

WDRAŻANIE PROCEDUR PODATKOWYCH W FIRMIE

Łukasz Kempa

WDRAŻANIE PROCEDUR PODATKOWYCH W FIRMIE

Łukasz Kempa

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Stan prawny na 1 grudnia 2024 r.

Wydawca
Grzegorz Jarecki

Redaktor prowadzący
Adam Choiński

Opracowanie redakcyjne
Katarzyna Świerk-Bożek

Projekt okładek serii
Wojtek Janikowski, Przemek Dębowski

prawoLubni

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.

Szanujemy prawo i własność
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2025

ISBN 978-83-8390-187-9

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	15
Przedmowa	17
Wstęp	21

Część I

Wdrażanie procedury podatkowej w firmie – od czego zacząć przed pisaniem procedury?

Rozdział I	
Kolejność działań przed wdrożeniem procedury podatkowej	33
Rozdział II	
Nakłonienie do wdrożenia procedury (sprzedaż)	35
1. Sprzedaż procedur podatkowych – uwagi ogólne	35
2. Sprzedaż dyrektorowi finansowemu / księgowemu / dyrektorowi podatkowemu	36
3. Sprzedaż zarządowi/właścicielowi	41
4. Argument dla wszystkich – Kodeks karny skarbowy	43
Rozdział III	
Dokąd zmierzamy? Zdefiniowanie celu wdrożenia procedury	50
1. Cele towarzyszące wdrażaniu procedur podatkowych	50

2. Wypełnienie wymogu obligatoryjnego posiadania procedur podatkowych	52
3. Ochrona przed odpowiedzialnością karnoskarbową	55
3.1. Uwagi ogólne	55
3.2. Obrona przed zarzutem popełnienia czynu	57
3.3. „Uniwersalne” ryzyka Kodeksu karnego skarbowego	57
3.4. „Szczególne” ryzyka Kodeksu karnego skarbowego	95
3.4.1. Uwagi ogólne.....	95
3.4.2. Niezłożenie informacji o pojazdach.....	95
3.4.3. Naruszenia z obszaru prawa akcyzowego.....	95
3.4.4. Naruszenia z obszaru cen transferowych.....	97
3.4.5. Naruszenia z obszaru WHT.....	98
3.4.6. Naruszenia z obszaru MPP	100
3.4.7. Naruszenia obowiązków tzw. raportujących operatorów platform.....	101
3.4.8. Naruszenie obowiązków MDR.....	102
3.4.9. Naruszenia z obszaru prawa celnego.....	105
4. Procedury należytej staranności podatkowej jako środki zmniejszenia ryzyka stwierdzenia winy zarządzających jednostką na gruncie Kodeksu karnego skarbowego	107
4.1. Znaczenie przypisania winy i wpływ procedur należytej staranności	107
4.2. Współpraca z organami kontrolnymi	109
4.3. Zakres dokumentacji	110
4.4. Szkolenia dla pracowników	111
4.5. Weryfikacja kontrahentów	111
4.6. Systemy informatyczne	112
4.7. Procedury awaryjne	113
4.8. Dokumentowanie działań	114
4.9. Audyty wewnętrzne	115
4.10. Komunikacja wewnętrzna	115
4.11. Współpraca z doradcami podatkowymi	116
5. Odciążenie jednostki odpowiedzialnej za rozliczenia podatkowe	117

Rozdział IV

Analiza stanu obecnego	124
1. Sens i cel analizy stanu zastanego	124
2. Analiza materialna – podstawy audytu podatkowego	126
2.1. Audyt podatkowy w CIT	126
2.1.1. Uwagi ogólne.....	126
2.1.2. Cel i zakres audytu	126
2.1.3. Metodyka przeprowadzania audytu w CIT	127
2.1.3.1. Analiza przychodów.....	127
2.1.3.2. Analiza KUP	127
2.1.3.3. Alokacja kosztów do źródeł przychodów	128
2.1.3.4. Amortyzacja środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych.....	130
2.1.3.5. Amortyzacja nieruchomości w spółkach nieruchomościowych	131
2.1.3.6. Ulgi podatkowe i zwolnienia	132
2.1.3.7. Podatek minimalny	133
2.1.3.8. Podatek od przerzuconych dochodów....	134
2.1.4. Dokumentacja audytowa audytu w CIT	135
2.1.5. Inne praktyczne aspekty przeprowadzania audytu.....	135
2.1.6. Wnioski i rekomendacje	136
2.2. Audyt podatkowy w VAT	137
2.2.1. Uwagi ogólne.....	137
2.2.2. Cel i zakres audytu	138
2.2.3. Metodyka przeprowadzania audytu w VAT	138
2.2.3.1. Analiza transakcji sprzedaży i zakupu... ..	138
2.2.3.2. Weryfikacja dokumentacji.....	139
2.2.3.3. Kontrola poprawności rozliczeń VAT	140
2.2.3.4. Analiza stosowania stawek VAT.....	140
2.2.3.5. Weryfikacja odliczeń VAT naliczonego.....	141
2.2.3.6. Analiza transakcji wewnątrzwspólnotowych i eksportowych	141
2.2.3.7. Kontrola stosowania MPP	142

2.2.4. Dokumentacja audytowa	143
2.2.5. Wnioski i rekomendacje	144
2.3. Prowadzenie audytu MDR	145
2.3.1. Uwagi ogólne	145
2.3.2. Etapy audytu MDR	145
2.3.3. Rodzaje audytów MDR	147
2.3.4. Metody zbierania danych	148
2.3.5. Kluczowe obszary ryzyka	148
2.3.6. Raport z audytu MDR	149
2.3.7. Rekomendacje	150
3. Analiza stanu obecnego – obowiązujące uregulowania	151
4. Źródła wiedzy o istniejących procedurach – źródła ogólnodostępne	153
5. Informacje uzyskane od jednostki	156
5.1. Procedury „podatkowe”	156
5.1.1. Uwagi ogólne	156
5.1.2. Rzeczy wspólne dla wszystkich procedur	157
5.1.3. Obszary charakterystyczne dla konkretnych procedur	162
5.1.3.1. Indywidualizacja podejścia	162
5.1.3.2. Procedury należytej staranności w VAT	163
5.1.3.3. Procedury należytej staranności w WHT	165
5.1.3.4. Procedury MDR	167
5.1.3.5. Procedury rozliczania CIT	170
5.1.3.6. Procedury związane z podatkiem od nieruchomości	172
5.1.3.7. Procedury dotyczące obowiązków płatnika PIT	173
5.2. Procedury regulujące obszary niepodatkowe wpływające na podatki	174
5.2.1. Wpływ procedur „niepodatkowych” na obszary podatkowe	174
5.2.2. Procedura zakupowa	175
5.2.3. Procedury AML	176
5.2.4. Regulacje dotyczące wynagrodzeń	178

Rozdział V

Określenie ról i odpowiedzialności jednostek w firmie	180
1. Charakterystyka obszarów odpowiedzialności	180
2. Dział podatkowy, finansowy, księgowy	182
3. Dział kontrolingu	186
4. Dział administracji	187
5. Dział IT	189
6. Zarząd (właściciele)	191
7. Dział zakupów	194
8. Dział sprzedaży	196
9. HR (<i>payroll</i>)	198

Rozdział VI

Zidentyfikowanie interesariuszy	200
1. Rola i wpływ interesariuszy	200
2. Klasyfikacja jednostek jako interesariuszy	200

Rozdział VII

Zbadanie podejścia interesariuszy	202
1. Metodyka badania podejścia interesariuszy	202
2. Jednostki jako interesariusze – możliwe scenariusze	203
3. Dział podatków, finansów, księgowości	203
4. Kontroling	204
5. Dział administracji	206
6. Dział IT	207
7. Zarząd (właściciele)	208
8. Dział zakupów	209
9. Dział sprzedaży	210
10. Dział HR (<i>payroll</i>)	211

Rozdział VIII

Zapewnienie współpracy interesariuszy	214
1. Zakres działań z interesariuszami	214
2. Działania edukacyjne i zwiększenie świadomości	214
3. Komunikacja z kierownictwem	216
4. Unikanie decyzji wbrew interesom interesariuszy	217

5. Jak zmieniać nastawienie interesariuszy? Zasady komunikacji	218
---	-----

Część II

Tworzenie procedury podatkowej

Rozdział I

Podstawy tworzenia procedur podatkowych	229
--	------------

Rozdział II

Praca nad konspektem (krok 1)	230
1. Konspekt jako narzędzie pracy nad procedurami podatkowymi	230
2. Praca nad konspektem – etapy	231
3. Zawartość konspektu	233
4. Praca z wykorzystaniem konspektu – korzyści dla doradcy zewnętrznego	236

Rozdział III

Ustalenie poziomu apetytu na ryzyko (krok 2)	238
1. Apetyt na ryzyko – wyjaśnienie pojęcia	238
2. Adresowanie apetytu na ryzyko w procedurach podatkowych	238
3. Metoda odwołania do wartości pozycji ryzykownych	240
4. Metoda odwołania do poziomu merytorycznej oceny ryzyka	243
5. Metody kombinowane	247

Rozdział IV

Napisanie procedury (krok 3)	250
1. Przystąpienie do „właściwej” pracy	250
2. Wprowadzenie do procedury	250
3. Definicje	253
3.1. Znaczenie definicji w procedurach podatkowych	253
3.2. Co powinno znaleźć się w definicjach?	253
3.3. Dwie szkoły formułowania definicji	254
3.4. Podsumowanie	257

4. Zarządzanie strategiczne i podejmowanie decyzji	257
4.1. Wstęp do zagadnień zarządczych w procedurach podatkowych	257
4.2. Ustalenie odpowiedzialności za podejmowanie działań	257
4.3. Podejmowanie decyzji w sytuacjach spornych	258
4.4. Rola kierowników jednostek biznesowych	259
4.5. Podsumowanie	259
5. Procesy funkcji podatkowej	260
5.1. Zakres procesów uwzględnianych w procedurach podatkowych	260
5.2. Weryfikacja transakcji – podział na kategorie	261
6. Nadzór wewnętrzny w zakresie systemów IT	265
7. Zasady przechowywania dokumentów i informacji	267
8. Upowszechnianie wiedzy o procedurze i szkolenia podatkowe	270
9. Ochrona sygnalistów	272
10. Monitorowanie, audyt i rewizja procedury	274
11. Zasady audytu materialnego	277
11.1. Rola audytu materialnego	277
11.2. Rodzaje audytów podatkowych	278
11.3. Wytyczne w zakresie audytów wewnętrznych – wybór czynników ryzyka	280
12. Wytyczne w zakresie audytów wewnętrznych – dobór próby	303
13. Przydatny wzorzec – praktyczny poradnik metod doboru próby	304
13.1. Ogólny zarys zagadnienia doboru próby	304
13.2. Przed doбором próby – wybór populacji	306
13.3. Metody próbkowania	307
13.4. Statystyczny dobór próby	308
13.5. Niestatystyczne metody doboru próby	311
13.5.1. Ogólna charakterystyka metod niestatystycznych	311
13.5.2. Jakościowy dobór próby.....	311
13.5.3. Dobór na podstawie osądu.....	313
13.5.4. Dobór przypadkowy.....	314

13.6. Małe populacje a dobór próby	316
13.7. Stratyfikacja, czyli unikanie zafałszowania obrazu	316
13.7.1. Uwagi ogólne	316
13.7.2. Losowanie warstwowe (stratyfikacja) – kroki ...	318
13.8. Próg istotności, czyli właściwa reakcja na ograniczone zasoby	320

Rozdział V

Jak szkolić, by wdrożyć procedurę podatkową?	324
1. W jakim celu szkolić?	324
2. Wpływ szkoleń na efektywność wdrażania procedur	325
3. W jaki sposób szkolić?	326
3.1. Szkolenia dla pracowników prowadzących księgi podatkowe	326
3.2. Szkolenia dla pozostałych pracowników	328
3.3. Wskazówki dotyczące prowadzenia szkoleń i zarządzania nimi	330
3.4. Wskazówki dotyczące narzędzi	331

Część III

Przykłady – konkretne procedury

Rozdział I

Procedura MDR	335
1. Wprowadzenie do rozdziału	335
2. Wstęp (do procedury)	337
3. Definicje	339
4. Działania podejmowane w celu wywiązania się z obowiązków	342
5. Obowiązki jednostki jako promotora	345
6. Obowiązki wspomagającego	348
7. Obowiązki korzystającego	351
8. Określenie obszarów ryzyka	354
9. Zasady przechowywania dokumentów i informacji	364
10. Szkolenia i upowszechnianie wiedzy	367
11. Zasady zgłaszania naruszeń	370
12. Zasady kontroli wewnętrznej	373

13. Wejście w życie, zatwierdzanie i zmiana procedur	376
14. Załączniki – instrukcje wypełniania konkretnych informacji MDR	380

Rozdział II

Procedura WHT	385
1. Wprowadzenie do rozdziału	385
2. Wstęp (do procedury)	386
3. Definicje	388
4. Opodatkowanie należności	391
5. Przesłanki uprawniające do zastosowania preferencji WHT	395
6. Proces weryfikacji	399
7. Transakcje o wartości powyżej 2 000 000 zł rocznie. Zasady szczególne	404
8. Obowiązki sprawozdawcze	407
9. Dokumentacja i archiwizacja	408
10. Zasady zgłaszania naruszeń, kontroli wewnętrznej, stosowania procedury i aktualizacji	410
11. Materiały pomocnicze – załączniki	410
11.1. Znaczenie załączników w procedurze WHT	410
11.2. Oświadczenie o spełnieniu wymagań do zastosowania zwolnienia	411
11.3. Kwestionariusz niezależności od podmiotów trzecich	412
11.4. Kwestionariusz wewnętrznej oceny okoliczności transakcji z osobą prawną	413

Rozdział III

Procedura VAT	415
1. Wprowadzenie do rozdziału	415
2. Wstęp (do procedury)	417
3. Definicje	419
4. Proces weryfikacji kontrahentów spółki – zakupy	422
5. Polityka płatności	426
6. Dokumentowanie transakcji, weryfikacji oraz ich archiwizacja	429

7. Zasady zgłaszania naruszeń, kontroli wewnętrznej, stosowania procedury i aktualizacji	431
8. Materiały pomocnicze – załączniki	431
Posłowie	437
Bibliografia	439
Orzecznictwo	441

PRZEDMOWA

Gdy w 2018 r. zaczynałem tworzyć procedury podatkowe, wydawało mi się to zupełnie proste. Jako doradca podatkowy znałem przecież (albo raczej zdawało mi się, że znam) doskonale przepisy, których zastosowanie procedury te mają umożliwić. Żaden problem przełożyć te przepisy na język instrukcji do zastosowania, a tam, gdzie wprost nie ma w nich mowy, co robić (bo nie ma np. w ustawie o podatku od towarów i usług w ogóle takiego pojęcia jak „należyta staranność”, a przecież to wokół niego buduje się w tym podatku procedury), wyjaśnić, co mówi praktyka Ministerstwa Finansów, biznesu, doradców i zdrowy rozsądek. Przecież jeżeli napiszę procedury podatkowe (w miarę) prostym językiem, to wszyscy przeczytają, zrozumieją, pokiwają głowami, wyrażą uznanie dla wiedzy doradcy, po czym zakażą rękawy i wezmą się do pracy.

Zaczynając pierwsze projekty, miałem napisane gotowe drafty całych procedur – świetne, dopracowane w najdrobniejszych szczegółach, kilkudziesięciostronicowe, merytorycznie bezbłędne, zweryfikowane na poziomie partnera renomowanej firmy doradczej, w jakiej wtedy pracowałem. Wystarczyło zmienić w nich nazwę firmy, dla której są przewidziane.

Pierwszy projekt tworzenia i wdrażania procedury podatkowej, który prowadziłem, dotyczył należytej staranności w VAT (weryfikacja dostawców) w firmie handlowej i szybko pozbawił mnie złudzeń o łatwości zadania, jakim jest doradzanie firmom w tworzeniu procedur podatkowych. Projekt poszedł fatalnie. Dość powiedzieć, że draft, który przesłałem klientowi, praktycznie „poszedł do kosza” i wy-

magał pisanie od nowa. Okazało się bowiem, że nie uwzględnił on w ogóle charakterystyki podmiotu, dla którego tworzyłem procedurę i podziału obowiązków wewnątrz organizacji. Moja instrukcja nakładała szerokie obowiązki, w 100% zgodne z Metodyką VAT opublikowaną przez Ministerstwo Finansów¹. Nie przewidywała tylko jednej, drobnej rzeczy – kto i kiedy ma to robić. I o to rozbiło się wdrożenie tej procedury, wymagając „restartu” projektu.

Pani radca prawny współpracująca ze mną w imieniu klienta, odpowiedzialna za cały obszar *compliance* (w tym podatkowego), z otrzeźwiająca szczerością powiedziała mi, że to, co dostarczyłem, nadaje się tylko do szuflady, a nie do praktycznego zastosowania, bo nikt się do tych wszystkich obowiązków nie będzie stosował. Stwierdziła, że „przecież lepiej mieć procedurę nie idealną, tylko dobrą, ale stosowaną, niż perfekcyjnie napisaną, ale taką, której nikt nie stosuje”.

To zapadło mi w pamięć i zawsze przyświecało przy tworzeniu kolejnych procedur dla klientów we wszystkich obszarach. Uświadomiło mi to, że wdrażanie w firmach procedur podatkowych nie może ograniczać się (choć niejedyn „doradca” tak by chciał) do zmiany w drafcie procedury nazwy podmiotu, wysłania jej i (jeżeli działamy jako doradca, nie *in-house*) wystawienia faktury, że musi odpowiadać specyfice podmiotu, „mocom przerobowym” i kompetencjom osób je stosujących, że czasem (często) te kompetencje trzeba podnieść, przeszkalając te osoby, a często jedno szkolenie dla wszystkich to za mało – trzeba zróżnicować zakres i poziom, bo innej wiedzy potrzebuje asystent działu zakupów składający bieżące zamówienia, a innej członek zarządu podejmujący ostateczną decyzję, czy kupujemy od „ryzykownego” dostawcy, czy nie.

Kilka lat później żyjemy w innej rzeczywistości. W 2018 r. wdrażanie specjalnych procedur należytej staranności w podatkach było ewenementem, fanaberią największych korporacji. Teraz w wielu obszarach

¹ Metodyka VAT – metodyka w zakresie oceny dochowania należytej staranności przez nabywców towarów w transakcjach krajowych z 30.08.2019 r. (wersja zaktualizowana 16.04.2019 r.), <https://www.podatki.gov.pl/media/4522/metodyka.pdf> (dostęp: 25.11.2024 r.).

WSTĘP

To opracowanie powstało z myślą o wszystkich, którzy zamierzają wdrażać w firmach procedury podatkowe. Powinno być pomocne zarówno dla specjalistów *in-house*, jak i dla doradców, chcących poszerzyć swoją praktykę o tworzenie i wdrażanie procedur podatkowych dla swoich klientów.

Jego celem nie jest wyznaczenie wzorów wdrażania jakichś konkretnych procedur w z góry określonych obszarach podatków (choć zawiera wzory wybranych procedur – ufam jednak, że po przeczytaniu książki od deski do deski każdy będzie wiedział, że takie wzory trzeba dostosować do potrzeb organizacji i będzie rozumiał, jak to robić). Przeciwnie, tworząc je, miałem jako cel zebrać, uporządkować i zdefiniować możliwie uniwersalne i odporne na zmiany otoczenia prawnego i biznesowego zasady, jakimi powinno się kierować przy wdrażaniu procedur podatkowych w firmie.

Zasady te są tym trudniej uchwytne, że w przepisach podatkowych w zdecydowanej większości obszarów nie ma mowy o tym, co tak naprawdę powinny zawierać procedury podatkowe. Najbardziej skodyfikowanym obszarem jest tutaj MDR, gdzie treści procedury, mającej na celu zapewnienie zgodności z obowiązkami, poświęcono cały jeden artykuł Ordynacji podatkowej. W pozostałych względach ustawodawca niestety popada ze skrajności w skrajność – z jednej strony sprowadzając wszystkie wskazówki, jakie daje podatnikom, do nałożenia na nich obowiązku należytej staranności (jak WHT), a z drugiej strony tworząc wytyczne tak skomplikowane, że ich przestrzeganie w całości byłoby dla biznesu nieosiągalne lub co najmniej

doprowadziłyby do skrajnego zbiurokratyzowania procesów podatkowych (jak np. wytyczne w zakresie wewnętrznego nadzoru podatkowego, opublikowane w ramach Programu współdziałania²).

Ten brak pomocy ze strony ustawodawcy powoduje u podatników i ich doradców potrzebę uporządkowania zasad, jakimi powinno rządzić się tworzenie procedur podatkowych i ich treść. I odpowiedzią na te potrzeby jest niniejsza publikacja, w której mowa o tym, o czym przepisy wprost nie stanowią, a co w praktyce jest konieczne, by efektem procedury podatkowej było zapewnienie bezpieczeństwa i udokumentowanie jej stosowania w taki sposób, że podczas kontroli podatkowej mamy co pokazać.

To słowo „wdrażanie” tak podkreślone w tytule jest nieprzypadkowe i właśnie różnica między napisaniem procedury a jej wdrożeniem przyświecała tworzeniu tej pracy. Doświadczenie doradcy, który wdrażał i pomagał wdrażać lub ulepszać wiele procedur podatkowych w firmach, mówi bowiem, że między samym napisaniem procedury, której treść będzie zgodna z przepisami, a takim wdrożeniem, że rzeczywiście ona działa i zapewnia bezpieczeństwo podatkowe, które potem w razie kontroli danego obszaru się obroni, często ziele olbrzymia przepaść. Wierzę, że książka ta będzie pomocna zarówno początkującym, jak i doświadczonym specjalistom, którzy na przykład przy okazji aktualizacji procedury będą chcieli poprawić jej jakość.

Przez „procedury podatkowe” rozumiem wszystkie procedury, instrukcje, zbiory zasad itp., odnoszące się zarówno do obowiązków podatkowych dotyczących podatków materialnych (VAT, CIT), jak i obowiązków czysto sprawozdawczych (MDR, DAC-7). Procedurę podatkową definiuję jako wszystkie zbiory procedur, instrukcji, zasad i zaleceń wpływających na pozycję podatkową firmy.

To od razu prowadzi do pierwszego wniosku, że nie można pojęcia procedury podatkowej rozumieć zbyt wąsko. Procedurą podatkową

² Dokumenty dotyczące Programu współdziałania dostępne są pod adresem <https://www.podatki.gov.pl/program-wspoldzialania/dokumenty-programu-wspoldzialania/> (dostęp: 24.07.2024 r.).

Rozdział I

KOLEJNOŚĆ DZIAŁAŃ PRZED WDROŻENIEM PROCEDURY PODATKOWEJ

Przygotowując się do wdrażania procedury podatkowej, należy zastanowić się, od czego zacząć. W mojej ocenie, popartej doświadczeniem, warto rozważyć następującą kolejność działań:

- 1) nakłonienie do wdrożenia procedury (sprzedaż);
- 2) zdefiniowanie celu wdrożenia procedury;
- 3) analiza stanu obecnego – analiza materialna oraz obowiązujących uregulowań;
- 4) określenie ról i odpowiedzialności jednostek w firmie;
- 5) zidentyfikowanie interesariuszy;
- 6) zbadanie podejścia interesariuszy i zapewnienie ich współpracy;
- 7) praca z konspektem – określenie ról, odpowiedzialności i uprawnień w procedurze;
- 8) ustalenie poziomu apetytu na ryzyko;
- 9) napisanie procedury;
- 10) szkolenia wdrażające.

Nie jest to oczywiście ani lista niezmienna, ani wyczerpująca, ani też niecierpiąca odchyłań. Może się bowiem okazać, że zamiana kolejności niektórych punktów przyniesie korzyści i będzie wskazana. Na przykład w procedurach MDR dobrze sprawdza się podejście, zgodne z którym szkolenie jest jednym z wcześniejszych etapów wdrażania procedury. Wynika to z charakterystyki przepisów MDR, z powodu której do przygotowywania i stosowania procedury należy zaangażować

żować szeroki krąg pracowników organizacji, a jednocześnie zagadnienie jest bardzo specjalistyczne i skomplikowane. W takiej sytuacji brak wcześniejszego przeszkolenia może bardzo utrudniać zaangażowanie interesariuszy w tworzenie procedury, co z kolei po jej opracowaniu może powodować niechęć do jej stosowania. Lepsze zrozumienie przepisów i w konsekwencji wyrobienie sobie wyobrażenia na temat obciążeń, jakie wygeneruje dana procedura, powinno pomóc zaangażować wszystkie jednostki w jej opracowywanie. Trzymając się przykładu MDR, kierownik działu sprzedaży, wiedząc, że schematy podatkowe mogą wystąpić przy wszelkich modyfikacjach umów podyktowanych uzyskaniem korzyści podatkowych, będzie miał świadomość, jakie obciążenie wygeneruje konieczność monitoringu tych umów i lepiej zrozumie, gdzie w jego procesie biznesowym konieczne będzie uwzględnienie procedury podatkowej.

Może także się okazać, że pominięcie niektórych kroków będzie dopuszczalne lub wręcz korzystne. Na przykład w organizacjach o wysokim poziomie świadomości zarządzających, badanie podejścia interesariuszy i zapewnienie ich kooperacji może nie być konieczne, ponieważ już na wstępie będą oni rozumieć swoje role i szczerze deklarować chęć współpracy. Prowadzenie szkoleń może też okazać się zbędne, jeżeli procedura ma być stosowana przez relatywnie wąski krąg osób, które jeszcze przed przystąpieniem do prac nad procedurą prezentowały wysoki poziom merytoryczny, a procedura ma służyć przede wszystkim uporządkowaniu procesu i odpowiedzialności.

Przykładem może być wdrażanie procedur WHT, gdzie niekiedy działy księgowo potrafią już przed rozpoczęciem procedur prezentować wysoki poziom kompetencji i nie wymagają szkolenia. Wreszcie może okazać się konieczne dodanie lub powielenie pewnych kroków, na przykład akcja informacyjna poprzedzająca szkolenie, aby w ogóle zapewnić udział kluczowych osób w szkoleniu. Jednak ta lista zawiera etapy najbardziej typowe dla wdrażania procedur, które w tym procesie występują czasem w formie bardzo szczątkowej (15-minutowego spotkania, wydania okólnika), a czasem rozbudowanej (szkolenia, które mogą być podzielone na kilka segmentów o różnej treści i rozciągnięte w czasie nawet na wiele tygodni).

Rozdział II

NAKŁONIE NIE DO WDROŻENIA PROCEDURY (SPRZEDAŻ)

1. Sprzedaż procedur podatkowych – uwagi ogólne

„Sprzedaż” pomysłu przygotowania i wdrożenia procedury podatkowej w firmie zależy od szczebla decydenta, z którym się rozmawia, i funkcji, jaką pełni w firmie. Zidentyfikowanie osób zainteresowanych jest decydujące w kontekście dobrania odpowiednich argumentów przekonujących te osoby do pomysłu wdrożenia procedur podatkowych, które muszą być dopasowane do odbiorcy i jego potrzeb. Jak zauważył D. Carnegie⁴, nie przekona się człowieka robakiem, a ryby eklerkiem.

W praktyce najczęściej inicjatywa wdrożenia procedur podatkowych wychodzi od osoby pełniącej funkcję kierowniczą w obszarze podatków lub finansów (np. dyrektora finansowego lub głównego księgowego). Jednocześnie w wielu organizacjach wdrożenie takich mechanizmów wymaga akceptacji, a więc i poparcia zarządu lub właściciela. Najczęściej więc osobą decyzyjną, z którą będzie się rozmawiać, jest właśnie osoba pełniąca kierowniczą funkcję w obszarze finansów/podatków lub członek zarządu/właściciel. Może się zdarzyć też tak, że trzeba będzie przekonać obie te osoby, jedną po drugiej. Warto więc

⁴ D. Carnegie, *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, Warszawa 1993.

znać i uporządkować argumenty przemawiające za wdrażaniem procedur podatkowych, skierowane do obu tych grup osób.

Jak w całej działalności doradczej, tak i w procesie wdrażania procedur podatkowych, aby dobrać argumenty w sposób przekonujący, należy wyjść od potrzeb klienta. Jeżeli nie zaznaczono inaczej, chodzi zarówno o klienta wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Następnie należy przejść do przekonania go, w jaki sposób wdrożenie procedur podatkowych odpowie na te potrzeby.

2. Sprzedaż dyrektorowi finansowemu / księgowemu / dyrektorowi podatkowemu

Warto przyjrzeć się największym wyzwaniom, jakie stoją przed osobami odpowiedzialnymi za obszar podatków w firmie. Według badania EY z 2024 r.⁵ osoby odpowiedzialne za obszar podatków w firmie jako największe wyzwania wskazują:

- 1) zmiany podatkowe (60%) – polscy dyrektorzy finansowi i główni księgowi obawiają się przede wszystkim zmian podatkowych; w ciągu roku poprzedzającego badanie, zdaniem ankietowanych (89%), ryzyka związane z podatkami uległy zwiększeniu;
- 2) regulacje (40%) – na liście ryzyk, które w szczególności wzrosły, obok aspektów podatkowych uplasowały się obszary regulacyjne;
- 3) *tax compliance* (40%) – krótkoterminowo (do 12 miesięcy) największe wyzwanie będą stanowić *tax compliance*;
- 4) technologia (10%) – listę ryzyk zamyka technologia, rozumiana jako brak odpowiednich nakładów na rozwój systemów, niezbędnych do dostosowania się do zmieniającej się sytuacji prawno-biznesowej.

Praktyka i inne badania wskazują, że oprócz tych niewątpliwie trafnych oficjalnych wniosków, jako kolejne zjawiska problematyczne z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za podatki w firmie można także wskazać:

⁵ R. Olak, *Badanie EY: Polscy CFO i główni księgowi wciąż przede wszystkim obawiają się zmian podatkowych, a nie technologicznych*, https://www.ey.com/pl_pl/news/2024/01/ey_tax_compliance_cfo_2024 (dostęp: 13.07.2024 r.).

- 5) nadmierne obciążenie pracą⁶ – rozliczenia podatkowe w ostatnich latach stały się o wiele bardziej skomplikowane niż jeszcze relatywnie niedawno, co przełożyło się na większą liczbę roboczogodzin potrzebnych do rozliczenia podatków, a co za tym idzie – większe obciążenie pracą działów podatkowych;
- 6) rotacja w firmach i trudność w pozyskaniu kwalifikowanego personelu⁷ oraz płynnego przekazania obowiązków w razie odejścia (stałego lub czasowego) istotnych członków zespołu;
- 7) rosnące obciążenia administracyjne w różnych obszarach, szczególnie dużych firm⁸, których konsekwencją jest niekiedy spotykany lekceważący stosunek jednostek biznesowych do potrzeb działów odpowiedzialnych za podatki i finanse jako, ich zdaniem, nieprzekładających się na realizację celów biznesowych.

Podczas rozmowy z osobą odpowiedzialną za obszar podatków w firmie należy wysondować, które z powyższych czynników występują w przypadku jej organizacji i w jakim natężeniu. Następnie warto wyjaśnić, w jaki sposób wdrożenie procedur podatkowych pomoże zlikwidować negatywne zjawiska lub ograniczyć ich natężenie, a przynajmniej złagodzić skutki. Można tutaj wskazać następujące korzyści, gdzie numeracja korzyści odpowiada powyższej numeracji wyzwań:

- 1) dobrze wdrożone procedury przewidują mechanizmy monitorowania zmian podatkowych i reakcji na nie (przeglądy legislacji, nawet na etapie projektów ustaw, przeglądy pozycji podatkowej przed końcem roku w celu dostosowania się do zmian wchodzących w życie od kolejnego roku itp.). Ponadto, dzięki usprawnieniu pracy, kreują przestrzeń na tego typu działania. Wielu specjalistów podatkowych zdaje sobie sprawę z potrzeby monitoringu

⁶ A. Sińczuk, P. Szywacz, W. Majkowski, *Raport: Polski system podatkowy wg uczestników XI Kongresu Podatków i Rachunkowości*, <https://kpmg.com/pl/pl/home/insights/2021/03/raport-polski-system-podatkowy-wg-uczestnikow-xi-kongresu-podatkow-i-rachunkowosci-kpmg.html> (dostęp: 14.07.2024 r.).

⁷ Raport *Future Ready Lawyer 2023: Wykorzystywanie innowacji, dostosowywanie się do zmian*, <https://www.wolterskluwer.com/pl-pl/know/future-ready-lawyer-2023#download> (dostęp: 14.07.2024 r.).

⁸ M. Kosiarski, *Im większa firma, tym więcej obowiązków statystycznych*, <https://www.prawo.pl/biznes/im-wieksza-firma-tym-wiecej-obowiazkow-statystycznych,524882.html> (dostęp: 14.07.2024 r.).

Książka pomoże uniknąć błędów i zoptymalizować procesy podatkowe. Jest napisana przystępnym językiem i jako jedyna na rynku daje wskazówki przydatne w całym procesie wdrażania procedur podatkowych w firmie, od prezentacji pomysłu ich wdrożenia aż po zapewnienie faktycznego stosowania.

Autor prowadził wiele zespołów wdrażających setki procedur podatkowych w różnych przedsiębiorstwach, od polskich firm rodzinnych po międzynarodowe korporacje w skali całej Europy. Przedstawia praktyczne uwagi i wzorce postępowania, które ułatwią skuteczne zarządzanie obszarami podatkowymi, a także materiały gotowe do wykorzystania.

Publikacja przeznaczona jest zarówno dla osób odpowiedzialnych za funkcję podatkową w firmach (*in-house*), jak i doradców podatkowych świadczących usługi na zlecenie klientów, zainteresuje również właścicieli firm oraz pracowników organów podatkowych.

Łukasz Kempa – doradca podatkowy i dyrektor praktyki podatkowej w międzynarodowej grupie doradczej KR Group; specjalizuje się w podatku CIT, podatkach międzynarodowych, tworzeniu i wdrażaniu szeroko rozumianych procedur należytej staranności podatkowej; wykładowca na studiach podyplomowych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu; ekspert Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego ds. podatków, wielokrotnie cytowany w ogólnopolskiej i zagranicznej prasie fachowej oraz innych mediach.



9 788383 901879 W01P01

ISBN 978-83-8390-187-9



9 788383 901879

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA +48 801 044 545
ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL
WWW.PROFINFO.PL