaniem, ograniczaniem oraz zarządzaniem ryzykiem w konkretnym przypadku⁸.

W.T. Thornhill definiuje zarządzanie ryzykiem / ryzykiem bankowym jako gałąź zarządzania związaną m.in. z:

- zachowaniem istniejących aktywów celem zabezpieczenia dochodów depozytariuszy, wierzycieli i inwestorów,
- kontrolą ryzyk towarzyszących w normalnym biznesie „aktywom ryzykownym” (np. kredytom, obligacjom i innym instrumentom inwestycyjnym),
- ochroną dobrego wizerunku w oczach depozytariuszy, wierzycieli i inwestorów poprzez wywoływanie u nich poczucia zadowolenia i zaufania, wynikających z ciągłej zdolności do osiągnięcia zysków, niezależnie od przypadkowych strat, które mogłyby obniżyć lub zahamować zyski na pewien okres,
- utrzymaniem bezpieczeństwa urządzeń, wyposażenia, rejestrów oraz personelu na odpowiednim poziomie w zależności od ryzyka,

⁶ R. Patterson, *Poradnik kredytowy dla bankowców*, Warszawa 1995, s. 75.

⁷ M.Z. Broda, *Zarządzanie ryzykiem*, www.ryzyko.pl/stare.ryzyko.pl/?l_menu=60, dostęp dnia 12 stycznia 2013 r.

⁸ T. Michalski, *Ryzyko w działalności człowieka* (w:) J. Monkiewicz (red.), *Podstawy ubezpieczeń*, t. 1, *Mechanizmy i funkcje*, Warszawa 2001, s. 40–41.

- określeniem działań, które należy podjąć w odniesieniu do pewnych zidentyfikowanych ryzyk celem kontrolowania nieoczekiwanych wydarzeń i strat,
- planowaniem i dozorem nieubezpieczonego ryzyka (tzn. nieubezpieczenie zamienne, programy samoubezpieczeniowe, programy ubezpieczenia związanego),
- opracowaniem szczegółów odnośnie tych ryzyk, które zarząd jest skłonny podjąć,
- całkowitą odpowiedzialnością za kupowane ubezpieczenie od ryzyka,
- przypadkiem powstania strat i dążeniem do zminimalizowania ich skutków,
- wielonarodowymi operacjami i planowanym postępowaniem w stanach zagrożenia⁹.

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie to „podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo akceptowalnego poziomu ryzyka”¹⁰.

Podsumowując powyższe definicje, można przyjąć, że zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie to pewien system metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego oraz do podejmowania w tym celu optymalnych decyzji. Natomiast głównym jego celem jest zabezpieczenie operacyjnej efektywności przedsiębiorstwa.

3. SYSTEM COMPLIANCE

Rozbudowane otoczenie prawne, szybko zmieniające się przepisy prawa, a także nowe trendy w orzecznictwie i działaniach organów administracji publicznej oraz zmieniające się otoczenie biznesowe – wszystko to powoduje, iż niestety prowadzenie działalności gospodarczej staje się coraz bardziej nieprzewidywalne.

Warto jednak zauważyć, że istnieją mechanizmy, które pomagają skutecznie zarządzać ryzykiem prawnym w prowadzonej działalności, a czasem nawet je wyeliminować – w tym kontekście warto pomyśleć o wprowadzeniu w firmie systemów *compliance*. *Compliance* to – w największym skrócie – działanie zgodne z przepisami prawa. Termin ten bywa definiowany jako audyt i konsulting dotyczący całego otoczenia prawnego przedsiębiorcy.

Przedsiębiorcy, którzy działają zgodnie z tą zasadą, stawiają sobie za cel zminimalizowanie lub wręcz wykluczenia ryzyka zachowań, które nie mieszczą się w obowiązujących regulacjach. Do działalności *compliance* zalicza się m.in. profilaktykę, działania naprawcze, wsparcie podmiotu w toku postępowań prawnych, a także budowanie struktur i tworzenie odpowiednich procedur – a więc całokształt zagadnień mających wpływ na odpowiedzialność prawną oraz wizerunek przedsiębiorcy. Funkcja *compliance* związana z zarządzaniem ryzykiem prawnym wymaga gruntownej znajomości funkcjonowania danego podmiotu, wiedzy z zakresu finansów czy zarządzania oraz tzw. umiejętności miękkich (np. komunikacji) ze względu na konieczność interakcji i współpracy z pracownikami danej organizacji.

⁹ W.T. Thornhill, *Risk Management for Financial Organizations*, New York 1993, s. 211-215.

¹⁰ K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa 2009, s. 379.

Zarządzanie ryzykiem podatkowym

Książka jest doskonałym przewodnikiem po problematyce dotyczącej zarządzania ryzykiem podatkowym. Opracowanie w sposób przystępny i kompleksowy pozwala zrozumieć kwestie podatkowe związane z prowadzoną działalnością oraz stanowi istotną pomoc w świadomym zarządzaniu ryzykiem podatkowym i prawidłowym prowadzeniu spraw podatkowych w firmie.

W publikacji przedstawiono m.in.:

- instrukcję jak krok po kroku wprowadzić w firmie procedurę zarządzania ryzykiem podatkowym, główne obszary występowania ryzyka oraz narzędzia stosowane w zarządzaniu podatkami;
- wzory dokumentów, procedur, regulaminów związanych z zarządzaniem sprawami podatkowymi w firmie;
- przykłady transakcji i konkretnych problemów podatników;
- kwestie podatkowe, takie jak: ceny transferowe, wiążące interpretacje podatkowe, lobbing przepisów podatkowych, ciężar dowodu w postępowaniach podatkowych.

Opracowanie przeznaczone jest dla członków zarządów spółek kapitałowych, kadry menedżerskiej, wspólników spółek osobowych, osób prowadzących – a szczególnie rozpoczynających – własną działalność gospodarczą, dyrektorów finansowych, głównych księgowych, prawników wewnętrznych oraz doradców podatkowych.

ISBN 978-83-264-4475-3



9 788326 444753

Cena 139 zł
(w tym 5% VAT)

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01

zamowienia.książki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl