



**UNIWERSYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU**

**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

**Piotr Wiśniewski**

**Ryzyko podatkowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

**Rozprawa doktorska**

Promotor pracy doktorskiej:  
dr hab. Jan Sobiech, prof. nadzw. UEP

**Poznań 2009**

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP .....</b>	<b>4</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. POJĘCIE I ŹRÓDŁA RYZYKA PODATKOWEGO .....</b>	<b>10</b>
1.1 POJĘCIE RYZYKA .....	10
1.2 KLASYFIKACJA RODZAJÓW RYZYKA .....	21
1.3 DEFINICJA I INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM.....	32
1.4 DEFINICJA POJĘCIA „RYZYKO PODATKOWE” .....	53
1.5 KLASYFIKACJA RYZYKA PODATKOWEGO .....	64
1.6 DZIAŁANIA ORGANÓW ADMINISTRACYJNYCH I SĄDOWYCH PODEJMOWANE DLA POPRAWY POLSKIEGO SYSTEMU PODATKOWEGO.....	74
<b>ROZDZIAŁ 2. ROLA RYZYKA PODATKOWEGO W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM.....</b>	<b>88</b>
2.1 CHARAKTERYSTYKA PRZYCZYŃ ORAZ PRZEJAWÓW RYZYKA PODATKOWEGO W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM. ....	88
2.2 MIEJSCE OPTIMALIZACJI PODATKOWEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM .....	99
2.3 NARZĘDZIA OPTIMALIZACJI PODATKOWEJ WPŁYWAJĄCE NA POWSTANIE RYZYKA PODATKOWEGO .....	109
2.3.1 Narzędzia optymalizacji podatkowej będące elementem strategii przedsiębiorstwa .....	116
2.3.2 Optymalizacja podatkowa w planowaniu taktycznym przedsiębiorstwa .....	125
2.3.3 Narzędzia optymalizacji podatkowej w bieżącej działalności optymalizacyjnej przedsiębiorstwa.....	132
2.4 ZDEFINIOWANIE ZAKRESU MOŻLIWOŚCI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PODATKOWYM .....	151
2.4.1 Działania nakierowane na analizę ryzyka podatkowego oraz ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia .....	154
2.4.2 Działania nakierowane na ograniczenie konsekwencji finansowej wystąpienia zjawiska .....	170
2.4.3 Narzędzia zarządzania ryzykiem podatkowym .....	188
<b>ROZDZIAŁ 3. RYZYKO PODATKOWE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH .....</b>	<b>191</b>
3.1 METODOLOGIA BADANIA .....	191
3.2 KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA POPULACJI CZYLI SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW.....	192
3.3 CHARAKTERYSTYKA POPULACJI I PRÓBY BADAWCZEJ .....	198
3.4 RYZYKO PODATKOWE – BADANIA EMPIRYCZNE .....	202
3.4.1 Opis wyników badań w zakresie ryzyka podatkowego.....	202
3.4.2 Analiza innych danych statystycznych w zakresie ryzyka podatkowego.....	222
3.4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań.....	231
3.5 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PODATKOWYM – BADANIA EMPIRYCZNE .....	242
3.5.1 Opis wyników badań w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym.....	242
3.5.2 Analiza innych danych statystycznych w zakresie ryzyka podatkowego.....	274
3.5.3 Wnioski płynące z badań.....	280

<b>ROZDZIAŁ 4.      PROPOZYCJA PROCEDURY OGRANICZANIA RYZYKA PODATKOWEGO.</b>	<b>303</b>
4.1    WARUNKI SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PODATKOWYM .....	303
4.2    PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PODATKOWYM .....	306
4.2.1    Uwagi ogólne .....	306
4.2.2    Planowanie procesu zarządzania ryzykiem podatkowym .....	308
4.2.3    Identyfikacja ryzyka podatkowego .....	311
4.2.4    Analiza jakościowa i ilościowa ryzyka podatkowego .....	313
4.2.5    Reakcja na ryzyko podatkowe.....	315
4.2.6    Kontrola i monitoring ryzyka .....	323
4.3    SCHEMAT ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PODATKOWYM .....	325
<b>PODSUMOWANIE .....</b>	<b>327</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>333</b>
<b>SPIS SCHEMATÓW.....</b>	<b>352</b>
<b>SPIS TABEL .....</b>	<b>353</b>
<b>SPIS WYKRESÓW .....</b>	<b>355</b>
<b>ANKIETA BADAWCZA .....</b>	<b>357</b>

## Wstęp

Ryzyko jest zjawiskiem, które od dawna towarzyszy człowiekowi niemal w każdym obszarze jego działania. Świadomość, że mogą wystąpić okoliczności, w których efekt podejmowanych decyzji będzie odmienny niż założenia i oczekiwania, funkcjonuje już długo. Zarówno doświadczony badacz zjawisk ekonomicznych jak i początkujący przedsiębiorca doskonale wiedzą, że ryzyko jest nieodzownym aspektem prowadzenia działalności gospodarczej. Jego istotą są ciągłe wybory pomiędzy różnymi możliwościami alokacji posiadanych zasobów oraz pozyskiwania niezbędnych kapitałów. Wybory te dokonywane są zawsze w warunkach ograniczonego zasobu informacji. Fakt posiadania niepełnych danych lub nawet – w skrajnych przypadkach - ich braku, niesie zagrożenie przyjęcia błędnych założeń w trakcie procesu podejmowania decyzji, co skutkować może negatywnymi dla decydenta konsekwencjami. Zatem każda decyzja gospodarcza obarczona jest ryzykiem.

W obecnych czasach wolnorynkowa działalność gospodarcza jest w Polsce naturalnym środowiskiem przedsiębiorców. Tym bardziej, więc identyfikacja zagrożeń oraz skuteczne próby ograniczenia niekorzystnych efektów decyzji podejmowanych w atmosferze niepewności są warunkiem koniecznym przetrwania przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku. Z tego względu zjawisko ryzyka stało się przedmiotem analiz i badań podejmowanych na gruncie różnych dyscyplin naukowych.

Analiza literatury przedmiotu pozwala twierdzić, iż nie ma jednej, uniwersalnej definicji pojęcia ryzyka, jak również nie stworzono jednej, spójnej klasyfikacji poszczególnych rodzajów ryzyka. Co więcej, globalne zmiany dokonujące się we współczesnym świecie uzasadniają konieczność podejmowania nowych kierunków badań w tym zakresie. Spośród szerokiej gamy kategorii i rodzajów ryzyka, wskazywanych w teorii i praktyce, obszarem podjętym w pracy przez Autora rozprawy doktorskiej jest ryzyko podatkowe.

Przeprowadzona w pracy analiza zjawiska ryzyka podatkowego oraz przywołanych przez innych autorów definicji tego zjawiska doprowadziła do zaproponowania definicji, zgodnie z którą przez ryzyko podatkowe należy rozumieć możliwość poniesienia przez podatnika niezamierzonych obciążeń podatkowych lub regulowania zobowiązań podatkowych wyższych od przewidzianych. Przyjęta dla potrzeb niniejszej pracy definicja obejmuje wyłącznie ryzyko, które dotyczy przedsiębiorcy jako podatnika.

Można wyróżnić kilka przyczyn wzrostu ryzyka związanego z opodatkowaniem. Pierwsza spośród tych przyczyn łączy się z nasilającymi się tendencjami do poszukiwania innowacyjnych metod działania na rynku, które pociągają za sobą konieczność przyjmowania nowych, coraz bardziej ryzykownych rozwiązań także w zakresie opodatkowania. Poprawa przepływu dóbr i usług w skali globalnej spowodowała, że przeciętna marża netto z prowadzonej działalności gospodarczej maleje, co wywołało wzrost presji na ograniczanie obciążeń podatkowych. Z kolei wzrost zainteresowania optymalizacją opodatkowania skutkuje wzrostem ryzyka podatkowego.

Decyzje przedsiębiorstw, które niosą za sobą implikacje w zakresie opodatkowania bez wątpienia są najistotniejszą przyczyną zaistnienia ryzyka podatkowego, jednakże nie jedyną. Drugim czynnikiem stanowiącym o wzroście poziomu ryzyka podatkowego jest wykorzystanie coraz to bardziej skomplikowanych systemów informatycznych zarówno księgowych jak i zarządczych, które to mają wspomóc bieżące wywiązywanie się z obowiązków podatkowych. Nie tylko rozwijająca się wciąż technika stanowi źródło ryzyka podatkowego. Jest nim również niedoskonałość posiadanych zasobów ludzkich, a w szczególności kwalifikacji pracowników. Dodatkowo częstym problemem występującym w wielu przedsiębiorstwach jest komunikacja pomiędzy poszczególnymi działami organizacyjnymi. Zważywszy na fakt, iż niemal każda podejmowana w przedsiębiorstwie decyzja i zawierana transakcja rodzą konsekwencje podatkowe, niewystarczający przepływ informacji wewnątrz podmiotu również stanowi źródło ryzyka podatkowego.

Inne źródła ryzyka podatkowego to: zmienność przepisów podatkowych, duży stopień ich skomplikowania, a także wysokie potencjalne kary przewidziane za popełnienie przestępstwa lub wykroczenia skarbowego. Podmioty prowadzące działalność gospodarczą powinny być świadome faktu, iż na skutek niewłaściwej interpretacji prawa, błędu pracownika, tzw. luki prawnej, czy niekompetencji urzędniczej, można w niezamierzony sposób spowodować zaległość podatkową i tym samym stać się przestępcą skarbowym. Nie mając bezpośredniego wpływu na tworzenie przepisów prawa podatkowego, a także na nieprzewidywalność i niejasność decyzji wydawanych przez organy administracji podatkowej, przedsiębiorcy stoją przed koniecznością podejmowania w codziennym procesie zarządzania działań zmierzających do identyfikacji oraz ograniczenia ryzyka związanego z zaistnieniem nieprzewidzianych obciążeń podatkowych.

Mając na uwadze fakt, że wyczuwalny poziom ryzyka podatkowego, które dotyka przedsiębiorstwa, z biegiem czasu rośnie, za uzasadnioną uznał Autor rozprawy próbę stworzenia wzoru procedury działania, która mogłaby ograniczyć ryzyko związane z

opodatkowaniem przedsiębiorstwa. Skonstruowanie takiej procedury wymaga jednak zrozumienia przyczyn powstawania ryzyka podatkowego, jego obszarów oraz dostępnych narzędzi ograniczania tego zjawiska. Dla pomiaru ryzyka podatkowego zaproponowano wykorzystanie macierzy ryzyka podatkowego, która pozwala odzwierciedlić poziom ryzyka uzależnionego od prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niepożądanego oraz jego finansowych skutków dla przedsiębiorcy.

Celem rozprawy jest wyznaczenie warunków, jakie muszą być spełnione, dla zarządzania ryzykiem podatkowym w spółce kapitałowej oraz opracowanie procedury zarządzania tym ryzykiem.

Aby możliwym było osiągnięcie wyznaczonego celu konieczne jest udzielenie odpowiedzi na trzy pytania szczegółowe:

1. W jaki sposób przedsiębiorstwo może dokonać identyfikacji i pomiaru ryzyka podatkowego?
2. Jakie działania pozwalają zmniejszyć ryzyko podatkowe w przedsiębiorstwie?
3. Jak wyznaczyć procedurę zarządzania ryzykiem podatkowym?

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia. Aspekty teoretyczne podejmowanego w pracy zagadnienia ryzyka podatkowego oraz związanej z nim optymalizacji podatkowej zostały przedstawione w rozdziałach: pierwszym i drugim, natomiast wyniki badania empirycznego przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji, zaprezentowano w rozdziale trzecim. Rozdział czwarty stanowi podsumowanie rozważań zawartych w całej pracy.

Pierwszy rozdział dotyczy ogólnych rozważań na temat ryzyka gospodarczego. Na początku rozdziału przedstawione zostały problemy, z jakimi borykali się przedstawiciele różnych dziedzin świata nauki w trakcie prób jednoznacznego zdefiniowania pojęcia ryzyka oraz niebezpieczeństwa. Wykazane trudności ze sprecyzowaniem jednorodnej definicji zjawiska ryzyka w ujęciu interdyscyplinarnym były podstawą do wprowadzenia pojęcia ryzyka podatkowego. Dodatkowo, poza próbą zdefiniowania pojęcia ryzyka – w tym również ryzyka podatkowego scharakteryzowane zostały także obszary i rodzaje ryzyka, zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem, a także prawdopodobieństwo zaistnienia nieprzewidzianego zdarzenia gospodarczego. Prawidłowo określony słownik pojęciowy pozwolił w dalszej części pracy jednoznacznie poruszać się w opisywanym temacie.

W dalszej części rozdziału pierwszego rozprawy opisano ogólną procedurę zarządzania ryzykiem. Następnie opierając się na skrótovej charakterystyce polskiego systemu opodatkowania, Autor zaprezentował klasyfikację zjawiska ryzyka podatkowego,

wykorzystując szereg kryteriów podziału. Należy zauważyć, iż klasyfikacja ryzyka podatkowego zależy w dużej mierze od źródeł powstania tego ryzyka, a zatem precyzyjne opisanie zarówno źródeł, jak i poszczególnych sposobów klasyfikacji ryzyka, pozwala lepiej zrozumieć, a także zidentyfikować omawiane zjawisko. W celu dokładniejszego zobrazowania zaproponowanego podziału, dokonano analizy zapisów zawartych w polskich ustawach materialnoprawych oraz w prawie procesowym.

Zakończeniem rozdziału pierwszego jest opis działań, jakie podejmują instytucje administracji krajowej i sądowiczej celem obniżenia odczuwanego przez przedsiębiorców poziomu ryzyka podatkowego w Polsce. Wspomniane organy niejednokrotnie podejmowały kroki zmierzające do wskazania niezbędnych kierunków działań dla ograniczenia szeroko pojmowanego ryzyka gospodarczego, wynikającego ze skutków niejednoznaczności zapisów norm prawnych. Bez wątplenia fakt zaangażowania się powyższych organów także w kwestie ograniczania ryzyka podatkowego stanowi istotną przesłankę do sformułowania twierdzenia o dużym znaczeniu tego zjawiska w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rozdział drugi dysertacji również ma charakter teoretyczny i składa się z trzech bloków tematycznych. W pierwszej części rozdziału drugiego dokonana została analiza przyczyn powstania ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie. Pokazano, że ryzyko podatkowe powstaje wskutek podejmowania działań w zakresie optymalizacji podatkowej, która jest elementem planów o charakterze taktycznym bądź strategicznym przedsiębiorstwa. Jako drugi obszar, w którym powstaje ryzyko podatkowe przedstawione zostały działania bieżące przedsiębiorstwa związane z realizacją obowiązków podatkowych. W trzecim obszarze występowania ryzyka podatkowego powstaje ono w związku z czynnikami zewnętrznymi przedsiębiorstwa. Rozważania w zakresie źródeł powstania ryzyka podatkowego podsumowane zostały próbą opisanie poszczególnych rodzajów ryzyka podatkowego na macierzy ryzyka, którą wykorzystano jako miarę ryzyka podatkowego.

W drugim bloku tematycznym rozdziału drugiego poruszone zostały kwestie optymalizacji podatkowej, rozumianej jako działania prowadzące do minimalizacji bieżących obciążeń podatkowych poprzez taki wybór czynności prawnych oraz taki dobór instrumentów polityki podatkowej, które zapewniają obniżenie łącznych obciążeń podatkowych w danym okresie. Scharakteryzowane zostały główne rodzaje działań optymalizacyjnych oraz ich związek z ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie. Podejmowane przez podatników działania, których celem jest obniżenie obowiązku podatkowego, powodują bowiem wzrost poziomu ryzyka podatkowego, z którym ma do czynienia przedsiębiorstwo. W tym miejscu pracy opisano, jakiego typu rodzaje ryzyka

mogą wiązać się z najpopularniejszymi przykładami działań podejmowanych w ramach optymalizacji podatkowej. Dla usystematyzowania rozważań zaproponowano podział narzędzi optymalizacji podatkowej na narzędzia będące elementem działań o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Ostatnią częścią rozdziału drugiego jest charakterystyka proponowanych metod zarządzania ryzykiem związanym z opodatkowaniem. W tym zakresie omówiono działania ukierunkowane na identyfikację ryzyka podatkowego oraz ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnego zdarzenia. Ponadto przedstawiono działania zmierzające do ograniczenia konsekwencji finansowych wystąpienia omawianego zjawiska, które to działania powinny być integralną częścią ogólnego procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Celem rozważań zawartych w tej części rozdziału było stworzenie możliwie pełnego katalogu narzędzi zarządzania ryzykiem podatkowym, z tego właśnie względu poza typowymi instrumentami, przyjętymi w innych obszarach zarządzania ryzykiem gospodarczym, przedstawione zostały także metody oddziaływania na ryzyko, specyficzne dla badanego zagadnienia. Opis ten został przeprowadzony w korespondencji z charakterystyką narzędzi optymalizacji podatkowej.

Rozdział trzeci dysertacji zawiera głównie prezentację wyników przeprowadzonego przez Autora rozprawy wśród przedstawicieli spółek kapitałowych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych badania ankietowego. Po przedstawieniu procedury badawczej dokonano charakterystyki badanej populacji oraz próby wytypowanej do badania a następnie szczegółowo omówiono część otrzymanych wyników. Dzięki uzyskanym odpowiedziom uczestników badania, możliwe było wskazanie głównych zagrożeń istniejących w zakresie opodatkowania przedsiębiorstw, co pozwoliło zweryfikować wstępny katalog rodzajów ryzyka występujących w obszarze badanej grupy. Rozważania w zakresie możliwych zagrożeń zweryfikowane i poszerzone zostały o uzupełniające dodatkowe źródła danych. Jako materiał uzupełniający wykorzystano dane historyczne przekazane przez Ministerstwo Finansów oraz raport z badań poczynionych w 2005 roku w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym przez firmę doradczą Ernst&Young Polska.

Druga część rozdziału trzeciego zawiera kontynuację prezentacji wyników przeprowadzonego przez Autora badania empirycznego. W tej części dysertacji wykorzystane zostały przedstawione w rozdziale drugim teoretyczne zagadnienia dotyczące zarządzania ryzykiem podatkowym. Uzyskane od respondentów odpowiedzi pozwoliły na ustalenie, czy przedsiębiorcy są świadomi istnienia narzędzi ograniczania ryzyka



podatkowego, jeśli tak, to w jakim stopniu są one przez nich stosowane. Dokonano także oceny częstotliwości wykorzystywania narzędzi optymalizacji podatkowej przez polskie spółki kapitałowe.

Rozdział czwarty stanowi podsumowanie całości rozważań na temat ryzyka podatkowego oraz możliwości zarządzania nim. Jego początek stanowi podsumowanie wyników badań empirycznych zawartych w rozdziale trzecim, które doprowadziło do wyznaczenia warunków koniecznych skutecznego zarządzania ryzykiem podatkowym.

W drugiej części rozdziału czwartego przedstawiona została procedura ograniczenia ryzyka podatkowego. Dla jej budowy wykorzystano opisany w rozdziale pierwszym model zarządzania ryzykiem projektów, przypisując poszczególne instrumenty ograniczania bądź modelowania ryzyka podatkowego poszczególnym fazom procedury ogólnej. W trakcie budowy procedury wykorzystane zostały rozważania zawarte w rozdziale drugim pracy na temat obszarów i sposobów powstania ryzyka podatkowego. Badania empiryczne opisane w rozdziale trzecim pozwoliły ocenić, które narzędzia zarządzania ryzykiem podatkowym są wykorzystywane przez przedsiębiorców. Zestawienie danych empirycznych z teoretycznym modelem procedury pozwala ocenić, jakie są praktyczne możliwości skutecznego zarządzania ryzykiem podatkowym. Dla podsumowania prac nad konstrukcją procedury zarządzania ryzykiem podatkowym zaproponowany został schemat decyzyjny w postaci graficznej.

## Rozdział 1. Pojęcie i źródła ryzyka podatkowego

### 1.1 Pojęcie ryzyka

Punktem wyjścia do rozważań nad istotą pojęcia „ryzyko” może być proste stwierdzenie, iż jest to zespół czynników – działań ludzkich lub czynności – powodujących szkodę na ciele albo stratę bądź to materialną, bądź innego rodzaju. Jednak choćby pobieżna refleksja na temat tego zjawiska pozwala natychmiast stwierdzić, iż powyższe określenie jest niewystarczające i zbyt ogólnikowe, a co za tym idzie będzie wymagało znacznego rozszerzenia i doprecyzowania.

Obecny stan rozwoju wiedzy i nauki wymaga, aby pojęcia o charakterze podstawowym definiować z punktu widzenia wielu dyscyplin naukowych, dodatkowo należy pilnować spójności logicznej tychże pojęć. W młodych dziedzinach nauki, a do takich z całą pewnością należy zarządzanie, definicję wprowadza się w pewnym stopniu jako swoistego rodzaju umowę. Pojęcia rozumiane intuicyjnie i stosowane przez szereg lat, redagowane są w krótkie i zwięzłe sformułowania, które szybko stają się być powszechnie używanymi i rozpoznawanymi definicjami. Są one dobre, o ile są one spójne logicznie i pozwalają na postęp w dalszej systematyzacji pojęć w trakcie prowadzonych badań. Tak właśnie jest z pojęciem ryzyka, które na przestrzeni lat doczekało się rozmaitych analiz i interpretacji, zmierzających do scharakteryzowania trudnego zjawiska.

Ryzyko jest jednym z najbardziej popularnych pojęć pojawiających się w obszarze nauk o zarządzaniu, gdyż działalność gospodarcza z definicji swej jest ryzykowna<sup>1</sup>. Powszechną jest opinia, iż podejmując jakąkolwiek decyzję, należy liczyć się z możliwością wystąpienia niesprecyzowanego zagrożenia, zwanego potocznie ryzykiem. Decyzje podejmowane w warunkach ryzyka są nieodzownym aspektem każdego działania, w tym także przedsięwzięcia gospodarczego. Obserwując historię rozwoju gospodarki, można wnioskować, że ryzyko istniało zawsze i nie są możliwe działania człowieka, które nie byłyby związane z nieokreślonymi zagrożeniami. Okazuje się jednak, że w różnych okresach historycznych występowały różne zagrożenia, więc i charakter ryzyka się zmieniał<sup>2</sup>.

Wydaje się zatem, iż zjawisko ryzyka towarzyszyło ludziom od zarania dziejów. Jednakże badacze historii rozwoju gospodarki wskazują, iż szczególnie nasilono prace nad

---

<sup>1</sup> K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 2000, s. 30.

<sup>2</sup> P. Angelopoulos, P. Mourdoukoutas, *Banking Risk Management in a Globalizing Economy*, London 2001, s. 12.

identyfikacją i ograniczaniem tego zjawiska w okresie wielkich okryć geograficznych. Wieki XVI i XVII przyniosły bowiem wymianę handlową na nieznaną wcześniej skalę. Odkrycia geograficzne otworzyły nowe szlaki, także do odległych i niedostępnych wcześniej krajów. Oczywiście w związku z niedopracowaniem map, niedostateczną znajomością nowych rynków zarówno eksport jak i import były obciążone znacznymi odchyleniami od zakładanych przez handlowców planów. Jednak zyskowość podejmowanych w ówczesnych czasach przedsięwzięć była tak wysoka, że przedsiębiorcy mimo dużego ryzyka realizowali kontrakty handlowe z odległymi krajami.

Podejmując pracę nad wyjaśnieniem i precyzyjnym zdefiniowaniem znaczenia pojęć powszechnie używanych, należy rozpocząć od leksykalnego znaczenia omawianego pojęcia. Choć trudno jednoznacznie wskazać pochodzenie słowa „ryzyko”, widać, że w różnych językach oznaczało ono niebezpieczeństwo zagrażające handlowcom<sup>3</sup>.

*Słownik języka polskiego* pod redakcją Mieczysława Szymczaka z pojęciem „ryzyko” wiąże *możliwość bądź prawdopodobieństwo, że coś się nie uda*<sup>4</sup>. Pojęciu ryzyko przypisuje się znamiona przedsięwzięcia, *którego wynik jest nieznanym, niepewnym, problematycznym*<sup>5</sup>.

Ryzyko towarzyszy zatem działaniom, ale i stanom. To oznacza, że związane jest z zachowaniem istniejącego stanu rzeczy, czyli z niepodjęciem lub zaniechaniem określonych działań. Jak wskazują przytoczone wyjaśnienia, przez większość autorów pojęcie to traktowane jest w znacznej mierze jako zjawisko negatywne, którego skutki są dla kogoś niekorzystne<sup>6</sup>.

Stosowany często termin „ryzyko” jest pojęciem złożonym i wieloznacznym, toteż bardzo trudno jest podać jedną ścisłą jego definicję<sup>7</sup>. Z semantyki wynika, że ryzyko wiąże się bardziej z wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem. Kojarząc ryzyko z wyborem, potwierdzamy jego nierozzerwalny związek z upływem czasu, gdyż wybory i działania w przeszłości skutkować mogą w przyszłości. Ponadto zauważyć należy, iż nie można określić zamkniętego zbioru skutków, które podejmowana decyzja wywrze.

Szukając definicji pojęcia ryzyko warto odwołać się do intuicyjnego rozumienia tego terminu. W kulturze europejskiej ryzyko kojarzone jest przede wszystkim z zagrożeniem,

---

<sup>3</sup> S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Bydgoszcz 2001, s. 38.

<sup>4</sup> *Słownik języka polskiego*, pod red. M. Szymczak, t. III, Warszawa 1994, s. 155.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> Ch. L. Culp, *The Risk Management Process: Business. Strategy and Tactics*, New York 2001, s. 3.

<sup>7</sup> J. W. Kaczmarek, W. Ronka-Chmielowiec, Zarządzanie ryzykiem w warunkach ubezpieczenia przedsiębiorstwa, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8/1996. s. 3.

niepowodzenia, niebezpieczeństwa<sup>8</sup>. Analiza rozmaitych prób zdefiniowania pojęcia ryzyko wskazuje, iż oscylowały one wokół określonych problemów: relacji pomiędzy pojęciem „ryzyko” a zjawiskami niepewności i niebezpieczeństwa, przyczyn powstawania ryzyka i jego skutków<sup>9</sup>.

Niepewność jest w sposób naturalny kojarzona z ryzykiem, obejmuje zarówno samo zaistnienie zdarzenia, jak i jego istotę oraz zakres. Niepewność jest immanentną cechą rzeczywistości, wynikającej z wielkiej złożoności obiektów i zjawisk w naturze, a także zależności zachodzącej między nimi. Niepewność sprawia, że zjawiska w rzeczywistości otaczające człowieka są zawsze niepewne<sup>10</sup>.

Decyzje podejmowane w warunkach niepewności to takie zdarzenia, których do końca nie jesteśmy w stanie określić, nie możemy też założyć ich następstw. Zakres tej niepewności może być różny<sup>11</sup>. W poszukiwaniu wspólnych cech niepewności i ryzyka można stwierdzić, że ryzyko jest skutkiem niepewności. Jednym ze źródeł jego pochodzenia jest zatem niepewność. Niepewność to warunek konieczny, ale również i wystarczający do wystąpienia ryzyka. Ryzyko należy więc utożsamiać z wolnym wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem.

W potocznym rozumieniu często używa się wymiennie tych pojęć. Nierozróżnianie ich jest jednak dużym błędem. Ryzyko jest „stanem” świata zewnętrznego, a więc kategorią obiektywną, natomiast niepewność odzwierciedleniem naszej wiedzy i odczuć o prawach rządzących obiektywnymi procesami. W tym ujęciu niepewność jest rozumiana jako subiektywny, w znaczeniu mentalnym, korelat ryzyka jako immanentnej cechy świata zewnętrznego<sup>12</sup>.

Postrzegając ryzyko w kategoriach sposobu odbioru rzeczywistości, wyróżnić można ryzyko subiektywne oraz ryzyko obiektywne, nadając jednocześnie tym pojęciom precyzyjne znaczenie. Przez ryzyko obiektywne rozumie się względne odchylenie straty rzeczywistej w stosunku do wielkości oczekiwanej bądź uznanej za prawdopodobną. Podejście do ryzyka jest tutaj zupełnie oderwane od percepcji jednostki czy oczekiwań co do wystąpienia określonego rezultatu. Punktem wyjścia jest skala zmiennych ekonomicznych w stosunku do przeciętnej wartości zmiennych w danej grupie, która jest wystarczająco duża,

---

<sup>8</sup> P. Matkowski, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Kraków 2006, s. 14.

<sup>9</sup> W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, Warszawa 2001, s. 337.

<sup>10</sup> J. Zawila-Niedźwiecka, *Ciągłość działania a teoria zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 4/2006, s. 5.

<sup>11</sup> R.W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004, s. 285.

<sup>12</sup> *Ubezpieczenia gospodarcze*, pod red. T. Sangowski, Warszawa 2000, s. 19.

aby ją analizować w aspekcie statystycznym, przy wykorzystaniu prawa wielkich liczb. Miernikiem tak rozumianego ryzyka obiektywnego jest maksymalne prawdopodobne odchylenie rezultatu rzeczywistego od wielkości zakładanej, czyli prawdopodobnej. Jest to zatem wielkość nadająca się do pomiaru tzw. zagrożeń masowych, czyli przeciętnych zagrożeń w danej grupie. Nie jest przy tym istotne wyłącznie zakładane prawdopodobieństwo danych zdarzeń, ale także możliwa skala odchyleń; zatem dla podmiotu dokonującego wyboru ryzykiem obiektywnym jest możliwy margines błędu w stosunku do wielkości oczekiwanych<sup>13</sup>.

Można zatem wskazać, że obiektywne ryzyko mierzone jest za pomocą tzw. dyspersji czyli miary rozproszenia wartości rzeczywiście występujących względem wartości planowanych. Stopień prawidłowości estymowanych zjawisk uzależniony jest od zakresu danych historycznych, jakie były dostępne w procesie planowania. Duża liczba dostępnych danych statystycznych pozwala precyzyjnie określić wartości prognozowane<sup>14</sup>.

Ryzyko w znaczeniu subiektywnym można definiować jako psychologiczną niepewność, wywołaną nastawieniem jednostki do występowania oraz charakteru ryzyka obiektywnego. Ocena ta jednak nie jest determinowana istnieniem ryzyka obiektywnego, ani tym bardziej nie pozostaje z nim w zależności funkcyjnej. Istotą ryzyka subiektywnego są odczucia oraz doświadczenia jednostki wydającej opinie o przyszłości prognozowanego zjawiska. Doskonałym przykładem omawianego zjawiska są decyzje inwestycyjne graczy giełdowych. Dwie strony transakcji giełdowej podejmują decyzję na podstawie tych samych informacji, które zgodnie z wymogami prawa podawane są do wiadomości za pomocą środków masowego przekazu, jednakże dokonują wyborów odmiennych. Obiektywne prawdopodobieństwo spadku lub wzrostu wartości waloru jest dla obu stron jednakowe, odmienna jest tylko subiektywna ocena zjawiska. Ryzyko subiektywne jest zatem indywidualną oceną szansy wystąpienia określonego rezultatu względnie niezależną od obiektywnego prawdopodobieństwa<sup>15</sup>.

Ryzyko subiektywne może być badane i oceniane za pomocą testów psychologicznych jednostek. Brak jest jednak dobrej metody badań w tym zakresie<sup>16</sup>. Badania nad ryzykiem subiektywnym polegają na nadaniu rang opisywanym zdarzeniom z zastosowaniem wcześniej określonej hierarchii odczuć. Z tego też powodu, chociaż

---

<sup>13</sup> D. J. Meyer, *The Economics of Risk*, Kalamazoo 2003, s. 10 i n.

<sup>14</sup> E. F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, t 1, Warszawa 1996, s. 178.

<sup>15</sup> E. Kowalewski, *Prawo ubezpieczeń gospodarczych*, Toruń 2006, s. 43.

<sup>16</sup> A. Banasiński, *Ubezpieczenia gospodarcze. Ekonomia, organizacja, finanse*, Warszawa 1983, s. 27.

stosunkowo łatwo jest dostrzec różne poziomy odczuwanej przez jednostki niepewności w obliczu tego samego ryzyka obiektywnego, znacznie trudniej jest zbadać owo nastawienie wykorzystując jeden system oceny.

Etapy rozwoju naukowej definicji ryzyka są w dużej mierze zgodne z ewoluowaniem rozróżnienia określeń „ryzyko” i „niepewność”. Pierwsza koncepcja ekonomicznej teorii ryzyka, Willetta, została ogłoszona w 1901 roku. Wyprowadzając znaczenie pojęć ryzyka i niepewności z założeń teorii determinizmu filozoficznego, który opiera się na negowaniu przypadkowości procesów świata zewnętrznego, uznał, że powinno się mówić jedynie o wrażeniu lub złudzeniu przypadkowości<sup>17</sup>. Brak znajomości przyszłych wydarzeń jest wyłącznie efektem niedoskonałości wiedzy o prawach rządzących rzeczywistością. Na tej podstawie można ryzyko traktować jako stan otoczenia i twierdzić, że należy je wiązać ze stopniem niepewności, czy określony skutek w ogóle wystąpi, a nie z prawdopodobieństwem jego wystąpienia<sup>18</sup>.

Za drugą istotną teorię opisującą zjawisko ryzyka można przyjąć koncepcję niepewności mierzalnej oraz niemierzalnej, zaproponowaną w roku 1921 przez Franka H. Knighta. Autor, przedstawiciel chicagowskiej szkoły ekonomicznej, w przełomowej pracy pt.: *Risk, Uncertainty, and Profit* (co w tłumaczeniu dosłownym oznacza *Ryzyko, niepewność i zysk*), wskazał na jedną, z pozoru subtelną, a w praktyce bardzo ważną różnicę pomiędzy ryzykiem a niepewnością i dokładnie określił, co odróżnia termin „ryzyko” od pojęcia „niepewności”. Ryzyko jest mierzalne, to znaczy dotyczy przyszłych zdarzeń, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest możliwe do oszacowania. Niepewność, która nie może zostać zmierzona, jest niepewnością sensu stricto, którą Knight nazwał niepewnością niemierzalną<sup>19</sup>.

Zasadniczym celem jego pracy było sprecyzowanie, jakie cechy powinny opisywać niepewność, którą można by identyfikować z ryzykiem, w odróżnieniu od niepewności sensu stricto. Zdaniem autora teorii do zniwelowania niepewności potrzebna jest osoba o predyspozycjach przedsiębiorcy otrzymująca wynagrodzenie z tytułu swojej działalności. Prowadząc swój wywód naukowy, Knight udowodnił, że rekompensata za zmaganie się z niepewnością decyduje o długoterminowym utrzymywaniu się zysków z działalności gospodarczej.

---

<sup>17</sup> A.H. Willet, *The Economic Theory of Risk and Insurance*, Illinois 1951, s.6.

<sup>18</sup> E. Ostrowska, *Ryzyko inwestycyjne*, Gdańsk 1999, s 25 i n.

<sup>19</sup> F. H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, New York 1957, s. 19.

Według klasycznej teorii ekonomii zyskowność w każdej wolnokonkurencyjnej branży powinna szybko zanikać z uwagi na realokację kapitałów, prowadzącą do obniżania marż do wartości równej kosztowi kapitału z inwestycji nieobarczonych ryzykiem. Tymczasem praktyka pokazuje, że zyski utrzymują się. Knight wysnuł na tej podstawie wniosek, z którego wynika, iż są także takie obszary działalności gospodarczej, które cechują się niepewnością a nie ryzykiem, gdyż nie można go oszacować.

Trzecia zasadnicza koncepcja ryzyka została opracowana przez Komisję do Spraw Terminologii Ubezpieczeniowej USA w 1966 roku. Efektem jej były dwie definicje zjawiska ryzyka. Według pierwszej z nich jest to niepewność co do określonego zdarzenia w warunkach dwóch lub więcej możliwości. W tym rozumieniu ryzyko jest to mierzalna niepewność, czy zamierzony cel działania zostanie osiągnięty. Druga definicja koncentruje uwagę wokół zagadnień praktyki ubezpieczeniowej, stanowiąc, że ryzyko jest to ubezpieczona osoba lub ubezpieczony przedmiot. To podejście całkowicie ignoruje zarówno charakter zjawiska jak i jego istotę. Sprowadza się wyłącznie to do określenia skutków. Definicja ta wydaje się być najprostszą i bezwzględnie prawdziwą aczkolwiek w zupełności nie przybliża do wyjaśnienia zjawiska ryzyka<sup>20</sup>.

Nieco inne podejście do rozróżnienia tych pojęć zastosował specjalista w zakresie zarządzania czynnikiem ludzkim Jeffrey Pfeffer, który twierdził, że niepewność jest mierzona poziomem wiary, a ryzyko jest hazardem i może być mierzony przez pomiar prawdopodobieństwa. Takie przekonanie potwierdziło koncepcję, która głosi, że ryzyko jest stanem otoczenia, niepewność zaś stanem świadomości.

Podobne skojarzenie ryzyka miał Tiff Lucey, który uważał, iż „kiedy jest niepewność, podejmowanie decyzji nie jest możliwe”<sup>21</sup>. Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności można porównać z grą losową. Działania takie w większości opierają się na „szczęściu”.

Z kolei Joseph Sinkey definiuje ryzyko jako niepewność związaną z jakimś możliwym zdarzeniem. Niepewność zaś jest według niego odzwierciedlona przez nieoczekiwane zmiany wydarzeń<sup>22</sup>. Antoni Banasiński odnosi pojęcie ryzyka do takich zdarzeń, których prawdopodobieństwo wystąpienia można określić w ilościowy sposób.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Por. *Ubezpieczenia rynek i ryzyko*, pod red. W. Ronka-Chmielowiec, Warszawa 2002, s. 137.

<sup>21</sup> T. Lucey, *Management Information Systems*, New York 2003, s. 175.

<sup>22</sup> J. F. Sinkley, *Commercial Bank Financial Management*, New York, 1992 s. 391.

<sup>23</sup> A. Banasiński, op. cit., s. 17.

Jak widać z przytoczonych powyżej rozważań ryzyko traktowane jest jako zjawisko niekorzystne, źródło strat, jakie może wystąpić w działalności przedsiębiorstwa. *Ryzyko jest możliwością urzeczywistnienia się czegoś niepożądanego, negatywną konsekwencją pewnego zdarzenia*<sup>24</sup>. Taką tezę postawił Wiliam Rowe, natomiast Frank Reilly definiuje ryzyko jako niepewność, czy inwestycja przyniesie oczekiwaną stopę zwrotu<sup>25</sup>.

Źródłem niepewności jest nieokreśloność i złożoność zjawiska. Sławomir Nahotko uważa, że niepewność stanowi początek wielu przemyśleń i rozważań ludzkich w działalności gospodarczej i *jest [...] nieodłącznym elementem działań i procesów decyzyjnych, chociaż wydaje się ona kategorią stałą, jednolitą, powszechną i nieskomplikowaną, opisanie niepewności nastrocza wiele trudności*<sup>26</sup>. Niepewność występuje wówczas, gdy nie istnieje możliwość posłużenia się rachunkiem prawdopodobieństwa. Ponad wszelką wątpliwość można jednak wskazać, że istnieje zależność występowania obu zjawisk, gdyż niebezpieczeństwo jest korelatem ryzyka.

Przedsiębiorcy przystępując do działania, którego efekt jest niepewny, podejmują ryzyko, które jest wynikiem niepewności. Niektórzy autorzy sądzą, że z punktu widzenia formułowania oczekiwań rozróżnienie między tymi pojęciami jest niecelowe, ponieważ ważniejsze jest rozstrzygnięcie kwestii źródeł niepewności czy ryzyka. Współcześnie większość autorów definiuje niepewność jako stan, w którym przyszłe możliwości i szanse ich wystąpienia nie są znane<sup>27</sup>. Pojęcie ryzyka jest natomiast używane wtedy, gdy:

- rezultat, jaki będzie osiągnięty w przyszłości, nie jest znany, ale możliwe jest zidentyfikowanie przyszłych sytuacji;
- znane jest prawdopodobieństwo zrealizowania się poszczególnych możliwości w przyszłości.

Drugim, obok niepewności pojęciem kojarzonym z ryzykiem, jest niebezpieczeństwo. Na tym polu często również dokonuje się nieuzasadnionych utożsamień, tymczasem niebezpieczeństwo może być następstwem ryzyka, bądź jednym z jego przejawów. Dla przykładu materialne pojęcie ryzyka definiowane jest po prostu jako niebezpieczeństwo poniesienia straty i jako takie występuje zarówno w naukach ekonomicznych jak i prawnych. Tymczasem między tymi pojęciami występuje dość znacząca różnica.

---

<sup>24</sup> W. D. Rowe, *An Anatomy of risk*, New York 1977, s. 24.

<sup>25</sup> F. K. Reilly, *Investments. Anlysis and Portfolio Menagement*, London 1997, s. 463-464.

<sup>26</sup> S. Nahotko, op.cit., s. 45.

<sup>27</sup> C. A. Williams, M. L. Smith, P. C. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Warszawa 2002, s. 33 i n.



W przypadku ryzyka mamy do czynienia z korelatem dwóch czynników. Przy wykorzystaniu rachunku prawdopodobieństwa możemy oszacować wielkość potencjalnej szkody oraz prawdopodobieństwo jej wystąpienia.<sup>28</sup> I to właśnie odróżnia ryzyko od niebezpieczeństwa, w przypadku którego nie może być mowy o jakiegokolwiek mierzalności. Ryzyko powstaje zatem w wyniku podejmowanych decyzji, natomiast niebezpieczeństwa zagrażają z zewnątrz i trudno jest na nie wpłynąć. Dlatego właśnie zagrożenia wynikające z postępu technologicznego czy działań natury zwykło się określać mianem niebezpieczeństwa. Co prawda oba te pojęcia łączy wspólna cecha antycypacji negatywnych następstw, jednak ryzyko dotyczy czynników wewnętrznych, zaś niebezpieczeństwo zakłada istnienie czynnika zewnętrznego.

Kolejnym obszarem zagadnień, które trzeba mieć na uwadze przy konstruowaniu definicji ryzyka stanowią jego konsekwencje. Pojęcie ryzyka było początkowo kojarzone jedynie z negatywnymi skutkami nieprzewidzianych zdarzeń bądź zachowań. Dopiero dalszy rozwój myśli ekonomicznej spowodował, że zaczęto pojmować ryzyko także jako możliwość odnoszenia korzyści.

Ostatecznie warto zauważyć, że z punktu widzenia efektów można wyróżnić dwa podejścia do ryzyka. W pierwszym ryzyko jest możliwością poniesienia straty, co akcentuje negatywne jego skutki i należy je traktować jako zagrożenie. W drugim podejściu ryzyko jest możliwością wystąpienia efektu działania niezgodnego z oczekiwaniami. Efekt może być lepszy niż się spodziewano lub gorszy od oczekiwań, a zatem ryzyko w pewnych sytuacjach jest szansą, a w pewnych zagrożeniem<sup>29</sup>.

Zwracanie uwagi na skutki ryzyka wynika ze wspomnianego wyżej utożsamienia go z niebezpieczeństwem. Tymczasem równie ważnym elementem jest wskazanie przyczyn tego zjawiska, co stanowi trzecią składową definicji pojęcia. Źródłem powstawania ryzyka w gospodarowaniu jest podejmowanie decyzji. Dla podejmowania właściwych konieczne staje się poznanie przesłanek do ich podejmowania i stawianie prognoz<sup>30</sup>.

Stopniowy rozwój nauk o istocie ryzyka doprowadził do zrozumienia przyczyny powstawania jego poszczególnych rodzajów i wpływu czynników zewnętrznych powodujących samo ryzyko. Jest ono czymś zmiennym, należy je pojmować bardziej jako proces niż zjawisko będące stałym stanem otoczenia. Brak możliwości przewidzenia przez jednostkę kierunku zmian otoczenia powoduje, że nie ma możliwości całkowitego

---

<sup>28</sup> T. Tyszka, T. Zaleskiewicz, *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, Warszawa 2001, s. 59.

<sup>29</sup> *Podstawy finansów*, pod red. K. Marecki, Warszawa 2008, s. 203.

<sup>30</sup> S. Nahotko, op.cit., s. 92.

wyeliminowania ryzyka z otaczającego nas świata, nikt bowiem nie jest w stanie zebrać informacji o całości otaczających nas procesów i skutecznie wywnioskować, jakie zmiany wywołają w przyszłości.

Skoro zjawisko ryzyka przynosi zasadniczo efekty negatywne, stanowi zjawisko niepożądane. Należy więc jeszcze odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób choć częściowo znosić przyczyny powstawania ryzyka i niwelować jego skutki. Jedną z definicji głosi, iż ryzyko oznacza możliwość powstania odchylenia od zamierzonych efektów działania, przy czym odchylenia te podlegają prawu wielkich liczb i mogą być przewidziane za pomocą rachunku prawdopodobieństwa.

Aby reakcja na ryzyko była prawidłowa konieczna jest właściwa jego ocena. Dla oceny ryzyka istotne są dwa parametry: częstotliwość wystąpienia straty oraz potencjalna jej wielkość. Zatem rzeczywisty poziom ryzyka będzie obliczany jako nadzieja matematyczna tych dwóch zmiennych. Może się okazać, iż przedsięwzięcie o niskim poziomie częstotliwości występowania straty będzie bardziej ryzykowne niż przedsięwzięcie o dużej częstotliwości wystąpienia straty. Dla przykładu straty wynikające z drobnych kradzieży w supermarketach, są nieporównywalnie mniejsze niż straty wynikające z tytułu trzęsienia ziemi. Mimo że ziemia trzęsie się stanowczo rzadziej niż dokonywane są kradzieże w sklepach. Dzieje się tak ponieważ straty wynikłe z zaistnienia kataklizmów naturalnych są dużo bardziej kosztowne niż straty wynikające z drobnych kradzieży<sup>31</sup>.

Powstaje zatem pytanie o to, co może służyć przedsiębiorstwom jako użyteczna miara spodziewanej straty. Praktyka wykazała, że najlepiej stosować dwie główne metody:

- maksymalna możliwa strata MPL [ang. maximum possible loss];
- maksymalna prawdopodobna strata PML [probable maximum loss]<sup>32</sup>;

Metody te stosuje się w większości technik szacowania ryzyka realizowanego przez przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe. Najprościej można stwierdzić, że maksymalna możliwa strata to największa możliwa szkoda, która może wystąpić w odniesieniu do danego konkretnego ryzyka, w sytuacji skrajnie niekorzystnej. Jednocześnie przy ustalaniu tego wskaźnika odrzuca się zdarzenia o bardzo niskim prawdopodobieństwie wystąpienia a także straty nadzwyczajne, które są możliwe wyłącznie teoretycznie.

Jak wspomniano wyżej, ryzyko można określić za pomocą rachunku prawdopodobieństwa. Walker uważa, że *wielkość ryzyka i nasza skłonność do jego*

---

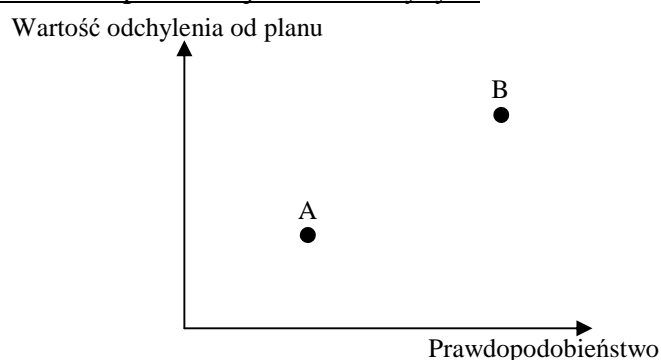
<sup>31</sup> A. Banasiński, op. cit., s. 40.

<sup>32</sup> *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, pod red. I. Staniec, J.Zawił-Niedźwiecki, Warszawa 2008, s. 41.

ponoszenia jest funkcją prawdopodobieństwa skutku i jego znaczenia.<sup>33</sup> Prawdopodobieństwo określa stopień ryzyka i może być wymierne albo może być określane przez decydenta na podstawie analizy podobnych zdarzeń. Analizę szacowania ryzyka można przeprowadzić właśnie za pomocą rachunku prawdopodobieństwa. Dostarcza ona informacji o możliwych wynikach oraz częstotliwości tych wyników. Prawdopodobieństwo niekorzystnego wyniku określa ryzyko związane z podjęciem działań.<sup>34</sup>

Dla graficznego zobrazowania wielkości ryzyka związanego z różnymi alternatywami decyzyjnymi bądź przedsięwzięciami wykorzystać można kartezjański układ współrzędnych. Na jednej z osi odmierzany jest wtedy przewidywany poziom wartości odchyleń od wartości planowanych, bądź zwyczajnie wartość straty. W niektórych przypadkach wartość ta jest zbiorem zamkniętym w innych przypadkach nie jest możliwe jednoznaczne określenie maksymalnej możliwej wartości straty. Prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia zawsze jest określone zamkniętym zbiorem możliwości zawierającym się w zbiorze od zera do jedności.

#### Wykres nr 1.1. Graficzna prezentacja wartości ryzyka



Źródło: opracowanie własne

Wartości ryzyka wyznaczone graficznie jako prostokąt będący płaszczyzną pomiędzy punktami na osi współrzędnych, tymi osiami oraz początkiem układu odniesienia obrazują, który rodzaj ryzyka jest dla podejmującego decyzje większy. W przedstawionym wykresie zdarzenie opisane na wykresie punktem A jest zarówno mniej prawdopodobne jak i ewentualnie mniej kosztowne aniżeli zdarzenie opisane punktem B. Zdarzenie A jest zatem mniej ryzykowne aniżeli alternatywne zdarzenie B. Możliwa jest jednak także sytuacja, w której dwa różne zdarzenia znajdują się w dwóch odmiennych punktach układu współrzędnych, a mimo to charakteryzuje je identyczna wielkość ryzyka. Zdarzenie takie

<sup>33</sup> P. Walker, *Podjęcie decyzji i rozwiązywanie problemów*. [w:] *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, pod red. D. M. Stewart, Warszawa 1994, s. 558.

<sup>34</sup> J. Gaussens, *Problemy decyzji w badaniach i pracach rozwojowych*, Warszawa 1975, s. 295-312.

może mieć miejsce, gdy punkty te znajdują się w tej samej odległości od początku układu współrzędnych. W takiej sytuacji bez względu na to jaką decyzję się podejmie, decydent będzie narażony na podobną wartość ryzyka.

Graficzna prezentacja wartości ryzyka może być wykorzystywana dla podejmowania decyzji w wielu rozmaitych obszarach. Dla przykładu metoda ta może być pomocna w planowaniu prac remontowych dla dużych zakładów produkcyjnych, gdzie w planowaniu budżetu remontowego należy ocenić prawdopodobieństwo awarii oraz ich skutki finansowe. Metoda ta stosowana jest także z powodzeniem w decyzjach inwestorskich. Znając rozkład prawdopodobieństwa realizacji planów inwestycyjnych oraz możliwe odchylenia od planów można zbudować narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji inwestycyjnych. Opisana metoda jest podstawą dla budowy wielu bardziej skomplikowanych narzędzi podejmowania decyzji.

Podsumowując rozważania na temat definicji zjawiska ryzyka, można przedstawić szereg uogólniających wniosków. Po pierwsze należy podkreślić, iż ryzyko nie jest zjawiskiem jednorodnym, nie istnieje więc możliwość utworzenia jednej kompletnej definicji opisującej całościowo to zjawisko. Proponowane definicje są zawsze dopasowane do dyscypliny naukowej, z której wywodzi się jej autor i stanowi propozycję, która nie jest odpowiednia dla innych obszarów nauki. Dla przykładu definicje zaproponowane w obrębie nauk humanistycznych w żaden sposób nie pasują do wyjaśnienia zjawisk w obrębie nauk ścisłych. Zatem definicje, które stosowane są dla wyjaśnienia zjawiska ryzyka muszą być zawsze ściśle związane z obszarem nauki, której dotyczą.

Po drugie zjawisko ryzyka ma charakter zmienny, należy je pojmować bardziej jako proces niż stały stan otoczenia. Niemożliwość pozyskania wszystkich danych dotyczących rzeczywistości gospodarczej sprawia, że ryzyka nie da się wyłączyć z życia gospodarczego, a ponieważ jest procesem, trudno także przewidzieć kierunek jego rozwoju i ostateczne efekty. W świadomości większości uczestników proces ten przynosi skutki negatywne, jest nieodzownie kojarzony jeśli nie stratą, to w najlepszym wypadku brakiem zysku. Nie jest więc zjawiskiem pożądanym i jako takie wymaga przeciwdziałania. Aby mogło ono być skuteczne, trzeba je ocenić biorąc pod uwagę częstotliwość wystąpienia straty i jej wielkość. Ponieważ skutki są wynikiem podejmowania określonych decyzji w konkretnych warunkach, można oszacować ryzyko korzystając z rachunku prawdopodobieństwa.

Po trzecie, częstokroć wydawać się może, że ryzyko ma charakter subiektywny. Jego odczuwanie zależy w głównej mierze od czynników emocjonalnych i świadomości kontrolowania przebiegu zdarzeń. Zjawisko ryzyka jednak istnieje obiektywnie, a jego cechą

charakterystyczną dla przedsiębiorcy jest świadomość niebezpieczeństw związanych z obiektywnymi sytuacjami, co do których wiadomo, że potencjalnie istnieją, ale zakłada się, że w normalnych warunkach nie powinny wystąpić. Mając świadomość niebezpieczeństw przedsiębiorca nie może ocenić prawdopodobieństwa z jakim niebezpieczeństwa te mogą zaistnieć, a jeśli zaistnieją - jakie skutki spowodują. Ryzyko zaś występuje wtedy, gdy można określić prawdopodobieństwo zaistnienia różnych możliwych skutków. Oznacza to, że może być mierzone ilościowo i jest tym większe, im większa i bardziej prawdopodobna jest możliwa strata.<sup>35</sup>

Ryzyko gospodarcze powinno być podejmowane świadomie, a podmiot podejmujący decyzję musi liczyć się z ryzykiem. Poszczególne obszary ryzyka wpływają w różnym stopniu na efekty działalności przedsiębiorstwa, a szereg czynników ryzyka pochodzi z jego otoczenia. Rozpoznawanie miejsc występowania zagrożeń i poziomu ryzyka sprzyja podejmowaniu optymalnych decyzji. Ryzyko w przedsiębiorstwie powinno być ograniczone przez wprowadzenie odpowiednich strategii. Brak strategii sprzyja wzrostowi poziomu ryzyka<sup>36</sup>.

Ryzyko gospodarcze oznacza swobodę podejmowania decyzji w profesjonalnej działalności gospodarczej, w granicach uwzględniających zasady zarządzania, specyfikę dziedziny i przepisy prawa, prawdopodobieństwo wystąpienia przewidywanego rezultatu, przy spełnieniu warunków jego przewidywalności. Ryzyko występuje w różnych sferach działalności gospodarczej i może być rozpatrywane na wielu płaszczyznach działalności produkcyjnej, handlowej i działalności finansowej. Z tego też powodu zaproponować można rozmaite klasyfikacje zjawiska ryzyka.

Ryzyko w przedsiębiorstwie ma charakter szczególny, gdyż czasem podejmowane jest celowo, rozmyślnie, w oczekiwaniu na wyższy zysk. Dążenie do optymalizacji zysku i środków pieniężnych towarzyszy nieuchronna akceptacja określonych poziomów ryzyka, które zazwyczaj towarzyszą wzrostowi skali osiągniętych dochodów<sup>37</sup>.

## **1.2 Klasyfikacja rodzajów ryzyka**

Sens i znaczenie pojęcia ryzyka najłatwiej zaprezentować przez przedstawienie typologii tego terminu. Spojrzenie na ryzyko z różnych punktów widzenia pozwala pełniej opisać to pojęcie, co w dalszym etapie pracy pomoże stworzyć definicję najtrafniej

---

<sup>35</sup> T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, op. cit., s. 103.

<sup>36</sup> E. Ostrowska, op.cit., s. 28 i n.

<sup>37</sup> *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, op. cit., s. 17.

odpowiadającą potrzebom będącym przedmiotem rozważań<sup>38</sup>. Za podjęciem próby wskazania kompletnej klasyfikacji zjawiska, jakim jest ryzyko, przemawiają głównie względy poznawcze. Klasyfikacja ryzyka posiada ponadto niewątpliwy walor metodologiczny. Różnorodne klasyfikacje ryzyka pokazują, w jaki sposób wraz z rozwojem gospodarki ulega zmianie znaczenie tego terminu. Ponadto zaobserwować możemy ewolucję poszczególnych zagrożeń, które napotykają przedsiębiorcy.

W języku potocznym, a niekiedy także w pracach naukowych napotkać można pojęcie ryzyka połączonego z przymiotnikiem określającym jego typ. Brak jest jednak w literaturze spójnej systematyki tychże pojęć. Przeprowadzane badania naukowe wymagają dużej precyzji pojęciowej, gdyż w przypadku jej braku wyniki badań obarczone istotnym błędem. Skrupulatna typologia zjawiska ryzyka jest tym bardziej istotna, że analizowane pojęcie napotyka wiele odmiennych znaczeń na gruncie różnych gałęzi nauki, konsekwencją czego znaczenie terminu „ryzyko” dla przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych przybiera odmienne znaczenie.

Ryzyko związane z działalnością gospodarczą nie ma charakteru jednorodnego, zatem należy wyróżnić podstawowe typy tego zjawiska. Celem niniejszej pracy nie jest całkowite skatalogowanie tego pojęcia, zatem problem ten nie będzie przedstawiony w sposób całkowity, konieczne jest jednak wskazanie na tę część dorobku nauk zarządzania, która przydatna będzie dla opisu ryzyka związanego z obowiązkiem podatkowym.

Właściwy podział różnych rodzajów ryzyka pozwala na zastosowanie odpowiednich technik ich identyfikacji i pomiaru, a to z kolei jest warunkiem koniecznym odpowiedniego doboru i skutecznego zastosowania narzędzi pozwalających ograniczać ryzyko. Dokonując analizy proponowanej przez różnych autorów typologii omawianego zjawiska, należy podkreślić, że nie ma jednej ogólnie użytecznej klasyfikacji pojęcia ryzyka. Istnieje wiele cech, które można brać pod uwagę dokonując prób stworzenia listy rodzajów ryzyka kompletnie opisujących to zjawisko. Wydaje się jednak, że samo zjawisko ryzyka ma charakter tak silnie dynamiczny, że brak jest możliwości opisu kompletniej typologii.

W trakcie realizacji prac badawczych nad zjawiskiem ryzyka wypracowano szereg pojęć, które wykorzystywane są zarówno dla czynności związanych z działalnością gospodarczą, jak i do dziedzin z nią niezwiązanych.

Dla analizy poszczególnych rodzajów ryzyka koniecznym jest dokonanie podziału na fundamentalne i partykularne. Podział ten bazuje na różnicy w przyczynach występowania

---

<sup>38</sup> *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, op. cit., s. 21.

ryzyka i jego skutkach. Ryzyko fundamentalne ma charakter bezosobowy w obu tych aspektach, a jednocześnie ma wpływ na duże zbiorowości jednostek. U źródeł tego typu ryzyka leżą czynniki o szerokim zakresie oddziaływania. Przykładem mogą być przyczyny ekonomiczne, społeczne i polityczne, ponadto mogą być także rezultatem zjawisk fizycznych, a w szczególności działania sił przyrody. Na ryzyko tego rodzaju pojedyncze jednostki gospodarcze nie mają znaczącego wpływu.

Ryzyko partykularne natomiast to zagrożenie w skali interesów pojedynczych jednostek. Źródłem ryzyka tego typu są czynniki mające wpływ wyłącznie na tę jednostkę, ewentualnie na jej bliskie otoczenie. Podsumowując należy stwierdzić, że wyróżnikiem tego podziału jest kryterium wielkości zbioru jednostek narażonych na ryzyko oraz kryterium jakościowe rozmiaru następstw.

Jeśli za kryterium wyróżniające poszczególne rodzaje ryzyka przyjmie się rodzaj operacji, która je wywołuje, można wyróżnić ryzyko czynne oraz ryzyko bierne. Ryzyko czynne związane jest z podejmowaniem działań w zakresie optymalnego lokowania strumieni finansowych w poszczególne rodzaje aktywów oraz dostosowaniem odpowiedniej struktury finansowania w przedsiębiorstwie. Zaś ryzyko bierne związane jest z miejscem, w jakim ulokowane jest przedsiębiorstwo w otoczeniu gospodarczym. Ryzyko bierne dotyczy zatem czynników, które mają wpływ na przedsiębiorstwo, lecz na które przedsiębiorstwo nie może oddziaływać<sup>39</sup>. Dla przykładu ryzykiem biernym mogą być zmiany obowiązujących przepisów prawa.

Ponieważ meritum rozważań prowadzonych w tej pracy stanowią zagadnienia związane z działalnością gospodarczą należy określić, czym ona jest. Dopiero na gruncie tej definicji możliwa jest analiza zagrożeń wiążących się z jej prowadzeniem. Działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły<sup>40</sup>. Przedstawiona definicja jest definicją legalną opisaną w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. Wskazuje jednak wszystkie istotne elementy, które pozwalają stwierdzić, że działania podejmowane przez osobę fizyczną bądź prawną są działalnością gospodarczą.

Najistotniejszym wydaje się być cel podejmowanych działań, który w przypadku prowadzonej działalności gospodarczej jest celem zarobkowym. Drugą przesłanką stwierdzającą, czy dane działania mają charakter gospodarczy jest fakt, że prowadzone są w

---

<sup>39</sup> K. Marecki, *Rachunkowość menadżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, Warszawa 2001, s. 76.

<sup>40</sup> Art. 2 ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U.2004.173.1807 ze zm.).

sposób zorganizowany, tzn. na bazie przygotowanego w tym celu przedsiębiorstwa, które funkcjonuje po dopełnieniu formalności związanych z rejestracją, statystyką, podatkami itp. i po zgromadzeniu niezbędnego wyposażenia własnego lub wynikającego z zawartych umów.

Wykonywanie działalności w sposób ciągły należy rozumieć bardzo szeroko. Mówi się o niej, jeżeli przedsiębiorca stale jest gotów do działalności, nawet jeśli klienci korzystają z jego oferty nieregularnie, a także w sytuacji, gdy w wyniku spadku popytu na dane towary bądź usługi przedsiębiorca nie jest w stanie dokonywać jakiegokolwiek sprzedaży. Istotny jest więc zamiar przedsiębiorcy. Jeżeli dokonuje on jakichkolwiek czynności z zamiarem uzyskiwania przychodu już możemy przypuszczać, że mamy do czynienia z prowadzoną działalnością gospodarczą. Warto jednak w tym miejscu nadmienić, że dla potrzeb związanych z opodatkowaniem, aby uznać działania jako czynności wykonywanych w ramach prowadzonej działalności gospodarczej nie jest istotne, czy dokonał on obowiązków formalnych opisanych przepisami prawa. Brak stosownych zgłoszeń może być natomiast przesłanką do ukarania w związku z prowadzeniem działalności gospodarczej bez zgłoszenia.

Istnieje wiele kryteriów, które należy wziąć pod uwagę, dokonując podziału oraz opisu zjawiska ryzyka gospodarczego. Mając na uwadze jego różnorodność i zmienność, a także pamiętając, że każdy rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej różni się od pozostałych szeregiem uwarunkowań, należy przyjąć, że nie można określić zamkniętej listy kryteriów podziału ryzyka gospodarczego. Przeanalizować jednak można te kryteria, które odpowiadają większości zjawisk gospodarczych.

Pierwsze z nich to zakres występowania i oddziaływania danego ryzyka. Biorąc pod uwagę ten wyznacznik, wyróżniamy ryzyko systematyczne, obejmujące zjawiska makroekonomiczne, a także coraz częściej także zagrożenia ekonomiczne o zasięgu globalnym oraz ryzyko specyficzne, które obejmuje wyłącznie zjawiska mikroekonomiczne<sup>41</sup>.

Następnym podziałem, który znajduje zastosowanie także na gruncie nauk ekonomicznych jest podział na ryzyko statyczne i dynamiczne<sup>42</sup>. Kryterium stanowi w tym wypadku fakt występowania zależności pomiędzy zmianą całego systemu gospodarczego, a nieprzewidywanymi zdarzeniami.

---

<sup>41</sup> N. A. Skov, *Finanse i zarządzanie. Amerykańskie propozycje dla polskich firm prywatnych*, Warszawa 1991, s. 115.

<sup>42</sup> *Ubezpieczenia rynek i ryzyko*, op.cit., s 137.



Ryzyko statyczne to takie, które istnieje i mogłyby się hipotetycznie pojawiać nawet wówczas, gdyby nie było postępu ekonomicznego i technologicznego. Przykładem zagrożeń występujących w tym przypadku mogą być klęski żywiołowe czy zmiany klimatyczne.

Ryzyko dynamiczne wiąże się z występowaniem zmian ekonomicznych, technologicznych, organizacyjnych. Z takiego rozdziału można wywnioskować, iż ryzyko dynamiczne powoduje rozwój społeczny i przemieszczanie środków pieniężnych, ryzyko statyczne nie ma znamion produktywności. Ponadto warto zwrócić uwagę, że ryzyko statyczne opisuje jedynie prawdopodobieństwo wystąpienia straty, natomiast ryzyko dynamiczne ma znamiona ryzyka spekulatywnego, gdyż może być przyczyną zarówno wystąpienia straty, jak i zysku. Nie można się jednak całkowicie zgodzić z takim twierdzeniem, bo dla przykładu klęski żywiołowe na dużą skalę mają znaczny wpływ zarówno na sektor ubezpieczeniowy, jak i budowlany. Zatem efektem wystąpienia ryzyka statycznego może być bodziec rozwoju niektórych gałęzi gospodarki<sup>43</sup>.

Podział na ryzyko statyczne i dynamiczne nie jest podziałem pozwalającym jasno sklasyfikować poszczególne rodzaje ryzyka w obrębie którejś grupy, gdyż granica pomiędzy tak zdefiniowanymi grupami rodzajów ryzyka nie jest jednoznaczna. Ponadto szczegółowa analiza różnych rodzajów ryzyka doprowadza do wniosku, że z rozwojem cywilizacji spośród nich wiele rodzajów migrowało z jednej grupy do drugiej. Wynika z faktu, że rozwój technologii i zasad współżycia społecznego, na które coraz większy wpływ mają zasady ekonomii, determinują wiele nowych zagrożeń.

Analiza proponowanych przez różnych autorów definicji ryzyka, która została przedstawiona w poprzednim podrozdziale wskazuje na rozbieżności w zakresie możliwych skutków niepewnego zdarzenia. Dla części autorów ryzyko oznacza wyłącznie możliwość poniesienia straty. Pozostałe definicje głoszą, że ryzykiem jest możliwość zaistnienia jakiegokolwiek odstępstwa od zakładanych wyników. Dychotomia ta doprowadziła do podziału ryzyka na czyste i spekulatywne<sup>44</sup>.

Pod pojęciem ryzyka czystego rozumie się możliwość zaistnienia zdarzeń, które mają efekt oceniany jako negatywny. W zakresie działalności gospodarczej ryzyko czyste oznacza możliwość osiągnięcia przychodów mniejszych niż planowane, bądź kosztów większych niż w prognozie.

Ryzyko spekulatywne oznacza możliwość wystąpienia odchylenia od planowanych wyników zarówno w korzystny, jak i niekorzystny sposób. Doskonałym przykładem działań

---

<sup>43</sup> E. F. Voughan, T. Voughan, *Fundamentals of Risk and Insurance*, Londyn 1999, s. 7.

<sup>44</sup> C. A. Williams, M. L. Smith, P. C. Young, *op.cit.*, s. 31.

obarczonych ryzykiem spekulatywnym jest inwestowanie na giełdzie. Żaden pojedynczy inwestor nie jest w stanie dokładnie przewidzieć przyszłych wyników z inwestycji giełdowych. Nawet dysponując informacjami poufnymi przedsiębiorstwa oraz dokonując precyzyjnej analizy fundamentalnej oraz technicznej spółki, nie możemy dokonać prognozy wartości papierów wartościowych notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Teoretycznie w przypadku zjawisk mieszających się w kategorii ryzyka spekulatywnego możliwe są trzy rezultaty: strata, brak straty i korzyści oraz zysk. Oczywiście w praktyce życia gospodarczego zdarzenie drugie, brak straty i brak zysku, czyli wynik równy zero jest zdarzeniem marginalnym.

Zakres zagrożeń, jakie mogą dotyczyć szeroko rozumianego pojęcia działalności gospodarczej jest ogromny. Typologia ryzyka gospodarczego zostanie przedstawiona na podstawie głównych grup, które przez różnych autorów nazywane są niekiedy odmiennie, wydają się być jednak już jasno usystematyzowane. Podstawowe to:

- ryzyko ekonomiczne;
- ryzyko projektowe;
- ryzyko prawne;
- ryzyko polityczne;
- ryzyko psychologiczne;
- ryzyko cywilizacyjne.

Zbiory zagrożeń będące przyczyną zaistnienia poszczególnych rodzajów ryzyka mogą nawzajem się nakładać, bo dla przykładu ryzyko projektu, często utożsamiane z ryzykiem, jakie towarzyszy nowym inwestycjom, może mieć takie same przyczyny i skutki jak ryzyko związane z bieżącą działalnością operacyjną, która zawarta jest w kategorii ryzyka produkcyjnego. Dodatkowo pamiętać trzeba, że ciągłe zmiany otaczającego nas świata oraz relatywność różnych zjawisk przyczynia się do nieustannej zmiany zagrożeń związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Pod pojęciem ryzyka ekonomicznego przedsiębiorstwa można rozumieć stopień prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń niezależnych od podmiotu działającego, których nie może on dokładnie przewidzieć i którym nie można w pełni zapobiec, ale które – przez zmniejszenie wyników użytecznych albo przez zwiększenie kosztów – odebrałyby działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzystności i ekonomiczności<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> T. Pszczołkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 215.

Przegląd historii rozwoju gospodarczego, rozpoczynając od drobnych zakładów rzemieślniczych funkcjonujących w odizolowanych społecznościach, aż do międzynarodowych korporacji świadczących usługi oparte na wysokiej technologii pokazuje, że na poszczególnych etapach przemian pojawiały się nowe obszary aktywności gospodarczej, co stwarzało nowe zagrożenia. A zatem znaczenia nabierały inne rodzaje ryzyka.

Jednym z nich jest ryzyko działalności (produkcyjne) rozumiane jako możliwość zaistnienia nieprzewidywalnych zmian w zakresie podstawowych czynników wpływających na opłacalność prowadzonej działalności gospodarczej, zatem ryzyko gospodarcze obejmuje niepewność osiągnięcia dochodów i zysków z działalności operacyjnej z powodu samej natury tejże działalności<sup>46</sup>. Przykładowe parametry brane pod uwagę to: popyt na dobro, cena sprzedaży, cena zakupu, konkurencja<sup>47</sup>.

W ostatnich latach, gdy projekty na skalę globalną realizowane są niemalże w każdym kraju przez światowe koncerny, podjęto próbę opracowania uniwersalnych metod zarządzania projektami inwestycyjnymi. Pracami takimi zajmują się głównie organizacje pozarządowe takie jak: „The Institute of Risk Management” z siedzibą w Londynie, „The Association of Insurance and Risk Management” z siedzibą w Londynie, „The National Forum for Risk Management in the Public Sector” z siedzibą w Exmouth-Devon. Niemalże każda z organizacji zaproponowała własny podział zjawiska ryzyka projektowego.

Przykładową klasyfikacją jest ta przygotowana przez Defense Systems Management College. Według niej w grupie ryzyka projektowego wyróżnia się trzy podrodzaje. Pierwszy – ryzyko techniczne – uwarunkowany jest podnoszeniem wydajności wykorzystywanych technologii. Cechy zagrożeń powstałych w obrębie tego ryzyka dotyczą wyposażenia technicznego, a także jego oprogramowania. Ryzyko obsługowe w rozumieniu omawianego podziału związane jest z obsługą projektu. Przekroczenie zaplanowanych kosztów i terminów pociąga za sobą ryzyko kosztowe i harmonogramowe.

„Guide to the Project Management Body of Knowledge” przedstawił z kolei typologię następującą<sup>48</sup>. Wskazał ryzyko zewnętrzne nieprzewidywalne rozumiane jako nieoczekiwane zmiany regulacji prawnych, ryzyko zewnętrzne przewidywalne – związane są ze zmianami na rynkach finansowych, inflacją, ryzyko wewnętrzne (pozatechniczne) – wynikające z zaburzeń przepływów pieniężnych czy opóźnienia w procesie zaopatrzenia,

---

<sup>46</sup> T. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa 2001, s.142.

<sup>47</sup> G. Crawford, B. Sen, *Instrumenty pochodne: narzędzie podejmowania decyzji*, Warszawa 1998, s. 110.

<sup>48</sup> *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Pennsylvania USA 2004 r.

ryzyko techniczne – związane jest bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa, ma to związek ze zmianami technologicznymi, jakością, ograniczeniem wydajności oraz ryzyko prawne – wiąże się z działaniami sporadycznymi w przedsiębiorstwie np. problemy licencyjne<sup>49</sup>.

Kolejne powszechnie opisywane ryzyko to tak zwane ryzyko płynności. Określa ono, czy przedsiębiorstwo jest w stanie zbyć posiadane przez siebie aktywa wystarczająco szybko, aby nie utracić płynności finansowej, czyli aby nie wystąpiły opóźnienia w zakresie płatności wymagalnych zobowiązań.

Ryzyko nieściągalności to kolejny rodzaj ryzyka ekonomicznego, które to ryzyko wynika z zagrożenia, iż dłużnicy przedsiębiorstwa nie będą regulowali na czas wymagalnych zobowiązań, a w niektórych przypadkach w ogóle nie będzie można odzyskać należności oraz odsetek.

Z kolei ryzyko stopy procentowej – określa wynikające ze zmiany poziomu stopy procentowej na rynku pieniężnym i kapitałowym. Niekorzystne zmiany w zakresie stopy procentowej mogą ograniczyć planowane przychody finansowe bądź podnieść koszt kapitału obcego wykorzystywanego w przedsiębiorstwie.

Wreszcie ostatnie w grupie ryzyka ekonomicznego to ryzyko kursowe. Oznacza możliwość uzyskania innych od planowanych wyników z działalności gospodarczej w skutek zmiany kursu wymiany walut. Ryzyko to nabrało istotnego znaczenia wraz z rozkwitem handlu międzynarodowego.

Rynek finansowy ma coraz większy wpływ na aktywność ekonomiczną podmiotów gospodarczych. Łatwość, z jaką środki pieniężne przemieszczają się pomiędzy instytucjami finansowymi i projektami jest tak duża, że stopy procentowe, jakie właściciel kapitału pragnie pozyskać z tytułu zaangażowania jego części, zmieniają się bardzo szybko. Na koszty kapitału obcego wykorzystywanego w przedsiębiorstwie ma wpływ wiele czynników: decyzje rady polityki pieniężnej, koniunktura na rynkach finansowych czy wielkość inwestycji zagranicznych. Ryzyko stopy procentowej szczególnie odczuwane jest przez przedsiębiorstwo, gdy koszt kapitału obcego naliczany jest na podstawie zmiennych stóp procentowych<sup>50</sup>.

Przedstawiona powyżej typologia pojęcia ryzyka ekonomicznego odnosi się do obszaru zaistnienia zagrożeń mogących wpłynąć niekorzystnie na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Innym przydatnym dla analizy zjawiska ryzyka ekonomicznego kryterium

---

<sup>49</sup> J. Trzebiński, *Odpowiedzialność organizacyjna wspólników i członków organów spółek handlowych*, Warszawa 2004, s. 125.

<sup>50</sup> E. Ostrowska, op. cit., s. 35.

podziału omawianego zjawiska jest efekt zaistnienia niepożądanego zjawiska. W przypadku ryzyka ekonomicznego wystąpienie niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zjawisk może mieć wpływ na wartość przedsiębiorstwa, wynik finansowy roku bilansowego oraz zaburzenie płynności finansowych.

Drużga z podstawowych grup ryzyka gospodarczego to ryzyko projektowe. Tu także istnieją rozmaite podziały, odbiegające od siebie w sposób istotny. Dla przykładu Paweł Niedziółka zaproponował rozróżnienie na ryzyko źródeł finansowania, ryzyko przekroczenia zakładanych planów inwestycyjnych, ryzyko przekroczenia zaplanowanych nakładów inwestycyjnych, ryzyko konstrukcyjne, ryzyko właściwej specyfikacji założeń projekcji finansowych, ryzyko opóźnień w oddaniu przedsięwzięcia inwestycyjnego, ryzyko wadliwego wykonania projektu oraz ryzyko kontrahentów.<sup>51</sup>

Odmienną koncepcję klasyfikacji ryzyka projektowego zaproponował M. Kowalczyk, wyróżniając ryzyko nieterminowego ukończenia przedsięwzięcia inwestycyjnego, ryzyko wyczerpania rezerw, ryzyko przerw w produkcji z przyczyn koniecznych napraw eksploatacyjnych, ryzyko zarządzania i działalności operacyjnej, ryzyko rynkowe oraz ryzyko finansowe i polityczne.<sup>52</sup>

Niejednokrotnie podejmowana próba analizy pojęcia ryzyka prawnego czy politycznego spotykała się z wieloma przeszkodami. W obrębie polskiego piśmiennictwa próbę, jaka podjęli Kaczmarek i Nahotko zgodnie twierdząc, że ryzyko prawne łączy się z uporządkowanym prawnie życiem społecznym i gospodarczym. Ingerencja państwa w życie gospodarcze następuje przez m.in. kodeks cywilny, karny, skarbowy, administracyjny, które regulują stosunki pomiędzy przedsiębiorcami, a także pomiędzy państwem a przedsiębiorcami. Prawo reguluje zasady i sposób postępowania organów w sprawach spornych. Ryzyko prawne, zdaniem powyższych, wiąże się zatem z nieprzestrzeganiem przez przedsiębiorstwo przepisów prawa. W związku z tym, że obejmuje proces jego stanowienia, stosowania i przestrzegania prawa, w obrębie tej grupy można wyróżnić: ryzyko nadużywania prawa, ryzyko związane z poczuciem bezkarności i słabości państwa, ryzyko związane z brakiem zastosowania określonego aktu prawnego; związane z jego wadą, a tym samym obniżające skuteczność sankcjonowanie prawa<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> J. Listkiewicz, S. Listkiewicz, P. Niedziółka, P. Szymczak, *Metody realizacji projektów inwestycyjnych: planowanie, finansowanie ocena*, Warszawa 2004, s.184-189.

<sup>52</sup> M. Kowalczyk, Zarządzanie ryzykiem w project finance, *Materiały i Studia Narodowego Banku Polskiego*, nr 137, Warszawa 2002, s. 97-110.

<sup>53</sup> S. Nahotko, op.cit., s. 47.

Przepisy prawa mają za zadanie określać całokształt norm prawnych regulujących zasady i sposób postępowania, czyli procedurę określonego organu przy rozstrzygnięciu spraw. Ryzyko prawne wiąże się z możliwością poniesienia strat w następstwie prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności wykraczającej poza ramy odpowiednich przepisów prawnych i obejmujące niemożność wyegzekwowania warunków zawartych umów i porozumień<sup>54</sup>.

Przedstawione powyżej rozumienie terminu ryzyka prawnego nie jest jedynym stosowanym w literaturze przedmiotu. Odmienne podejście do omawianego zagadnienia traktuje ryzyko prawne jako zagrożenie, jakie niesie za sobą różna interpretacja i realizacja zapisów umownych. Ma ono szczególnie miejsce w przypadku, gdy umowy zawierane są pomiędzy podmiotami podlegającymi reżimom prawnym różnych krajów. Zasada swobody umów<sup>55</sup>, która jest jedną z podstawowych zasad polskiego prawa cywilnego, zezwala na dowolne uregulowanie stosunku zobowiązaniowego w zawieranej umowie. Powoduje to, że strony, mając odmienne intencje w przypadku realizacji zapisów umownych, mogą umowę interpretować w odmienny sposób,

Z ryzykiem prawnym wiąże się także ryzyko polityczne, które jest związane z niestabilnością wykonawczej i ustawodawczej funkcjonującej na terenie całego kraju. Częste zmiany władzy ustawodawczej powodują brak stabilnego systemu prawnego. W sytuacji, gdy kolejne wybory powodują gruntowną wymianę składu organów stanowiących przepisy, prace nad szczególnie istotnymi zmianami prawnymi są przerywane i rozpoczynane na nowo. Ponadto spektakularne zmiany w organach stanowiących powodują, że okresowo prace tych organów podejmują te same obszary prawa, które są medialnie wrażliwe i pożądane. Wyłącznie stabilny i w dłuższym czasie niezmienny skład parlamentu skutkuje aktami prawnymi, które w prawidłowy i długotrwały sposób uregulują porządek prawny w kraju.

Podobnie częste zmiany organów wykonawczych władzy powodują brak stabilizacji gospodarczej. Doskonałym przykładem wrażliwości gospodarki na ryzyko prawne jest analiza notowań ceny akcji spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych, które w trakcie zawirowań politycznych wykazują ceny niższe od średnich kursów z całego roku.

Niektórzy autorzy do ryzyka politycznego zaliczają również ryzyko kraju oraz ryzyko transferu. Ryzyko kraju wiąże się z interwencją rządu w gospodarkę konkretnego kraju. Taka interwencja może się przejawiać poprzez zmianę prawa podatkowego, bądź

---

<sup>54</sup> R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, Warszawa 2000, s. 145.

<sup>55</sup> Art. 353 Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 Kodeks. Cywilny (Dz. U.1964.16.93 ze zm.).

innych aktów prawnych mających bezpośredni wpływ na działalność podmiotów gospodarczych, ograniczenia dewizowe, w tym zakaz transferów za granicę. Może ona przybrać formę dyskryminacji firm zagranicznych działających na terenie danego kraju lub eliminowania przedsiębiorstw zagranicznych z rynku krajowego. Sytuacja polityczna kraju wpływa na gospodarkę kraju, w którym przedsiębiorstwo zagraniczne prowadzi działalność. Brak stabilności prawa zwiększa ryzyko polityczne.

Wprowadzanie zakazów przez rządy danego państwa na dokonywanie transferów funduszy, zmiany waluty krajowej na waluty obce wywołuje ryzyko transferu. Może to doprowadzić do sytuacji w której kontrahent nie będzie mógł wywiązać się z zobowiązań mimo dobrej kondycji finansowej.

Szeroka interpretacja pojęcia ryzyka gospodarczego wymaga jeszcze dokonania analizy ryzyka psychologicznego, które z całą pewnością stanowi jego część składową. Ryzyko psychologiczne spotkało się z zainteresowaniem w latach 80. Nie istnieje jednak jednoznaczna definicja tego terminu. Spotykane w literaturze wyjaśnienia odnoszą się do psychologicznych uwarunkowań mających znaczenie w trakcie podejmowania decyzji<sup>56</sup>.

Badania nad ryzykiem psychologicznym mają na celu ustalenie, w jakim stopniu osoba podejmująca ryzyko gotowa jest je zaakceptować. Akceptacja związana jest z wielkością szkody, jaką zdaniem decydenta może ponieść przedsiębiorstwo w wyniku dokonanego wyboru. Łatwiej jest zaakceptować ryzyko, które można kontrolować, niż ryzyko którego nie można poddać szczególnej kontroli. Człowiek jest w stanie szybciej zapanować nad ryzykiem podjętym dobrowolnie niż narzuconym, jednocześnie szybciej akceptuje szkody łatwe do naprawienia.

Ryzyko psychologiczne skupia się na postawach decydentów wobec zaistniałego ryzyka. Złożoność tego pojęcia prowadzi do badań nad stroną jakościową ryzyka i jego oceną. Wielowymiarowy aspekt ryzyka psychologicznego nie doprowadził do jednoznacznej oceny tego zjawiska, brak jest także jednorodnego modelu, który uporządkowałby ten termin<sup>57</sup>.

Ostatnie lata to także wzmożone prace nad identyfikacją i ograniczeniem zjawiska określonego mianem ryzyka cywilizacyjnego. Przez pojęcie to rozumie się zarówno zagrożenia rodzące się w obrębie zachowań społecznych, jak i wpływ cywilizacji na środowisko naturalne. Ryzyko cywilizacyjne w rozumieniu relacji społecznych znalazło

---

<sup>56</sup> Ch. L. Culp, op. cit., s. 210.

<sup>57</sup> T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2005, s. 46 i n.

swoje źródła w nierówności ekonomicznej i społecznej oraz zderzeniu kulturowym. Nierówny podział społecznego bogactwa potęguje ryzyko.

Ingerencja człowieka w środowisko naturalne spowodowała, że zanieczyszczenia mają negatywny wpływ na zdrowie człowieka. Postępujący rozwój technologii powoduje nieodwracalne zmiany w środowisku. Następujące po sobie nowe ryzyko techniczne wywołuje problemy w ustaleniu, w jakim dokładnie momencie powstało, a co za tym idzie trudno jest ustalić rozmiar szkody, którą powoduje. Pokrewne do ryzyka środowiska staje się ryzyko chemiczne. Ryzyko chemiczne dotyka nas codziennie, w większym lub mniejszym stopniu ma wpływ na zdrowie. Globalna degradacja środowiska następuje poprzez gwałtowny przyrost ludności w krajach najniżej rozwiniętych, stosowanie technologii niszczących środowisko.

Gwałtowny postęp technologiczny powoduje nowe zagrożenia, których nie można opanować za pomocą tradycyjnych metod ograniczenia ryzyka. W okresie trwającym od rozpoznania zagrożenia do czasu pewnego opisanie ryzyka oraz wdrożenia skutecznych metod jego ograniczenia, działania ludzkie polegają w większym stopniu na bezpośrednim zapobieganiu szkodom niż usunięciu zagrożeń.

Jak widać klasyfikacja pojęć ryzyka jest rozległa i złożona. Uwzględnia różne obszary funkcjonowania gospodarki, wskazuje rozmaite przyczyny i skutki. Pozwala także wyraźnie dostrzec, iż ryzyko jest zjawiskiem wszechobecnym i nieuniknionym. Aby dobrze funkcjonować w środowisku gospodarczym, należy ryzyko umiejętnie identyfikować i nim zarządzać.

Przedstawione powyżej klasyfikacje i charakterystyki poszczególnych rodzajów ryzyka nie doprowadziły do wyróżnienia kategorii ryzyka podatkowego. Z całą pewnością dla potrzeb niniejszej rozprawy ryzyko podatkowe powinno być zaklasyfikowane do grupy ryzyka gospodarczego, gdyż związane jest z prowadzoną działalnością gospodarczą. Korzystając z przywołanych powyżej sposobów rozumienia poszczególnych typów ryzyka gospodarczego, można zaryzykować stwierdzenie, że ryzyko podatkowe związane jest z zagadnieniami z grupy ryzyka ekonomicznego, prawnego, a także - choć pewnie w mniejszym stopniu - ryzyka projektów oraz ryzyka psychologicznego.

### **1.3 Definicja i instrumenty zarządzania ryzykiem**

Jak powiedziano już wielokrotnie w działalności gospodarczej nie da się uniknąć ryzyka, gdyż w chwili podejmowania decyzji nie można przewidzieć dalszego biegu zdarzeń. Zarówno bliskie jak i dalsze otoczenie przedsiębiorstwa ulega ciągłym zmianom,



które wymagają reakcji<sup>58</sup>. Wyeliminowanie ryzyka nie jest możliwe, jednak można je ograniczać i niwelować jego skutki. W praktyce gospodarczej działania w tym zakresie zwykło się nazywać terminem „zarządzanie ryzykiem”. Oznacza ono planową analizę ryzyka, jego mierzenie, sterowanie nim i kontrolowanie go, realizujące w monitoringu działań podejmowanych w przedsiębiorstwie<sup>59</sup>. Praktyka ta ma na celu wprowadzenie takich warunków, aby nie ponosiło podmiot strat większych niż założone a także poprawę wyników finansowych firmy. Oczywiście zarządzać można tylko tymi rodzajami ryzyka, które da się opisać i sklasyfikować.<sup>60</sup>

Podjmując rozważania na temat zarządzania ryzykiem, należy zdefiniować pojęcie pojedynczego ryzyka. Pojęcie to służyć ma możliwości precyzyjnego określenia skutków decyzji podejmowanej w warunkach niepewności. W przypadku złożonych procesów bądź przedsięwzięć nie jest bowiem możliwa analiza wszystkich czynników determinujących wynik podejmowanych działań jednocześnie, zatem trudno jest przewidzieć, jakiego typu zagrożenia mogą mieć miejsce w wyniku podjętych działań. Aby podejmować skuteczne próby zarządzania ryzykiem, trzeba móc odseparować poszczególne rodzaje oraz skutki ryzyka. Wyznaczenie pojedynczego rodzaju ryzyka ma znaczenie zarówno dla ustalenia maksymalnego poziomu odchylenia jakie powstają pomiędzy wartości osiągniętych w wyniku podejmowanych działań oraz wartości zakładanych w planach, a także prawdopodobieństwa wystąpienia tego odchylenia. Ryzyko jest zjawiskiem, którego nie można opisać w sposób kompletny, zatem nie można też wskazać jego wszystkich elementów składowych, jednakże identyfikacja poszczególnych rodzajów ryzyka może przybliżyć do opisu całości ryzyka jakie dotyczy danego przedsięwzięcia<sup>61</sup>.

Uznając konieczność wyznaczenia pojedynczego rodzaju ryzyka, podjęto próby mające na celu jego zdefiniowanie, jednakże działanie to napotkało na znaczne trudności. Ocena wysokości pojedynczego rodzaju ryzyka jest niezbędna dla wyznaczenia maksymalnej możliwej do zaakceptowania przez przedsiębiorstwo straty (również zagrożenia strumienia finansowego) i prawdopodobieństwa jej wystąpienia<sup>62</sup>. W pierwszej kolejności należy pamiętać, iż chodzi tu nie o ryzyko jako prawdopodobieństwo wystąpienia szkody, lecz o ryzyko w rozumieniu materialnego substratu zagrożenia. Po wtóre,

---

<sup>58</sup> R.K. Lochridge, *Business environments*. [w:] *The Boston Consulting Group on Strategy*, New Jersey 2006, s. 56.

<sup>59</sup> *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, pod red. J. Głuchowski, J. Szambelańczyk, Poznań 1999, s. 607.

<sup>60</sup> W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, op. cit., Warszawa 2001, s. 35.

<sup>61</sup> Ch. L. Culp, op. cit., s. 60.

<sup>62</sup> K. Marecki, op.cit., s. 76.

pojedyncze ryzyko nie oznacza określenia faktycznego, czyli nie można pojęcia tego odnosić do każdego wyodrębnionego fizycznie obiektu, przedmiotu czy osoby. Jest to bardziej zespół fizycznych przedmiotów, składających się na jeden, zorganizowany kompleks, narażony jako całość na określony typ niebezpieczeństwa. Omawiane pojęcie doczekało się jednocześnie definicji ustawowej<sup>63</sup>

Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie takich warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby z jednej strony ograniczyć do minimum możliwość poniesienia nieprzewidzianej straty, a z drugiej – poprawić wyniki finansowe.<sup>64</sup> Dla potrzeb zarządzania ryzykiem wykorzystane będzie pojęcie rodzaju ryzyka rozumianego właśnie jako jednostkowego ryzyka. Pod pojęciem tym należy rozumieć prawdopodobieństwo zaistnienia pojedynczego zdarzenia, którego skutki dla przedsiębiorstwa nie są jednoznacznie przewidywalne.

We wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach, istnieje możliwość wystąpienia zdarzeń, pociągających za sobą skutki, które stanowią szansę na dodatkowe korzyści, bądź też zagrożenie dla powodzenia przedsięwzięcia. Zarządzanie ryzykiem dotyczy zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów ryzyka. Stanowi centralny element zarządzania w każdym przedsiębiorstwie, gdyż jest to proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje związane z nim problemy, w taki sposób, aby przynosiła ona trwałe korzyści<sup>65</sup>.

Należy jednocześnie nadmienić, że niezwykle istotny jest koszt całej procedury. Trzeba bowiem pamiętać, iż celem prowadzenia działalności gospodarczej jest maksymalizacja zysku, zatem konieczne jest porównanie korzyści, jakie niesie za sobą procedura wyboru i kontroli zabezpieczenia się przed ryzykiem, z wartością korzyści, które ochrona ta daje. Czynności realizowane w trakcie całej procedury zarządzania ryzykiem muszą podlegać stałej kontroli zarówno efektywności, jak i celowości<sup>66</sup>.

Przedmiotem prawidłowego zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja oraz właściwe działania względem niego, zaś celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnie trwałych korzyści we wszelkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa<sup>67</sup>.

---

<sup>63</sup> Art. 48a ustawy z dnia 22 maja 2003 roku o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U.2003.124.1151 ze zm.).

<sup>64</sup> W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, op. cit., s. 35.

<sup>65</sup> *Kontrole wewnętrzne*, praca zbiorowa Coopers&Lybrand, Warszawa 1999, s. 277.

<sup>66</sup> C. A. Williams, M. L. Smith, P. C. Young, op. cit., s. 50.

<sup>67</sup> *Zarządzanie ryzykiem i płynnością banku komercyjnego*, pod red. W. Przybylska-Kapuścińska, Poznań 2003, s. 23.

Zarządzanie ryzykiem powinno być procesem ciągłym i stale udoskonalanym, który obejmuje zarówno strategię organizacji, jak i procedury jej wdrażania. One z kolei powinny w sposób metodyczny rozwiązać wszelkie kwestie związane z zagrożeniami dla działalności, jakie miały miejsce w przeszłości, występują obecnie i w największym stopniu mogą wystąpić w przyszłości.

W zarządzaniu ryzykiem wymagane jest też dynamiczne podejście do koordynacji działań. Taka potrzeba powstaje zarówno w wyniku sprzężenia przedsiębiorstwa z otoczeniem, jak też konieczności uwzględnienia różnorodnych zależności wewnątrz poszczególnych systemów zarządzania i między nimi. Dobór metod ograniczania ryzyka może odbywać się przy minimalizacji ryzyka działalności przy założonym efekcie oraz maksymalizacji efektu przy założonym poziomie ryzyka. Zapewnienie bezpieczeństwa firmy jest celem podporządkowanym, prowadzącym do osiągnięcia celu nadrzędnego, którym może być zapewnienie egzystencji przedsiębiorstwa i osiągnięcie zysku.

Pamiętając o tym, że nie jest możliwe osiągnięcie wysokich dochodów bez podejmowania działań obciążonych ryzykiem niepowodzenia, a jednocześnie każda decyzja podejmowana jest w warunkach częściowego braku informacji, zatem naturalnym stało się, że przedsiębiorcy pragną uzbroić się w narzędzia, które pozwolą skutecznie ograniczyć ryzyko zarówno w zakresie działań operacyjnych, taktycznych, jak i strategicznych<sup>68</sup>.

Nieuzasadnionym jest oczekiwanie, że wdrożenie procedur zarządzania ryzykiem spowoduje całkowite zniknięcie nieplanowanych zdarzeń. Jednakże dobrze zaimplementowany i realizowany model zarządzania ryzykiem spowoduje, że zarząd firmy będzie miał niemalże kompletną informację o charakterze zagrożeń, wobec których stoi firma. Zarządzanie ryzykiem pozwoli także na monitorowanie nadchodzących zagrożeń oraz ograniczenia ich skutków. Przedsiębiorstwo, w którym osoby zarządzające wdrożyły procedury zarządzania ryzykiem są także w większym stopniu przygotowane na poniesienie skutków ziszczenia się zdarzeń niekorzystnych.

Lista korzyści, jakie niesie za sobą implementacja w przedsiębiorstwie procedur zarządzania ryzykiem jest obszerna. Do najistotniejszych możemy zaliczyć:

- zapewnienie wskazówek, co do najbardziej efektywnej alokacji kapitału i środków, która umożliwi sprawne funkcjonowanie firmy w przyszłości;
- uodpornienie przedsiębiorstwa na niespodziewane zdarzenia katastroficzne nie wynikające z winy człowieka;

---

<sup>68</sup> S. Nahotko, op. cit. s. 56.

- ułatwienie dochodzenie odszkodowania od osób, które są winne poniesionej przez przedsiębiorstwo straty;
- polepszenie i usprawnienie procesu planowania, budżetowania oraz podejmowania decyzji;
- ochrona wizerunku oraz majątku przedsiębiorstwa;
- dostosowanie przedsiębiorstwa do wymogów zmieniającego się jego otoczenia zewnętrznego.

Nie ma jednej kompletnej i pasującej do wszystkich przedsięwzięć recepty pozwalającej optymalnie zarządzać ryzykiem. Tworzenie jednej receptury w tym zakresie jest bezcelowe, gdyż różnorodność życia gospodarczego sprawia, że procedura stosowana w przedsięwzięciach jednej branży jest bezużyteczna dla przedsiębiorstw w innej. Przyczyn rozbieżności między procedurami zarządzania ryzykiem jest wiele. Praktyka doprowadziła do wypracowania jednak jednego ogólnego schematu działania, który w różnych wariantach może być zastosowany dla rozmaitych projektów<sup>69</sup>.

Proces zarządzania ryzykiem sprowadza się do pewnych procedur towarzyszących podejmowaniu decyzji gospodarczych w warunkach ryzyka. W literaturze można odnaleźć wiele sposobów klasyfikacji tego procesu. Różnice często wynikają z dowolności tłumaczeń, bądź z faktu, iż proponowane podziały opracowywane były na bazie innych przedsięwzięć. Jednocześnie wszystkie klasyfikacje można zasadniczo podzielić na dwie fazy: fazę diagnozowania ryzyka i fazę jego kontroli<sup>70</sup>. Mimo istnienia wielu pozornie różnych koncepcji można wyróżnić „niezmienny rdzeń” działań składający się z następujących elementów:

- identyfikacja ryzyka;
- ocena ryzyka (jakościowa i ilościowa);
- selekcje ryzyka;
- wybór metody zarządzania (kontroli);
- wdrożenie wybranej metody kontroli;
- oszacowanie ceny efektywności zastosowanej metody<sup>71</sup>.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem, składającym się ze ściśle określonych i powiązanych nawzajem etapów. Etapy następujące po sobie, nakładają się na siebie

---

<sup>69</sup> A. Śliwiński, *Ryzyko ubezpieczeniowe taryfy – budowa i optymalizacja*, Warszawa 2002, s. 31.

<sup>70</sup> T. T. Kaczmarek, op. cit., s. 96 i n.

<sup>71</sup> M. Tripp, H. Bradley, R. Devitt i in., *Quantifying Operational Risk in General Insurance Companies*, London 2004, s. 16.

wykazując często sprzężenia zwrotne. Ostatecznie cały proces tworzy powtarzającą się pętlę, gdyż przedsiębiorstwo w stały sposób musi nadzorować określone już ryzyko oraz identyfikować ryzyko nie objęte procesem zarządzania<sup>72</sup>.

Przedstawione w dalszej części rozważania w zakresie zarządzania ryzykiem oparte są na wynikach prac przedstawionych przez Project Management Institute, Inc. Jednocześnie, mając na uwadze przedmiot niniejszej rozprawy, jej Autor rozszerzy model zaproponowany w całej serii publikacji przez Project Management Institute o metody występujące także w procedurach zarządzania ryzykiem proponowanych przez innych autorów<sup>73</sup>.

Celem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest zwiększenie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia korzystnych rodzajów ryzyka oraz zmniejszenie prawdopodobieństwa oraz skutków wystąpienia niekorzystnych rodzajów ryzyka w obrębie całości prowadzonych przez przedsiębiorstwo działalności.

Procesy zarządzania ryzykiem w omawianej procedurze obejmują zatem następujące etapy:

- planowanie zarządzania ryzykiem;
- identyfikacja ryzyka;
- jakościowa analiza ryzyka;
- ilościowa analiza ryzyka;
- zaplanowanie i wdrożenie reakcji na ryzyko;
- monitorowanie i kontrola ryzyka.

Całość procesu zarządzania ryzykiem to sześć wzajemnie od siebie uzależnionych bloków czynności. Omawiana procedura zaczyna się od zaplanowania całości działań oraz wskazania osób odpowiedzialnych za poszczególne czynności. Następnie ustalić należy, jakie rodzaje zagrożeń mogą wpłynąć na działalność i wynik finansowy przedsiębiorstwa. Zidentyfikowane zagrożenia należy opisać w taki sposób, aby znane były ich skutki oraz prawdopodobieństwa wystąpienia. Następny etap działań to analiza wpływu zidentyfikowanych i opisanych rodzajów ryzyka na całe przedsiębiorstwo. Całkowicie rozpoznane ryzyko pozwala opracować plany działań zmniejszających je, bądź ograniczających jego skutki. Całość procedury zarządzania ryzykiem kończy się na obserwacji zidentyfikowanego ryzyka oraz wdrażaniu planów reakcji na ryzyko.

---

<sup>72</sup> *Kontrole wewnętrzne*, op. cit., s. 76 i n.

<sup>73</sup> *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, op. cit., s. 257 i n.

Na każdym etapie procedury zarządzania ryzykiem istnieje możliwość cofnięcia całej pracy do wcześniejszych stadiów. Bywa niekiedy i tak, że na którymś z kolejnych etapów pracy osoby wdrażające procedurę napotkają na wcześniej niezidentyfikowane zagrożenia i pomimo to, że prace w określonym zakresie nie zostaną zatrzymane, rozpoczynają się kolejne prace inicjujące kolejną procedurę. Ryzyko może mieć jedną lub więcej przyczyn oraz jeden lub więcej skutków. Zatem procedura odpowiadająca za wybrany rodzaj ryzyka może przyjąć bardzo rozbudowaną postać wieloelementowej strategii.

Źródłem ryzyka w przedsiębiorstwie jest niepewność obecna we wszystkich przedsięwzięciach. Za znane ryzyko uważa się takie, które zidentyfikowano i przeanalizowano oraz w odniesieniu do których można przeprowadzić proces planowania oparty na procesach omówionych w tym podrozdziale. Nieznanymi rodzajami ryzyka nie daje się zarządzać zapobiegawczo, a zatem rozsądną reakcją w tej sytuacji jest utworzenie ogólnej rezerwy przeznaczonej na te rodzaje ryzyka, a także na wszelkie ryzyko znane, dla którego wypracowanie reakcji prewencyjnej może być nieopłacalne lub niemożliwe.

Poszczególne jednostki mają określone nastawienie do ryzyka, wpływające zarówno na trafność jego postrzegania, jak i wybierany sposób reakcji. Nastawienie do podejmowania ryzyka poszczególnych jednostek zarządzających przedsiębiorstwami ma silny wpływ na kulturę organizacji, zatem jeżeli jest to możliwe, powinno się jasno określać swoje nastawienie do ryzyka. Zaangażowanie organizacji w prewencyjne i konsekwentne zarządzanie ryzykiem jest warunkiem skuteczności jej działania<sup>74</sup>.

Procedura zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, podobnie jak inne procedury realizowane w złożonych organizacjach, powinny przyjąć formę zorganizowaną i zaplanowaną. Prawidłowo zaplanowany proces zagwarantować ma skuteczność stosowanych metod pracy na każdym etapie procedury. Ponadto istotnym jest przygotowanie prawidłowego harmonogramu działania zespołu opracowującego i wdrażającego procedurę tak, aby koszty, które należy ponieść w związku z podjętymi działaniami, były racjonalne w stosunku do korzyści z nimi związanych.

Podejmując prace, które mają zaowocować rzeczywistymi korzyściami w postaci opracowania i wdrożenia skutecznych metod ograniczania ryzyka konieczne jest, aby pracownicy przedsiębiorstwa byli przekonani o konieczności podejmowanych działań. Także samo nastawienie do ryzyka oraz tolerancja wobec ryzyka organizacji i poszczególnych osób zaangażowanych w projekcie będą wpływać na plan kierowania

---

<sup>74</sup> C. A. Williams, M. L. Smith, P. C. Young, op.cit., s. 36.

pracami. W trakcie przygotowywania planu działania należy uwzględnić już wypracowany dorobek jednostki w przedmiocie pracy. Jednocześnie trzeba zdawać sobie sprawę z faktu, że harmonogram musi być dopasowany zarówno do wymogów stawianych przez przepisy prawa, jak i stosowane w przedsiębiorstwie wewnętrzne procedury i instrukcje.

Sposób organizacji pracy w zakresie planowania zarządzania ryzykiem uzależniony jest od wielkości przedsiębiorstwa i stopnia złożoności relacji w nim zachodzących. Planowanie określane jest często jako główna funkcja zarządzania, gdyż właśnie w jej ramach tworzone są podstawy dla realizacji pozostałych funkcji, które pełnią osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem<sup>75</sup>. W małych przedsiębiorstwach zwykle działania planistyczne realizowane są przez jednego człowieka - pracownika przedsiębiorstwa. W dużych podmiotach wyznaczane są do tego celu zespoły projektowe składające się z pracowników różnego szczebla i różnych działów, dodatkowo wspieranych zewnętrznymi specjalistami różnych dziedzin.

Rezultatem pierwszego etapu procedury ma być przygotowanie możliwie precyzyjnego i formalnego planu opisującego poszczególne prace w ramach dalszych etapów procedury zarządzania ryzykiem. Powinien on charakteryzować<sup>76</sup>:

- Metodykę działania, czyli opis narzędzi oraz źródeł informacji wykorzystanych w pracach.
- Wskazanie osób odpowiedzialnych za poszczególne prace, a także przypisanie osób do poszczególnych ról i doprecyzowanie ich obowiązków.
- Budżetowanie kosztów całego planu zarządzania ryzykiem.
- Wyznaczenie terminów zakończenia kolejnych etapów prac, a także sposobu monitorowania zagrożeń.
- Opracowanie listy potencjalnych zagrożeń, które mogą być powiązane z podejmowaną działalnością gospodarczą. Lista utworzona na tym etapie jest weryfikowana i poszerzana w trakcie późniejszych prac.
- Zdefiniowanie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka. Należy na tym etapie ustalić, w jaki sposób ma być oceniane prawdopodobieństwo ryzyka. W przypadku części zagrożeń robi się to na podstawie subiektywnej oceny osób pracujących nad procedurą zarządzania ryzykiem. Dlatego stosuje się niekiedy skale uznaniowe, którym dla późniejszych potrzeb nadaje się wartości określające

---

<sup>75</sup> *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, pod red. K. Krzakiewicz, Poznań 2008, s.33.

<sup>76</sup> *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, op.cit., s. 260 i n.

prawdopodobieństwo. Podejście takie w literaturze przyjmuje nazwę względnej skali opisowej. Rezultaty ziszczenia niepożądanych zjawisk w przypadku zarządzania ryzykiem przedsiębiorstw przyjmują zawsze wymiar finansowy.

- Określenie, czy i w jaki sposób przeprowadzać się będzie audyty procesu zarządzania ryzykiem.

Drugi etap procedury zarządzania ryzykiem polega na identyfikacji ryzyka, jakie związane jest z prowadzoną działalnością gospodarczą. W pracach nad identyfikacją ryzyka bierze udział najszersza grupa osób. Błędy bądź niedopatrzenia na tym etapie pracy niweczą całość przedsięwzięcia. Od prawidłowego zidentyfikowania zagrożeń, a w dalszej części ich opisanie, zależy sukces prowadzonych prac. Identyfikacja ryzyka to proces iteracyjny, ponieważ w kolejnych etapach cyklu życia przedsiębiorstwa i realizowanych przez niego projektów mogą pojawiać się nowe rodzaje ryzyka. Proces identyfikacji ryzyka prowadzi na ogół do procesu jakościowej analizy ryzyka<sup>77</sup>.

Możliwe do zastosowania techniki identyfikujące ryzyka to:

- Burza mózgów, którą przeprowadza zespół pracowników i specjalistów, pod kierownictwem osoby nadzorującej prace. Na niej przygotowana jest rozbudowana lista zagrożeń. Na dalszych etapach pracy podlega ona weryfikacji i skróceniu<sup>78</sup>.
- Technika delficka, która pozwala na osiągnięcie jednomyślnego stanowiska przez grono specjalistów. Metoda ta pomaga wyeliminować subiektywne oceny ekspertów w danej dziedzinie choć jest za to czasochłonna. Eksperti w jednej bądź kilku dziedzinach uczestniczą w tej metodzie anonimowo. Osoba prowadząca prace gromadzi komentarze na temat istotnego ryzyka projektu za pomocą specjalnego kwestionariusza. Otrzymane odpowiedzi zestawia się i odsyła do ekspertów w celu uzyskania dodatkowych komentarzy. W wyniku powtórzenia tej samej czynności kilkukrotnie możliwe jest osiągnięcie jednomyślnego stanowiska<sup>79</sup>.

Proces identyfikacji ryzyka można realizować także za pomocą ankiet pisemnych bądź wywiadów przeprowadzanych wśród doświadczonych pracowników przedsiębiorstwa. Jest to jedno z głównych źródeł informacji w procesie identyfikacji ryzyka.

Zajęcie się źródłową analizą danego ryzyka pozwala opracować skuteczną reakcję na nie. Istnieją opracowania firm doradczych, które stworzyły dla własnych potrzeb listy

---

<sup>77</sup> F. Davidson, *Managing Risk in Organizations: A Guide for Managers*, San Francisco, 2003, s. 49.

<sup>78</sup> R. N. Farmer, *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood 1965, s. 329.

<sup>79</sup> L. C. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach*, Warszawa 2002, s. 109.



zagrożeń najczęściej spotkanych w wybranych branżach<sup>80</sup>. Identyfikacja zagrożeń wymaga bardzo dużego doświadczenia osób opracowujących taką listę<sup>81</sup>.

Drugi etap opisywanej procedury kończy się przedstawieniem formalnego raportu z prac nad identyfikacją ryzyka, dla którego literatura fachowa zarezerwowała nazwę rejestr ryzyka. Omawiany dokument powinien zawierać poza podstawowym opisem zidentyfikowanych rodzajów ryzyka także szereg innych informacji, które okażą się pomocne na dalszych etapach pracy. Do informacji tych można zaliczyć opis przyczyn ryzyka i listę domniemanych reakcji na dane ryzyko. Dysponując rejestrem ryzyka rozpoczyna się działania sklasyfikowane w trzecim etapie zarządzania ryzykiem nazwanym jakościową identyfikacją ryzyka. Na tym etapie zadaniem zespołu jest ustalenie priorytetów określających, którymi rodzajami ryzyka należy zająć się bezzwłocznie, a które są mniej pilne. Jakościowa analiza ryzyka prowadzi do oceny istotności zidentyfikowanego ryzyka na podstawie wstępnej oceny prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz ewentualnego finansowego skutku ich wystąpienia. Prace w tym zakresie muszą być przeprowadzone z użyciem wszystkich możliwych metod i narzędzi zapewniających obiektywność oceny. Dokonując jakościowej analizy ryzyka, można wykorzystać skompletowane w danym przedsiębiorstwie bądź przedsiębiorstwach podobne informacje historyczne<sup>82</sup>.

Prace w zakresie oceny prawdopodobieństwa oraz skutku wystąpienia ocenia się dla każdego opisanego rodzaju ryzyka. Dla oceny badanego zjawiska stosuje się zdefiniowane na pierwszym etapie skale ocen. Ryzyko z racji swojej istoty jest zjawiskiem nie w pełni zidentyfikowanym. Dlatego też dla oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia będącego zagrożeniem dla przedsiębiorstwa zbiera się zwykle opinie specjalistów w danej dziedzinie. Osoby, które dysponują doświadczeniem w zakresie będącym przedmiotem badania są w stanie szacować prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, bazując na własnych doświadczeniach<sup>83</sup>.

Dysponując informacją o prawdopodobieństwie zdarzeń oraz finansowych konsekwencjach zaistnienia określonych zdarzeń, można ryzyko uporządkować pod względem istotności dla przedsiębiorstwa. Dla potrzeb prezentacji graficznej efektów oceny poszczególnych rodzajów ryzyka przygotowuje się wykres prawdopodobieństwa oraz

---

<sup>80</sup> L. Richman, *Project Management Step-by-Step*, New York 2002, s. 196.

<sup>81</sup> C. A. Williams, M. L. Smith, P. C. Young, op. cit., s. 73.

<sup>82</sup> S. Nahotko, op. cit., s. 60.

<sup>83</sup> C. A. Williams, M. L. Smith, P. C. Young, op. cit., s. 108 i n.

skutków wystąpienia ryzyka. W zależności od preferencji adresatów informacji, można stosować zarówno klasyfikację opisową, jak i konkretne wartości liczbowe.

Na podstawie tak skonstruowanej wykresu wielkości ryzyka osoby prowadzące działalność gospodarczą decydują, czy dany rodzaj ryzyka należy uznać za wysoki, średni czy też niski. Sposób zachowania przedsiębiorcy względem opisanego ryzyka będzie wynikał z indywidualnych preferencji<sup>84</sup>.

Pomiar ryzyka ułatwia dobór odpowiedniego narzędzia reakcji na poszczególne rodzaje ryzyka. Dla przykładu ryzyko utraty płynności finansowej w wyniku przegranej procesu z kontrahentem i konieczność wypłaty kary umownej w wysokości równej rocznego przychodu przedsiębiorstwa należy uznać za bardzo wysokie, mimo że prawdopodobieństwo przegranej procesu określane jest przez kancelarię prawną na dziesięć procent. Jednocześnie ryzyko związane z utratą płynności finansowej w wyniku decyzji podatkowej wydanej na drodze wszczętej kontroli podatku VAT w przedsiębiorstwie za poszczególne miesiące może być oceniane jako małe. Prawdopodobieństwo wszczęcia takowej kontroli oceniane może być przykładowo na pięćdziesiąt procent, gdyż średnio co drugi miesiąc pracownicy urzędu skarbowego przeprowadzają kontrole. Jednakże zważywszy na to, że decyzje w większości przypadków są korzystne dla przedsiębiorstwa, natomiast kwota, jaką należy zwykle zapłacić w związku z wydaną decyzją jest niewielka, zatem ryzyko utraty płynności w wyniku wszczętej kontroli podatkowej oceniane jest jako marginalne.

Warunkiem koniecznym do tego, aby opis i analiza ryzyka były użyteczne, jest prawidłowy dobór metod zbierania i przetwarzania danych w taki sposób, aby wyniki były porównywalne i obiektywne. Wykorzystywanie na dalszych etapach błędnych danych może doprowadzić do całkowicie nieprawidłowych wniosków i nietrafnych decyzji. Z praktycznego punktu widzenia kompletacja danych o ryzyku jest często trudniejsza niż skuteczne zabezpieczenie się przed tym ryzykiem.

Efektom prac etapu trzeciego procedury zarządzania ryzykiem, jest budowa macierzy ryzyka, a także podział ryzyka. Kryteria podziału mogą być rozmaite i są uzależnione od specyfiki przedsiębiorstwa i przyjętego przez nie sposobu zarządzania ryzykiem. Ocena jakościowa ryzyka pozwala wskazać rodzaje ryzyka, które wymagają pilnej reakcji i te, na które nie trzeba reagować niezwłocznie.

---

<sup>84</sup> F. Davidson, op. cit., 69.

Wstępna wersja rejestru ryzyka powstaje już na etapie identyfikacji, w trakcie jakościowej oceny ryzyka następuje jego uzupełnienie zarówno o opis już zidentyfikowanych rodzajów ryzyka, jak i nowe jego rodzaje.

Informacje dodane do rejestru na etapie jakościowej analizy ryzyka powinny zawierać:

- Względny ranking zidentyfikowanych rodzajów ryzyka. Dla przedstawienia takiego rankingu wyznacza się macierz prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka. Możliwe jest opracowanie mapy ryzyka opartej na różnych potencjalnych skutkach zdarzeń. Dla przykładu możliwe jest opracowanie oddzielnych zestawień ryzyka z punktu widzenia kosztu, czasu, zakresu i jakości, ponieważ organizacje mogą przedkładać jeden z tych celów nad inne.
- Zestawienie rodzajów ryzyka z podziałem na kategorie. Pogrupowanie różnych rodzajów ryzyka zgodnie z wcześniej przyjętą klasyfikacją może pomóc w doborze narzędzi jego ograniczenia. Wykrycie obszarów koncentracji ryzyka może zwiększyć skuteczność reakcji na nie.
- Podział zidentyfikowanych rodzajów ryzyka ze względu na wymagalność pilnej reakcji oraz ryzyka, którymi można zająć się nieco później. Ponadto wskazać można, które jego rodzaje już na tym etapie można uznać za ryzyko o niskiej istotności.
- Wnioski opisujące, w jakim zakresie zmienia się ryzyko związane z badanym przedsiębiorstwem. Jeżeli prace nad analizą jakościową ryzyka realizowane są w przedsiębiorstwie po raz kolejny, można dokonać porównania map ryzyka z różnych okresów wykazując, które się powiększają, a dla których przedsiębiorstwo przyjęło skuteczne metody zarządzania.

Zaktualizowany na etapie analizy jakościowej rejestr ryzyka jest punktem wyjścia dla prac podejmowanych w trakcie czwartego etapu procedury zarządzania ryzykiem. Rodzaje ryzyka, które uznano za istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa poddaje się analizie ilościowej. Proces ilościowej analizy ryzyka polega na próbie precyzyjnego wyznaczenia wartości liczbowych skutków wystąpienia zdarzeń będących przyczyną zidentyfikowania ryzyka.

Prace podejmowane na tym etapie procedury realizowane są zatem w celu ilościowego pomiaru możliwych konsekwencji i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. W większości przedsiębiorstw, realizując procedurę zarządzania ryzykiem, łączy się jakościową i ilościową analizę ryzyka. Dzieje się tak, gdyż zazwyczaj osoby realizujące pracę w tym

zakresie znają przedsiębiorstwo na tyle, że już przygotowując mapę ryzyka, dokonują precyzyjnego szacowania wartości opisujących ryzyko. Jednakże metodycznie czynność ta powinna być taktowana dwustopniowo. Nie jest bowiem zasadnym, aby wszystkim rodzajom ryzyka poświęcać równie wiele uwagi. Korzystniej jest uznać ryzyko, które jest relatywnie nieistotne dla przedsiębiorstwa za takowe na etapie wstępnej analizy jakościowej po to, by nie ponosić zbędnych kosztów dalszej analizy.

Metody stosowane na tym etapie procedury będą wykorzystywane także w trakcie ostatniego etapu procedury zarządzania ryzykiem, to jest w trakcie monitorowania i kontroli ryzyka. Zastosowanie tej metody pozwala określić, czy zastosowanie narzędzia ograniczenia ryzyka wpłynęło pozytywnie i zmniejszyło poszczególne rodzaje ryzyka.

W trakcie pracy nad ilościową analizą ryzyka wykorzystuje się ustalenia poczynione na wcześniejszych etapach procedury. Kluczowym materiałem do pracy jest rejestr ryzyka, jednakże dla przyspieszenia prac oraz potwierdzenia ich wyników wykorzystać można informacje o wcześniejszych pracach realizowanych zarówno w badanym przedsiębiorstwie, jak i w innych badanych podmiotach. Analiza ilościowa ryzyka podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą zawsze sprowadza wnioski do wspólnego mianownika, czyli do wpływu poszczególnych rodzajów ryzyka na wynik gospodarczy w różnych horyzontach czasowych. Oczywiście przedsiębiorstwo może ponieść także inne sankcje swoich działań, takie jak na przykład odpowiedzialność karna bądź karno skarbową. Jednakże praca nad zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie zakłada, że przedsiębiorcy nie podejmują umyślnie czynności niezgodnych z przepisami prawa. Zatem nie można ich planować i szacować<sup>85</sup>.

Dla potrzeb ilościowej analizy ryzyka wykorzystuje się szereg technik gromadzenia i prezentacji danych. Dobór narzędzi jest ściśle uzależniony od charakteru ryzyka, który jest przedmiotem badania, a także od dostępności środków oraz doświadczenia prowadzących analizę. Do najczęściej stosowanych technik gromadzenia danych zaliczyć można opinie ekspertów, badania ankietowe i rozkłady prawdopodobieństwa oparte na danych historycznych.

Eksperti z zakresu dziedziny będącej przedmiotem badania, wykorzystując swoją wiedzę fachową i doświadczenie, weryfikują poprawność danych oraz stosowanych technik analiz. Ekspertami mogą być zarówno osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie, jak również

---

<sup>85</sup> W. Otto, *Ubezpieczenia majątkowe część 1. Teoria i ryzyko*, Warszawa 2004, s. 17.

skuteczni w tym zakresie są specjaliści niewspółpracujący w sposób stały z przedsiębiorstwem<sup>86</sup>.

Badania ankietowe przeprowadza się w celu określenia subiektywnej oceny prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń. Technika ta zasadza się na doświadczeniu większej zbiorowości respondentów. Odpowiedzi udzielane przez ankietowane osoby uzależnione są od zdarzeń, które wydarzyły się w przeszłości. Respondenci wyrażają swoją subiektywną opinię na temat możliwości wystąpienia zdarzeń powodujących ryzyko. Aby dane uzyskane metodą ankietową były rzetelne, badanie musi być przeprowadzone na właściwej próbie respondentów. Istotne jest także, aby ankieta była prawidłowo przygotowana, a pytania jasne dla osób, które mają na nie odpowiadać<sup>87</sup>.

Metoda określana terminem rozkładu prawdopodobieństwa polega na zebraniu i przedstawieniu dostępnych w zakresie będącym przedmiotem badania danych historycznych. Rozkład prawdopodobieństwa, to jedno z podstawowych pojęć rachunku prawdopodobieństwa i statystyki matematycznej.

W znaczeniu nauk matematycznych rozkład prawdopodobieństwa danej zmiennej losowej jest to funkcja przyporządkowująca wartościom zmiennej losowej prawdopodobieństwa przyjęcia danej wartości przez tę zmienną. Rozkład prawdopodobieństwa może być dyskretny, gdy zmienna losowa opisana jest przez liczby całkowite lub ciągły.

Ciągłe rozkłady prawdopodobieństwa przedstawiają niepewność związaną z wartościami takimi jak czasy trwania zaplanowanych działań oraz koszty elementów składowych projektu. Rozkłady nieciągłe można wykorzystać w celu przedstawienia niepewnych zdarzeń, takich jak rezultat testu lub potencjalny scenariusz decyzji, na które przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu.

Do powszechnie stosowanych narzędzi analizy danych, które wykorzystuje się w trakcie ilościowej analizy ryzyka należą:

- analiza wrażliwości;
- analiza oparta na drzewach decyzyjnych;
- analiza wartości oczekiwanych;
- modelowanie i symulacja.

---

<sup>86</sup> J. A. Heely, R. L. Nersesian, *Global Management Accounting: A Guide for Executives. of International Corporations*, Westport 1993, s. 248.

<sup>87</sup> L. Korzeniewski, T. Varcholova, *Ryzyko przedsiębiorcy*, Kraków 2002, s. 143.

Analiza wrażliwości wyników finansowych przedsiębiorstwa pomaga określić, który rodzaj ryzyka może mieć największy potencjalny wpływ na przedsiębiorstwo. Badanie polega na wyborze zmiennej, której wartości nie można przewidzieć, dalej zakłada się, że wszystkie inne zmienne nie ulegną zmianie, czyli że jesteśmy w stanie przewidzieć ich wartość. Tak utworzony model pozwala przewidzieć wyniki działań dla poszczególnych założeń. Założenie o niezmienności innych zmiennych jest mało realne, jednakże pozwala na analizę prawdopodobnych scenariuszy. Oczywiście scenariusze przygotowane dla jednej zmiennej można powtarzać także po zmianie innych zmiennych uprzednio uznanych za niezmiennie<sup>88</sup>.

Analiza drzew decyzyjnych opiera się na przygotowaniu wizualizacji możliwych wariantów zdarzeń, przypisując poszczególnym zdarzeniom wartość prawdopodobieństwa wystąpienia. Zadaniem drzew decyzyjnych może być zarówno stworzenie planu, jak i rozwiązanie problemu decyzyjnego<sup>89</sup>. Metoda drzew decyzyjnych jest szczególnie przydatna w problemach decyzyjnych z licznymi, rozgałęziającymi się możliwościami. Analiza drzewa decyzyjnego uwzględnia zatem konsekwencje każdego z wyborów, opis prawdopodobieństwa realizacji każdego scenariusza. Metoda ta uwzględnia przy tym efekty decyzji następujące po sobie, nie ogranicza się tylko do rozkładu prawdopodobieństwa jednej decyzji. Na podstawie przygotowanego drzewa decyzyjnego, wspomagając się dodatkowo analizą wartości oczekiwanej, osoby będące władne podejmować decyzje w przedsiębiorstwie, dokonywać mogą wyborów pomiędzy możliwymi wariantami konkretnej decyzji<sup>90</sup>.

Analiza oczekiwanej wartości pieniężnej opiera się na teorii nadziei matematycznej. W metodzie tej oczekiwaną wartość pieniężną oblicza się, mnożąc wartość każdego możliwego rezultatu przez prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Ten typ analizy stosuje się powszechnie w analizie drzew decyzyjnych. Zastosowanie tej metody jest więc możliwe tylko w przypadku, gdy dysponujemy dyskretnym rozkładem prawdopodobieństwa danego zjawiska<sup>91</sup>.

Modele symulujące zjawiska gospodarcze są stosunkowo rzadko wykorzystywane w procesach podejmowania decyzji w warunkach ryzyka, gdyż zbudowanie użytecznego modelu opisującego procesy gospodarcze jest bardzo czasochłonną i kosztowną czynnością.

---

<sup>88</sup> K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Warszawa 2006, s. 111 i n..

<sup>90</sup> T. Tyszka, *Analiza decyzji, psychologia decyzji*, Warszawa 1986, s. 65.

<sup>91</sup> E. Smaga, *Ryzyko i zwrot w inwestycjach*, Warszawa 1995, s. 14.

Dodatkowo symulacja związana jest z szeroką gamą założeń wstępnych, natomiast nazbyt duża liczba założeń w modelu powoduje, że jest on mało użytecznym narzędziem planowania. Niemniej jednak niekiedy dla potrzeb podejmowania decyzji strategicznych sięga się po modele i symulacje.

Symulacje wykorzystują najczęściej technikę znaną pod nazwą techniki Monte Carlo. W ramach symulacji model projektu oblicza się wielokrotnie, przy czym wartości wejściowe dla każdej zmiennej wybiera się losowo dla każdej iteracji na podstawie funkcji rozkładu prawdopodobieństwa tej zmiennej. W ten sposób oblicza się rozkład prawdopodobieństwa. Dla przykładu wykorzystując rozkład przychodów z poszczególnych działalności operacyjnych przedsiębiorstwa, można wyznaczyć łączny spodziewany przychód całego przedsiębiorstwa w badanym okresie<sup>92</sup>.

Rezultatem działań podjętych na czwartym etapie omawianej procedury jest przedstawienie precyzyjnego rejestru ryzyka, który obejmuje probabilistyczną analizę sytuacji oraz ocenę skutków finansowych poszczególnych rodzajów ryzyka. Rezultaty ilościowej analizy ryzyka pozwalają oszacować prawdopodobieństwo osiągnięcia celów przedsiębiorstwa zarówno w zakresie decyzji bieżących, jak i taktycznych i strategicznych.

Skompletowanie dostępnej wiedzy na temat wszystkich rodzajów ryzyka, które dotyczą badanego przedsiębiorstwa poszerzone analizą zebranego materiału pozwala na opracowanie planów ograniczenia ryzyka, bądź jego skutków w przedsiębiorstwie. Czynności podejmowane w tym zakresie mogą być bardzo różnorodne. Wszystko uzależnione jest od tego, z jakiego typu ryzykiem mamy do czynienia, jakie jest podejście decydentów do opisanego ryzyka, jakim budżetem dysponuje przedsiębiorstwo dla potrzeb zarządzania ryzykiem. Katalog narzędzi możliwych do zastosowania jest równie szeroki jak zakres rodzajów ryzyka, które mogą dotyczyć przedsiębiorstwa. Ponadto pamiętać należy, że dla ograniczenia jednego rodzaju ryzyka można zastosować niekiedy wiele narzędzi. Zwykle planowanie reakcji na ryzyko przeprowadza się według określonej jego istotności, zaczynając od najważniejszych. Zaplanowane i wdrażane reakcje na zidentyfikowane rodzaje ryzyka muszą być proporcjonalne do jego istotności, wymagają terminowej realizacji. Często trzeba dokonać wyboru najlepszej reakcji na ryzyko spośród kilku dostępnych możliwości.

Ważnymi materiałami pozwalającymi rozpocząć planowanie reakcji na ryzyko są: ustalona lista rodzajów ryzyka uporządkowanych według istotności, lista przejawów ryzyka

---

<sup>92</sup> C. L. Pritchard, op. cit., s. 227.

wymagających reakcji w bliskim terminie, źródłowe przyczyny ryzyka, ryzyka pogrupowane według kategorii oraz lista obserwowanego ryzyka o niskiej istotności.

Działania w zakresie identyfikacji ryzyka, a następnie jakościowa i ilościowa jego analiza pozwalają na budowę graficznego schematu obrazującego zidentyfikowane i opisane rodzaje ryzyka<sup>93</sup>. Celem tworzenia graficznej wizualizacji ryzyka jest budowa narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji. Bazą dla budowy macierzy ryzyka jest opisany w podrozdziale 1.1 wykres prezentujący wartość ryzyka.

#### Wykres nr 1.2. Graficzna prezentacja macierzy ryzyka

Bardzo istotne odchylenie od wartości planowanych	C	D	E
Istotne odchylenie od wartości planowanych	B	C	D
Nieistotne odchylenie od wartości planowanych	A	B	C
	Mało prawdopodobne	Średnio prawdopodobne	Bardzo prawdopodobne

Zródło: opracowanie własne

W wierszach tabeli opisuje się, jaki wymiar finansowy będzie miało zaistnienie określonego zdarzenia. W poszczególnych kolumnach natomiast przedstawia się, jak szacuje się prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska. Macierz ryzyka może mieć dowolną liczbą kolumn i wierszy, w zależności od tego, jakie były efekty prac na etapie analizy ilościowej ryzyka.

Tak skonstruowana macierz znacznie ułatwia podejmowanie decyzji, gdyż można zestawić ją z graficznym odzwierciedleniem akceptowanego w danej organizacji poziomu ryzyka. Dla przykładu możliwe jest istnienie przedsiębiorstw, dla których akceptowalne są tylko działania przedstawione na macierzy ryzyka w komórkach oznaczonych literą A i B. Dla innych przedsiębiorstw do zaakceptowania jest także ryzyko znajdujące odzwierciedlenie w komórkach oznaczonych literą C. Jeżeli poziom akceptowanego w danym przedsiębiorstwie ryzyka jest znany i formalnie opisany, podejmowanie decyzji jest znacznie prostsze.

Macierz ryzyka może mieć także szersze zastosowanie. Na podstawie klasyfikacji zaproponowanej przykładowo w powyższym wykresie, decydenci mogą w łatwy sposób podejmować także decyzje o tym, jakie narzędzia ograniczenia ryzyka należy zastosować. Dla przykładu mogą istnieć przedsiębiorstwa, które prowadzą rozróżnienie, zgody jakiego organu potrzebne są dla podejmowania decyzji o określonym poziomie ryzyka. W takim

<sup>93</sup> P. Matkowski, op. cit., s 172 i n.



przedsiębiorstwie decyzje, które wiążą się z ryzykiem oznaczonym literą A może podejmować zarząd samoistnie, decyzje oznaczone literą B wymagają zgody rady nadzorczej spółki, a decyzje związane z ryzykiem opisanym literą C wymagają zgody właściciela spółki. Klasyfikacje bardziej ryzykowne nie są wcale podejmowane.

Praktyka w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem wypracowała wiele technik podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Podobnie dla ograniczenia poszczególnych rodzajów ryzyka można wyróżnić wiele strategii tak więc dla każdego z rodzajów ryzyka powinno się wybrać strategię lub kombinację technik, które mogą okazać się najbardziej skuteczne<sup>94</sup>.

Dla wyboru optymalnej reakcji na ryzyko wykorzystać można metody analizy opisane powyżej to znaczy analizę drzew decyzyjnych. Wskazany jest także wybór strategii podstawowej oraz zapasowej. Wybrane rodzaje ryzyka nie pozwalają zastosować skutecznych metod ograniczenia dlatego też dla zachowania bezpieczeństwa przedsiębiorstwa dokonuje się alokacji zasobów na rezerwy.

Strategie opracowywane w odniesieniu do zagrożeń, czyli ryzyka, które w razie wystąpienia wpływa niekorzystnie dzieli się na następujące grupy<sup>95</sup>:

- strategię unikania ryzyka;
- strategię przeniesienia ryzyka bądź jego skutków;
- strategię łagodzenia skutków ryzyka;
- akceptacja ryzyka;
- repartycja strat i dyspersja ryzyka.

Unikanie ryzyka polega na zmianie planu kierowania przedsiębiorstwem w taki sposób, by wyeliminować zagrożenie niekorzystnym ryzykiem, odizolować cele stawiane przed przedsiębiorstwem od skutków ryzyka lub zmniejszyć presję na zagrożony cel, na przykład poprzez zmianę planów działań<sup>96</sup>.

Przeniesienie ryzyka wymaga transferu niekorzystnych skutków wystąpienia zagrożenia na inny podmiot. Ten rodzaj zachowania jest najbardziej skuteczny w wypadku narażenia na ryzyko finansowe. Oczywiście jest, że przeniesienie ryzyka na inny podmiot wiąże się z koniecznością wynagrodzenia podmiotu specjalizującego się w przejęciu ryzyka. Istnieje wiele metod przeniesienia ryzyka, rozpoczynając od tradycyjnych metod

---

<sup>94</sup> S. Nahotko, op. cit., s. 91.

<sup>95</sup> *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, op. cit., s. 53.

<sup>96</sup> C. A. Williams, M. L. Smith, P. C. Young, op. cit., s. 202.

ubezpieczenia, poprzez poręczenia, gwarancje właściwego wykonania kontraktu, aż do bardzo skomplikowanych zapisów umów cywilnoprawnych<sup>97</sup>.

Formą przeniesienia odpowiedzialności z tytułu określonego ryzyka na inne podmioty są zobowiązujące umowy dwustronne. Część rodzajów ryzyka jest już tak dokładnie opisana, że umowy na mocy których przenieść można ryzyko są wysoce standaryzowane, jak na przykład umowy ubezpieczeń samochodów. Jednakże niekiedy ryzyko wynika z bardzo skomplikowanych strategii gospodarczych i w tym wypadku ubezpieczenie finansowe oraz wielostronne poręczenia mogą przyjąć formę bardzo rozbudowanej umowy<sup>98</sup>.

Łagodzenie ryzyka może polegać na czynnościach dwojakiego rodzaju: zmniejszeniu prawdopodobieństwa wystąpienia niepożądanego zdarzenia bądź ograniczenia skutków wystąpienia niekorzystnego zdarzenia do akceptowalnego poziomu. Wystarczająco wczesna identyfikacja ryzyka oraz podjęcie działań mających na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa albo skutków wystąpienia ryzyka, którym obarczone jest przedsięwzięcie, jest często bardziej skuteczne, aniżeli próby naprawienia konsekwencji ziszczenia się niebezpieczeństwa.

Te rodzaje ryzyka, które w trakcie analizy ilościowej zostały sklasyfikowane jako nieistotne bądź te, dla których nie udało się wypracować żadnej skutecznej lub opłacalnej metody ograniczenia akceptuje się. Akceptacja może przyjmować formę bierną bądź czynną. Czynna sprowadza się do utworzenia rezerwy na nieprzewidziane okoliczności. Bierna natomiast oznacza pozostawienie ryzyka bez żadnych działań do czasu, gdy urzeczywistni się zagrożenie lub szansa.

Metoda repartycji strat i dyspersja ryzyka polegają na rozłożeniu ryzyka na kilka podmiotów. Najlepszym przykładem dyspersji ryzyka w praktyce ubezpieczeniowej, jest działalność reasekuracyjna ubezpieczyciela<sup>99</sup>.

Niekiedy opracowuje się strategię ograniczenia ryzyka, których jednakże w danym momencie nie wdraża się. Dopiero zaistnienie określonych zdarzeń powoduje uruchomienie działań opisanych w strategii. Strategie takie nazywane są planami awaryjnymi.

Monitorowanie i bieżąca kontrola ryzyka to ostatni etap procedury zarządzania ryzykiem. W rzeczywistości etap ten jest często także pierwszym, gdyż informacje pozyskane na etapie kontroli ryzyka mogą być początkiem rozpoczęcia nowej procedury dla

---

<sup>97</sup> C. A. Williams, M. L. Smith, P. C. Young, op cit, s. 202.

<sup>98</sup> *Podstawy ubezpieczeń tom 1 – mechanizmy i funkcjonowanie* pod red. J. Monkiewicz, Warszawa 2002, s. 47.

<sup>99</sup> *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, pod red. A. Wąsiewicz, t. 1., Bydgoszcz 1994, s. 18.

kolejnych rodzajów ryzyka<sup>100</sup>. Kontrola ryzyka to proces, który prowadzony jest zwykle wielotorowo, gdyż jego celem jest równoczesna kontrola wielu zagadnień w tym:

- ocena skuteczności działań podejmowanych dla ograniczenia ryzyka;
- identyfikacja, analizy i planowania nowo powstającego ryzyka;
- stały nadzór zidentyfikowanych nowych zagrożeń;
- obserwacja tych rodzajów ryzyka, które umieszczono na liście obserwowanego ryzyka;
- monitorowanie uwarunkowań uruchamiających plany awaryjne;
- analiza jakościowa oraz ilościowa ryzyka rezydualnego;
- przestrzeganie odpowiednich zasad i procedur dotyczących zarządzania ryzykiem;
- kontrola konieczności utworzonych rezerw i ich utrzymania.

Jak już zostało powiedziane powyżej monitorowanie i kontrola ryzyka, podobnie jak inne procesy zarządzania ryzykiem, są procesami ciągłymi realizowanymi w przedsiębiorstwie przez cały czas. W procesie tym można wykorzystywać takie techniki, jak analiza odchyłeń i analiza trendu, jednakże dla stałego nadzoru konieczne jest nieprzerwane kompletowanie i przetwarzanie informacji dotyczących przedsiębiorstwa. Naturalnym sprzężeniem zwrotnym z tego etapu procedury powinny być poprawki w przyjętym przez przedsiębiorstwo planie zarządzania ryzykiem<sup>101</sup>.

Narzędzia wykorzystywane w zakresie monitorowania i kontroli ryzyka w przedsiębiorstwie to: audyt ryzyka, analiza odchyłeń od prognoz i analiza rezerw.

Czynności audytu ryzyka muszą być podzielone na dwa rodzaje. Ogólna kontrola nowych rodzajów ryzyka przeprowadzana jest zgodnie z planem zarządzania ryzykiem. Oddzielną kategorią audytu jest audyt tych rodzajów ryzyka, które zostały opisane i w ich zakresie wdrożono plan ograniczenia ryzyka. W przypadku ryzyka opisanego już jednym z elementów narzędzi dobranych do jego modyfikacji jest opracowanie zasad monitorowania tego ryzyka.

Narzędziem, które w łatwy, a jednocześnie szybki sposób pozwala alarmować o wystąpieniu zdarzeń niepożądanych jest analiza odchyłeń wartości faktycznych od planowanych. Najczęściej w tym zakresie wykorzystuje się prognozy finansowe, budżetowania oraz plany przepływów środków pieniężnych. W dużych przedsiębiorstwach w nieprzerwany sposób przygotowuje się prognozy przyszłych zdarzeń. Porównanie takich

---

<sup>100</sup> C. A., M. L. Smith, P. C. Young, op. cit., s. 199.

<sup>101</sup> *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, op. cit., s. 33.

prognoz z informacjami zbieranymi i agregowanymi przez dział finansowy pozwala na wczesne wykrywanie zagrożeń. Warunkiem koniecznym stosowania tej metody jest dokładne i umiejętne przygotowywanie prognoz.

Dla części rodzajów ryzyka nie opracowuje się programów dla ich ograniczania. Oczekiwana wartość szkody może być jednak zabezpieczona poprzez utworzenie rezerwy. Wymagana jest zatem stała wycena wartości oczekiwanej szkody po to, by wartość rezerwy była wystarczająca dla zabezpieczenia interesu przedsiębiorstwa oraz jego właścicieli<sup>102</sup>.

Do wyników realizacji ostatniego etapu procedury zarządzania ryzykiem należy zaliczyć zaktualizowanie rejestru ryzyka oraz szereg wniosków, jakie przedsiębiorstwo powinno wyciągnąć z całości prac i finalnie zagospodarować w trakcie tworzenia nowych planów strategicznych i taktycznych.

Zaktualizowany rejestr ryzyka zawierać powinien dodatkowo informacje o rezultatach ponownych ocen ryzyka, audytów ryzyka i okresowych przeglądów ryzyka. Rezultaty te dotyczą informacji o prawdopodobieństwach, skutkach wystąpienia, ocenie istotności, planach reakcji, dysponentach ryzyka oraz innych elementach rejestru ryzyka.

Dzięki całej opisanej powyżej procedurze zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwo otrzymuje informacje, które można wykorzystać w przyszłych przedsięwzięciach, a zatem stanowi bardzo ważną wartość, której pozyskanie było często istotnym kosztem działalności operacyjnej. Szablony planu zarządzania ryzykiem, w tym macierze prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka oraz rejestr ryzyka, należy uaktualniać w nieprzerwany sposób tak, aby nie traciły na ważności i aktualności.

Podsumowując rozważania zawarte w powyższym podrozdziale należy podkreślić dwa aspekty. Po pierwsze opisane narzędzia i metody wykorzystywane w trakcie działań objętych procedurą zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa nie wyczerpują listy dostępnych środków. Nie jest jednak celem niniejszej rozprawy opisanie w sposób kompletny wszystkich dostępnych metod zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa

Drugi ważny wniosek to stwierdzenie, że narzędzia zawarte w opisanej procedurze zarządzania ryzykiem mogą być także z powodzeniem wykorzystywane dla zarządzania ryzykiem powstającym w obrębie szeroko pojętego obowiązku podatkowego przedsiębiorstwa. Narzędzia, które można zastosować w zakresie procedury zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa w obrębie zagadnień związanych z opodatkowaniem zostaną przedstawione w czwartym rozdziale pracy.

---

<sup>102</sup> T. T. Kaczmarek, op. cit., s. 105.

#### 1.4 Definicja pojęcia „ryzyko podatkowe”

Funkcjonowanie szybko rozwijających się rynków powoduje, że przedsiębiorstwa mają duże możliwości gwałtownego rozwoju gospodarczego. Fakt, że państwo nie ma jeszcze precyzyjnego oraz ugruntowanego orzecznictwa sądów, tworzy specyficzne okazje i szanse gospodarcze. Jednakże takie szanse wiążą się z dodatkowym ryzykiem, w tym także w zakresie realizacji obowiązków podatkowych<sup>103</sup>.

Obowiązkowi podatkowemu nie należy rozumieć jedynie jako instytucjonalnego poprzednika i jednocześnie źródła powstania zobowiązań podatkowych, którego istotę sprowadza się wyłącznie do świadczeń pieniężnych na rzecz Skarbu Państwa. Podatnik bowiem jako podmiot bierny stosunku prawnopodatkowego jest zobligowany podejmować określone działania, jak np. prowadzić księgi podatkowe, wystawiać faktury i przechowywać ich kopie, bądź też powinien znosić określone działania organów podatkowych, np. kontrolę. Co równie ważne, definicja zawarta w art. 4 Ordynacji podatkowej pomija również obowiązki innych niż podatnik podmiotów, jak chociażby płatnik lub inkasent.<sup>104</sup> Do obowiązków instrumentalnych podatnika można zaliczyć np. prowadzenie ewidencji podatkowej, składanie deklaracji podatkowych, informowanie organów podatkowych o zmianach określonych stanów faktycznych mających wpływ na wysokość opodatkowania, wpłacanie zaliczek na poczet podatku, poddanie się kontroli organów podatkowych, wystawianie rachunków itp.<sup>105</sup>.

Jak więc widać „obowiązek podatkowy” to pojęcie złożone i wielopłaszczyznowe, którego analiza wymaga brania pod uwagę wielu aspektów życia gospodarczego podmiotów. Naturalną konsekwencją takiego rozumienia obowiązku podatkowego jest również szerokie i wieloaspektowe pojmowanie „ryzyka podatkowego”, a co za tym idzie wieloaspektowe postrzeganie zbioru zjawisk, które mogą doprowadzić do powstania odchyłeń od zamierzonych rozliczeń. W sytuacji takiej nietrudno o uchybienie w realizacji obowiązku podatkowego, które może być przyczyną niekorzystnej dla podatnika decyzji podatkowej, a w jej konsekwencji wszczęcia postępowania karno skarbowego.

Prawidłowe wypełnianie obowiązków podatkowych ma wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa wieloaspektowo. Regulowanie zobowiązań podatkowych ma przede wszystkim wpływ na płynność przedsiębiorstw. Sporządzając plan przepływu środków

---

<sup>103</sup> R. R. Miller, *Selling to newly emerging markets*, Westport 1998, s. 47.

<sup>104</sup> J. Pinkowski, Powstanie obowiązku podatkowego - wybrane problemy teoretyczne i praktyczne cz. I, *Doradca Podatkowy*, nr 4/2006, s. 23.

<sup>105</sup> J. Szczepaniak, Obowiązek podatkowy - próba systematyzacji, *Glosa*, nr 1999/1/1”, s. 14.

pieniężnych, należy zatem uwzględniać wydatki w tym zakresie. Konieczność ta dotyczy zarówno podatków, które ostatecznie obciążają przedsiębiorcę (takich jak podatki dochodowe oraz majątkowe), ale także podatków których finalny ciężar spoczywa na ostatecznym odbiorcy. Elementem planowania przepływów środków pieniężnych muszą być tak samo wpłaty tego podatku jak i ewentualne zwroty bądź nadpłaty. W tym zakresie szczególnie istotnym elementem planu jest polityka płatności w zakresie zaliczek podatku dochodowego oraz zwrotu podatku VAT w przypadku wydatków inwestycyjnych. Zwroty podatków nie prowadzą z reguły do poprawy płynności. Należy zauważyć, że zwrot podatku (wpływ) jest poprzedzony zbyt wysoką płatnością podatku (wydatek), dlatego efekt w zakresie płynności jest negatywny<sup>106</sup>.

Podatki pośrednie, takie jak podatek od towarów i usług oraz podatek akcyzowy, zostały z założenia tak skonstruowane, aby ich ciężar był neutralny dla podatnika. W praktyce jednak są dość istotne odchylenia od tej zasady. Podatnicy nie mają prawa odliczyć podatku naliczonego związanego z wybranymi rodzajami nabycia towarów bądź usług. Oznacza to zatem, iż niekiedy podatek ten nigdy nie jest odzyskany. Po wtóre to podatki oborowe istotnie wpływają na płynność finansową przedsiębiorstwa, gdyż terminy zwrotu podatku od towarów i usług są odległe<sup>107</sup>.

Opodatkowanie ma także negatywny wpływ na kapitały własne przedsiębiorstwa. Zmniejszenie majątku wynika z obciążeń przedsiębiorstwa podatkami majątkowymi. Szacując bowiem wartości nieruchomości, dokonuje się zwykle wyceny z wykorzystaniem koszyka metod wyceny. Wśród kilku metod stosuje się także metodę dochodową, a w niej uwzględnia się między innymi podatki związane z danym majątkiem. Tak więc wysokość opodatkowania podatkami majątkowymi może bezpośrednio wpływać na wartość majątku wycenianego według wartości godziwej<sup>108</sup>.

Podatki pośrednie także mają negatywny wpływ na majątek podatnika, gdyż nie zawsze udaje się przenieść ciężar podatków pośrednich na finalnego odbiorcę. Dla przykładu w przypadku produktów o wysokiej elastyczności popytu zmiana stawki podatku VAT z 7% na 22% może znacznie ograniczyć sprzedaż danego produktu. Przykładem tego typu zjawiska może być analizowany projekt zmiany stawki opodatkowania usług gastronomicznych w Polsce.

---

<sup>106</sup> S. Kudert, M. Jamroży, *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorstw*, Warszawa 2007, s. 18.

<sup>107</sup> T. Michalik, *VAT. Komentarz Rok 2005*, Warszawa 2005, s. 477 i n.

<sup>108</sup> *Metody wyceny spółek, Perspektywa klienta i inwestora*, pod red. M. Panfil i A. Szablewski, Warszawa 2006, s. 40 i n.

Płatność zobowiązań podatkowych odmiennych niż zaplanowane burzy zatem plany przepływów finansowych, jakie były sporządzane w przedsiębiorstwie. Jeżeli wartość przedmiotu sporu stanowi relatywnie dużą wartość dla przedsiębiorstwa, stopień odchylenia od planów przepływów pieniężnych może osiągnąć poziom mogący zagrozić płynności finansowej przedsiębiorstwa. Zagrożenie to może mieć różny wymiar. W większości przypadków spółki są w stanie regulować zobowiązania podatkowe wynikające z decyzji podatkowych samodzielnie, lecz zdarzają się takie przypadki, w których zmuszone są zaciągać kredyty a niekiedy nawet zgłaszać wniosek o upadłość. Tak więc ryzyko podatkowe ma przede wszystkim wpływ na płynność przedsiębiorstwa, a w przypadku podatków obrotowych i majątkowych także na wynik finansowy.

Obowiązki podatkowe wpływają nie tylko na stronę finansową działalności przedsiębiorstwa, ale także na kształt i sposób jego funkcjonowania, niosą bowiem ze sobą szereg zmian i wymogów organizacyjnych. Po pierwsze dlatego, że przedsiębiorcy muszą przedsięwziąć kroki, które zapewnią terminową realizację zobowiązań podatkowych. Powinności te obejmują zarówno obowiązki podmiotu jako podatnika jak i płatnika. W dużych podmiotach gospodarczych liczba czynności rodzących obowiązki podatkowe jest ogromna, zatem istnieje konieczność tworzenia wyspecjalizowanych struktur finansowych, które będą w stanie w bezpieczny sposób realizować obowiązki podatkowe.

Po wtóre, należy brać pod uwagę, że decyzje gospodarcze przedsiębiorców wywołują określone skutki podatkowe, a podatki muszą być uwzględniane w procesie zarządzania, zatem i w tym celu należy stworzyć odpowiednie warunki organizacyjne. Podatnicy decydować się mogą bądź to na wydzielenie funkcji podatkowych do odrębnej komórki organizacyjnej, bądź na współpracę z zewnętrznymi doradcami. Dobór odpowiednich rozwiązań organizacyjnych jest uzależniony od specyfiki przedsiębiorstwa oraz jego wielkości. Decyduje o nim analiza korzyści w stosunku do kosztów. W szczególności małym i średnim przedsiębiorcom nie opłaca się często utrzymywać własnych służb finansowo-księgowych, na co decydują się z kolei duzi przedsiębiorcy. Oni jednak, przy utrzymywaniu własnych pionów finansowych, w przypadku specjalistycznych zagadnień zwracają się także do ekspertów zewnętrznych. Proces doradczy przebiega wówczas zwykle interaktywnie, w formie pracy zespołowej, a podjęcie decyzji leży nie tylko formalnie w gestii menedżera. Możliwym do zastosowania jest także system wielokrotnej kontroli wewnątrz spółki, np. poprzez wyznaczenie wykwalifikowanego pracownika do pełnienia funkcji kontrolnych. W razie przeniesienia obsługi finansowo-księgowej na zewnątrz przedsiębiorstwa, np. poprzez powierzenie jej doradcy podatkowemu, następuje częściowe

przerzucenie realizacji zmian organizacyjnych jakie spółka zmuszona była by podjąć, aby dostosować schemat organizacyjny do realizacji obowiązków związanych z opodatkowaniem.

Z przedstawionych powyżej rozważań wynika, że obowiązki podatkowe, które wypełnić musi przedsiębiorstwo, wpływają na jego kształt. Należy się zatem spodziewać, że obawa przed sytuacją, w której przedsiębiorstwo nie wywiązuje się ze stawianych przed nim obowiązków wpływa na kształt przedsiębiorstwa oraz na skłonność do podejmowania odważnych decyzji i nowatorskich przedsięwzięć. Spółki i grupy kapitałowe starają się ukształtować swoją strukturę oraz procedury funkcjonowania w taki sposób, aby ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia niechcianego przez podatnika zdarzenia polegającego na powstaniu sporu z organem podatkowym.

Poza skutkami finansowymi, jakie zwykle wiążą się z wydaniem decyzji podatkowej istotnym dla wielu podmiotów publicznych jest ryzyko utraty reputacji. Ma ono duży wpływ na przedsiębiorstwo oraz jego interesy. Dla przykładu rozważyć można wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa przez kontrahentów i pracowników po publikacji w prasie o szerokim zasięgu medialnym, informacji na temat postępowania jakie toczy się przed sądem w zakresie opodatkowania. Przedsiębiorstwo musi zatem odpowiedzieć sobie na pytanie, w jakim zakresie spory z organami podatkowymi mogą wpłynąć na ocenę przedsiębiorstwa przez innych uczestników życia gospodarczego oraz opowiedzieć się, w jakim stopniu jest w stanie ryzyko tego typu zaakceptować.

Dla grup kapitałowych o zasięgu międzynarodowym ryzyko utraty reputacji jest bardzo istotne, gdyż zła reputacja może mieć duży wpływ na rozstrzygnięcia prawne sądów w innych krajach w których funkcjonują podmioty powiązane. Reputacja całej grupy kapitałowej jest niekiedy bardzo ważna. Publiczne postrzeganie grupy przedsiębiorstw jako firmy która nie prowadzi jasnej i zgodnej z prawem polityki podatkowej może doprowadzić do przekonania, że grupa jest uwikłana w pranie brudnych pieniędzy, a to może z kolei mieć poważny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Ryzyko utraty reputacji jest także ważne w zakresie codziennych relacji z organami podatkowymi tak samo w kraju głównego biura przedsiębiorstwa jak i w krajach, w których znajdują się oddziały spółki. Utrata dobrej reputacji może mieć na przykład wpływ na proces uzgodnień w ramach procedury uprzedniego porozumienia cenowego, na uzyskanie



korzystnej dla podatnika oficjalnej interpretacji przepisów prawa podatkowego, czy wreszcie na postępowanie o odroczenie terminów określonych przepisami prawa<sup>109</sup>.

Podsumowując rozważania należy stwierdzić, że ryzyko podatkowe może mieć wpływ na przedsiębiorstwo w wielu wymiarach: finansowym, organizacyjnym czy prestiżowym. Ponad wszelką wątpliwość powinno się podejmować działania zmierzające do ograniczenia tego rodzaju ryzyka.

Zaprezentowana w podrozdziale 1.2 rozprawy analiza literatury przedmiotu podejmującej zagadnienia ryzyka nasuwa wniosek, iż nie ma jednej, uniwersalnej definicji pojęcia ryzyka gospodarczego, jak również nie stworzono spójnej i zamkniętej klasyfikacji poszczególnych rodzajów ryzyka, co więcej, globalne zmiany dokonujące się we współczesnym świecie, powodują konieczność podejmowania nowych kierunków badań nad ryzykiem. Z szerokiej gamy kategorii i rodzajów ryzyka, wskazywanych w teorii i praktyce, wyłania się także ryzyko związane z opodatkowaniem prowadzonej działalności gospodarczej.

Ryzyko związane z opodatkowaniem zaczęło także w Polsce odgrywać kluczową rolę w planach taktycznych i operacyjnych formułowanych dla całego przedsiębiorstwa. Można wskazać kilka czynników, które determinują zwiększający się wpływ tego typu ryzyka na zarządzanie podmiotem gospodarczym.

Pierwsza z nich to wzrost konkurencyjności na rynku krajowym oraz w otoczeniu międzynarodowym. Podatki zarówno bezpośrednie jak i pośrednie wpływają w istotny sposób na przepływy finansowe przedsiębiorstw, zatem poszukują one legalnych dróg ograniczenia ciężaru podatkowego. Konkurencja wpływa szczególnie istotnie na te obszary, w których nie istnieje możliwość skutecznego przerzucenia ciężaru opodatkowania na finalnego odbiorcę, gdyż w tej sytuacji redukowany jest dochód przedsiębiorstwa.

Drugą przyczynę stanowią nasilające się tendencje poszukiwania innowacyjnych i bardziej nowoczesnych metod działania na rynku, a co za tym idzie konieczność podejmowania nowych, bardziej skomplikowanych rozwiązań w ramach prowadzonej działalności gospodarczej oraz jej finansowania.

Po trzecie mamy do czynienia z wykorzystywaniem coraz bardziej nowoczesnych i jednocześnie skomplikowanych systemów informatycznych (księgowych i zarządczych) – jednym ze źródeł ryzyka podatkowego jest nieprawidłowa implementacja systemu informatycznego. Znaczenie tego czynnika nieustannie wzrasta ze względu na rosnącą liczbę

---

<sup>109</sup> T. Elgood, T. Fulton, M. Schutzman, op.cit., 11-9.

i różnorodność transakcji zawieranych przez polskie podmioty oraz wymogi dokumentacyjno-ewidencyjne nakładane przez przepisy podatkowe<sup>110</sup>.

Wreszcie niedoskonałość posiadanych zasobów ludzkich – źródła ryzyka podatkowego tkwią także w kwalifikacjach pracowników. Sprawami podatkowymi zajmują się w Polsce służby finansowe, przy czym niejednokrotnie nie są to dyrektorzy finansowi czy specjaliści podatkowi, lecz księgowi, którzy z reguły nie uczestniczą w decyzjach biznesowych, w negocjowaniu umów, czyli w obszarach, w których powstaje ryzyko podatkowe. Dodatkowo, częstym problemem występującym w wielu przedsiębiorstwach jest komunikacja pomiędzy poszczególnymi działami organizacyjnymi. Zważywszy na fakt, iż niemal każda podejmowana w przedsiębiorstwie decyzja i zawierana transakcja rodzą konsekwencje podatkowe, niepełny przepływ informacji wewnątrz podmiotu również stanowi źródło ryzyka podatkowego.

W polskich warunkach dodatkowymi czynnikami generującymi powstawanie zagrożeń związanych z obowiązkiem podatkowym są także duża zmienność przepisów podatkowych, stopień ich skomplikowania oraz wysokie potencjalne kary przewidziane w razie popełnienia przestępstwa lub wykroczenia skarbowego<sup>111</sup>.

Podmioty prowadzące działalność gospodarczą powinny być świadome faktu, iż na skutek mylnej interpretacji zawilego prawa, błędu pracownika, tzw. luki prawnej, czy niekompetencji urzędniczej, można w niezamierzony sposób spowodować zaległość podatkową i tym samym stać się przestępcą skarbowym<sup>112</sup>. Nie mając bezpośredniego wpływu na tworzenie przepisów polskiego prawa podatkowego, na nieprzewidywalność i niejasność decyzji podejmowanych przez ustawodawcę i organy skarbowe, przedsiębiorcy stanęli przed koniecznością podejmowania w codziennym procesie zarządzania działań mających na celu identyfikację oraz ograniczenie ryzyka związanego z zaistnieniem nieprzewidzianych obciążeń podatkowych.

Nagłe zainteresowanie zjawiskiem ryzyka podatkowego oraz możliwością zarządzania tym ryzykiem datować należy na rok 2002. Nie oznacza to, że wcześniej nikt nie podejmował rozważań na ten temat, jednakże przywołany rok był w tym zakresie przełomowy. W okresie poprzedzającym rok 2002 w wielu organizacjach kadra kierownicza interesowała się podatkami sporadycznie, to znaczy wtedy gdy sprawy szły źle, bądź gdy należało podjąć strategiczne decyzje o ulokowaniu zakładu, bądź o przejęciach innych

---

<sup>110</sup> M. Poszwa, *Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie*, Warszawa 2007, s. 55.

<sup>111</sup> *Teoretyczne podstawy reformy podatków w Polsce*, pod red. J. Ostraszewski, Warszawa 2004, s. 323.

<sup>112</sup> A. Ladziński, Prawne granice optymalizacji podatkowej, *Przegląd Podatkowy*, nr. 6/2008, s.18.

przedsiębiorstw. Podatkami zwykle zajmowały się czy to działy księgowe spółki, czy to zewnętrzni doradcy podatkowi, a zatem nie leżało to w zainteresowaniu zarządów oraz wyższej kadry kierowniczej. Sprawy jednak uległy zmianie w wyniku serii głośnych upadłości i malwersacji jakie miały miejsce na giełdach papierów wartościowych funkcjonujących na terenie USA<sup>113</sup>.

Zarządzanie ryzykiem stało się raptownie przedmiotem ogromnego zainteresowania, a w tym również specyficzny rodzaj ryzyka jakim jest ryzyko podatkowe. Nagłe zainteresowanie zarządzeniem ryzykiem wynikało z kombinacji wymogów prawnych zawartych w ustawie Sarbanes Oxley oraz zasad ładu korporacyjnego, które powstały w następstwie upadku takich firm jak Enron<sup>114</sup>.

Nagle coraz więcej pytań w zakresie spraw związanych z opodatkowaniem było kierowanych do zarządów spółek przez akcjonariuszy i audytorów. Pytania zaczęły obejmować takie zagadnienia jak:

- Czy przedsiębiorstwo jest uwikłane w sprawy podatkowe przed sądami?
- Czy przedsiębiorstwo posiada udokumentowaną strategię podatkową?
- Czy strategia podatkowa była analizowana przez zarząd w poprzednich latach?
- Czy strategia ta była odnoszona względem tolerancji na ryzyko jaką cechuje się dana organizacja?
- Czy spółka ponosi koszty zarządzania ryzykiem podatkowym?
- Jakie procedury zostały wdrożone dla zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie ?
- Czy wewnętrzni audytorzy rzeczywiście pojmują ryzyko podatkowe w spółce i potrafią zarządzać tym ryzykiem?

*Obecnie w świecie „poenronwskim” bezwzględnie ważnym jest aby procesy nadzoru korporacyjnego wspomagały rozpoznanie ryzyka tak aby zarządy spółek mogły świadomie dokonywać dopasowania poziomu ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie do oczekiwań właścicieli firmy<sup>115</sup>. Od wspomnianego roku 2002 audytorzy poświęcają wiele uwagi sprawom związanym z opodatkowaniem. Sposób księgowania podatków dochodowych był głównym powodem zastrzeżeń w opiniach audytorów podczas badań za rok 2006 i 2007 na terenie USA. Ryzyko podatkowe było także głównym obszarem zainteresowań komitetów*

---

<sup>113</sup> I. Plessis, Tax risk management – a rapie rise up the board agenda, *Accountancey SA*, 2/2007, s. 17.

<sup>114</sup> I. Plessis, op. cit., s. 17.

<sup>115</sup> T. Neubig, B. Sangha, Tax risk and strong corporate governance, *Tax Executives Institute*, 3/2004, s. 7.

audytu spółek publicznych. Taki stan rzeczy doprowadził do sytuacji, w której dyrektorzy finansowi firm publicznych musieli stać się ekspertami w zakresie opodatkowania<sup>116</sup>.

W obecnych czasach ryzyko podatkowe jest jednym z większych zagrożeń, zarówno w ujęciu przepływów środków pieniężnych, jak i utraty reputacji przez przedsiębiorstwo. Z uwagi na dużą złożoność zadania, ryzyko podatkowe może nie zostać prawidłowo rozpoznane i ocenione przez zarząd spółki, co może skutkować nieprzewidywanymi konsekwencjami finansowymi<sup>117</sup>.

Wraz ze wzrostem zainteresowania zjawiskiem ryzyka podatkowego podjęto próbę zdefiniowania tego zagadnienia. W prasie zagranicznej odnaleźć można szereg jego definicji. Do najciekawszych można zaliczyć dwie z nich.

Zdaniem Robina Goldmana „*ryzyko podatkowe jest to potencjalnie niekorzystne wydarzenie w zakresie opodatkowania, w tym nieoczekiwane zobowiązania, bądź błąd w zakresie przestrzegania obowiązków podatkowych, które może mieć konsekwencje takie jak utrata reputacji przez organami podatkowymi, inwestorami pracownikami oraz opinią publiczną*”<sup>118</sup>. W przedstawionej definicji kluczowym słowem jest pojęcie „potencjalne”. Słowo to jest kluczowe ponieważ oznacza niepewność, a zdaniem autora przywołanej definicji, gdy mamy niepewność mamy także ryzyko. *Gdy możemy zidentyfikować obszar niepewności oraz źródła ryzyka możemy także wpływać na jego kontrole*<sup>119</sup>.

Drugą definicję, która była cytowana przez wielu autorów zaproponowała Iza Plessis przyjmując, że *ryzykiem podatkowym jest niepewność związana z opodatkowaniem, która może mieć potencjalnie niekorzystne konsekwencje*<sup>120</sup>. Konsekwencje te mogą najczęściej mieć wymiar finansowy w postaci dodatkowych zobowiązań podatkowych, odsetek oraz kar, a także negatywne efekty w postaci utraty reputacji. *Utrata reputacji może w długim okresie czasu być bardziej kosztowna dla przedsiębiorstwa aniżeli pokrycie dodatkowych zobowiązań podatkowych. Ryzyko podatkowe może mieć zatem długotrwały niekorzystny wpływ na całe przedsiębiorstwo*<sup>121</sup>.

Przywołane powyżej definicje pojęcia ryzyka podatkowego z całą pewnością przybliżają do zrozumienia omawianego pojęcia. Nie wydają się być one jednak w pełni

---

<sup>116</sup> B. Norton, Corporate tax governance for CFOs: a practical approach: CFOs don't have to be tax experts, but they do need a basic understanding of the income tax process and the corporate tax structure required to manage and report their company's global income taxes--quickly and accurately, *Financial Executives International*, 2/2007, s. 47.

<sup>117</sup> T. Neubig, B. Sangha, op. cit., s. 7.

<sup>118</sup> R. Godman, The management of tax risk – part 1, *The Tax Adviser American Institute of CPA's*, 2/2006, s. 4

<sup>119</sup> R. Godman, op. cit., s. 4.

<sup>120</sup> I Plessis, op. cit., s. 17.

<sup>121</sup> I Plessis, op. cit., s. 17.

prawidłowe. Po pierwsze w definicjach tych ryzyko wiązane jest z niepewności. A zgodnie z tym, co już było przedstawione w pierwszym podrozdziale pracy, nie można utożsamiać ryzyka z niepewnością. Po drugie przywołane definicje nie precyzują kogo ryzyko to dotyczy a przecież ryzyko podatkowe, które dotyczy przedsiębiorców jest diametralnie inne aniżeli ryzyko podatkowe związane z pracą, na przykład, organów podatkowych. Koniecznym jest zatem uszczegółowienie kogo ryzyko to dotyczy.

Zaproponowane definicje odnoszą się do zdarzeń w przeszłości i ich potencjalnych skutków w przyszłości. Nie obejmują zatem ryzyka związanego z planowanymi działaniami, a przecież ryzyko podatkowe obejmuje także plany i to niekiedy o dalekim horyzoncie czasu. Zaproponowane powyżej definicji nie opisują zatem omawianego zjawiska w stopniu zadawalającym.

W literaturze polskiej można także doszukać się próby scharakteryzowania zjawiska ryzyka podatkowego. Według Joanny Szlęzak-Matusewicz *ryzyko podatkowe to każde zdarzenie, którego wystąpienie lub brak może mieć negatywny wpływ na realizację celów wyznaczonych w ramach polityki podatkowej podatnika*<sup>122</sup>. Definicja ta w przeciwieństwie do definicji przywołanych powyżej opisuje wyłącznie ryzyko podatkowe wynikające z czynności planowanych, w tym można domniemywać - z czynności związanych z optymalizacją podatkową. Pominięte zostało całkowicie ryzyko podatkowe związane z uchybieniami w obrębie codziennej działalności służb księgowych, które także mogą doprowadzić do wydania niekorzystnej decyzji podatkowej.

Próbie stworzenia kompletnej definicji, która wypełniałaby wszystkie powyżej opisane wymagania odnaleźć możemy w pracy innego polskiego autora. Według Michała Poszwy „[...] istotą ryzyka podatkowego jest brak pewności co do konsekwencji podatkowych zrealizowanych, bieżących oraz przyszłych operacji gospodarczych. Ryzyko podatkowe wynika z działań podejmowanych w otoczeniu podatkowym oraz przedsiębiorstwa, oraz z zaniechań w sferze regulacji i decyzji podmiotu. Skutkiem występowania ryzyka podatkowego jest pojawienie się niepożądanych konsekwencji o charakterze finansowym i niefinansowym<sup>123</sup>. Przywołane stanowisko skłania do konstatacji, że ryzyko podatkowe to niezrealizowanie jednostkowych bądź grupowych zadań w porównaniu do wyznaczonej planów i założeń w zakresie opodatkowania. W najszerszym ujęciu ryzyko podatkowe obejmuje odchylenia od działań w zakresie tworzenia strategii, planowania oraz działań bieżących bądź okoliczności zewnętrznych, które wpływają

---

<sup>122</sup> J. Szlęzak-Matusewicz, *Zarządzanie Podatkami*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 26.

<sup>123</sup> M. Poszwa, op.cit., s. 11.

niekorzystnie na przedsiębiorstwo poprzez zobowiązania podatkowe czy błędy w raportach finansowych. Uznanie, że ryzyko podatkowe może być związane z nieosiągnięciem celów określonych w strategii ograniczania ryzyka podatkowego, uwidacznia fakt, że ryzyko może być powiązane z niezrealizowaniem szczegółowych planów i założeń<sup>124</sup>.

Przywołana powyżej definicja widać się być jednak nadmiernie rozbudowana. Zawiera ona wszakże wszystkie elementy istotne dla zdefiniowania zjawiska ryzyka podatkowego, gdyż opisuje zarówno podmiot, którego ryzyko dotyczy, możliwe przyczyny powstania ryzyka, a także ewentualne konsekwencje. Wydaje się jednak, że definicję tę można uprościć, dzięki czemu będzie ona bardziej zrozumiała.

Mając na uwadze powyższe oraz wykorzystując rozważania zawarte w poprzednich rozdziałach można zaproponować dwie definicje zjawiska ryzyka podatkowego. Pierwsza z nich opisuje wyłącznie aspekt negatywny dla podatnika. Zgodnie z takim podejściem ryzyko podatkowe to możliwość poniesienia przez podatnika niezamierzonych obciążeń podatkowych lub regulowania zobowiązań podatkowych wyższych od przewidzianych. Zaproponowana definicja zawiera w swej treści aspekt prawdopodobieństwa negatywnego zdarzenia. Na brak pewności co do wystąpienia określonego zdarzenia wskazuje wykorzystanie słowa „możliwość”. O tym, że mamy do czynienia ze zdarzeniem, które nie było planowane, świadczy użycie słowa „nieprzewidzianego”. W dalszej części definicja wprowadza możliwości negatywnego dla podatnika zdarzenia. Pierwsza część sformułowania opisującego zdarzenie negatywne dla przedsiębiorcy to sytuacja, w której podatnik wcale nie zaplanował, iż będzie zobowiązany do zapłaty podatku. Druga sytuacja opisuje zdarzenie w którym podatnik zapłacił podatek, ale w wysokości niższej niż powinien, zatem zmuszony będzie ponieść dodatkowy, nieplanowany ciężar.

Inne podejście do definicji ryzyka podatkowego uwzględnia sytuacje, w których każde odchylenie od planu jest pojmowane jako ryzyko. W tym znaczeniu można zaproponować definicję, w myśl której ryzyko podatkowe oznacza możliwość powstania odchyleń od zaplanowanych przez podatnika obciążeń podatkowych. W tym znaczeniu ryzykiem podatkowym jest w takiej samej mierze możliwość wydania decyzji podatkowej, w wyniku której podatnik będzie zmuszony zapłacić zaległość podatkową, jak także zdarzenie, które będzie polegało na wydaniu decyzji podatkowej określającej stwierdzenie nadpłaty podatku.

---

<sup>124</sup> T. Elgood, T. Fulton, M. Schutzman, *Tax function effectiveness*, Chicago 2008, s. 11-2.

Zaproponowane definicje ryzyka podatkowego nie opisują zdarzeń, które są wtórne względem wydania decyzji podatkowej a mogą mieć bardzo istotne znaczenia także finansowe dla podatnika. Mowa jest w tym miejscu o ryzyku wszczęcia postępowania wynikającego z ustawy kodeks karny skarbowy. Wskutek wydania decyzji podatkowej dochodzi do ustalenia niedopełnienia obowiązków wynikających z określonego przepisu prawa materialnego, zatem w ślad za każdą decyzją podatkową wszczynane jest postępowanie celem ustalenia odpowiedzialności karnej skarbowej. Jednakże kodeks karny skarbowy penalizuje także takie działania podatnika, które nie miały związku z żadnym uszczupleniem majątku skarbu państwa. Przykładem takich czynności może być nagminne uchylanie się od obowiązku podatkowego bądź niezłożenie na czas deklaracji podatkowej<sup>125</sup>. Zatem ryzyko odpowiedzialności karnej skarbowej nie jest bezpośrednio skorelowane z uchybieniami podatkowymi. Autor pracy, mając na uwadze powyższe, w definicji pojęcia „ryzyko podatkowe” nie zawarł ryzyka poniesienia sankcji karnej w definicji zjawiska ryzyka podatkowego.

Dodatkowe i nieprzewidziane przez przedsiębiorcę wydatki mogą wynikać także z regulacji prawnej opisanej w ustawie o odpowiedzialności karnej podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary. Ustawa ta przewiduje wysokie kary finansowe dla osób prawnych za określone przestępstwa popełnione przez zarząd spółki, w efekcie których spółka odniosła korzyść.

Wobec podmiotu zbiorowego sąd orzeka karę pieniężną w wysokości od 1 000 do 20 000 000 złotych, nie wyższą jednak niż 10 % przychodu osiągniętego w roku obrotowym, w którym popełniono czyn zabroniony, będący podstawą odpowiedzialności podmiotu zbiorowego. Ponadto wobec podmiotu zbiorowego orzeka się przepadek przedmiotów pochodzących chociażby pośrednio z czynu zabronionego lub służących bądź przeznaczonych do jego popełnienia, korzyści majątkowej pochodzącej chociażby pośrednio z czynu zabronionego bądź równowartości przedmiotów lub korzyści majątkowej pochodzących chociażby pośrednio z czynu zabronionego<sup>126</sup>.

Przywołana regulacja jest wtórna wobec postępowania realizowanego na podstawie ustawy kodeks karny skarbowy, zatem podobnie jak ewentualne sankcje karne skarbowe powinny zostać ujęte w innej grupie ryzyka aniżeli ryzyko podatkowe.

---

<sup>125</sup> Art. 57 § 1 ustawy z dnia 10 września 1999 r. Kodeks. karny skarbowy (Dz. U. 1999.83.930).

<sup>126</sup> J. Warylewski, J. Potulski, *Odpowiedzialność podmiotów zbiorowych w prawie polskim i europejskim*, Warszawa 2007, s. 57.

Dla potrzeb niniejszej rozprawy przyjęta zostanie definicja obejmująca wyłącznie negatywne skutki odchyłeń od zakładanego planu, czyli zdarzenia polegające na konieczności zapłaty dodatkowych zobowiązań podatkowych w raz z odsetkami od zaległości podatkowych. Wiele może być zdarzeń w efekcie których wydano by decyzje podatkowe stwierdzające nadpłatę na rzecz podatnika, jednakże określenie takiego zdarzenia mianem ryzyka podatkowego porównać można by do użycia sformułowania ryzyka znalezienia rzeczy, bądź ryzyka wygrania nagrody w loterii. Wypadki takie noszą raczej miano prawdopodobieństwa określonego zdarzenia.

Mając na uwadze, jak ważne jest dla dalszych rozważań zawartych w treści pracy jest jednoznaczne rozumienie definicji ryzyka podatkowego, warto podkreślić, iż pojęcie ryzyka podatkowego odnosi się tylko do zdarzeń, które mogą dotyczyć podatnika bez względu na formę prawną prowadzenia działalności gospodarczej. W niniejszej pracy nie są rozważane zagadnienia związane z opodatkowaniem, jakie dotyczyć mogą organów podatkowych, organów skarbowych, a także Ministerstwa Finansów. Ponad wszelką wątpliwość ryzyko podatkowe, które dotyczy podatników ma swoje implikacje także dla innych organów państwowych, jednakże niniejsza praca opisuje wyłącznie ryzyko związane z opodatkowaniem z punktu widzenia podatnika.

Mając na uwadze powyższe, w dalszej części rozprawy pod pojęciem ryzyka podatkowego rozumieć należy możliwość poniesienia przez podatnika niezamierzonych obciążeń podatkowych lub regulowania zobowiązań podatkowych wyższych od przewidzianych.

## **1.5 Klasyfikacja ryzyka podatkowego**

Klasyfikacji występującego w polskim systemie podatkowym zjawiska ryzyka można dokonać z uwzględnieniem wielu rozmaitych kryteriów. Wyróżnienie różnych rodzajów ryzyka podatkowego gwarantuje duże walory poznawcze, toteż w poniższym podrozdziale przedstawione zostaną rozmaite klasyfikacje zjawiska ryzyka podatkowego, bowiem brak jednoznacznej systematyki ryzyka zubaża rozumienie istoty i natury ryzyka<sup>127</sup>. Część wykorzystanych kryteriów będzie właściwa zarówno dla polskiego systemu podatkowego jak i systemów podatkowych innych państw. Jednakże niektóre rodzaje klasyfikacji ryzyka podatkowego są właściwe tylko dla obowiązków podatkowych realizowanych w Polsce.

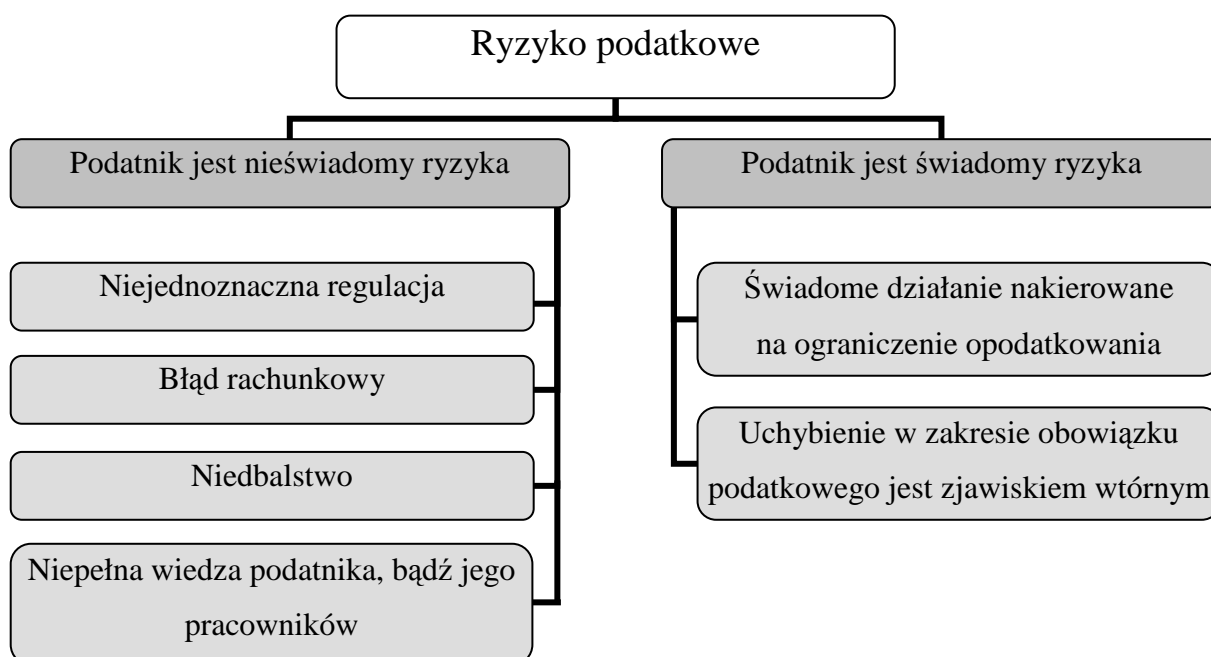
---

<sup>127</sup> A. Śliwiński, op.cit, s. 20.



Przedstawione poniżej rozważania opierają się na sformułowanej w rozdziale 1.4 definicji ryzyka podatkowego mówiącej, że przez ryzyko podatkowe należy rozumieć możliwość poniesienia przez podatnika niezamierzonych obciążeń podatkowych lub regulowania zobowiązań podatkowych wyższych od przewidzianych. Godnym podkreślenia na wstępie jest ponadto fakt, iż tak zdefiniowane ryzyko podatkowe dotyczy wyłącznie ryzyka związanego z prowadzoną działalnością przez podmiot gospodarczy. Opisywane rozważania zupełnie nie dotyczą innych uczestników życia gospodarczego.

Schemat 1. Podział ryzyka podatkowego ze względu na świadomość istnienia ryzyka.



Źródło: Opracowanie własne

Ryzyko podatkowe związane jest zawsze bądź to z realizowanymi czynnościami bądź z podejmowaniem decyzji, toteż przyjmując jako kryterium podziału odpowiedź na pytanie, czy podatnik był świadom, iż w wyniku realizowanego działania bądź podejmowanej decyzji narażony jest na poniesienie obciążeń podatkowych na kwotę wyższą niż planowana, można przeprowadzić klasyfikację jak na schemacie nr. 1.

Można zatem wskazać na szereg przyczyn wyjaśniających, dlaczego zaistniało ryzyko podatkowe, o którym podatnik nie był świadomy. Do najważniejszych należy zaliczyć brak jednoznacznych regulacji prawnych, błędy rachunkowe pracowników, niedbalstwo stron obrotu gospodarczego oraz brak wystarczającej wiedzy podatnika bądź osób odpowiedzialnych za realizację obowiązków podatkowych w imieniu podatnika.

Brak jednoznacznej regulacji prawnej jest zjawiskiem, na które wskazują zarówno podatnicy, jak i urzędnicy oraz inne instytucje. Kłopoty z wyznaczeniem jednej interpretacji prawa są naturalnym zjawiskiem. Prawodawca zobligowany jest do tego, aby tworzyć

przepisy prawa zrozumiałe dla tych, którzy prawo to mają stosować. Jednak trzeba mieć świadomość tego, jak skomplikowane jest życie gospodarcze, a w związku z tym, jak trudno jest opisać wszystkie występujące w realiach gospodarczych zdarzenia. Uzasadnione wydaje się być oczekiwanie, iż z biegiem czasu także polski system podatkowy wyewoluuje do stanu, w którym przepisy podatkowe będą bardziej stabilne oraz czytelne.

Błędy rachunkowe mogą być przyczyną wydawania niekorzystnych dla podatnika decyzji podatkowych, gdyż proste błędy w różnego typu rejestrach mogą wpływać na wyznaczenie podstawy opodatkowania. Zarówno w czasach, gdy księgowość była prowadzona ręcznie jak i obecnie, gdy praktycznie wszystkie zapisy prowadzone są w komputerowych rejestrach systemów finansowo-księgowych, to pracownik wprowadza dokumenty. Zatem zwyczajna omyłka może spowodować, iż istnieje rozbieżność pomiędzy faktycznymi zapisami na zewnętrznych dokumentach księgowych, a tymi widniejącymi w rejestrach. Kontrola skarbową bądź podatkową polega między innymi na porównaniu zapisów w rejestrach z oryginałami dokumentów zewnętrznych, toteż błąd poczyniony w trakcie ewidencjonowania dokumentów źródłowych będzie ujawniony na etapie czynności kontrolnych.

Niedbalstwo stron transakcji, które stanowi podstawę powstania zobowiązania podatkowego, może mieć bardzo negatywne skutki dla podmiotu, który w wyniku tej transakcji jest zobowiązany ponieść obciążenia podatkowe. Przywołane niedbalstwo w głównej mierze polegać może na braku wystarczającej dokumentacji transakcji, bądź na innych uchybieniach formalnych. Doskonałym przykładem, który obrazuje, w jaki sposób niedbalstwo mogło rodzić obowiązki podatkowe, była możliwość uznania w koszty uzyskania przychodów wydatków na reklamę publiczną. Co do zasady reklama publiczna jest kosztem uzyskania przychodów, inaczej niż reprezentacja bądź reklama niepubliczna. Ustawy o podatkach dochodowych nie zawierają enumeratywnych spisów czynności stanowiących reklamę publiczną, zatem w zakresie tym rodzi się wiele niejasności. Powstała linia orzecnicza, która stanęła na stanowisku, iż głównym kryterium, które pozwala rozróżnić reklamę publiczną od niepublicznej jest możliwość zidentyfikowania grona potencjalnych odbiorców danej reklamy. Jednakże postępowania podatkowe toczą się zwykle długo po zakończeniu roku podatkowego, zatem trudno jest podatnikowi skutecznie dowieść, że reklama był publiczna na podstawie wyłącznie dokumentów księgowych. Dlatego właśnie skompletowanie na tym etapie materiału dowodowego uzasadniającego dany wydatek jako reklamę publiczną mogło ograniczyć potencjalne dodatkowe

zobowiązania podatkowe. Niedbalstwo w zakresie udokumentowania specyfiki transakcji może zatem rodzić negatywne dla podatnika skutki także w zakresie opodatkowania.

Brak wystarczającej wiedzy w obrębie każdego niemalże zadania gospodarczego rodzi ryzyko, iż nie zostanie ono zrealizowane w prawidłowy sposób. Zasada ta oczywiście funkcjonuje także w odniesieniu do realizacji obowiązków podatkowych. Dodatkowo system podatkowy wykazuje się bardzo dużym poziomem skomplikowania oraz zmienności, gdyż opiera się na bardzo rozległych regulacjach materialnego i procesowego prawa podatkowego. Ponadto jest powiązany także z regulacjami prawnymi innych gałęzi prawa. Powstanie odrębnego zawodu prawnego doradcy podatkowego pokazuje, iż obowiązki podatkowe stanowią duży blok zagadnień. Na tyle istotny, iż godny jest on utworzenia nowego zawodu zaufania publicznego. Trudno zatem wymagać, aby osoby odpowiedzialne w przedsiębiorstwie za bardzo szeroki zakres obowiązków takich jak sprawozdawczość finansowa, prawo pracy, czy prawo ubezpieczeń społecznych miały możliwość na bieżąco śledzić wszystkie zmiany w zakresie prawa podatkowego.

Praktyczne problemy z wywiązywaniem się z obowiązków podatkowych pogłębia dodatkowo fakt, iż ich prawidłowa realizacja wiąże się także z prawidłowym stosowaniem urzędowych interpretacji prawa, które nie są obowiązującym źródłem prawa w Polsce. Niejednokrotnie jednak interpretacje prawa podatkowego wydawane przez Ministerstwo Finansów są tak daleko idące, że bez ich znajomości podatnik nie był w stanie prawidłowo rozliczyć się z budżetem państwa.

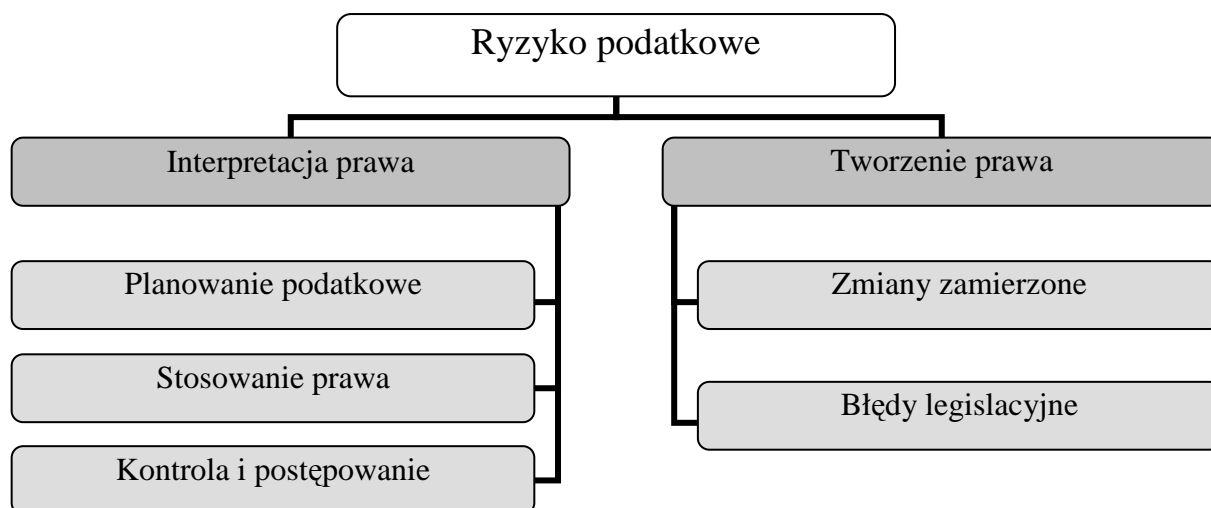
Podatnik może świadomie podejmować ryzyko podatkowe, gdy decyduje się na realizowanie działań, których celem jest zmniejszenie obowiązków podatkowych. Polskie przepisy prawa nie są jeszcze zupełnie szczelne, a pomysłowość podatników jest duża, toteż często zdarza się, że podatnik decyduje się na podjęcie działań, których celem jest ograniczenie kwoty obowiązku podatkowego, mimo że nie ma pewności czy organ podatkowy nie podważy prawidłowości opodatkowania danej transakcji.

Ryzyko podatkowe może powstać także jako zjawisko wtórne (pochodne) względem innego typu działań podatnika. Dla przykładu może być związane z dokonywaniem czynności z wykorzystaniem umów nienazwanych przez kodeks cywilny, takich jak na przykład umowa powiernictwa, która w krajach anglosaskich jest powszechnie stosownym typem umowy zaś w Polsce, pomimo że jest ona narzędziem, która może znaleźć szereg ciekawych zastosowań, nie jest wykorzystywana, gdyż może budzić szereg wątpliwości w zakresie opodatkowania stron umowy.

W przypadku ryzyka obejmującego zdarzenia, których podatnik nie może jednoznacznie zidentyfikować dla ograniczenia ryzyka podatkowego stosować można instrumenty zarządzania ryzykiem podatkowym wpływające na prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń odmiennych od planowanych przez podatnika. Dla ograniczenia ryzyka podatkowego, które przedsiębiorca zidentyfikował i które przewidział może wykorzystać narzędzia ograniczające skutki istnienia ryzyka podatkowego. Przywołane tu narzędzia opisane są w rozdziale 2. pracy.

Drugim kryterium pozwalającym dokonać klasyfikacji ryzyka podatkowego jest rozróżnienie pomiędzy tworzeniem prawa podatkowego a jego stosowaniem. W trakcie interpretacji prawa czyli w trakcie czynności realizowanych przez podatnika, ryzyko podatkowe może wystąpić w trakcie planowania podatkowego, w trakcie stosowania prawa oraz w czasie postępowania podatkowego.

Schemat 2. Podział ryzyka podatkowego ze względu na etap stosowania bądź tworzenia prawa.

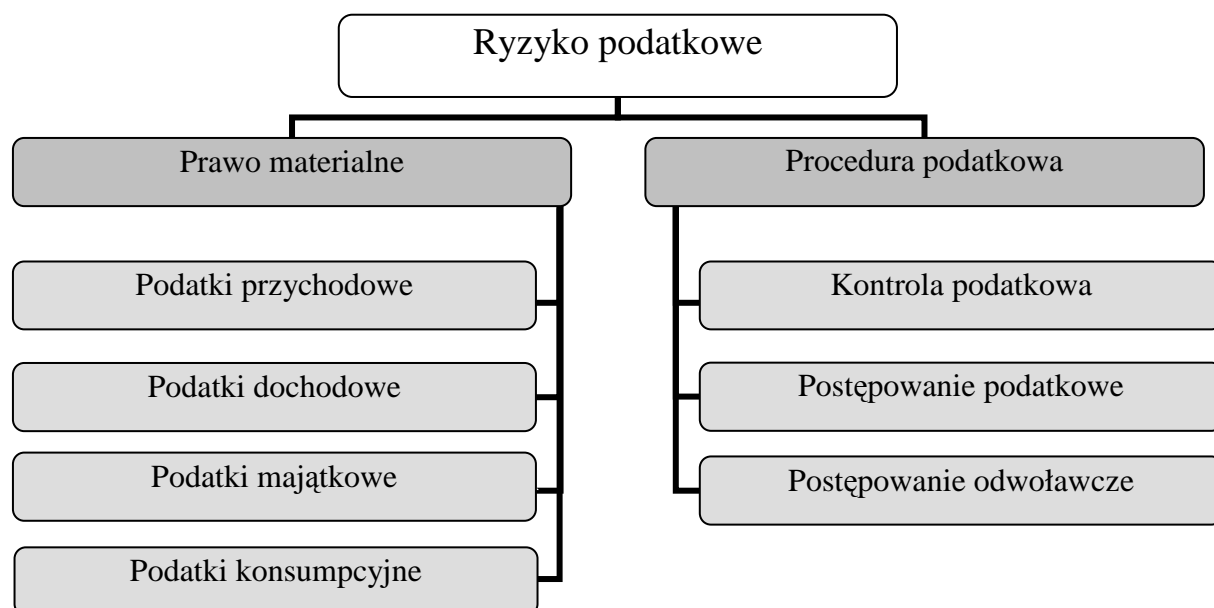


Źródło: Opracowanie własne

Podział działań w zakresie interpretacji prawa obejmuje zatem trzy obszary: planowanie działania, ich realizacje oraz kontrole prawidłowości rozwiązań przyjętych przez podatnika. Element procesu planowania podatkowego został opisany w rozdziale 2.. Stosowanie prawa to realizacja czynności opisanych prawem materialnym, czyli tworzenie stosownych rejestrów, sporządzanie deklaracji podatkowych, wreszcie odprowadzanie podatku. Trzeci obszar dotyczy czynności, które są podejmowane w trakcie toczącego się postępowania podatkowego, w tym kontroli podatkowej. Ryzyko podatkowe powstaje w zakresie stosowania procedury podatkowej opisanej w Ordynacji podatkowej.

W Polsce podatnik poza marginalnymi wyjątkami nie ma praktycznie żadnego wpływu na kształt tworzonego prawa. Co prawda można sobie teoretycznie wyobrazić, iż jakaś bardzo silna grupa interesu przeprowadzi skuteczną akcję lobbingsową za określonym rozwiązaniem prawnym, jednakże w Polsce nie ma praktycznie takiego zjawiska. Działania prawodawcy mają natomiast duży wpływ na ryzyko podatkowe dotyczące podmiotów gospodarczych. Może ono mieć dwojaki rodzaj źródeł. Pierwsze to zamierzone działania ustawodawcy, który pragnie dokonać konkretnych zmian w systemie podatkowym. Mogą jednak być to także po prostu błędy legislacyjne. W omawianym zakresie wypowiedział się wielokrotnie Trybunał Konstytucyjny, a jego rozważania zostały przedstawione w podrozdziale 1.6. niniejszej pracy. Możliwe jest także przeprowadzenie podziału ryzyka podatkowego w zależności od rodzaju źródła prawa. Prawo podatkowe można podzielić na prawo materialne oraz procedurę podatkową, zatem analogicznie można wyróżnić ryzyko podatkowe powstałe w zakresie stosowania prawa materialnego oraz ryzyko podatkowe powstałe w obrębie procedury podatkowej.

Schemat 3. Podział ryzyka podatkowego ze względu na typ normy prawnej.



Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę zapisy prawa materialnego można na podstawie kryterium źródła poboru podatku, wyróżnić cztery główne rodzaje podatków. Podstawą ich wyodrębnienia

jest rodzaj podstawy opodatkowania oraz technika opodatkowania. Wyodrębniamy zatem podatki przychodowe, dochodowe, majątkowe oraz konsumpcyjne<sup>128</sup>.

Ryzyko podatkowe, które dotyczy podatnika w związku z realizowanym postępowaniem podatkowym dzieli się na trzy rodzaje. Pierwszy dotyczy tych zdarzeń, które mogą mieć miejsce w trakcie kontroli podatkowej bądź skarbowej. W tym zakresie jednak najistotniejsze jest ryzyko, iż nie zostanie zebrany wystarczający materiał dowodowy w sprawie, który pozwoliłby na wyjaśnienie stanu faktycznego. W tym względzie podatnik posiada wiele narzędzi ochrony własnych interesów. Drugi obszar ryzyka wyróżnia czas, w którym realizowane jest postępowanie podatkowe. W tym zakresie także jest istotne, aby podatnik brał czynny udział w sprawie, co ma pozwolić na prawidłowe wyjaśnienie okoliczności faktycznych, a także na ewentualną wstępną korektę stanowiska organu podatkowego. Niewykorzystanie możliwości, jakie ma podatnik na tym etapie procedury podatkowej nie ogranicza możliwości odwołania się od decyzji podatkowej, jednak w znacznej mierze wydłuża całą procedurę.

Trzeci obszar, który można wyróżnić jako obszar nacechowany innym rodzajem ryzyka podatkowego w obrębie procedury podatkowej dotyczy czasu wniesienia odwołania do organu drugiej instancji oraz okresu załatwienia sprawy w tym organie. Postępowanie podatkowe cechuje się tu podobnymi zasadami jak w postępowaniu w pierwszej instancji, jednak istotne ryzyko na tym etapie polega na tym, iż podatnik samodzielnie może nie skorzystać z wszystkich instrumentów prawnych, które mu przysługują. Może dla przykładu nie podnieść zarzutów w piśmie procesowym, co spowoduje oddalenie odwołania, bądź nie skorzystać z innego typu możliwości, jak na przykład nie wnieść wniosku o wstrzymanie wykonalności decyzji<sup>129</sup>.

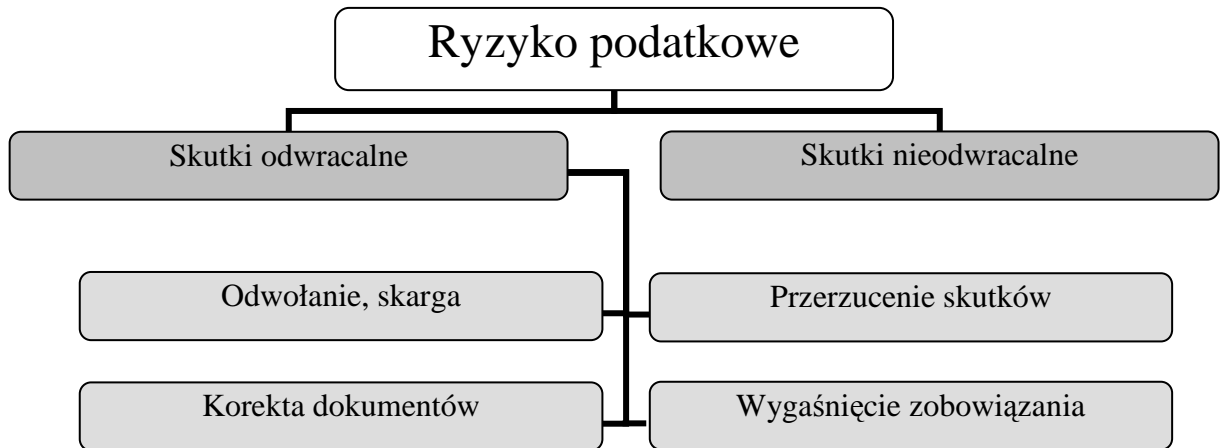
Kolejny podział pozwalający scharakteryzować zjawisko ryzyka podatkowego opiera się na możliwości ograniczenia skutków zaistnienia zdarzeń niekorzystnych i nieprzewidywalnych dla podatnika. W prosty sposób dzieli się skutki, na te, którym można w jakikolwiek sposób zaradzić i te, na których wystąpienie podatnik nie ma żadnego wpływu. Podatnik ma możliwość reagowania praktycznie we wszystkich wypadkach. Ordynacja podatkowa przewiduje, iż niemalże zawsze podatnik może wnieść odwołanie, skorygować dokumenty bądź podjąć wiele innych typów działań. Brak takiej możliwości dotyczy wyłącznie wybranych zagadnień związanych z procedurą podatkową, ponieważ jednak stanowią one niewielki procent, w ogóle nie będzie się ich tu przywoływać.

---

<sup>128</sup> A. Gomułowicz, J. Malecki, *Podatki i prawo podatkowe*, Warszawa 2006, s. 140.

<sup>129</sup> G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy*, Warszawa 2007, s. 86.

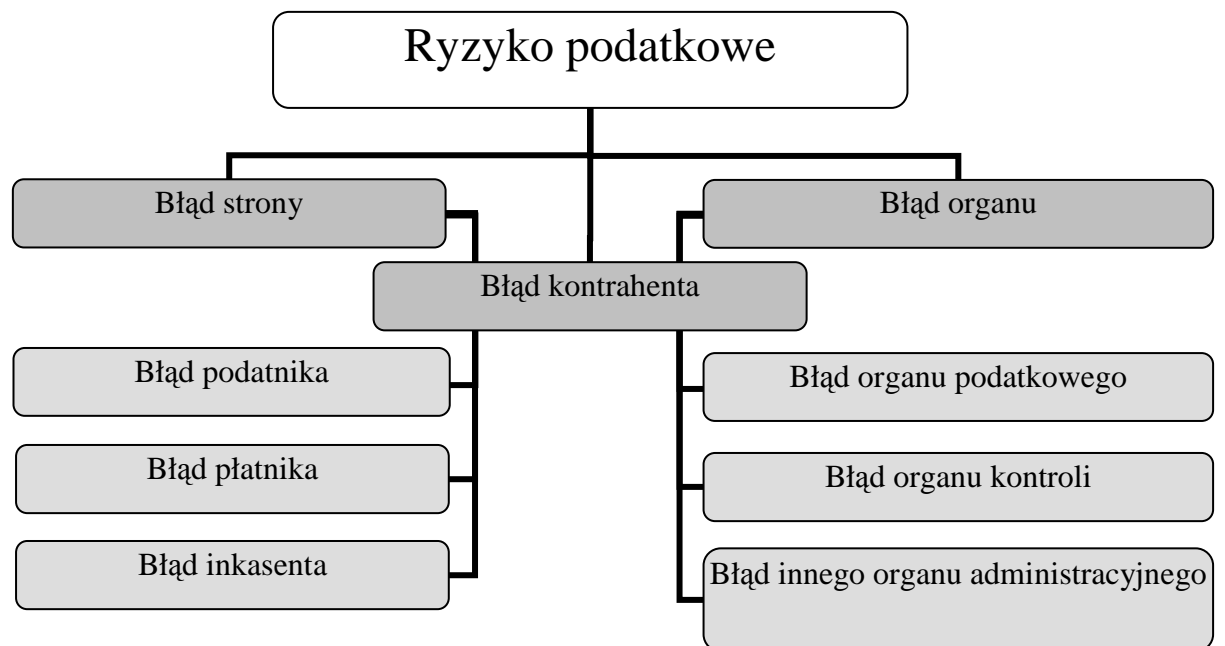
Schemat 4. Podział ryzyka podatkowego ze względu na odwracalność skutków istnienia ryzyka podatkowego



Źródło: Opracowanie własne

Ryzyko podatkowe można podzielić także, wyróżniając podmiot, którego zachowanie było przyczyną zaistnienia zdarzenia generującego ryzyko podatkowe. Główny podział w tym zakresie pozwala wskazać, iż ryzyko podatkowe powstało z powodu błędu strony, błędu organu oraz błędu kontrahenta. Przy czym przez błąd należy rozumieć wykonanie czynności związanych z wypełnianiem obowiązków podatkowych w sposób niepoprawny.

Schemat 5. Podział ryzyka podatkowego ze względu na podmiot, którego błąd spowodował powstanie ryzyka podatkowego



Źródło: Opracowanie własne

Błąd strony jest w tym zestawieniu rozumiany jako błąd poczyniony przez osobę odpowiedzialną za dopełnienie obowiązków podatkowych, może zatem dotyczyć błędu w realizacji obowiązku podmiotu jako podatnika, płatnika bądź inkasenta. Zakres obowiązków i odpowiedzialności w przypadku tych trzech funkcji jest odmienny, jednakże ryzyko podatkowe w tym zakresie dotyczy przede wszystkim realizacji obowiązków nałożonych prawem materialnym.

Odmienne rzecz się ma, gdy błąd został poczyniony przez organy. Można wyróżnić trzy główne grupy organów, których błędy mogą rodzić ryzyko podatkowe. Są to organy podatkowe, organy skarbowe oraz pozostałe organy administracji<sup>130</sup>. Błędy popełniane przez organy administracyjne dotyczą raczej uchybień w zakresie realizacji obowiązków nałożonych procedurą podatkową<sup>131</sup>.

Błędy kontrahentów, za które może odpowiadać podatnik to przede wszystkim niedbalstwo bądź świadome działania realizowane celem niezapłacenia podatku. Trybunał Konstytucyjny wypowiedział się już w zakresie zgodności z ustawą zasadniczą zapisów prawa podatkowego, które przerzucają na podatnika odpowiedzialność za czyny kontrahenta. Zdaniem Trybunału przepisy takie są niedozwolone jako niezgodnie z Konstytucją<sup>132</sup>.

Ryzyko podatkowe, jak każdy rodzaj ryzyka można także podzielić na ubezpieczalne i nieubezpieczalne<sup>133</sup>. Zapłata zobowiązania podatkowego w prawidłowej formie nie może być traktowana jako szkoda, przed którą można się ubezpieczyć. Zatem ryzyko podatkowe w zasadzie nie jest ubezpieczalne. Funkcjonuje jednak na rynku ubezpieczenie pozwalające pokryć koszty pomocy prawnej w trakcie postępowania podatkowego oraz dalszej kontroli zgodności z prawem wydanej decyzji podatkowej.

Kolejny podział zjawiska ryzyka podatkowego, jakiego można dokonać, dotyczy zakresu skutków zaistnienia zdarzeń wynikających z istniejącego ryzyka podatkowego.

Zakładając, iż niekorzystne dla podatnika zdarzenie wynikające z istnienia ryzyka podatkowego przejawia się w decyzji podatkowej, można wyróżnić trzy rodzaje ryzyka podatkowego. Pierwszy to takie ryzyko, w którego następstwie wydawana jest decyzja podatkowa, niemająca wpływu na bieżącą działalność podmiotu. Druga to takie ryzyko, w wyniku którego wydawana jest decyzja, która wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale jednocześnie nie powoduje konieczności jego zamknięcia. Może być to dla przykładu

---

<sup>130</sup> A. Matysiak, op. cit., s. 13.

<sup>131</sup> D. Strzelec, Eliminowanie nieprawidłowości proceduralnych przez organ odwoławczy, a zasada dwuinstancyjności postępowania, *Monitor Podatkowy*, Nr 5/2008, s. 22.

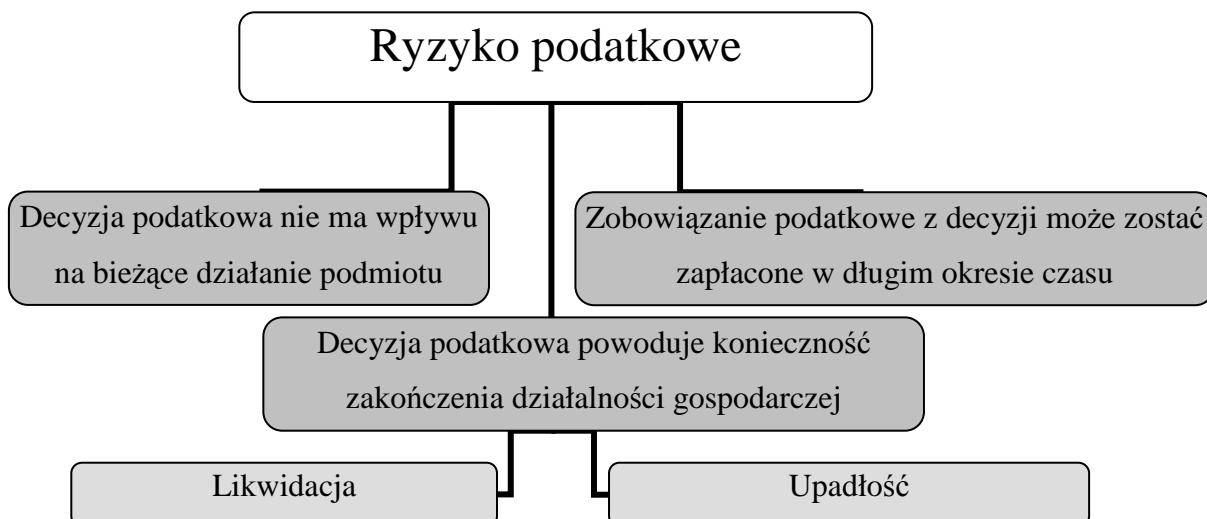
<sup>132</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 27 kwietnia 2004, sygn. akt K 24/03.

<sup>133</sup> E. Kowalewski, op. cit., s. 43.



sytuacja, w której podatnik zmuszony jest pozyskać dodatkowe finansowanie zewnętrzne bądź w przypadku spółki kapitałowej wystąpić do właściciela o podniesienie kapitałów własnych spółki.

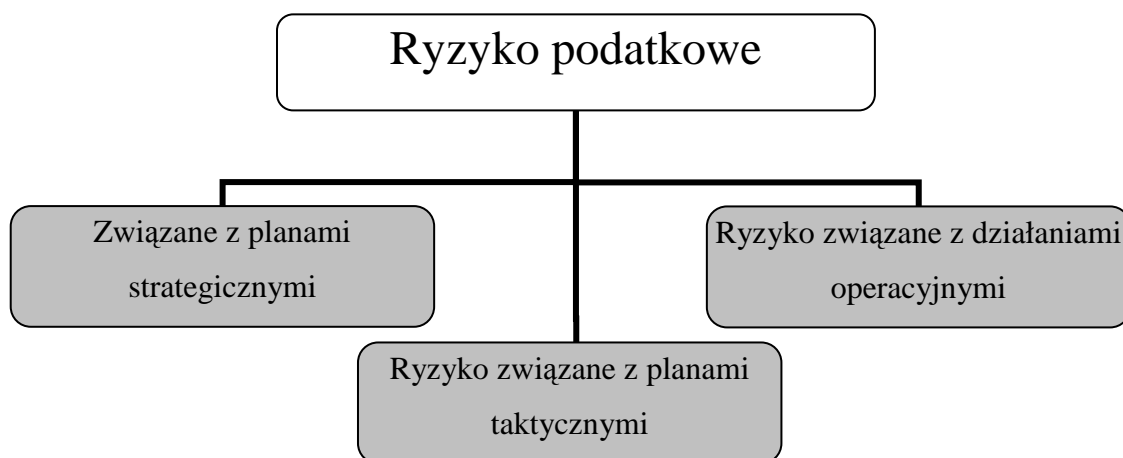
Schemat 6. Podział ryzyka podatkowego ze względu na zakres skutków istnienia ryzyka podatkowego.



Źródło: Opracowanie własne

Ostatnia grupa ryzyka podatkowego to takie ryzyko, którego ziszczenie powoduje, że przedsiębiorstwo nie jest w stanie prowadzić nadal działalności operacyjnej. Nastąpić bowiem mogą okoliczności zmuszające przedsiębiorcę do złożenia wniosku o wszczęcie postępowania układowego lub upadłościowego, bądź działalność przestaje zapewniać oczekiwaną stopę zwrotu z inwestycji z powodu dużego kosztu kapitału.

Schemat 7. Podział ryzyka podatkowego ze względu na rodzaj planu, z jakim wiąże się powstanie ryzyka podatkowego.



Źródło: Opracowanie własne

Planowanie podatkowe wiąże się także z identyfikacją ryzyka podatkowego oraz doбором narzędzi dla jego ograniczenia. Innego typu ryzyko podatkowe związane jest z różnymi horyzontami planowania podatkowego. Dla przykładu w zakresie planowania operacyjnego praktycznie nie występuje ryzyko zmiany przepisów prawa, które to ryzyko jest istotnym ryzykiem w przypadku planowania o długim horyzoncie czasowym.

Opierając się na kryterium odległości horyzontu planowania, można wyróżnić ryzyko podatkowe związane z planowaniem strategicznym, taktycznym i operacyjnym<sup>134</sup>. Planowanie podatkowe, które jest elementem tworzenia poszczególnych planów przedsiębiorstwa wiąże się, w zależności od horyzontu planowania, z różnego typu narzędziami ograniczenia ryzyka podatkowego. Ich opis oraz wskazanie, do jakiego rodzaju planowania podatkowego się je stosuje, znajduje się w rozdziale 2. pracy.

Jak widać ryzyko może mieć różną etiologię, a co z tym idzie możemy wyróżnić różne jego rodzaje. Ponadto jest związane z kształtem systemu podatkowego, więc naturalnym jest, iż organy administracyjne również dążą do jego ograniczania. Precyzyjna identyfikacja ryzyka jest niezbędna dla opracowania i zastosowania odpowiednich narzędzi zarządzania danym jego rodzajem. Dodatkowym aspektem prawidłowo przeprowadzonej typologii zjawiska jest możliwość podjęcia decyzji o wyborze możliwych potencjalnych narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego pod kątem ekonomiki ich zastosowania. Ważne jest bowiem, aby stosowane narzędzia były adekwatne do wielkości ryzyka, któremu mają zapobiegać.

## **1.6 Działania organów administracyjnych i sądowych podejmowane dla poprawy polskiego systemu podatkowego**

W poniższym podrozdziale zostały opisane podejmowane przez Najwyższą Izbę Kontroli, Ministerstwo Finansów oraz Trybunał Konstytucyjny prace, których bezpośrednim bądź pośrednim celem była poprawa funkcjonowania polskiego systemu podatkowego. Żadna z tych instytucji nie została co prawda powołana w celu ograniczenia ryzyka podatkowego jednakże z uwagi na zadania stawiane przed tymi organami mają one wpływ na treść przepisów prawa podatkowego, ich interpretacje bądź sposób funkcjonowania organów podatkowych.

Rozważania przedstawione poniżej pokazują, że system podatkowy funkcjonujący w Polsce daleki jest od doskonałości, a jego błędy mają bardzo istotny wpływ na

---

<sup>134</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski i Rutka R., *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 149.

funkcjonowanie podmiotów gospodarczych na terenie kraju. Przedstawione w niniejszym podrozdziale informacje na temat prac organów państwowych korespondują z wynikami badań empirycznych przedstawionych w rozdziale trzecim pracy pokazując, że wątpliwości opisywane przez przywołane instytucje wskazywane są także jako przyczyna powstawania ryzyka podatkowego przez podmioty gospodarcze.

Reformy polskiego systemu podatkowego, które zostały przeprowadzone po 1992 roku, oceniono w trakcie szeregu kontroli przeprowadzonych przez Najwyższą Izbę Kontroli. W 1999 roku NIK przedstawił analizę zbiorczą, zatytułowaną *Podatki w świetle kontroli NIK* opisujące praktyczne aspekty funkcjonowania systemu podatkowego. W raporcie z 1999 roku Najwyższa Izba Kontroli wskazała na cztery główne wady funkcjonowania polskiego systemu podatkowego:

- brak zabezpieczeń stabilności prawa podatkowego;
- niestabilne, niepewne i nieścisle regulacje prawne;
- brak zintegrowanego systemu informacji podatkowej;
- znikome prewencyjne oddziaływanie organów podatkowych.

Raport NIK z 1999 roku wskazuje w pierwszej kolejności, iż system podatkowy obowiązujący w Polsce nie posiada skutecznego zabezpieczenia przed doraźnymi zmianami w obowiązujących regulacjach prawa podatkowego, w wyniku czego zmiany ustaw podatkowych są częste. Dla przykładu w latach 1995-1997 ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych zmieniana była trzynaście razy, a ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych jedenaście. Dodatkowym problemem, jaki wskazała Izba był fakt, że część zmian wprowadzano w sposób cząstkowy, na mocy innych ustaw, zamiast w trybie kompleksowych nowelizacji ustaw podatkowych. Opisywany raport podkreślał także, że miały miejsce przypadki wydawania aktów wykonawczych obowiązujących z datą wsteczną.

Omawiany raport nie miał niestety pozytywnego wpływu na proces powstawania prawa w Polsce, nie wpłynął bowiem na ograniczenie zjawiska nowelizacji przepisów prawa podatkowego. W latach 2000-2002 ustawę o podatku dochodowym od osób prawnych nowelizowano dwadzieścia trzy razy, a ustawę o podatku dochodowym od osób fizycznych trzydzieści pięć razy. Zatem ustawę, która jest dla zwyczajnych podatników najistotniejsza, nowelizowano średnio raz na miesiąc. Ordynacja podatkowa była nowelizowana w opisywanym okresie siedemnaście razy, czyli raz na dwa miesiące. W takiej sytuacji można określić, iż polski system prawa podatkowego jest wysoce niestabilny.

Kolejnym wskazanym przez Izbę utrudnieniem jest fakt, iż nowelizacje ustaw nie są wprowadzane wprost, ale przy okazji uchwalania bądź nowelizowania rozmaitych innych aktów. Na przykład ordynacja podatkowa była nowelizowana ustawą prawo pocztowe<sup>135</sup>, ustawą o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta<sup>136</sup>, czy ustawą o zmianie ustawy o cudzoziemcach<sup>137</sup>.

Nadal także zdarzają się przypadki uchwalania ustaw bez wymaganego okresu wejścia w życie. Jako przykład przywołać można rozporządzenia wykonawcze w odniesieniu do takich kwestii, jak zaniechanie poboru podatku od niektórych przychodów<sup>138</sup> czy wykazu sprzętu komputerowego, co do którego określona została stawka 3% podatku VAT<sup>139</sup>.

Kontrolujący podsumowali zatem, iż polskie prawo podatkowe jest nie tylko niestabilne, ale również skomplikowane. Ustawy podatkowe są coraz bardziej obszerne, rozbudowane i przez to nieczytelne dla przeciętnego obywatela. Brak niezbędnej precyzji w treści przepisów podatkowych może być wykorzystywany do unikania płacenia podatków, co jest przyczyną uszczuplenia wpływów do budżety państwa.

Zdaniem autorów raportu postępujący stopień komplikacji obowiązującego prawa podatkowego negatywnie wpływał na racjonalność postępowania podmiotów gospodarczych, co więcej, dochodzić mogło do niejednolitego stosowania prawa podatkowego, nierównego traktowania podatników, a nawet kształtowania reguł podatk

Najwyższa Izba Kontroli wskazała ponadto na zbyt niską liczbę realizowanych kontroli podatkowych, co wpływa na niewielki stopień wywiązywania się z jej roli prewencyjnej. Prawdopodobieństwo realizacji kontroli u podatników zostało ocenione jako niewystarczające, gdyż w przypadku osób prawnych kontrole średnio były przeprowadzane raz na 20 lat podczas, gdy u osób fizycznych raz na 8 lat. Dodatkowo gwałtownemu pogorszeniu uległ wskaźnik efektywności egzekucji, który mierzony jest relacją kwoty wyegzekwowanych zaległości podatkowych do kwoty objętej tytułami wykonawczymi. W roku 2002 wynosił 50,1%, a rok później już tylko 44,4%.

---

<sup>135</sup> Ustawa z dnia 12 czerwca 2003 roku Prawo Pocztove ( Dz. U. 2003.130.1188).

<sup>136</sup> Ustawa z dnia 20 czerwca 2002 roku o bezpośrednim wyborze wójtów i prezydentów miast (Dz. U. 2002.113.984).

<sup>137</sup> Ustawa z 11 kwietnia 2001 roku o zmianie ustawy o cudzoziemcach oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. 2001.42.475).

<sup>138</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 15 lutego 2002 roku w sprawie zaniechania poboru podatku oraz zwolnienia niektórych grup podatników z obowiązku pobierania podatków (Dz. U. 2002.17. 158).

<sup>139</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 25 marca 2002 roku w sprawie zaniechania poboru podatku oraz zwolnienia niektórych grup podatników z obowiązku pobierania podatków (Dz. U. 2002.31.289).

W opisywanym raporcie NIK wskazano również na widoczną opieszałość zarówno w zakresie kontroli podatkowych, egzekucji zaległości podatkowych jak i prowadzenia spraw karno skarbowych. W podsumowaniu raportu wskazano ponadto na korupcjogenność, zarówno samego prawa podatkowego, jak i praktyki jego stosowania. Niestabilność prawa, nadmiar regulacji i ich nieprecyzyjność sprzyjają dowolnym interpretacjom, różnym w stosunku do poszczególnych podatników. Z kolei zbyt mała aktywność urzędów skarbowych w działalności egzekucyjnej i kontrolnej umożliwia subiektywny dobór podmiotów kontrolowanych.

Kolejna kontrola przeprowadzona przez NIK opisana w raporcie z kwietnia 2004 roku ujawniła liczne nieprawidłowości w funkcjonowaniu izb i urzędów skarbowych oraz urzędów kontroli skarbowej, w tym w szczególności<sup>140</sup>:

- niewystarczający nadzór izb skarbowych nad podległymi urzędami skarbowymi w zakresie wykonywania kontroli podatkowych oraz prowadzenia postępowań podatkowych;
- przewlekłość postępowań odwoławczych prowadzonych przez izby skarbowe;
- naruszenia przepisów podatkowego prawa materialnego i proceduralnego w prowadzonych postępowaniach kontrolnych, podatkowych i skarbowych;
- spadek liczby i efektywności kontroli podatkowych przeprowadzanych przez urzędy skarbowe w zakresie podatku od towarów i usług;
- wzrost liczby i kwot uchylanych decyzji wymiarowych inspektorów kontroli skarbowej.

W raporcie wskazano na obniżenie jakości kontroli przeprowadzanych przez organy skarbowe, o czym świadczyć może wzrost liczby uchylanych decyzji wydanych w pierwszej instancji oraz wartość odsetek wypłaconych z tytułu nieterminowych zwrotów nadpłat będących konsekwencją uchylenia bądź zmiany decyzji w postępowaniu odwoławczym lub przed sądem administracyjnym

W ocenie NIK najwięcej problemów w postępowaniach podatkowych i kontrolnych stwarzały niestabilność, niepewność i wewnętrzna niespójność prawa podatkowego, których skutkiem były nieprawidłowości polegające na naruszeniu przepisów prawa procesowego i materialnego poprzez nieprawidłową interpretację przepisów podatkowych w postępowaniach podatkowych oraz kontrolach podatkowych i skarbowych. W okresie, gdy

---

<sup>140</sup> Kontrola NIK oznaczona nr P/03/025 – „*Prowadzenie przez organy skarbowe postępowań podatkowych i kontrolnych*”

przeprowadzana była kontrola, dokonano piętnastu zmian w zakresie podatku VAT, trzynastu w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych oraz dwadzieścia dwie w obrębie podatku dochodowego od osób fizycznych.

W przypadku izb skarbowych procedura odwoławcza jest czasochłonna i skomplikowana. Trwa niejednokrotnie kilka miesięcy. W przypadku NSA dochodzi nawet do kilku lat. Tymczasem podatnik jest zobowiązany dokonać płatności podatku w ciągu 14 dni od dnia doręczenia decyzji ustalającej wysokość zobowiązania podatkowego. Wszystko to powoduje, że nawet przyznanie racji podatnikowi przez organy odwoławcze oraz zwrot kwoty otrzymanej z budżetu państwa po korzystnym dla podatnika rozstrzygnięciu procedury odwoławczej, nie rekompensują poniesionych przez niego strat gospodarczych.

NIK wskazał także, że wprowadzenie instytucji wiążącej interpretacji podatkowej także dokonane było w sposób nieprawidłowy, czego efektem było doprowadzenie do sytuacji, w której w zależności od regionu kraju wydawano interpretacje różnej treści. Brak skutecznych działań Ministra Finansów w zakresie jednolitości stosowania prawa podatkowego spowodował znaczny wzrost kosztów wadliwych decyzji. W 36 urzędach skarbowych poddanych kontroli przez NIK, w których badano tylko decyzje określające zaległość lub ustalające zobowiązania podatkowe, odsetki wypłacone podatnikom wskutek wadliwych decyzji tych urzędów systematycznie i znacząco rosły. W roku 2000 było to 1.003 tys. zł podczas gdy w roku 2001 2.116 tys. zł zaś rok później 2.989 tys. zł. Odsetki za nieterminowe rozliczenia wypłacone przez urzędy skarbowe z tytułu zwrotów nadpłat w wyniku uchylecia bądź zmiany decyzji w postępowaniu odwoławczym lub przed NSA wzrosły w 2002 r. o 130,5% w stosunku do roku 2001 i wyniosły 389.031,3 tys. zł podczas gdy w 2001 była to kwota 168.753,4 tys. zł.

Wyniki kontroli wskazują na widoczną tendencję do wydłużania czasu trwania prowadzonych kontroli skarbowych. Przy czym przedłużanie terminu zakończenia kontroli skarbowych nie zawsze było usprawiedliwione przyczynami obiektywnymi.

Mając na uwadze przytoczone powyżej obserwacje Najwyższa Izba Kontroli sformułowała trzy obszary, którymi należy się zająć w celu poprawy funkcjonowania systemu podatkowego:

- całościowa reforma prawa podatkowego w celu uzyskania możliwie prostego, przejrzystego i wewnętrznie spójnego systemu podatkowego;
- nadzór nad podległym aparatem skarbowym w celu wyeliminowania różnic w interpretacji prawa podatkowego;

- wypracowanie przez Ministerstwo Finansów jednolitych mierników oceny pracy organów skarbowych.

Drugim podmiotem, którego działania mają wpływ na poprawę funkcjonowania systemu podatkowego w Polsce jest Ministerstwo Finansów. Ordynacja podatkowa przyznaje mu między innymi kompetencję do dokonywania interpretacji prawa podatkowego. Interpretacje te nazywane w literaturze przedmiotu „interpretacjami ogólnymi” powinny kształtować prawidłową wykładnię prawa podatkowego i ujednocić w tym zakresie praktykę stosowania prawa przez organy podatkowe i organy kontroli skarbowej. Celem ujednoczenia stosowania przepisów prawa jest realizacja zasady sprawiedliwości podatkowej poprzez zapewnienie równości i powszechności opodatkowania<sup>141</sup>.

Norma prawna opisująca ogólną interpretację podatkową używa sformułowania „w szczególności”, z której wynika, że interpretacja ogólna to tylko jeden ze środków przewidzianych do ujednoczenia stosowania prawa podatkowego, gdyż podkreśla się, że ujednoczenie można osiągnąć przede wszystkim przez uproszczenie tego prawa.

Interpretacja ogólna dokonywana jest z urzędu przez Ministra Finansów i nie ma możliwości, aby o taką interpretację wystąpił indywidualny podatnik. Nie oznacza to jednak, że możliwość taką ordynacja wyłącza. Pismo podatnika zawierające taki wniosek będzie jednak jedynie sygnalizacją wątpliwości prawnych, których wyjaśnienie może być ważne dla zapewnienia jednolitego stosowania prawa podatkowego przez organy podatkowe i organy kontroli skarbowej.

Interpretacja ogólna prawa podatkowego może być wykorzystywana jedynie w celu zapewnienia jednolitości stosowania prawa podatkowego. Skorzystanie więc z uprawnienia do dokonania tej interpretacji będzie dopuszczalne wówczas, gdy w szeroko rozumianej praktyce stosowania prawa podatkowego przez te organy wystąpią rozbieżności wskazujące na potrzebę podjęcia działań zmierzających do zapewnienia owej jednolitości. Zatem o zaistnieniu takiej potrzeby będzie świadczył fakt wydania przez organy podatkowe rozpatrujące konkretne sprawy podatkowe różnych rozstrzygnięć, bądź takich samych rozstrzygnięć, ale na podstawie różnych wykładni tych samych przepisów prawa podatkowego.

Minister Finansów nie ma prawa dokonywać interpretacji prawa podatkowego, jeżeli praktyka stosowania konkretnych aktów normatywnych tego prawa lub zawartych w nich

---

<sup>141</sup> R. Mastalski, B. Adamiak, J. Borkowski, *Ordynacja podatkowa*, Wrocław 2006, s. 106-110.

przepisów podatkowych nie wykazuje rozbieżności. Dopóki więc praktyka organów podatkowych lub organów kontroli skarbowej nie wskazuje na potrzebę podjęcia wspomnianych działań, dopóty skorzystanie przez Ministra Finansów z opisywanych uprawnień będzie pozbawione dostatecznych podstaw prawnych. Za naruszenie komentowanego przepisu można by uznać dokonanie takiej interpretacji niezwłocznie po wejściu w życie konkretnego aktu normatywnego, jeszcze przed przystąpieniem przez właściwe organy podatkowe lub organy kontroli skarbowej do stosowania tego aktu lub zawartych w nim przepisów.

Wydawanie ogólnej interpretacji prawa podatkowego stanowi element stosowania prawa a nie jego stanowienia. Minister Finansów jest zatem uprawniony wyłącznie do wykładni aktów normatywnych bądź ich fragmentów. Dodatkowo wykładnia ta powinna być realizowana przy uwzględnieniu przyjętych w doktrynie i orzecznictwie dyrektyw wykładni. Proces interpretacji przepisów prawa nie może zatem być wykorzystywany do tworzenia prawa podatkowego, jego uzupełniania lub modyfikacji, czyli nie może przekształcić się w wykładnię prawotwórczą. Zakaz wykładni prawotwórczej, jako jedna z głównych dyrektyw wykładni prawa, powinien być przestrzegany ze szczególną starannością przy dokonywaniu wykładni przewidzianej w komentowanym przepisie<sup>142</sup>.

Ordynacja podatkowa nakłada na Ministra Finansów obowiązek dokonywania interpretacji ogólnej prawa podatkowego z uwzględnieniem orzecznictwa sądów oraz Trybunału Konstytucyjnego lub Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Przy czym należy uznać za zasadnie przekonanie, że w procesie wykładni przepisów prawa Minister Finansów powinien uwzględnić te głosy wyrażone w konkretnych orzeczeniach, które są powszechnie akceptowane przez inne składy orzekające sądów, co znajduje wyraz w orzeczeniach rozstrzygających indywidualne sprawy.

Uwzględnianie orzecznictwa sądów, Trybunału Konstytucyjnego i Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, powinno polegać na dokonaniu interpretacji ogólnej takiej treści, która nie będzie sprzeczna z tym orzecznictwem. Należy także spodziewać się, że formułując treść ogólnych interpretacji prawa podatkowego Minister Finansów będzie uwzględniał regulacje Ustawy Zasadniczej. Dokonywana bowiem w takich wypadkach wykładnia ustaw i innych aktów normatywnych prowadzi z reguły do dostosowania ich do

---

<sup>142</sup> L. Morawski, *Wykładnia w orzecznictwie sądów. Komentarz*, Toruń 2002, s. 20.



zasad i wymagań Konstytucji i tym samym stwarza warunki do uwzględnienia wskazanej właściwości tych aktów przy ich stosowaniu w konkretnych sprawach<sup>143</sup>.

Trudno jest ocenić rzeczywisty wpływ prac Ministerstwa Finansów w zakresie ujednoczenia sposobu stosowania przepisów prawa. Rola ta teoretycznie zanika od czasu, gdy Ministerstwo Finansów odpowiada także za wydawanie interpretacji indywidualnych. Nie mniej jednak możliwość wydania oficjalnej interpretacji ogólnej, która wiązać będzie organy podatkowe i skarbowe na terenie całego kraju należy ocenić pozytywnie.

Trzecią instytucją, której działanie wspomaga ograniczenie ryzyka podatkowego, jest Trybunał Konstytucyjny. W okresie swojego funkcjonowania wielokrotnie zajmował się on sprawami z zakresu opodatkowania<sup>144</sup>. W trakcie tych prac sformułował szereg wniosków, które pozwalają sprecyzować kilka zasad głównych, w tym między innymi:

- zasada ochrony zaufania do państwa i prawa;
- zasada ochrony praw nabytych;
- zasada niedziałania prawa wstecz (*lex retro non agit*);
- nakaz dochowania odpowiedniego okresu dostosowawczego (*vacatio legis*);
- warunki wejścia w życie aktu normatywnego;
- zasada określoności przepisów prawa;
- zasada lojalności;
- wyłączność ustawy w sprawach wolności i praw oraz prawa daniowego<sup>145</sup>.

Pogwałcenie naczelných zasad legislacyjnych narusza podstawową normę Konstytucji głoszącą, że Rzeczpospolita Polska jest demokratycznym państwem prawnym, urzeczywistniającym zasadę sprawiedliwości społecznej<sup>146</sup>.

Szybko zmieniające się życie gospodarcze wymusza niekiedy częste i znaczące zmiany w treści aktów normatywnych. Dotyczy to głównie gałęzi prawa regulującego finanse publiczne. Na ustawodawcy ciąży wtedy obowiązek starannego uwzględniania za pomocą powszechnie przyjętych technik stanowienia prawa, ze szczególnym uwzględnieniem techniki przepisów przejściowych, ochrony praw słusznie nabytych i ochrony interesów będących w toku<sup>147</sup>. Trybunał Konstytucyjny niejednokrotnie wypowiedział się, że ustawodawca, tworząc akty normatywne, ma brać pod uwagę

---

<sup>143</sup> *Bezpośrednie stosowanie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, pod red. K. Działocha i in., Warszawa 2005, s. 85 i n.

<sup>144</sup> J. Głuchowski, *Polskie prawo podatkowe*, Warszawa 2006, s. 25.

<sup>145</sup> B. Szczurek, *Koncepcja ochrony praw podatnika. Geneza, rozwój, perspektywy*, Warszawa 2008, s. 63 i n.

<sup>146</sup> Art. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997.78.483).

<sup>147</sup> Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 2 marca 1993 r., K. 9/92 i wyrok z 25 listopada 1997 r., K. 26/97.

konsekwencje faktyczne i prawne, jakie zrodził on od chwili wejścia w życie nowych uregulowań<sup>148</sup>.

Przyjmowane przez ustawodawcę nowe unormowania nie mogą zaskakiwać ich adresatów, którzy powinni mieć czas na dostosowanie się do zmienionych regulacji i spokojne podjęcie decyzji co do dalszego postępowania. Jednym ze sztandarowych przykładów naruszenia zasady legislacyjnych był zbiór norm prawnych ustanawiających i następnie zmieniających zasady funkcjonowania Zakładów Pracy Chronionej. Przedsiębiorstwa, które poczyniły znaczne inwestycje, aby dostosować swoje miejsca pracy dla potrzeb osób niepełnosprawnych starały się o nadanie statusu Zakładu Pracy Chronionej. Jedną z zachęt stosowanych przez ustawodawcę w nakłanianiu podatników do realizowania tych przedsięwzięć były duże ulgi podatkowe. Inwestycje poczynione przez przedsiębiorców wymagane dla spełnienia ostrych wymogów Państwowej Inspekcji Pracy były duże, zaś ulgi podatkowe zostały niemalże całkiem zniesione z dnia na dzień.

Zasada państwa prawnego wymaga stanowienia norm nienaganych z punktu widzenia techniki legislacyjnej. Powinny one realizować założenia będące podstawą porządku konstytucyjnego w Polsce i strzec tego zespołu wartości, który wyraża Konstytucja. Przy ocenie zgodności aktów normatywnych z zasadą ochrony zaufania do państwa i do prawa Trybunał Konstytucyjny rozważa także, na ile oczekiwanie jednostki, że nie narazi się ona na prawne skutki, których nie mogła przewidzieć w momencie podejmowania decyzji i działań, są usprawiedliwione. Dokonując takiej analizy, trzeba mieć jednak na uwadze, że jednostka musi zawsze liczyć się z tym, że zmiana warunków społecznych lub gospodarczych może wymagać nie tylko zmiany obowiązującego prawa, a nawet niezwłocznego wprowadzenia w życie nowych regulacji prawnych<sup>149</sup>.

Ryzyko związane z wszelką działalnością gospodarczą obejmuje również ryzyko niekorzystnych zmian systemu prawnego. Istotne znaczenie ma także horyzont czasowy działań podejmowanych przez jednostkę w danej sferze życia. Im dłuższa jest perspektywa czasowa, tym silniejsza powinna być ochrona zaufania do państwa i do stanowionego prawa<sup>150</sup>. Istotnym elementem tej zasady jest obowiązek poszanowania przez ustawodawcę interesów w toku, np. przedsięwzięć gospodarczych i finansowych, rozpoczętych na gruncie dotychczasowych przepisów. Nie ma on charakteru bezwzględny. Powołana zasada ma

---

<sup>148</sup> H. Filipczyk, Zmiana interpretacji i „argument i przeciw” w świetle zasad pewności prawa – studium przypadku, *Monitor Podatkowy*, nr 9/2008, s. 27 i n.

<sup>149</sup> B. Brzeziński, *Wprowadzenie do prawa podatkowego*, Toruń 2008, s. 186.

<sup>150</sup> Wyroki Trybunału Konstytucyjnego z 28 kwietnia 1998 r., K. 3/99 i z 13 marca 2000 r., K. 1/99

jednak szczególnie kategoryczny charakter, jeżeli ustawodawca wyznaczył pewne ramy czasowe, w których jednostka może realizować określone przedsięwzięcie według z góry ustalonych reguł, w zaufaniu, że nie zostaną one zmienione, a jednocześnie dane przedsięwzięcie ma charakter rozłożony w czasie i jednostka faktycznie rozpoczęła jego realizację<sup>151</sup>. Odstąpienie od tych zasad mogłoby nastąpić w sytuacji szczególnej konieczności uzasadnionej interesem publicznym<sup>152</sup>. Zasady tej nie można jednak rozumieć jako nakazu niezmienności prawa i zakazu ingerencji ustawodawcy w stosunki prawne rozciągnięte w czasie, zwłaszcza w tych dziedzinach życia społecznego, które podlegają szybkim zmianom faktycznym, jak to ma miejsce w polskiej gospodarce. Zasady te wyznaczają natomiast warunki, od których zależy ocena dopuszczalności zmian stanu prawnego<sup>153</sup>.

Zasada ochrony zaufania do państwa nakazuje stanowienie i stosowanie przepisów prawa w taki sposób, by nie naruszać zasady ochrony praw nabytych. Istota zasady ochrony praw nabytych sprowadza się do takiego nakazu stanowienia i stosowania prawa, by obywatel mógł układać swoje sprawy w przekonaniu, że nie naraża się na skutki prawne, których nie mógł przewidzieć w momencie podejmowania decyzji<sup>154</sup>. Oczywistym jest, że z zasady tej nie wynika radykalny i nieodzowny zakaz zmiany unormowań prawnych na niekorzyść obywatela. Ochrona praw nabytych nie może bowiem uniemożliwiać zasadniczej reformy polskiego systemu prawnego, w tym systemu norm regulujących funkcjonowanie organów administracji publicznej.

Na gruncie prawa podatkowego istotnym jest, że zasada ochrony praw nabytych zakazuje arbitralnego znoszenia lub ograniczania praw podmiotowych przysługujących jednostce lub innym podmiotom prywatnym występującym w obrocie prawnym. Zapewnia jednocześnie ochronę praw podmiotowych, zarówno publicznych jak i prywatnych nabytych w drodze decyzji wydanych przez organy podatkowe. Wspomniana wcześniej ocena dopuszczalności wyjątków od zasady ochrony praw nabytych wymaga rozważenia, na ile oczekiwanie jednostki dotyczące ochrony praw nabytych jest usprawiedliwione, ponieważ zasada ochrony praw nabytych chroni wyłącznie oczekiwania usprawiedliwione i racjonalne<sup>155</sup>.

---

<sup>151</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 7 lutego 2001 r., K. 27/00.

<sup>152</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 12 stycznia 2000 r., P. 11/98.

<sup>153</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 7 maja 2001 r., K. 19/00.

<sup>154</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 2 czerwca 1999 r., K. 34/98.

<sup>155</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 4 stycznia 2000 r., K. 18/99.

Zasada niedziałania prawa wstecz jest kolejną zasadą stanowiącą podstawę porządku prawnego. U jej podstaw leży wyrażona w art. 2 Konstytucji zasada demokratycznego państwa prawnego<sup>156</sup>. Zasada niedziałania prawa wstecz nie stoi na przeszkodzie przyznawaniu lub rozszerzaniu uprawnień z mocą wsteczną. Nie powoduje jej naruszenia także zmiana z mocą wsteczną prawa, które nie powoduje pozbawienia lub ograniczenia uprawnień obywateli, a co najmniej ekspektatyw tych uprawnień.

Zasadę tę jednak należy rozumieć szeroko. Obejmuje ona zarówno zakaz stanowienia norm prawnych nakazujących stosowanie nowo ustanowionych norm prawnych do zdarzeń, które miały miejsce przed ich wejściem w życie i z którymi prawo nie wiązało dotąd skutków prawnych. Ale jest także zakazem stanowienia międzyczasowych norm, które mają określić treść stosunków prawnych powstałych pod rządami dawnych reguł, a trwających w okresie wejścia w życie norm nowo ustanowionych, jeżeli reguły te wywołują ujemne następstwa dla bezpieczeństwa prawnego i poszanowania praw nabytych<sup>157</sup>. W tak nakreślonym sensie zasady już można zaobserwować, że reguła ta ma ogromne znaczenie w zakresie norm prawno-podatkowych. Często zmieniające się przepisy prawa materialnego oraz bardzo wrażliwy na zmiany prawa przedmiot unormowań powodują, że ta konstytucyjna zasada ma ogromne znaczenie dla zachowania praw obywateli.

Granicą dowolności działania prawodawcy, organów podatkowych oraz sądów administracyjnych jest przede wszystkim przestrzeganie zasady ochrony praw nabytych i zasady ochrony zaufania do państwa i prawa<sup>158</sup>.

Nakaz stosowania odpowiedniego *vacatio legis* ma szerszy zasięg stosowania niż zasada ochrony praw nabytych, ponieważ odnosi się również do regulacji, które nie ograniczają ani nie znoszą praw podmiotowych. Zakresy stosowania obu zasad nakładają się na siebie, ponieważ wymóg zachowania odpowiedniej *vacatio legis* stanowi jeden z warunków dopuszczalności ingerencji ustawodawcy w prawa nabyte. Jak już zaznaczono ustawa działa z mocą wsteczną, kiedy początek jej stosowania pod względem czasowym ustalony został na moment wcześniejszy, aniżeli ustawa stała się obowiązującą.

Warunkiem koniecznym wejścia w życie powszechnie obowiązującego aktu normatywnego jest jego ogłoszenie<sup>159</sup>. Ogłoszenie aktu prawnego oznacza przekazanie informacji o treści aktu normatywnego jego adresatom. Warunek ten dotyczy zresztą nie

---

<sup>156</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 17 grudnia 1997 r., K. 22/96.

<sup>157</sup> Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 30 listopada 1988 r., K. 1/88.

<sup>158</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 7 maja 2001 r., K. 19/00.

<sup>159</sup> Art. 88 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku (Dz. U. 1997.78.483).

tylko ustaw, ale także innych powszechnie obowiązujących aktów. Zasady i tryb ogłaszania ustaw i innych aktów normatywnych określa ustawa zasadnicza<sup>160</sup>. Ogłoszenie ustawy następuje przez publikację jej tekstu w stosownym publikatorze. Do spełnienia tego warunku konieczne jest nie tylko wydanie danego numeru Dziennika Ustaw, ale także jego udostępnienie, a więc przynajmniej skierowanie go do rozpowszechniania.

Kolejną zasadą o dużej doniosłości w praktyce legislacyjnej, zwłaszcza podatkowej, jest zasada określoności przepisów prawa. Określa ona obowiązek, aby przepisy prawa były redagowane w sposób poprawny, precyzyjny i jasny, a standard ten wymagany jest zwłaszcza wówczas, gdy chodzi o ochronę praw i wolności. Z tak ujętej zasady określoności wynika, że każdy przepis prawny winien być skonstruowany poprawnie z punktu widzenia językowego i logicznego. Realizowanie tej zasady jest punktem wyjścia dla dalszych analiz przepisów prawnych pod względem prawidłowości legislacyjnej. Wymóg jasności oznacza nakaz tworzenia przepisów jasnych i zrozumiałych dla ich adresatów, którzy od racjonalnego ustawodawcy oczekiwać mogą stanowienia norm prawnych nie budzących zastrzeżeń co do treści nakładanych obowiązków i przyznawanych praw. Związana z jasnością precyzja przepisu winna przejawiać się w konkretności nakładanych obowiązków i przyznawanych praw tak, by ich treść była oczywista i pozwalała na ich wyegzekwowanie<sup>161</sup>. Z realizacją omawianej zasady ściśle powiązana jest zasada pewności i bezpieczeństwa prawnego oraz ochrony zaufania do państwa i prawa. Mają one szczególnie doniosłe znaczenie w sferze wolności oraz praw człowieka i obywatela. Jako naruszenie wymagań konstytucyjnych oceniać należy niejasne i nieprecyzyjne formułowanie przepisu, które powoduje niepewność jego adresatów co do ich praw i obowiązków. Stwarza to bowiem nazbyt szerokie ramy dla organów stosujących taki przepis, które w istocie muszą zastępować prawodawcę w zakresie tych zagadnień, które uregulował on w sposób niejasny i nieprecyzyjny.

Omawiana zasada ma wręcz trudne do przecenienia zastosowanie w tematyce prawnie podatkowej, niejasność i brak precyzji w regulacjach prawa podatkowego mają odzwierciedlenie w kontroli sądowej decyzji administracyjnej. Jednocześnie trzeba mieć na uwadze, że ogrom zagadnień, które muszą być regulowane przez prawo podatkowe i różnorodność życia gospodarczego powodują, że nie ma możliwości takiego doprecyzowania prawa, które wykluczyłoby całkowicie uznaniowość organów. Niedopuszczalne jest jednak stanowienie przepisów prawa, w których używane pojęcia są

---

<sup>160</sup> Art. 88 ust. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku (Dz. U. 1997.78.483).

<sup>161</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 21 marca 2001 r., K. 24/00.

wzajemnie sprzeczne lub umożliwiają dowolną interpretację. W przypadku, gdy w różnych aktach prawnych użyte jest tak samo brzmiące pojęcie, wymagane jest, by każdy akt prawny zawierał precyzyjną jego definicję. Ustawodawca ma jednak prawo do nadawania szczególnego znaczenia wykorzystywanym w tekście aktu prawnego pojęciom pod warunkiem, że mają one swoje naturalne znaczenie nadane przez zasady języka polskiego, a ponadto ustawodawca precyzyjnie wyjaśnił, jakie znaczenie nadał pojęciu, którym się posługuje<sup>162</sup>.

Już w pierwszym orzeczeniu – w 1986 r. – Trybunał Konstytucyjny wyraził pogląd, że ustalanie obowiązków obywateli i innych podmiotów prawa może zostać unormowane tylko w drodze ustawy, w szczególności w zakresie ustalenia wszelkiego rodzaju obowiązkowych świadczeń wobec państwa, zarówno osobistych jak i majątkowych, a także świadczeń w stosunkach cywilnoprawnych między obywatelami a państwem w zakresie nie ustalonym umowami<sup>163</sup>.

Art. 217 Konstytucji ustanawia zasadę wyłączności ustawy w sferze prawa daninowego. Celem tego przepisu jest stworzenie odpowiednich gwarancji praw podatnika wobec organów władzy publicznej. Wymaga on, aby wszystkie istotne elementy stosunku daninowego były uregulowane bezpośrednio w ustawie. Do uregulowania w drodze rozporządzenia mogą zostać przekazane wyłącznie sprawy nie mające istotnego znaczenia dla konstrukcji danego podatku. Ustawa może upoważnić organy wykonawcze m.in. do szczegółowego określania ulg i umorzeń oraz podmiotów zwolnionych od podatków, pod warunkiem, że sama określa ogólne zasady w tym zakresie i udziela wystarczająco precyzyjnych wskazówek co do sposobu ich uregulowania w akcie wykonawczym<sup>164</sup>. Dopuszczalne jest ustawowe odesłanie do regulacji w drodze rozporządzenia pewnych szczegółowych kwestii związanych z ukształtowaniem opłaty eksploatacyjnej. Warunkiem konstytucyjności takiego rozwiązania jest to, że ustawa określa ogólne zasady w tym zakresie i udziela wystarczająco precyzyjnych wskazówek, co do sposobu ich uregulowania w akcie wykonawczym<sup>165</sup>. Celem przyjętej w art. 217 Konstytucji zasady wyłączności ustawy w sferze prawa daninowego jest nie tylko stworzenie gwarancji praw podatnika wobec organów władzy publicznej, lecz przede wszystkim wzmocnienie pozycji demokratycznych struktur przedstawicielskich i ich odpowiedzialności politycznej<sup>166</sup>.

---

<sup>162</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 14 września 2001 r., SK 11/00.

<sup>163</sup> Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 28 maja 1986 r., U 1/86.

<sup>164</sup> Wyroki Trybunału Konstytucyjnego z 16 czerwca 1998 r., U. 9/97 i z 1 września 1998 r., U. 1/98.

<sup>165</sup> K. Nizioł, *Prawne aspekty polityki podatkowej*, Warszawa 2007, s. 21 i n.

<sup>166</sup> Wyroki Trybunału Konstytucyjnego z 1 września 1998 r., U. 1/98 i z 16 czerwca 1998 r., U. 9/97.

Wykładnia art. 217 Konstytucji wskazuje, iż przepis ten wymaga zachowania rangi ustawy dla regulowania materii podatkowej, pozostawiając zasadniczo niewielki margines zagadnień, które mogą zostać uregulowane przez akty wykonawcze wydane na podstawie i w ramach upoważnienia ustawowego. Zasada wyłączności ustawy dotyczy, bowiem spraw wyraźnie wskazanych w art. 217 Konstytucji, co oznacza, że inne aniżeli tam wskazane kwestie mogą zostać uregulowane w rozporządzeniach. Także na poziomie ustawowym muszą zostać sformułowane wszystkie rozstrzygnięcia podstawowe dla wyznaczenia rodzaju i charakteru prawnego poszczególnych źródeł dochodów jednostek samorządu terytorialnego.

Przedstawione w niniejszym podrozdziale efekty prac Najwyższej Izby Kontroli, Ministerstwa Finansów oraz Trybunału Konstytucyjnego pokazują, iż podejmowane są przez organy państwa działania w celu poprawy jakości prawa zarówno co do jasności jego interpretacji, stabilności jak i przewidywalności. Wszystkie działania zmierzają zatem w kierunku ograniczenia zjawisk będących przyczyną występowania ryzyka podatkowego polegającego na braku jasności co do obowiązków, jakie spoczywają na nich, a także niemożności przewidzenia kierunku zmian. Wyniki badań empirycznych, które przedstawione zostały szczegółowo w rozdziale trzecim dowodzą, iż przedsiębiorcy wskazują na zmienność przepisów prawa oraz brak jednoznacznej interpretacji norm prawnych jako na jedne z głównych przyczyn powstawania ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwach. Opisane w powyższym podrozdziale rozważania potwierdzają zatem opinie przedsiębiorstw.

Na tle innych krajów Unii Europejskiej można polski system podatkowy uznać za stosunkowo młody, a co za tym idzie z relatywnie małym dorobkiem w zakresie opodatkowania. Trudno więc się dziwić, iż podlega on szybkim modyfikacjom, które muszą nadążać za zmieniającymi się wymaganiami szybko rozwijającej się gospodarki, z drugiej zaś strony podatki są traktowane przez władze krajowe i samorządowe jako elastyczne narzędzie do zapewniania środków budżetowych<sup>167</sup>. Można zatem oczekiwać, iż działania podejmowane przez powyżej opisane instytucje będą kontynuowane, a ich skutek pozytywny.

---

<sup>167</sup> *Podstawy finansów*, op. cit., s. 179.

## **Rozdział 2. Rola ryzyka podatkowego w procesie zarządzania przedsiębiorstwem**

### **2.1 Charakterystyka przyczyn oraz przejawów ryzyka podatkowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.**

*Pojęcie zarządzania nie doczekało się jednoznacznej wykładni teoretycznej a brak precyzyjnego określenia terminu sprawia, że w literaturze przedmiotu występują różne warianty jego definicji<sup>168</sup>. Wynika to między innymi z tego, że z biegiem czasu zmienia się rozumienie terminu „zarządzanie”. Jednakże niezmiennie podstawowym zadaniem zarządzania jest zapewnienie realizacji celów instytucji przy zachowaniu zasady racjonalnego gospodarowania<sup>169</sup>.*

Pojęcie zarządzania odnosi się do działalności gospodarczej i osiągnięcia w niej korzystnych rezultatów oraz obejmuje oddziaływanie na ludzi wykorzystujących zasoby w procesie gospodarowania. Zarządzanie stanowi nieodłączny element funkcjonowania dowolnej instytucji, w której zachodzi proces gospodarowania jej zasobami<sup>170</sup>. Zarządzanie organizacjami, w tym także przedsiębiorstwami, może być analizowane na dwóch płaszczyznach: funkcjonalnej lub procesowej. Na płaszczyźnie funkcjonalnej proces zarządzania to ciąg działań będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które są uporządkowane w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle w układach informacyjno-decyzyjnych) i spełnia się przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze<sup>171</sup>. Alternatywnym podejściem w stosunku do ujęcia funkcjonalnego jest ujęcie procesowe, traktujące zarządzanie przedsiębiorstwem jako proces. Akceptacja powyższego modelu oznacza, że proces zarządzania jest konstytuowany przez trzy składowe: podmiot zarządzający, przedmiot zarządzania i informacyjno-decyzyjne sprzężenie zwrotne<sup>172</sup>.

Bez względu na płaszczyznę postrzegania zarządzania należy traktować je jako formę praktycznej działalności związanej z podejmowaniem decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich, w celu realizacji założonych zadań, zapewniając stały rozwój firmy. Właśnie podejmowanie decyzji jest

---

<sup>168</sup> J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Kraków 2005, s. 60.

<sup>169</sup> *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, op. cit., s. 23.

<sup>170</sup> *Ibidem*.

<sup>171</sup> J. Penc, op.cit., s. 60.

<sup>172</sup> *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, op. cit., s. 28 i n.



nieodzownym elementem zarządzania: *cokolwiek robi kierownik, robi to przez podejmowanie decyzji, zarządzanie jest zawsze procesem podejmowania decyzji*<sup>173</sup>. Można zatem sformułować stwierdzenie, iż *decydowanie nie jest odrębną funkcją zarządzania, lecz sposobem realizacji funkcji zarządzania we wszystkich czterech obszarach czyli: planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu i kontrolowaniu*<sup>174</sup>.

Pojęcie zarządzania utożsamia się z procesem<sup>175</sup> obejmującym zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacyjne (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>176</sup>. Inne z kolei podejście pozwala twierdzić, iż *zarządzanie stanowi zespół działań decyzyjnych, które zapewniają sterowanie procesami i zasobami firmy w celu takiego i powiązania i wykorzystania, aby w sposób sprawny, skuteczny uzyskać możliwe najlepszy efekt w istniejących warunkach funkcjonowania (prawnych, ekonomicznych, społecznych, ekologicznych)*<sup>177</sup>.

Mając na uwadze powyżej przytoczone definicje oraz fakt, iż wszystkie podmioty gospodarcze zobowiązane są regulować zobowiązania podatkowe można wywnioskować, że w grupie czynności związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem mieści się między innymi podejmowanie decyzji rodzących obowiązki w zakresie opodatkowania. *Należy też uwzględnić, że niektóre decyzje przedsiębiorcy cechuje większa wrażliwość na podatki a inne mniejsza. Nie ma jednak decyzji wolnych od implikacji podatkowych, toteż podatki należy włączyć w proces decyzyjny*<sup>178</sup>. Skutki w zakresie opodatkowania mogą wynikać bądź to z decyzji bezpośrednio związanych z opodatkowaniem, bądź być wtórnym efektem decyzji podejmowanych w innym zakresie. Pamiętając jednocześnie, że podejmowanie decyzji zawsze wiąże się z określonym typem ryzyka można wywnioskować, iż zarządzanie przedsiębiorstwem wiąże się z ryzykiem podatkowym.

Rozważania na temat powstawania ryzyka podatkowego oraz jego związku z zarządzaniem przedsiębiorstwem, warto rozpocząć od prezentacji specyfiki tego zjawiska jaka została scharakteryzowana w zakresie funkcjonowania systemu podatkowego na terenie Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. System podatkowy Stanów Zjednoczonych ma

---

<sup>173</sup> P. Drucker, *The Practice of Management*, Oxford 1993, s. 345.

<sup>174</sup> A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, i in., *Nauka organizacji i zarządzania*, Wrocław 2005, s. 250.

<sup>175</sup> J. Penc, op. cit., s. 60.

<sup>176</sup> R. W. Griffin, op. cit., s. 37.

<sup>177</sup> A. Czermiński, M. Czerska, op. cit., s. 61.

<sup>178</sup> S. Kudert, M. Jamroży, op. cit., s. 25.

dużo dłuższą historię niż system podatkowy funkcjonujący w Polsce, co ma bezpośredni wpływ na ilość literatury, która opisuje zagadnienia związane z ryzykiem podatkowym oraz zarządzania tym ryzykiem. Wnioski płynące z tejże analizy można rozciągnąć także na inne systemy podatkowe, w tym także polski.

W celu prawidłowego doboru narzędzi zarządzania ryzykiem podatkowym zaproponowano podział, który opiera się na analizie przyczyn powstania ryzyka związanego z opodatkowaniem przedsiębiorstwa. Warunkiem koniecznym opracowania prawidłowej reakcji na ryzyko jest właściwe zidentyfikowanie przyczyn powstania danego rodzaju ryzyka. Zdaniem specjalistów w zakresie systemu podatkowego funkcjonującego na terenie USA zasadnym jest wyodrębnienie na podstawie kryterium przyczyny powstania czterech rodzajów ryzyka podatkowego:<sup>179</sup>

- ryzyko związane z działaniami strategicznymi oraz nietypowymi transakcjami;
- ryzyko powstałe w obszarze działalności operacyjnej;
- ryzyko związane z realizacją obowiązków podatkowych;
- ryzyko związane ze sprawozdawczością finansową.

W wyjątkowych sytuacjach mogą pojawić się także inne rodzaje ryzyka podatkowego. Na przykład ryzyko podatkowe związane z utratą reputacji przedsiębiorstwa, które to może nie mieć wymiaru finansowego, a pomimo to istotnie wpływać na przedsiębiorstwo w dłuższej perspektywie czasu<sup>180</sup>.

Zgodnie z zaproponowaną powyżej klasyfikacją pierwszą grupą okoliczności, które powodują powstanie ryzyka podatkowego są czynności związane z planowaniem strategicznym bądź taktycznym, a także innymi działaniami, które nie są dla podmiotów standardowe. Przykładem tego typu transakcji jest przejmowanie bądź zakup innych przedsiębiorstw. W przypadku tego typu transakcji podmiot może mieć do czynienia z nieprzewidzianymi zdarzeniami bądź z niekorzystnym stanowiskiem organów administracji. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak praktyki podatników oraz organów podatkowych w zakresie bardziej skomplikowanych i nowatorskich rozwiązań podatkowych<sup>181</sup>.

W czasie planowania i przygotowywania czynności prawnych, które mogą skutkować znaczącymi obciążeniami podatkowymi, podatnicy poszukują rozwiązań, których celem jest obniżenie bądź całkowite wyeliminowanie zobowiązań podatkowych. Aby było to możliwe decydują się niekiedy na rozwiązania, które nie były jeszcze przez nikogo

---

<sup>179</sup> T. Elgood, T. Fulton, M. Schutzman, op. cit., s. 11-4.

<sup>180</sup> Ibidem, s 11-5.

<sup>181</sup> T. Neubl, S. Balvinder, op. cit., s. 18.

stosowane, bądź takie, w których sprawie nie powstała jeszcze jednorodna linia interpretacyjna. W przypadku wdrażania nietypowych strategii bądź realizowania transakcji, które są dla przedsiębiorstwa wyjątkowe, brakuje często wystarczającej praktyki oraz wiedzy osób, które działania te realizują. Co więcej, często w przedsiębiorstwie brak jest procedur działania opisujących sposób zachowania w przypadku czynności, które są podejmowane pierwszy raz bądź są realizowane w danym przedsiębiorstwie bardzo rzadko.

W przypadku realizowania nietypowych transakcji szczególnie często można się spotkać z sytuacją, w której ryzyko podatkowe powstaje jako zjawisko wtórne wobec innych działań. Obowiązki podatkowe zawsze są bowiem skutkiem realizacji czynności faktycznych bądź prawnych i nie zawsze jest tak, że podejmując określone działanie decydent pamięta, że jego decyzja może nieść za sobą skutki podatkowe.

Dodatkowo ryzyko podatkowe w omawianym obszarze może wzrastać gdy:

- osoby pracujące nad budową strategii przedsiębiorstwa nie mają wystarczającej wiedzy na temat opodatkowania przedsiębiorstw;
- departamenty podatkowe przedsiębiorstw nie biorą udziału w przygotowaniu transakcji, bądź biorą udział na ostatnim etapie przygotowań;
- brak jest sformalizowanych procedur, które mają prowadzić do oceny, że ryzyko podatkowe związane z daną czynnością jest akceptowane;
- popełnione zostały błędy w trakcie tworzenia właściwej dokumentacji nietypowych czynności<sup>182</sup>.

W przypadku realizowania nietypowych czynności wielkość obowiązku podatkowego wynikać może zarówno z istoty samej czynności jak i sposobu jej realizacji. Kształt oraz wielkość obowiązku podatkowego mogą wynikać z kolejności i formy realizowanych zdarzeń, dlatego ważne jest, aby dokumenty opisujące nietypowe transakcje były prawidłowo przygotowane w zakresie sformułowań w nich zawartych. Brak precyzji na tym polu może spowodować niekorzystne dla przedsiębiorstwa skutki.

Drugim rodzajem ryzyka podatkowego jest ryzyko powstające w obrębie bieżących, rutynowych decyzji i działań przedsiębiorstwa. W zależności od rodzaju czynności, które są realizowane przez przedsiębiorstwo standardowo możemy napotkać rozmaite typy ryzyka podatkowego. Za przykład może posłużyć porównanie sprzedaży produktów do przedsiębiorstwa, które nie jest w grupie kapitałowej oraz do przedsiębiorstwa, które jest powiązane kapitałowo i znajduje się w innym kraju. W drugim przypadku istnieje duże

---

<sup>182</sup> T. Elgood, T. Fulton, M. Schutzman, op. cit., s. 11-5.

ryzyko, iż organ podatkowy zarzuci, iż stosowany był niedozwolony transfer dochodu do opodatkowania. Jest to tylko jeden z licznych przypadków ryzyka podatkowego, jakie może napotkać przedsiębiorstwo w trakcie codziennego funkcjonowania. Kolejnym ryzykiem o charakterze operacyjnym, które w ostatnich latach, wraz z procesem globalizacji, nabiera dużego znaczenia, jest ryzyko związane z regulacją w zakresie opodatkowania „zakładu” w rozumieniu umów o unikaniu podwójnego opodatkowania. W przypadku, gdy organ podatkowy uzna, iż działalność przedsiębiorstwa na terenie danego kraju nosi znamiona wystarczające, aby stwierdzić, iż ma do czynienia z zakładem w rozumieniu prawa podatkowego koniecznym będzie dokonanie zmian w zakresie realizacji obowiązków podatkowych, w tym podatków bezpośrednich, VAT oraz podatków od wynagrodzeń pracowników.

Trzecim obszarem, w którym powstaje ryzyko podatkowe jest sposób wypełniania nałożonych prawem obowiązków podatkowych. W tym obszarze wskazuje się na błędy formalne oraz błędy rachunkowe, które mogą doprowadzić do niewłaściwego wyliczenia bądź wykazania obowiązków podatkowych. Ryzyko podatkowe w tym obszarze jest najczęściej spowodowane brakiem wystarczającej staranności działania pracowników bądź nieprawidłowością funkcjonowania systemów informatycznych. Błędów ludzi najczęściej nie da się niestety całkiem wyeliminować, jednakże dostępna jest duża pula metod i narzędzi pozwalających istotnie ograniczyć częstotliwość ich popełniania.

Ostatni wyróżniony obszar powstawania ryzyka podatkowego związany jest z obowiązkami finansowymi i został zidentyfikowany po wejściu w życie w ustawy Sarbanes-Oxley w roku 2002. Na jej mocy wprowadzono największą w historii giełd papierów wartościowych nowelizację przepisów prawa o obrocie papierami wartościowymi na terenie USA. Przywołana nowelizacja wprowadziła szereg obowiązków informacyjnych, jakie muszą realizować spółki publiczne. Wprowadziła mniejszą tolerancję dla błędów w zakresie identyfikacji i raportowania ryzyka także w zakresie opodatkowania.

Wdrożenie w USA opisanej regulacji ujawniło, że spółki publiczne miały małą wiedzę na temat ryzyka podatkowego, które ich dotyczy. Nie było to związane wyłącznie z problemami z zakresu raportowania o wynikach finansowych, ale także informacji na temat planu przepływów środków pieniężnych oraz analizy rentowności inwestycji. Ryzyko w tym obszarze dotyczy wyłącznie odpowiedzialności spółek za nieprawidłowe bądź niepełne wywiązywanie się z obowiązków informacyjnych wobec emitentów, akcjonariuszy oraz organów nadzoru.

Powyżej przedstawione rozważania na temat obszarów powstawania ryzyka obejmowały wyłącznie zdarzenia mające miejsce wewnątrz przedsiębiorstwa i wynikały z jego funkcjonowania. Jednakże ryzyko związane z opodatkowaniem może wynikać także z zjawisk mających miejsce poza podmiotem. Zdarzenia, na które podmioty nie mają wpływu, mogą bardzo rzutować na funkcjonowanie przedsiębiorstwa<sup>183</sup>. Jako przykład przywołać można częste zmiany przepisów prawa oraz wykluczające się wzajemnie wyroki sądów w sprawach podatkowych. Mimo że nie ma praktycznej możliwości ograniczania omawianego rodzaju ryzyka, możliwa jest niekiedy jego antycypacja oraz przygotowanie się na złagodzenie skutków niekorzystnych dla podatnika zmian zarówno obowiązujących przepisów prawa jak i linii orzeczniczej.

Przyjmując za punkt wyjścia przeprowadzoną powyżej rozważań, w odniesieniu do polskich warunków autor rozprawy proponuje wyznaczyć trzy główne obszary powstawania ryzyka podatkowego, które występują w polskim systemie podatkowym:

- optymalizacja podatkowa;
- bieżące działania – działania operacyjne;
- czynniki zewnętrzne.

Pierwsze dwa z przywołanych obszarów stanowią czynniki wewnątrz przedsiębiorstwa, zaś ostatni obejmuje wszystkie te czynniki, na które podatnik nie ma wpływu. Zaproponowana klasyfikacja umożliwi prawidłowy pomiar ryzyka, zrozumienie jego przyczyn oraz pomoże w prawidłowo dobrać sposób reakcji na to ryzyko.

Podmioty gospodarcze funkcjonujące na terenie Polski w trakcie budowania planów o charakterze strategicznym oraz taktycznym coraz częściej biorą pod uwagę aspekt opodatkowania prowadzonej działalności gospodarczej. Obecnie częściej aniżeli jeszcze kilka lat temu można obserwować także, że przedsiębiorstwa realizują działania, których celem jest wygenerowanie konkretnego efektu w zakresie opodatkowania. Naturalnym jest, że podatnicy poszukują dopuszczanych prawem sposobów minimalizowania obciążeń podatkowych przy danych wynikach ekonomicznych i w określonych okolicznościach. Niestety często jest tak, że działania, których efektem ma być obniżenie obowiązków podatkowych nie są jednoznacznie interpretowane przez organy podatkowe. W przypadku wdrażania planów podatkowych, które opierają się na niecodziennych instrumentach prawnych brak jednoznacznej interpretacji prawa, bądź niedostateczne kwalifikacje osób odpowiedzialnych za kształtowanie polityki podatkowej przedsiębiorstwa powodują, że

---

<sup>183</sup> J. Szlęzak-Matusiewicz, op. cit., s. 26

istnieje ryzyko, iż w wyniku kontroli wydana będzie niekorzystna dla przedsiębiorstwa decyzja podatkowa. Optymalizacja opodatkowania w przeważającej mierze dotyczy działań o dłuższym horyzoncie planowania, zatem dodatkowo trzeba brać pod uwagę fakt, że czasem ulega zmianie linia orzecznicza w danej sprawie i rozwiązania uznawane w danym momencie za dopuszczalne w przyszłości będą uznawane za niedopuszczalne.

Transakcje realizowane sporadycznie, jak przejęcie bądź zbycie przedsiębiorstwa lub jego części, istotne restrukturyzacje bądź reorganizacje, mają zatem inny rodzaj ryzyka aniżeli typowe, codzienne czynności takie jak sprzedaż produktów bądź usług. Dodatkowo należy pamiętać, że działania podejmowane regularnie są zwykle bardzo dobrze zaplanowane i kontrolowane przez służby odpowiedzialne za rozliczenia podatkowe.

Drugi wyszczególniony obszar powstawania ryzyka podatkowego to codzienne czynności oraz obowiązki, jakie realizuje podmiot gospodarczy. Błędy systemów komputerowych, błędy rachunkowe bądź zwykłe niedociągnięcia pracowników mogą powodować, że podstawa opodatkowania została wyznaczona w sposób nieprawidłowy. Uchybienia tego typu dotyczą bieżącej działalności przedsiębiorstwa i w większości przypadków nie wynikają z próby ograniczenia ciężaru opodatkowania. Błędy ludzkie mogą prowadzić do szerokiej gamy uchybień, takich jak np. nieprawidłowości podczas wprowadzania dokumentów źródłowych do systemów komputerowych, błędne sumowania w trakcie przygotowywania deklaracji podatkowych, czy wreszcie nieprawidłowo wypełnione formularze deklaracji. Wymienione zdarzenia nie prowadzą zazwyczaj do istotnych konsekwencji w przypadku kontroli. Zdarzyć się jednak mogą takie, które wkradną się w realizowane rutynowo czynności, a mogą istotnie zagrozić bezpieczeństwu finansowemu podmiotu. Można dla przykładu wymienić sytuacje, w której podatnik w niewystarczający sposób kompletuje bieżącą dokumentację transakcji, w efekcie czego organ kontrolujący zarzucić może, że dane czynności faktycznie nie miały miejsca zatem wydatki na te czynności nie mogą stanowić kosztu uzyskania przychodu.

Trzecie źródło ryzyka podatkowego jest zupełnie niezależne od przedsiębiorcy. Tu wymienić należy przede wszystkim działania ustawodawcy oraz sądów administracyjnych. Nagłe i częste zmiany porządku prawnego są typowe dla gospodarek rozwijających się. Dodatkowo Polska jest nadal w trakcie głębokich przemian związanych z wstępowaniem do struktur Unii Europejskiej. Wspomniane nagłe modyfikacje prawa wpływają bardzo niekorzystnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa także w zakresie aspektów związanych z opodatkowaniem. Przykładem w tym zakresie mogą być, opisane w rozdziale 1.6. pracy, częste nowelizacje zarówno w zakresie podatków dochodowych jak i podatku od towarów i

usług. W ostatnich latach niejednokrotnie mieliśmy do czynienia z wprowadzeniem do porządku prawnego ulg bądź preferencji, których zadaniem było stymulowanie określonych gałęzi gospodarki, a gdy inwestorzy dokonywali inwestycji w tym zakresie, ulgi likwidowano.

Państwo polskie nie zakończyło jeszcze procesu dostosowawczego, można zatem spodziewać się, że jeszcze jakiś czas przedsiębiorców w Polsce czekają nieprzewidziane i nagłe zmiany regulacji prawnych oraz orzecznictwa sądów administracyjnych związane z procesem dostosowania polskiego systemu podatkowego do wymogów systemu prawa Unii Europejskiej<sup>184</sup>.

Opisane powyżej różne przyczyny oraz okoliczności powstania omawianego rodzaju ryzyka pokazują, jak różnorodne może być samo zjawisko ryzyka podatkowego jeżeli rozpatruje się je pod kątem przyczyny jego powstania. Podobnie jak w przypadku innych rodzajów ryzyka tak i w przypadku ryzyka podatkowego dla podjęcia działań w zakresie ograniczenia ryzyka koniecznym jest podjęcie próby opisanego oraz pomiaru tego zjawiska. W podrozdziale 1.3. opisana została procedura zarządzania ryzykiem podatkowym, której to pierwsze etapy mają na celu identyfikację oraz ocenę ilościową oraz jakościową ryzyka. Efektem prac w tym zakresie jest budowa macierzy, która obrazuje wielkość strat (bądź odchyłeń od zakładanych planów) oraz prawdopodobieństwo wystąpienia tych zdarzeń.

Budowa macierzy ryzyka jest sposobem na prezentację efektów prac w zakresie pomiaru ryzyka podatkowego oraz pomocą w opracowywaniu reakcji na zidentyfikowane ryzyko. Każde przedsiębiorstwo może odmiennie opracować właściwą dla siebie macierz ryzyka podatkowego.

#### Wykres nr 2.1. Graficzna prezentacja macierzy ryzyka podatkowego

Decyzja podatkowa ma bardzo istotny wpływ na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa	C	D	E
Decyzja może mieć wpływ na bieżącą płynność finansową przedsiębiorstwa	B	C	D
Decyzja podatkowa nie ma wpływu na sytuację finansową przedsiębiorstwa	A	B	C
	Wydanie decyzji jest mało prawdopodobne	Wydanie decyzji jest średnio prawdopodobne	Wydanie decyzji jest bardzo prawdopodobne

Źródło: opracowanie własne

<sup>184</sup> A. Pomorska, J. Szolno-Koguc, K. Wojtowicz, *Proces dostosowania polskich podatków pośrednich do standardów Unii Europejskiej*, Lublin 2003, s. 31 i n.

Prawidłowe umiejscowienie danego rodzaju ryzyka podatkowego na macierzy ryzyka pozwala jednoznacznie oszacować poziom ryzyka, a konsekwencji ustalić, czy dany poziom ryzyka jest akceptowany przez przedsiębiorstwo czy też nie. Wyznaczenie macierzy ryzyka podatkowego oraz naniesienie na nią poszczególnych rodzajów ryzyka podatkowego są zatem kluczowe dla określenia poziomu ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie.

W zakresie decyzji strategicznych, o długim horyzoncie planowania, ryzyko podatkowe może spowodować wydanie decyzji określających kwotowo relatywnie dużą zaległość podatkową. Wynika to z faktu, że decyzje tego typu zwykle wiążą się z dużymi zmianami organizacyjnymi często mającymi wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie. Dlatego właśnie strategiczne decyzje w zakresie opodatkowania zwykle mieszczą się w komórkach opisanych literami C, D bądź E zaproponowanej macierzy ryzyka podatkowego. Prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia niekorzystnego dla przedsiębiorstwa jest zwykle relatywnie niewielkie, planowanie strategiczne często obejmuje także gruntowną analizę strategii pod względem efektów podatkowych.

Błędy w obrębie rutynowych czynności mają miejsce względnie często. Spowodowane jest to głównie faktem, iż codziennych zdarzeń rodzących skutki w zakresie opodatkowania jest zwykle dużo, zatem prawdopodobieństwo, że w trakcie kontroli zostaną odkryte błędy jest względnie duże. Jednakże zdarzenia te zazwyczaj mają relatywnie mały wymiar finansowy. Wynika to z faktu, że rutynowo nie dokonuje się czynności o relatywnie dużych dla przedsiębiorstwa wartościach. Zatem błędy w obrębie codziennych zrutynizowanych działań najczęściej mieszczą się w obszarze A bądź B zaproponowanej macierzy ryzyka podatkowego.

Dokonanie pomiaru oraz prezentacja na macierzy ryzyka podatkowego powstałego w obszarze pozostającym poza kontrolą przedsiębiorcy jest praktycznie niemożliwe, a gdyby udało się ją sporządzić, opierałaby się na znacznych uogólnieniach. Warto jednak wskazać, iż macierz taka nie byłaby jednorodna dla wszystkich przedsiębiorstw. W zależności od gałęzi i branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje, zmiany przepisów występują częściej bądź rzadziej. Zatem możliwe jest sporządzenie macierzy określającej miary ryzyka podatkowego pod względem branż, wielkości przedsiębiorstwa, a prawdopodobnie także innych aspektów wyróżniających przedsiębiorstwo. Z punktu widzenia istniejącego podmiotu nie ma jednak sensu budowanie macierzy ryzyka podatkowego w zakresie ryzyka powstającego w obszarze, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, gdyż nie ma takiej możliwości.



Podział ryzyka podatkowego w zależności od sposobu powstania tego ryzyka pozwala na właściwe podejście do zarządzania nim. W przypadku ryzyka podatkowego związanego z podejmowaniem działań w zakresie planowania podatkowego celem działań w zakresie zarządzania ryzykiem nie jest prosta minimalizacja tego ryzyka. Ważniejszym jest bowiem, aby ryzyko, jakie bierze na siebie przedsiębiorstwo, było współmierne do wielkości wyników, jakie może osiągnąć w związku z podejmowanym działaniem.

Powstaje zatem pytanie o to, jaki poziom ryzyka podatkowego może zaakceptować przedsiębiorstwo w planowanych transakcjach oraz jaki poziom ryzyka podatkowego związany jest z transakcjami, które są obecnie realizowane. Dla budowy strategii przedsiębiorstwa ważne jest, aby decydenci zdawali sobie sprawę z poziomu ryzyka podatkowego związanego z poszczególnymi alternatywnymi działaniami.

Skala oceny ryzyka podatkowego w omawianym zakresie rozciąga się pomiędzy dwoma skrajnymi podejściami: konserwatywnym i agresywnym. Jeżeli ryzyko podatkowe związane z daną czynnością będzie większe aniżeli akceptowany przez przedsiębiorstwo poziom ryzyka, można podjąć decyzję o wstrzymaniu prac nad daną transakcją bądź zastosować narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego. Rozpoznanie poziomu ryzyka może zatem doprowadzić do zarządzania tym ryzykiem tak, aby przedsiębiorstwo nie poniosło strat, których nie jest gotowe zaakceptować.

Mamy zatem do czynienia z podejmowaniem świadomej decyzji w zakresie akceptowalnego przez przedsiębiorcę poziomu ryzyka podatkowego. Aby było to możliwe, należy po określeniu czynności, które podatnik pragnie zrealizować, przystąpić do pomiaru ryzyka podatkowego, które z określonym planem może się wiązać. Dla tego celu wykorzystać należy narzędzia pomiaru jakościowego oraz ilościowego ryzyka. Posiadając już informacje na temat usytuowania poszczególnych rodzajów planów optymalizacji podatkowych na macierzy ryzyka podatkowego, można ocenić, czy oszacowana wartość ryzyka jest do przyjęcia przez organizację. Następnie można porównać wartość ryzyka z możliwymi korzyściami wynikającymi z konkretnej optymalizacji podatkowej. Sposób podejmowania decyzji w zakresie wyboru optymalnego planu podatkowego zbliżony jest zatem do ogólnej zasady wyboru najkorzystniejszego dla przedsiębiorstwa wariantu inwestycji kapitałowej.

Ryzyko podatkowe powstałe w trakcie rutynowych czynności powinno być w racjonalnym stopniu minimalizowane. Błędy ludzkie bądź błędy systemów komputerowych nie są związane z optymalizacją podatkową, brak jest zatem w tym zakresie pola do podejmowania decyzji. Jednakże minimalizacja ryzyka podatkowego w obrębie realizacji

bieżących czynności oraz obowiązków także realizowana powinna być w określonych granicach. Ograniczenia w tym zakresie wynikają wyłącznie z ekonomiki działań, bowiem nie jest racjonalne nieustanne dążenie do minimalizacji ryzyka bez względu na związane z nią koszty. Aby uznać, że warto podejmować kolejne działania dla ograniczenia ryzyka podatkowego należy porównać koszt, jaki przedsiębiorstwo musi ponieść w związku z daną czynnością oraz szacowaną wartość korzyści finansowej związanej z podjętym działaniem. Dla przykładu nie jest zasadne aby przedsiębiorstwo wdrożyło bardzo skomplikowaną i wieloetapową procedurę kontroli dokumentów, których spodziewany efekt finansowy jest niewielki.

Jakiś minimalny poziom ryzyka związanego z prowadzoną działalnością gospodarczą każdy podmiot musi zaakceptować, dotyczy to także ryzyka podatkowego. Mając zatem świadomość, gdzie na macierzy ryzyka podatkowego w zakresie bieżących czynności znajduje się przedsiębiorstwo, osoby odpowiedzialne za realizację obowiązków podatkowych mogą podjąć decyzję, czy powinno się angażować kolejne siły i środki dla dalszego ograniczania ryzyka podatkowego czy też jest to bezcelowe z punktu widzenia ekonomiki działania.

Wydaje, że ten rodzaj ryzyka podatkowego może być zarządzany bardziej precyzyjnie. Oczywiście koniecznym jest usytuowanie ryzyka podatkowego, z jakim przedsiębiorstwo ma do czynienia na macierzy ryzyka. Prawdopodobieństwo wystąpienia nieprzewidzianego zdarzenia polegającego na błędzie ludzkim można umieścić na skali, która w tym zakresie rozpoczyna się od rangi zero, której przypisano okoliczności, gdy całkowicie jest wykluczone ryzyko podatkowe i zaimplementowane są formalne procedury jego ograniczania. Kończy zaś w miejscu, gdzie przedsiębiorstwo praktycznie nie korzysta z zewnętrznych konsultacji i nie posiada żadnych formalnych procedur kontroli w tym zakresie.

Usytuowanie przedsiębiorstwa na macierzy ryzyka podatkowego w zakresie błędów wynikających z funkcjonujących systemów komputerowych można umieścić na skali, która rozciąga się od punktu, w którym wdrożono bardzo kosztowne systemy informatyczne i brak jest jakiegokolwiek akceptacji ryzyka podatkowego, do punktu w którym przedsiębiorstwo zgadza się na wysoki poziom ryzyka podatkowego, wybierając rozwiązania niegwarantujące braku błędów w omawianym zakresie. Ryzyko nieprawidłowego realizowania obowiązków podatkowych dotyczy także ryzyka związanego z wywiązywaniem się z umów zawartych z organami podatkowymi.

Stwierdzenie, że ludzie odpowiedzialni bezpośrednio bądź pośrednio za wywiązywanie się z nałożonych prawem obowiązków podatkowych popełniają błędy, pozostaje poza dyskusją. Można by podjąć działania zmierzające do wyjaśnienia przyczyn występowania tych błędów. W tym celu prawdopodobnie należałoby sięgnąć do zdobyczy takich nauk jak psychologia, informatyka czy nawet socjologia. Jednakże taki zakres badań wykraczałby poza charakter oraz przedmiot niniejszej pracy. Opisane w dalszej części niniejszej rozprawy narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego wpływają na ograniczenie prawdopodobieństwa występowania błędów bez analizy przyczyn ich występowania.

Mając na uwadze prawidłowy dobór narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego, zasadnym wydaje się natomiast przeanalizowanie wpływu optymalizacji podatkowych podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa na występujące w tych podmiotach ryzyko podatkowe. Powiązanie działań w zakresie optymalizacji opodatkowania z powstającym w ten sposób ryzykiem jest niezbędne dla zobrazowania, iż ryzyko podatkowe powstaje w wyniku podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji.

## **2.2 Miejsce optymalizacji podatkowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

W podrozdziale poprzednim czynności w zakresie optymalizacji podatkowej przedstawione zostały jako jeden z obszarów, w zakresie którego występują przyczyny powstania ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie. Nie określono jednak, czym dokładnie jest optymalizacja podatkowa. W niniejszym podrozdziale pogłębione zostaną rozważania na temat samego zjawiska optymalizacji podatkowej, opisane także zostanie w skróty sposób jego miejsce w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Optymalizacja podatkowa nie jest wyrażeniem języka powszechnego, którego znaczenie można ustalić na podstawie słownika języka polskiego. Także doktryna prawa podatkowego nie wytworzyła jednej i kompletnej definicji tego pojęcia. Dokonując próby zdefiniowania optymalizacji podatkowej, można zatem zakładać, że pojęcie to bywa używane przez praktyków w sposób intuicyjny, a więc bez rozeznania istotnych definicyjnie elementów.

Analizę znaczenia wyrażenia „optymalizacja podatkowa” rozpoczniemy od definicji pojęcia optymalizacji jako takiej. W leksykalnym rozumieniu oznaczać mogłaby organizowanie pewnych działań w taki sposób, aby dały jak największe efekty przy jak najmniejszych nakładach<sup>185</sup>. W rozumieniu nauk o logice optymalizacja to metoda

---

<sup>185</sup> *Słownik język polskiego*, op. cit., t.II, s. 535.

wyznaczania najlepszego (optymalnego) rozwiązania z punktu widzenia określonego kryterium (wskaźnika) jakości (np. kosztu, drogi, wydajności). Optymalizacja w ujęciu matematycznym to poszukiwanie ekstremum funkcji. O ile definicja matematyczna optymalizacji jest prosta, tak praktyczne wyznaczanie optimum już nie jest. W wielu problemach rzeczywistych mamy do czynienia z bardzo skomplikowaną daną funkcją, dla której wyszukanie optimum globalnego lub w zadanym zakresie nie jest łatwe. Na przestrzeni lat stworzono wiele algorytmów wyszukiwania optimum (algorytmy optymalizacji) oraz rozwinął się dział badań naukowych, nazywany badaniami operacyjnymi

Podejście ilościowe, które wykorzystuje wsparcie badań operacyjnych, charakteryzuje się dużym zmatematyzowaniem procesu decyzyjnego. Efektem tego podejścia jest ustalenie najlepszego rozwiązania problemu. Aby jednak decyzję uznać za optymalną muszą zaistnieć następujące warunki:

- rozpoznanie i sformułowanie wszystkich możliwych rozwiązań;
- możliwość pełnej porównywalności wariantów rozwiązań;
- wybór najlepszego rozwiązania<sup>186</sup>.

W praktyce organizacja i zarządzania podejście ilościowe spotyka jednak wiele ograniczeń. Do najważniejszych z nich należy m.in. brak dostępu do kompletnej informacji, presja czasu oraz koszty dostępu do źródeł informacji. Wygenerowane warianty decyzyjne nie zawsze spełniają wymogi porównywalności<sup>187</sup>.

Podsumowując można stwierdzić, iż optymalizacja jest procesem poszukiwania rozwiązania optymalnego a następnie podjęcia decyzji o wdrożeniu tego rozwiązania. Aby można było mówić, że *decyzja jest optymalna koniecznym jest, aby istniał zespół kryteriów pozwalających na porównanie wszystkich alternatyw wyboru a dany wariant decyzyjny jest według tych kryteriów najlepszy ze wszystkich innych*<sup>188</sup> Optymalizacja może zatem być również rozumiana jako poszukiwanie najlepszego, ze względu na wybrane kryterium, rozwiązania danego zagadnienia, z uwzględnieniem określonych ograniczeń.

Jak widać pojęcie optymalizacji można pojmować na dwa sposoby. W pierwszym to proces planowania działań, który doprowadzi do założonych celów. W drugim to proces analizy, zmierzający do znalezienia rozwiązania, którego ewentualne wdrożenie przyniesie zakładane efekty. Optymalizacja powinien być rozumiana zarówno jako proces poszukiwania rozwiązania najkorzystniejszego w danych warunkach bądź jako czynności

---

<sup>186</sup> *Podstawy organizacji i zarządzania*, pod red. M. Romanowska, Warszawa 2001, s. 146.

<sup>187</sup> *Podstawy i metody zarządzania wybrane zagadnienia*, pod red. E. Weiss, Warszawa 2008, s. 89.

<sup>188</sup> *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, op. cit., s.150.

polegające na wdrożeniu tegoż modelu działania. Istotny jest bowiem przede wszystkim cel, którym jest maksymalizacja efektu przy jednoczesnym minimalizowaniu związanych z osiągnięciem tego celu obciążeń.

Pozornie zasadniczym celem optymalizacji podatkowej jest minimalizacja obciążeń podatkowych, przy założeniu, że oczekiwany przez podatnika strumień środków jest z góry określony. Sprawę można jednak postawić szerzej, celem optymalizacji podatkowej jest wtedy zwiększenie wyniku finansowego netto, a więc strumienia gotówki, który spowoduje wzrost aktywów podatnika po zamknięciu procesu optymalizacji. Podatnik, podejmując decyzję o sposobie optymalizowania obciążeń podatkowych, zmuszony jest brać pod uwagę szereg czynników nie związanych bezpośrednio z opodatkowaniem, a optymalizacji podatkowej nie można traktować jako celu samego w sobie.

Optymalizacja opodatkowania nie polega wyłącznie na zmniejszeniu różnicy pomiędzy wartością wyniku finansowego brutto i netto, gdyż nie dotyczy wyłącznie podatków dochodowych. Działania optymalizacyjne mogą dotyczyć również innych podatków, a więc podatków powiększających koszty uzyskania przychodów czyli podatków majątkowych lub podatków zmniejszających wysokość przychodu takich jak podatki obrotowe.

Wbrew potocznej opinii optymalizacja podatkowa to nie tylko wykorzystywanie niedoskonałości prawa podatkowego. Obowiązujące przepisy prawa zawierają również instrumenty optymalizacyjne opodatkowania umieszczone w systemie podatkowym celowo przez racjonalnego ustawodawcę jako narzędzie polityki fiskalnej państwa<sup>189</sup>. Aby z nich korzystać, wystarczy wiedzieć o ich istnieniu i nauczyć się stosować je w praktyce. System podatkowy realizuje zatem funkcje stymulujące wykorzystywane przez władze krajowe oraz samorządowe jako instrument wpływu na warunki działania jednostek gospodarczych oraz kierunki i tempo ich rozwoju. *Funkcja ta polega więc na kształtowaniu określonych reakcji podatników, ich zachowań i działań oraz procesów społeczno-gospodarczych urzeczywistniając się poprzez zróżnicowanie obciążeń podatkowych*<sup>190</sup>. Optymalizacja podatkowa bazuje przede wszystkim na znajomości prawa podatkowego oraz umiejętnym z niego korzystaniu. Pojęcie optymalizacji podatkowej można zatem zdefiniować *jako wybór takiej formy oraz struktury planowanej transakcji w ramach i granicach obowiązującego prawa podatkowego, aby zmniejszyć poziom obciążeń podatkowych*<sup>191</sup>.

---

<sup>189</sup> E. Nojszewska, *Podatek dochodowy jako narzędzie polityki gospodarczej*, Warszawa 2002, s. 23 i n.

<sup>190</sup> *Podstawy finansów*, op.cit, s. 151.

<sup>191</sup> S. Kudert, M. Jamroży, op. cit., s. 22.

Jednak, poza prawnym aspektem, na wybór określonego sposobu działania mają również wpływ takie elementy jak: dostęp do określonych narzędzi i metod planowania podatkowego, bariery finansowe związane z faktem, że pewne instrumenty są opłacalne dopiero po osiągnięciu określonego poziomu dochodów, a przede wszystkim brak świadomości podatników o możliwościach, jakie przed nimi stoją w omawianym zakresie.

Optymalizacja podatkowa przynosi najlepsze efekty wtedy, gdy jest z góry zaplanowana, a więc ma miejsce przed dokonaniem danej czynności lub transakcji. Optymalizacja w trakcie działania z oczywistych względów jest ograniczona, gdyż musi uwzględniać czynności, które już nastąpiły. Często więc sprowadza się jedynie do poprawnego zidentyfikowania skutków i obowiązków podatkowych związanych z daną czynnością, uniknięciu błędów bądź przerzuceniu ciężaru podatkowego na inny podmiot. Podobną funkcję pełni optymalizacja realizowana po dokonanej transakcji. Może ona jedynie łagodzić finansowe skutki przeprowadzonych transakcji i dokonanych działań. Natomiast jakiegokolwiek zmiany i modyfikacje stanu faktycznego po transakcji są najczęściej zwykłym oszustwem podatkowym, a nierzadko noszą znamiona przestępstwa.

W literaturze przedmiotowej prezentowany jest pogląd, który głosi, iż optymalizowanie opodatkowania może mieć miejsce na trzech płaszczyznach: planowania podatkowego, optymalizacji bieżących działań oraz łagodzenia negatywnych skutków zdarzeń<sup>192</sup>.

Zgodnie z przedstawionym podziałem plany w zakresie opodatkowania są częścią planowania strategicznego dotyczy przyszłych zdarzeń i ma na celu stworzenie optymalnej struktury podatkowej albo minimalizację ciężaru opodatkowania przedsiębiorstwa. Przykładem planowania podatkowego jest np. zmiana roku podatkowego z roku kalendarzowego na inny okres 12-tu kolejno po sobie następujących miesięcy, założenie podatkowej grupy kapitałowej, wybór lokalizacji dla siedziby, przekształcenie spółki kapitałowej w spółkę osobową. Powyższe działania należą do tzw. działań konstytutywnych czyli mających wpływ na tworzenie przyszłości.

Optymalizacja bieżących działań polega na podejmowaniu decyzji ze świadomością konsekwencji, jakie te konkretne działania przyniosą i wyboru najkorzystniejszych rozwiązań. Jest to np. wybór pomiędzy wykorzystywaniem samochodu osobowego na podstawie umowy leasingu, a jego nabyciem, świadomy wybór dnia wystawienia faktury lub też przekazania środka trwałego do używania. Do tej kategorii należy również wybór

---

<sup>192</sup> M. Kalinowski, *Granica legalności unikania opodatkowania w polskim systemie podatkowym*, Toruń 2001, s. 22.

sposobu dokumentowania operacji gospodarczych lub prowadzenia określonych ewidencji, jednakże w tym zakresie prawa podatnika są w dużym stopniu ograniczone przez coraz precyzyjniejsze zapisy ustawowe.

Łagodzenie negatywnych skutków dotyczy działań mających na celu minimalizację ryzyka podatkowego w stosunku do czynności, które miały miejsce w przeszłości. Przykładem takiego działania będzie np. stworzenie dokumentacji podatkowej dotyczącej cen transferowych w przypadku transakcji zawieranych na warunkach nierynkowych. Dzięki stworzeniu takiej dokumentacji podatnik od zakwestionowanej przez organy podatkowe wysokości przychodu zapłaci podatek według stawki 19%, a nie 50%. Łagodzenie negatywnych skutków podatkowych przejawiać się będzie również w aktywnym uczestnictwie w postępowaniu kontrolnym, oraz korzystaniu z przysługujących podatnikowi środków odwoławczych itp.

Podsumowując można więc powiedzieć, że optymalizacja podatkowa to działania prowadzące do minimalizacji obciążeń podatkowych poprzez taki wybór czynności prawnych oraz dobór instrumentów polityki podatkowej, które zapewniają obniżenie łącznych obciążeń podatkowych, a tym samym maksymalizację zysku netto. Instrumenty należące do czynności związanych z optymalizacją podatkową obejmują narzędzia, które wiążą się ze świadomym obniżeniem obciążeń podatkowych<sup>193</sup>.

Pojęcie optymalizacji podatkowej wiąże się zatem z następującymi elementami:

- zminimalizowaniem wysokości osiągniętych przychodów uznawanych za przychody podatkowe danego okresu;
- eliminowanie udziału wydatków niestanowiących kosztów uzyskania przychodów w całkowitej sumie wydatków przedsiębiorstwa, a tym samym obniżanie realnej stopy podatkowej;
- działanie w celu zredukowanie stopy podatkowej;
- działanie w celu wykorzystania zwolnień bądź ulg podatkowych
- korzystanie z kredytu podatkowego, czyli przesuwanie w czasie momentu zapłaty podatku.

Tak więc pojęcie „optymalizacja podatkowa” należy rozumieć bardzo szeroko. Od weryfikacji pod kątem podatkowym umów handlowych oraz innych dokumentów i transakcji kreujących obowiązki podatkowe w każdym, nawet najmniejszym przedsiębiorstwie, po planowanie na najwyższym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem,

---

<sup>193</sup> *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, pod red. E. Nowak, Warszawa 2004, s. 241 i n.

obejmujące zarówno wybór miejsca ulokowania siedziby spółki oraz dobór optymalnej formy organizacyjnej, opracowanie często skomplikowanej strategii finansowej, a nawet po wybór składu chemicznego sprzedawanych produktów.

Jeden z podziałów narzędzi optymalizacji podatkowej dzieli je na dwie grupy. Pierwsza z nich zawiera narzędzia stworzone przez samego ustawodawcę, który decyduje się na ograniczenie wpływów budżetowych z tytułu podatków w celu stymulowania podatników do podejmowania określonych działań (mają być one np. zachętą dla inwestorów do dokonywania nowych inwestycji lub podejmowania działalności w gminach zagrożonych bezrobociem). Korzystanie z nich w żaden sposób nie może być postrzegane jako coś niewłaściwego, zaś niestosowanie przez podatników tych rozwiązań jest najczęściej wynikiem braku wiedzy na ich temat.

Druga grupa obejmuje narzędzia optymalizacyjne, które są wynikiem luk i nieścisłości w prawie podatkowym. Nie oznacza to jednak, że korzystanie z nich, mimo iż ich stworzenie nie było zamierzonym celem ustawodawcy, jest łamaniem prawa. Zarówno logika jak i praktyka działalności gospodarczej pokazują, że druga grupa narzędzi obarczona jest znacznie szerszym zakresem ryzyka podatkowego<sup>194</sup>.

Niektórzy autorzy, jak na przykład Piotr Karwat, twierdzą, że można by mówić o legalności i nielegalności działań optymalizacyjnych. Optymalizacja legalna charakteryzuje się wyborem działań, które są zgodne z obowiązującym prawem. Dobór środków polega zatem na zastosowaniu legalnych metod. Optymalizacja taka oznacza, że podatnik, stosując wybrane metody optymalizacyjne, nie ma niczego do ukrycia przed organem podatkowym, a zgromadzone dokumenty świadczą o działaniach i czynnościach, które nie są pozorne, a więc naprawdę miały miejsce. Jej przeciwieństwem jest optymalizacja nielegalna, prowadząca do uchylania się od opodatkowania, która służy podobnemu celowi, jednakże wykorzystuje do tego nielegalne środki, przez co jest czynem karalnym w większości krajów świata, zagrożonym grzywną, karą pieniężną lub nawet karą pozbawienia wolności<sup>195</sup>. Polega ona na ukryciu przed organami podatkowymi prawdziwego stanu faktycznego w celu zmniejszenia obciążeń podatkowych, w szczególności poprzez tworzenie nieprawdziwych dokumentów księgowych lub niszczenie dokumentów niewygodnych. Jednakże należy podkreślić, że wszystkie działania określone powyżej jako optymalizacja nielegalna są penalizowane na mocy przepisów prawa karnego i jako takie nie mogą być elementem

---

<sup>194</sup> J. Głuchowski, *Polskie prawo podatkowe*, op. cit., s. 151 i n.

<sup>195</sup> Ł. Ziółek, *Międzynarodowe planowanie podatkowe*, Warszawa 2007, s. 196.



polityki przedsiębiorstwa. Zatem podział na optymalizację legalną i nielegalną nie ma żadnego sensu, gdyż coś, co zgodnie z przytoczonym wywodem można nazwać optymalizacją nielegalną w swej istocie jest oszustwem podatkowym, a nie optymalizacją. Wskazując jako cel optymalizacji podatkowej zwiększenie wyniku finansowego netto poprzez minimalizację obciążeń podatkowych, należy wyraźnie podkreślić, iż zamiar dokonania tak rozumianej optymalizacji podatkowej nie musi być przez podatnika ukrywany<sup>196</sup>.

Specjaliści w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami przyjmują, iż zarządzanie przedsiębiorstwem należy podzielić na operacyjne i strategiczne. Różnica pomiędzy planami i działaniami strategicznymi, a operacyjnymi zwykle opiera się na trzech głównych kryteriach: horyzoncie czasu planowania, stopniu szczegółowości planowania oraz zakresie podejmowanych działań<sup>197</sup>.

Zarządzanie strategiczne jest procesem informacyjno – decyzyjnym którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego<sup>198</sup>. Plany strategiczne dotyczą zwykle długiego okresu, w skrajnych przypadkach nawet dziesięciolecia. Plany operacyjne mają znacznie krótszy zakres czasowy, często obejmują jeden rok. Plan strategiczny firmy może na przykład dotyczyć opracowania nowych rodzajów produktów, budowy nowych zakładów, zatem może oznaczać ogromne i długotrwałe zmiany<sup>199</sup>. Przykładem planu operacyjnego może być dla przykładu zdywersyfikowanie dostawców. Plany strategiczne wywierają wpływ na działalność organizacji w szerokim zakresie. W planach operacyjnych zakres ten jest węższy i bardziej ograniczony. Często plany strategiczne są formułowane w taki sposób, że sprawiają wrażenie uproszczonych, ogólnikowych stwierdzeń. Natomiast plany operacyjne, jako pochodne planów strategicznych, są formułowane w sposób bardziej szczegółowy.

Zarządzanie strategiczne to ciągły proces monitorowania otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa oraz budowy i implementacji skutecznej strategii, mający na celu zwiększenie konkurencyjności firmy i ulepszenie jej wizerunku rynkowego w długim okresie. Zarządzanie strategiczne jest zatem sposobem sterowania przedsiębiorstwem,

---

<sup>196</sup> P. Karwat, *Obejście prawa podatkowego*, Warszawa 2003, s. 19.

<sup>197</sup> R. W. Griffin, op.cit., s. 203 i n.

<sup>198</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa 2000, s. 12.

<sup>199</sup> L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 32.

umożliwiający przeciwstawienie się zewnętrznym trudnościom oraz stworzenie systemowych warunków dla jego funkcjonowania i rozwoju<sup>200</sup>.

Proces zarządzania strategicznego składa się z trzech podstawowych elementów, którymi są:

- analiza strategiczna;
- formułowanie i wybór strategii;
- implementacja strategii<sup>201</sup>.

Punktem wyjścia jest tu analiza otoczenia oraz potencjału firmy, w kontekście osiągnięcia założonych celów strategicznych. Prowadzi ona często do ich modyfikacji. W dużych przedsiębiorstwach niejednokrotnie buduje się kilka wariantów strategicznych, a następnie, przy doborze odpowiednich kryteriów, wybiera się opcję najlepszą w danej sytuacji rynkowej. Proces planowania strategicznego ma często charakter formalnej procedury i oparty jest na wynikach wieloaspektowej analizy, wspartej wyznaczaniem wizji, misji oraz celów dla całej organizacji<sup>202</sup>. Później następuje implementacja strategii, obejmująca przełożenie planu strategicznego na konkretne programy działania, dostosowanie struktury do potrzeb nowej strategii, ustalenie sposobu kontroli stopnia realizacji planu oraz wskazanie liderów zmian, odpowiedzialnych za implementację całej strategii i poszczególnych programów.

Zarządzanie strategiczne spełnia w każdym przedsiębiorstwie istotne funkcje, które służą redukcji niepewności i zwiększają prawdopodobieństwo przetrwania w burzliwym otoczeniu. Zdaniem niektórych autorów najważniejszymi funkcjami zarządzania strategicznego są: badanie otoczenia i prognozowanie kierunków rozwoju zachodzących w nim procesów, analiza sytuacji i możliwości tkwiących wewnątrz organizacji, rozwijanie własnego potencjału firmy oraz wybór i realizacja strategii określających relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem<sup>203</sup>. Aby było to możliwe, zarządzanie strategiczne nie może opierać się na stosowaniu sztywnych reguł postępowania. Musi być elastyczne, uwzględniając nawet czynnik intuicji w podejmowaniu decyzji<sup>204</sup>.

Autorzy różnych opracowań zaproponowali wiele definicji pojęcia „strategia”. Nie jest przedmiotem tej pracy analiza tego pojęcia dlatego przyjąć można jedną z podstawowych definicji zaproponowanych przez Alfreda Handlera. Głosi ona, iż strategią

---

<sup>200</sup> R. W. Griffin, op.cit., s. 702.

<sup>201</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 265.

<sup>202</sup> A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Warszawa 2004, s. 153.

<sup>203</sup> P. Elkin, *Mastering Business. Planning and Strategy: The Power of Strategic Thinking*, London 1998, s. 22.

<sup>204</sup> *Intuicja w organizacji*, pod red. W. H. Agor, Kraków 1998, s. 145-147.

jest ustalenie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do osiągnięcia tych celów<sup>205</sup>. Dla potrzeb poniższych rozważań w przedstawionej definicji warto wskazać dwa elementy.

Po pierwsze działania strategiczne mają charakter długotrwały. W praktyce nie jest łatwo wskazać wyraźnego zakresu czasowego działań strategicznych, a to natomiast świadczy między innymi o wadze działań i decyzji strategicznych. Po wtóre przedstawiona definicja kładzie nacisk na kierunki działania oraz podział zasobów. W tym miejscu możemy odnaleźć aspekty, które obejmować mogą także ryzyko podatkowe. Otóż literatura przedmiotu toczy długą dyskusję nad tym, co w rzeczywistości jest celem przedsiębiorstwa. Poszczególni autorzy przedstawiają w tym zakresie odmienne stanowiska, jednakże niezmiennie każdy z nich wskazuje, że jednym z naczelných celów stawianých przed przedsiębiorstwami jest pomnażanie majątku właściciela<sup>206</sup>. Oczywiście wielu autorów, polemizując z tym poglądem, mówi o istotności innych celów, takich jak udział przedsiębiorstwa w rynku czy innowacyjność. Bez znaczenia jest jednak to, jakie cele główne a jakie poboczne stawiane są przedsiębiorstwu. Istotne jest, że właściciele oraz inni interesariusze przedsiębiorstwa nie są zainteresowani oddawaniem wypracowanego zysku organom administracji państwowej. Toteż coraz częściej wysoce konkurencyjny globalny rynek zmusza przedsiębiorstwa do ujmowania w długofalowych strategiach gospodarczych aspektów planowania podatkowego.

Opracowane plany wdrażane są za pomocą narzędzi operacyjnych. Zatem procedury zarządzania operacyjnego są narzędziem wykonawczym względem planów strategicznych. Strategie wyznaczają ogólny cel i kierunek działania organizacji. Natomiast plany operacyjne zajmują się szczegółami niezbędnymi do uwzględnienia planów strategicznych w codziennych działaniach operacyjnych organizacji.

Plany operacyjne dzielą się na dwa ogólne rodzaje. Plany jednorazowe opracowuje się tak, aby kończyły się z chwilą osiągnięcia określonych, niepowtarzalnych celów. Plany trwale obowiązujące zaś są znormalizowanymi sposobami działania w powtarzających się, możliwych do przewidzenia sytuacjach.

Dla tak zaproponowanego podziału przyjęto, iż zarządzanie operacyjne dotyczy rozwiązywania problemów powstałych przy realizacji celów. Są to powtarzalne i zróżnicowane działania, których zadaniem jest bieżąca organizacja funkcjonowania

---

<sup>205</sup> Por. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, op. cit., s. 267.

<sup>206</sup> P. Drucker, op. cit., s. 76.

przedsiębiorstwa oraz optymalizacja wykorzystania jego zasobów i możliwości. Tak więc zarządzanie operacyjne zorientowane jest na realizację i kontrolę podejmowanych działań oraz czynności w przedsiębiorstwie. Celem działań w obrębie zarządzania operacyjnego jest odpowiednie zabezpieczenie bieżących zdolności finansowych oraz możliwie najkorzystniejsze, w sensie ekonomicznym, wykorzystanie istniejącego potencjału tworzenia wartości.

Jak wskazały powyższe rozważania nie dokonano jasnego i precyzyjnego podziału, jakie plany zakwalifikować można do strategicznych, a jakie do operacyjnych. Wyczuwa się jednak pewną lukę pomiędzy dalekosiężnymi planami i celami z jednej strony, a codziennym procesem decyzyjnym z drugiej. Specjaliści w zakresie zarządzania zaproponowali teorię, że lukę tę zapełnia planowanie i działanie taktyczne<sup>207</sup>. Głównym elementem procesu zarządzania jest podejmowanie decyzji. Zatem klasyfikacja decyzji zapadających w przedsiębiorstwie na podstawie kryterium czasowego pozwala wyróżnić decyzje o znaczeniu operacyjnym, taktycznym i strategicznym.

Horyzont taktyczny planowania to obszar łączący planowane strategiczne oraz planowanie i działania operacyjne. Decyzje taktyczne mają na celu zapewnienie przedsiębiorstwu warunków sprawnej realizacji celów, pozyskiwanie zasobów, ich organizacji i rozwoju, kontakty z rynkiem, rozwiązywanie konfliktów pomiędzy założeniami a realizacją celów. Zarządzanie strategiczne dotyczy działalności całego przedsiębiorstwa, wytyczanie kierunków rozwoju i podstawowych celów, dróg działania oraz osiąganie zamierzeń. Zadaniem jest optymalizacja sprzężeń pomiędzy środkami, potrzebami a celami długookresowymi<sup>208</sup>.

Przybliżone w powyższym tekście znaczenie pojęcia optymalizacji podatkowej wiąże się, jak przedstawiono, ze zbieraniem informacji, tworzeniem planów, wyborem pomiędzy dostępnymi możliwościami oraz realizacją określonych działań. Wszystkie te czynności dokonywane są na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa na różnych szczeblach jego organizacji. Dotyczą wreszcie działań o różnym zasięgu i znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Różnorodność ta sprawia, że narzędzia optymalizacji podatkowej można dodatkowo podzielić na:

- narzędzia w zakresie zarządzania strategicznego;
- narzędzia w obrębie taktycznego horyzontu zarządzania;

---

<sup>207</sup> R. W. Griffin, op.cit., s 203 i n.

<sup>208</sup> A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, op. cit., s. 250.

- narzędzia działalności operacyjnej przedsiębiorstwa<sup>209</sup>.

Z narzędziami należącymi do przywołanych powyżej grup wiąże się różnego rodzaju ryzyko podatkowe. Różnice są na tyle istotne, że dla prawidłowej analizy jakościowej i ilościowej omawianego rodzaju ryzyka wykorzystuje się całkowicie innego rodzaju metody, a także instrumenty reakcji na ryzyko są zupełnie inne. Koniecznym jest zatem wyróżnienie poszczególnych rodzajów narzędzi optymalizacji podatkowej.

Pojęcie optymalizacji podatkowej przedsiębiorstwa powinno być postrzegane jako część szerszego zagadnienia, jakim jest planowanie i działanie we wszystkich trzech wspomnianych wyżej wymiarach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Optymalizacja podatkowa jest podejmowaną w miarę możliwości próbą zmniejszenia lub odroczenia płatności z tytułu podatków, przy wykorzystaniu przepisów podatkowych. Niestety działania takie wiążą się z prawdopodobieństwem konieczności poniesienia przez podatnika niezamierzonych obciążeń podatkowych lub regulowania zobowiązań podatkowych wyższych od przewidzianych. Można zatem uznać, iż ryzyko podatkowe związane jest z zarządzaniem przedsiębiorstwem we wszystkich horyzontach czasowych planów i działań.

Optymalizacji opodatkowania pełni rolę drugorzędną wobec innych strategii przedsiębiorstwa, bądź stanowi uzupełnienie jego całościowej strategii. Stąd należy odróżnić pojęcie minimalizacji opodatkowania od optymalizacji opodatkowania, gdyż działania nakierowane wyłącznie na minimalizację opodatkowania mogą doprowadzić do niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zjawisk. Natomiast odroczenie terminu powstania obowiązku podatkowego zawsze jest korzystne dla przedsiębiorstwa, gdyż powoduje poprawę bieżącej płynności finansowej.

### **2.3 Narzędzia optymalizacji podatkowej wpływające na powstanie ryzyka podatkowego**

Działania w zakresie zmniejszenia opodatkowania podejmowane przez przedsiębiorstwa są nieodzownym elementem zarządzania podmiotem gospodarczym. *Opodatkowanie stanowi zwykle jeden z istotnych czynników decydujących o rentowności danego przedsięwzięcia. Działający racjonalnie przedsiębiorca, zainteresowany maksymalizacją zysku po opodatkowaniu, nie powinien w procesach decyzyjnych pomijać aspektów podatkowych. Można wpływać na wysokość oraz rozkład ciężarów podatkowych, czyli „optymalizować” opodatkowanie. Decydenci podatkowi w przedsiębiorstwach powinni*

---

<sup>209</sup> Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 2005, s. 188.

*znać przynajmniej podstawowe możliwości kształtowania obciążeń podatkowych i wykorzystywać je w praktyce dla realizacji celów spółek oraz ich właścicieli*<sup>210</sup>.

Koniecznym jest zatem także, aby przedsiębiorcy prawidłowo identyfikowali ryzyko podatkowe związane z alternatywnymi drogami postępowania oraz prawidłowo dobierali narzędzia ograniczenia tego ryzyka. W poniższym podrozdziale zasygnalizowane będą główne metody optymalizacji opodatkowania oraz ryzyko podatkowe z nimi związane. Nie da się jednak określić kompletnej listy narzędzi optymalizacji podatkowej, która byłaby katalogiem zamkniętym, zatem nie da się też sporządzić zamkniętego katalogu rodzajów ryzyka podatkowego związanego z optymalizacją podatkową. Nie jest to możliwe z wielu powodów, a do najważniejszych z nich należy zaliczyć ciągłe zmiany w zakresie funkcjonującego prawa tak podatkowego, jak i innych gałęzi prawa z nim związanych. Dodatkowo omawiane zjawisko spotęgowane jest zmiennością linii interpretacji wspomnianego prawa. Zatem możliwe są sytuacje, kiedy w chwili podejmowania działań w zakresie optymalizacji opodatkowana nie można było rozpoznać ryzyka podatkowego lecz w wyniku zmieniającej się linii orzeczniczej bądź na skutek wydania przez ministra finansów wiążącej interpretacji podatkowej zaistniała możliwość wydania niekorzystnej dla podatnika decyzji.

Próby ograniczania finansowego ciężaru obowiązku podatkowego są znane i typowe dla różnych systemów ekonomicznych wszystkich krajów<sup>211</sup>. Rozpoczynając rozważania na temat narzędzi optymalizacji podatkowej oraz ryzyka z nimi związanego, warto przywołać uzasadnienie wyroku Trybunału Konstytucyjnego z dnia 11 maja 2004 roku, który wyraził przekonanie, iż wykładnia konstytucyjnego obowiązku ponoszenia podatków określonych w ustawie nie może prowadzić do stwierdzenia, iż w jego zakresie mieści się norma prawna nakazująca podatnikowi uiszczanie podatku w maksymalnej – określonej w ustawie – wysokości. Konstytucyjnoprawny status podatnika kształtującego swoją sytuację przez podejmowanie legalnych działań zmierzających do uniknięcia opodatkowania wyznaczany jest przede wszystkim treścią art. 2 w związku z art. 217 Konstytucji i wynikającym z tych przepisów wymogiem należytej określoności ustawowo ustalonych elementów zobowiązania podatkowego. Nie ma natomiast żadnych podstaw do przyjmowania zasady, w myśl której

---

<sup>210</sup> S. Kudert, M. Jamroży, op.cit., s. 15.

<sup>211</sup> P. Lai Lan Mo, *Tax avoidance and anti-avoidance measures. in major developing economies*, Westport 2003, s. 1.

podatnik winien zawsze regulować swoje stosunki cywilnoprawne w sposób najbardziej korzystny z punktu widzenia interesów fiskalnych państwa<sup>212</sup>.

W przywołanym wyroku Trybunał Konstytucyjny, badając zgodność zapisów Ordynacji podatkowej z Ustawą Zasadniczą, wskazał na wyraźną różnicę, jaka istnieje pomiędzy uchylaniem się od opodatkowania, a optymalizacją podatkową. Jednocześnie przyznał, że wszystkie czynności, jakie podejmuje podatnik w celu ograniczenia wielkości obciążeń podatkowych, które są zgodne z prawem, są dla niego dostępne. W ostatnich latach w Polsce obserwujemy bardzo wiele zmian w zakresie systemu podatkowego oraz innych narzędzi finansowych. Sprawilo to, że niemalże każdego roku rodzą się nowe możliwości w zakresie optymalizacji podatkowej.

Jak już powiedziano, nie jest możliwe ani celowe budowanie zamkniętej listy narzędzi optymalizacji podatkowej, warto jednak poczynić szereg spostrzeżeń na ten temat oraz wskazać powszechnie stosowane narzędzia. Wydaje się zasadne, aby na podstawie przedstawionych powyżej podziałów dokonać także pogrupowania tychże narzędzi. Charakterystyka narzędzi optymalizacji podatkowej przedstawiona w poniższym podrozdziale wraz z podziałem źródeł ryzyka podatkowego pozwoli wskazać, jakiego rodzaju ryzyko podatkowe można ograniczyć, a na wymiar których podatnicy nie mają żadnego wpływu.

Analizując przykłady najpopularniejszych narzędzi optymalizacji podatkowej, zaobserwować można, że wraz z skracaniem horyzontu planowania, zmienia się zbiór osób zaangażowanych w prace nad danym zagadnieniem. Gdy mamy do czynienia z opracowywaniem długofalowej strategii przedsiębiorstwa, prace prowadzone są na wysokich szczeblach zarządzania. Efekt jest bardzo niekonkretny i pozbawiony wielu szczegółów, ma charakter generalnych wytycznych co do układania narzędzi. Dopiero kolejnym ich etapem będzie analiza strony prawno-podatkowej sprawy. Ponad wszelką wątpliwość aspekty podatkowe podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań nabierają znaczenia także na etapie planowania strategicznego. O ile jeszcze niedawno planowanie podatkowe było domeną działań taktycznych i operacyjnych, obecnie staje się także nieodłącznym elementem zarządzania strategicznego.

W obrębie czynności z zakresu planowania i działania taktycznego planowanie podatkowe jest bardzo istotnym elementem. Rosnąca konkurencja pomiędzy podmiotami gospodarczymi sprawia, że zostały one zmuszone do daleko idących zmian powodujących

---

<sup>212</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 11 maja 2004 (sygn. akt K/03 Dz. U. 122 poz. 1288).

ograniczenie kosztów funkcjonowania. W praktyce ulgi podatkowe stają się często decydującym argumentem za dokonaniem konkretnego wyboru. W trakcie prac o charakterze taktycznym niejednokrotnie osoby opracowujące plany decydują się na korzystanie z profesjonalnych doradców także w zakresie opodatkowania. Efektem takiej współpracy jest zarówno zapewnienie profesjonalnego opracowania rozwiązań podatkowych jak także całkowite bądź częściowe przerzucenie odpowiedzialności na inny podmiot. Na tym etapie prac czynności zarządzania ryzykiem podatkowym nabierają istotnego znaczenia. Jednakże praktyka pokazuje, że większość działań w zakresie ograniczania niekorzystnych zjawisk w obrębie obowiązku podatkowych stosowane jest na etapie działań operacyjnych.

Bieżące działania operacyjne to codzienne funkcjonowanie podmiotu gospodarczego. Zagadnienia związane z opodatkowaniem stanowią dużą część prac służb księgowych. W obrębie działań operacyjnych w praktyce brak już jest działań z zakresu planowania czy optymalizacji. Wdrażane są plany opracowane na wcześniejszych etapach prac. Większość prac poza realizacją szeroko pojętego obowiązku podatkowego obejmuje właśnie czynności związane z ograniczeniem ryzyka podatkowego oraz jego skutków.

Opis działań w ramach planowania podatkowego jest decydujący dla rozpoznania, jakie działania będą podejmowane dla podwyższenia wartości przedsiębiorstwa, poprzez pozostawienie większej części wypracowanego wyniku finansowego do dyspozycji przedsiębiorstwa. Wtórny element planowania podatkowego będzie zatem opis ryzyka związanego z planowaniem podatkowym. Działania w zakresie optymalizowania podatkowego nie mogą być oderwane od oceny ryzyka podatkowego związanego z tą optymalizacją.

Bardziej skomplikowane i efektywne działania w zakresie optymalizacji podatkowej opierają się w większości przypadków na nietypowych dla innych podmiotów czynnościach faktycznych albo prawnych, zatem mogą zaistnieć dokładnie takie same rodzaje ryzyka jak opisane powyżej. Jednakże w przypadku działań optymalizacyjnych podatnik bardzo często jest narażony dodatkowo na sytuację, w której organ podatkowy uzna, iż kontrolowane czynności były zrealizowane wyłącznie w celu uchylania się od opodatkowania.

Zastanawiając się zatem nad ograniczeniami związanymi z optymalizacją podatkową, trzeba przede wszystkim wziąć pod uwagę problem ryzyka związanego z możliwością zakwestionowania przez organy podatkowe skutków dokonanej przez podatnika minimalizacji obciążeń podatkowych. Praktyka orzecznicza polskich sądów administracyjnych bogata jest w orzeczenia, w których zarzucano podatnikom, że podejmowali oni działania w celu obejścia przepisów prawa podatkowego, a czynności tego



typu z mocy prawa uznawane były jako nieważne. Pojawia się pytanie, czy w ramach optymalizacji podatkowej możliwe jest wyeliminowanie powyższego ryzyka, czy jedynie jego ograniczenie.

*De lege lata w ustawodawstwie polskim brak jest normatywnej konstrukcji obejścia prawa*<sup>213</sup>. W aktualnym stanie prawnym zakres uprawnień organów podatkowych w przedmiocie oceny skutków podatkowych czynności prawnych wyznaczony jest przepisami art. 199a ordynacji podatkowej<sup>214</sup>. Na podstawie przywołanego przepisu należy dokonać ustalenia granic, w jakich podatnicy mogą się poruszać, poszukując optymalnych, z ich punktu widzenia, rozwiązań, które zapewnić mogą niższy poziom zobowiązań podatkowych. Obecnie funkcjonująca regulacja prawna uzupełniała lukę, jaka powstała po uznaniu przez Trybunał Konstytucyjny, że norma prawna zawarta w 24b § 2 ordynacji podatkowej jest niezgodna z Konstytucją. Dokonując zatem interpretacji obowiązującego od 1 stycznia 2005 art. 199 a ordynacji podatkowej należy brać pod uwagę także art. 24a i 24b ordynacji podatkowej oraz orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego oraz NSA<sup>215</sup>.

Zgodnie z art. 199a § 2 ordynacji podatkowej, jeżeli pod pozorem dokonania czynności prawnej dokonano innej czynności prawnej, skutki podatkowe wywodzi się z ukrytej czynności prawnej. Brzmienie art. 199a § 2 ordynacji podatkowej nawiązuje do art. 83 § 1 kodeksu cywilnego, a dokładnie do zdania drugiego tego przepisu. Zdanie to stanowi, że jeżeli oświadczenie woli złożone zostało dla ukrycia innej czynności prawnej, ważność oświadczenia ocenia się według właściwości tej czynności. Ukryta czynność prawna nie jest jednak czynnością nieważną. Nieważność czynności ukrytej wynikać może ewentualnie z innych przesłanek niż sam fakt jej ukrycia pod pozorem innej czynności prawnej.

Obowiązujący porządek prawny wymaga, aby na gruncie prawa podatkowego skutki podatkowe winny ustalać w stosunku do czynności ukrytej, a nie w stosunku do czynności pozornej. Problemem pozostaje natomiast kwestia ustalenia, czy zachodzi sytuacja, w której mamy do czynienia z czynnością pozorną dokonaną w celu ukrycia innej czynności prawnej, jak również kwestia ustalenia treści czynności ukrytej. Obowiązek dowodowy w zakresie ustalenia, że doszło do ukrycia czynności prawnej spoczywa na organie podatkowym przy czym należy w tym miejscu podkreślić, iż redakcja postanowień art. 199a wydaje się

---

<sup>213</sup> Ł. Ziółek, *Międzynarodowe planowanie podatkowe*, Warszawa 2007, s. 199.

<sup>214</sup> B. Brzeziński, M. Kalinowski, A. Olesińska, *Ordynacja podatkowa. Komentarz. Tom II*, Toruń 2007, s. 341.

<sup>215</sup> B. Adamiak, J. Borkowski, R. Mastalski, op. cit., s. 770.

sugerować, że organ podatkowy uprawniony jest do samodzielnego, to jest bez udziału sądu powszechnego, ustalenia, czy dokonana została czynność ukryta<sup>216</sup>.

Niezwykle istotną zmianą, jaka zaszła od 1 stycznia 2005 roku znalazła odzwierciedlenie w treści art. 199a § 3 ordynacji podatkowej. Zgodnie z tym przepisem organy podatkowe mają obowiązek wystąpić do sądu powszechnego o ustalenie istnienia lub nieistnienia stosunku prawnego lub prawa w przypadku, gdy z dowodów zgromadzonych w toku postępowania wynikają wątpliwości co do istnienia lub nieistnienia stosunku prawnego lub prawa, z którym związane są skutki podatkowe. Przepis ten może być stosowany w przypadkach nieważności czynności prawnej, która to nieważność może wynikać z różnych przyczyn, na przykład pozorności czynności prawnej, gdy dokonaniu czynności pozornej nie towarzyszy czynność ukryta<sup>217</sup>.

W przywołanym już wyroku z dnia 11 maja 2004 r. Trybunał Konstytucyjny, wypowiadając się na temat zgodności z Konstytucją artykułu 24b § 1 ordynacji podatkowej, stwierdził, iż *organy podatkowe i organy kontroli skarbowej, rozstrzygając sprawy podatkowe, pominię skutki podatkowe czynności prawnych, jeżeli udowodnią, że z dokonania tych czynności nie można było oczekiwać innych istotnych korzyści niż wynikające z obniżenia wysokości zobowiązania podatkowego, zwiększenia straty, podwyższenia nadpłaty lub zwrotu podatku. I dalej: Jeśli więc adresat dokonuje czynności prawnych zgodnych z prawem, a ich cel nie jest przez prawo zakazany, to tym samym trudno uznać za prawidłowe i właściwe takie ich kwalifikowanie, które osiągnięty cel (także podatkowy) traktuje na równi z celami zakazanymi. Trzeba w związku z tym jeszcze raz podkreślić, że brak jest w systemie prawa podatkowego normy prawnej, która zakazywałaby niższego opodatkowania (oczywiście jeżeli podatnik dochodzi do takiego celu przy zastosowaniu legalnych środków działania).*<sup>218</sup>

W wyrażonym tak stanowisku Trybunału Konstytucyjnego fundamentalnym wręcz jest stwierdzenie, że dokonanie czynności prawnej zgodnej z prawem, a więc takiej, której cel przez prawo nie jest zakazany, nie może być na gruncie przepisów prawa podatkowego kwalifikowane w taki sposób, aby osiągnięty przez dokonanie takiej czynności cel podatkowy był traktowany jako cel zakazany. Trybunał Konstytucyjny zwrócił bowiem uwagę, iż w systemie prawa podatkowego brak jest normy, która zakazywałaby niższego

---

<sup>216</sup> A. Mariański, D. Strzelec, T. Milek, *Podatnik w postępowaniu podatkowym*, Warszawa 2006, s. 214 .

<sup>217</sup> C. Kosikowski, L. Etel, R. Dowigier, P. Pietrash , S. Presnarowicz, *Ordynacja podatkowa*, Warszawa 2007, s. 731.

<sup>218</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 11 maja 2004 (sygn. akt K/03 Dz. U. 122 poz. 1288).

opodatkowania, o ile podatnik realizuje ten cel przy zastosowaniu zgodnych z prawem środków działania<sup>219</sup>.

Analiza orzeczeń Sądów Administracyjnych uwidacznia, iż organy podatkowe wielokrotnie podnosząc, że podatnik podejmował czynności pozorne, opierały się na normie prawnej opisanej w art. 58 kodeksu cywilnego<sup>220</sup>. W tym zakresie Trybunał Konstytucyjny także przedstawił swoje stanowisko stając na stanowisku, iż *brak [...] de lege lata normy prawnej, która za niedozwolone uznawałaby zachowania podatnika zmierzające do obniżenia (uniknięcia) opodatkowania. Podejmowane przez podatnika czynności pozostają zatem ważne nie tylko z punktu widzenia prawa cywilnego, bo w szerszym wymiarze stwierdzić można ich legalność o charakterze systemowym, wobec braku normy prawnej zakazującej ich dokonywania. Przy dokonywaniu ich oceny prawnej nie jest więc możliwe odwoływanie się do treści art. 58 kodeksu cywilnego. Sytuacje regulowane art. 24b § 1 ordynacji podatkowej pozostają bowiem zgodne z prawem, nie można wobec nich formułować zarzutu naruszenia jakiegokolwiek normy o charakterze iuris cogentis*<sup>221</sup>.

Artykuł 199a ordynacji podatkowej w jego obecnym brzmieniu nie zawiera rozwiązań przewidzianych w uchylonym art. 24b ordynacji podatkowej, zatem organ podatkowy nie jest uprawniony do tego, by pominąć skutki podatkowe czynności prawnej. Nie jest także samodzielnie uprawniony do tego, aby ustalać skutki podatkowe właściwe dla czynności prawnej, która jego zdaniem jest bardziej odpowiednia dla osiągnięcia danego rezultatu gospodarczego. Kompetencje organów podatkowych oraz skarbowych zostały zatem znacząco ograniczone. Można zatem wysunąć wniosek, iż w czasie, gdy podatnicy, dokonując czynności, których celem jest ograniczenie ciężaru opodatkowania poruszają się w granicach wyznaczonych prawem i podejmują czynności ważne z punktu widzenia prawa, mają prawo oczekiwać, że organy podatkowe będą respektować skutki podatkowe właściwe dla podejmowanych przez podatników czynności<sup>222</sup>. Przedstawiony stan rzeczy nie powoduje jednak, że podatnicy podejmując działania w zakresie optymalizacji podatkowej, nie narażają się na omawiany rodzaj ryzyka. Często stają nie przed problemem, czy organy podatkowe uznają skutki podatkowe dokonanej transakcji, ale jak te skutki rozpoznają. Warto jednak podkreślić, iż *doktryna prawa podatkowego akceptuje prawo każdego podatnika do postępowania linią najmniejszego opodatkowania. nie ma mowy o unikaniu*

---

<sup>219</sup> S. Babiarczyk, B. Dauter, B. Gruszczyński, *Ordynacja podatkowa*, Warszawa 2007, s. 653.

<sup>220</sup> S. Dmowski, S. Rudnicki, *Komentarz do kodeksu cywilnego*, Warszawa 2006, s. 245.

<sup>221</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 11 maja 2004 (sygn. akt K/03 Dz. U. 122 poz. 1288).

<sup>222</sup> *Ordynacja podatkowa rok 2008*, pod red. H. Dzwonkowski, Warszawa 2008, s. 891.

*opodatkowania jeżeli realizacja celu gospodarczego możliwa przy wykorzystaniu różnych czynności cywilno prawnych, wiążących się z różną treścią obowiązków podatkowych*<sup>223</sup>.

W dalszej części podrozdziału 2.3 przedstawione zostały przykładowe, a jednocześnie dostępne metody optymalizacji opodatkowania przedsiębiorstwa. Przyjmując założenie, że wraz z wydłużaniem się horyzontu i zakresu tworzenia planów rośnie wartość ewentualnego błędu rozumianego jako odchylenie osiągniętych rezultatów od zakładanego planu, podzielono narzędzia optymalizacji podatkowej w zależności od horyzontu planowania działań. W ten sposób wyznaczono narzędzia związane z planowaniem strategicznym, taktycznym oraz operacyjnym. Działanie takie pozwoli w dalszej części rozprawy na przypisanie poszczególnych narzędzi zarządzania ryzykiem podatkowym do właściwych rodzajów narzędzi optymalizacji opodatkowania.

W dalszej części niniejszego rozdziału omawiane są przede wszystkim zagadnienia związane z opodatkowaniem dochodów przedsiębiorstw. Wynika to głównie ze sposobu konstrukcji samych podatków jak i z faktu, iż podatki dochodowe zwykle stanowią największy wpływ środków pieniężnych z grona wszystkich zobowiązań podatkowych, jakie przedsiębiorcy zobowiązani są odprowadzać. Bowiem, aby optymalizować opodatkowanie przedsiębiorstwa konieczne jest, aby prawodawca pozostawił podatnikowi minimum swobody w spełnianiu obowiązku podatkowego. *Największe możliwości w tym zakresie dają przepisy dotyczące podatku dochodowego.*<sup>224</sup> Drugą ważną przyczyną jest fakt, iż podatek od towarów i usług, który również stanowi także ważne źródło wpływów do budżetu państwa w swej konstrukcji jest neutralny dla przedsiębiorcy. Z tego też powodu znacznie rzadziej poszukują oni sposobów optymalizacji podatkowych w zakresie podatków pośrednich niż podatków bezpośrednich.

### **2.3.1 Narzędzia optymalizacji podatkowej będące elementem strategii przedsiębiorstwa**

Instrumenty polityki finansowej nabierają z każdym rokiem większego znaczenia w analizie rozwiązań strategicznych przedsiębiorstw. Aspekt podatkowy w trakcie planowania o dalekim horyzoncie czasowym nie jest wyłączną domeną dużych multinarodowych holdingów. Poniżej zostaną przedstawione najczęściej analizowane narzędzia optymalizacji

---

<sup>223</sup> B. Brzeziński, M. Kalinowski, Głosa do wyroku NSA z 7 listopada 1991r., sygn. akt: S.A./Po 11189/91, OSP 1993, nr 10, poz. 204.

<sup>224</sup> M. Poszwa, op. cit., s. 19.

podatkowej, których zastosowanie będzie miało długotrwały wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą, a niekiedy także na charakter i formę tej działalności.

Najczęściej spotykane narzędzia optymalizacji podatkowej, które mogą być elementem strategii przedsiębiorstwa to:

- wybór formy prawnej funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- utworzenie podatkowej grupy kapitałowej;
- wybór miejsca siedziby podatnika;
- wybór miejsca dla zakładu;
- utworzenia centrum dystrybucji.

#### 2.3.1.1 Wybór formy prawnej

Działalność gospodarczą można w Polsce prowadzić, wykorzystując wiele form prawnych. Nominując prawne konstrukcje spółek ustawodawca brał pod uwagę wiele wzajemnie powiązanych ze sobą czynników, jak: cele prowadzonej działalności, przedmiot, sposób działania, podstawy majątkowe, zakres odpowiedzialności wspólników. Przedsiębiorcy, korzystając z zasady swobody wyboru formy organizacyjno-prawnej prowadzenia działalności gospodarczej, mogą samodzielnie wybierać, jaka forma będzie dla nich optymalna<sup>225</sup>.

Wybór formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej obejmuje wiele rozmaitych aspektów na gruncie systemu podatkowego, ale nie tylko. Podejmując decyzję w tym zakresie, przedsiębiorca zawsze staje przed decyzją czy opodatkować działalność na podstawie o ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych czy od osób prawnych. W uproszczeniu można stwierdzić, że realne opodatkowanie dochodów wspólnika (udziałowcy bądź akcjonariusza) spółki kapitałowej jest większe niż wspólnika spółki osobowej, ale za to przedsiębiorca odpowiada tylko do wysokości wniesionego wkładu, a nie całym swoim majątkiem. W przypadku prowadzenia działalności przez osobę fizyczną (także s.c. i inne spółki osobowe) opodatkowanie może być relatywnie lżejsze (liniowe 19%) jednak przedsiębiorca za zobowiązania wszelakiego rodzaju odpowiada całym swoim majątkiem. Możliwe jest skonstruowanie zawansowanych strategii podatkowych z wykorzystaniem innego typu form organizacji prawnej<sup>226</sup>.

Zawansowane sposoby optymalizacji podatkowej wykorzystują możliwość wyboru bardziej skomplikowanej konstrukcji, jak na przykład spółka komandytowa bądź

---

<sup>225</sup> C. Kosikowski, *Wolność gospodarcza w prawie polskim*, Warszawa 1995, s. 177.

<sup>226</sup> M. Poszwa, op. cit., s. 53.

komandytowo-akcyjna, która pozwala ograniczyć odpowiedzialność przedsiębiorcy do kwoty wkładu, przy jednoczesnym opodatkowaniu na podstawie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Wybór formy prowadzenia działalności gospodarczej ma także znaczenie w zakresie możliwości wykorzystania poszczególnych zwolnień bądź ulg podatkowych<sup>227</sup>.

Wykorzystując nakreślone powyżej instrumenty optymalizacji podatkowej przedsiębiorcy narażają się na cały szereg rodzajów ryzyka podatkowego. Ryzyko to może być spowodowane zarówno brakiem jasnej interpretacji norm prawa podatkowego jak i norm prawnych zawartych w innych gałęziach prawa. Splot wielu przepisów może być przyczyną błędów interpretacji zarówno podatników jak i organów podatkowych. Dla przykładu brak jest jasnego stanowiska organów podatkowych na temat tego, czy akcje wydawane akcjonariuszom spółki komandytowo - akcyjnej należy traktować jako „akcje spółki kapitałowej” i podlegać opodatkowaniu na ogólnej zasadzie czy też jako udział w spółce osobowej. Spór w omawianym zakresie spowodowany jest usytuowaniem regulacji prawnych spółki komandytowo-akcyjnej w rozdziale spółki osobowe przy jednoczesnym wprowadzeniu instytucji akcji, która w swej istocie jest typowa dla spółek kapitałowych. Skutki podatkowe w zależności od kwalifikacji omawianych akcji są diametralnie różne, a brak jednoznacznej interpretacji powoduje istnienie ryzyka podatkowego.

Zmiany w zakresie opodatkowania działalności gospodarczej osób fizycznych także uległy dużym zmianom. Wprowadzenie dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą możliwości opodatkowania stawką liniową doprowadziło do ucieczki podatników od opodatkowania na zasadach ogólnych. Nowelizacja przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych wprowadziła ryzyko, iż organ kontroli ma możliwość podważenia zasadność możliwości wyboru liniowej metody opodatkowania dochodów w sytuacji, gdy podatnik wykonuje swoją pracę wyłącznie dla jednego zleceniodawcy. Granice identyfikacji obowiązku podatkowego w opisywanej sprawie nie są jednoznaczne, co powoduje powstanie ryzyka podatkowego.

#### 2.3.1.2 Podatkowa grupa kapitałowa

Podatkowa grupa kapitałowa to instrument systemu podatkowego, który określa metodę rozliczania podatku dochodowego od osób prawnych. Polega ona na połączeniu dochodów, a także strat kilku podmiotów opodatkowanych na gruncie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Przewidziano także wyznaczenie jednego podmiotu

---

<sup>227</sup> K. Kruczałak, *Prawo handlowe. Zarys wykładu*, Warszawa 2008, s. 148.

funkcjonującego w ramach całej struktury dla potrzeb rozliczania się z budżetem państwa z szeroko pojętych obowiązków podatkowych. Zatem to tylko jeden podmiot obowiązany jest jako płatnik naliczyć, pobrać i odprowadzić podatek całej grupy, a także na tym podmiocie spoczywa obowiązek składania deklaracji oraz zeznań podatkowych za okres funkcjonowania podatkowej grupy kapitałowej<sup>228</sup>.

Sens tworzenia podatkowych grup kapitałowych sprowadza się zatem do korzyści wynikających z uproszczenia rozliczeń z budżetem państwa oraz możliwości ustabilizowania wysokości zobowiązań podatkowych z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych w spółkach cechujących się określoną sezonowością. Nierównomierność rozkładania się dochodów może mieć wiele przyczyn. Może to być roczna sezonowość produkcji jak i wieloletnie cykle, dla przykładu inwestycyjne.

Podatkowa grupa kapitałowa jest narzędziem prawa podatkowego wprowadzonego do porządku prawnego jako narzędzie polityki fiskalnej. W polskim systemie podatkowym odnaleźć można wiele instytucji, których celem jest pomaganie podatnikom w ponoszeniu obciążeń podatkowych. Koncepcja zaprezentowana w omawianym przepisie zasługuje na szczególną uwagę ze względu na to, że w żaden sposób nie ingeruje w podstawowe elementy konstrukcji podatku dochodowego, jakim są przychód i koszt uzyskania przychodu. W rzeczywistości zmianie ulega wyłącznie metoda naliczania i odprowadzania zaliczek. Zakładając, że podatnik na żadnym etapie nie traci prawa do rozliczania straty podatkowej z lat ubiegłych, zauważamy, że dla państwa jedyną konsekwencją utworzenia grupy kapitałowej jest odsunięcie momentu ekonomicznego pozyskania środków z podatków. Z drugiej jednak strony koncepcja ta wprowadza dość znaczące udogodnienia, zarówno ekonomiczne jak i formalne, dla przedsiębiorców.

Należy podkreślić, że nadanie danemu podmiotowi powyższego statusu nie ma związku z przepisami ustawy o rachunkowości, zobowiązującymi każdą spółkę kapitałową do sporządzania sprawozdania finansowego, a grupę kapitałową do sporządzania skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

Utworzenie podatkowej grupy kapitałowej nie powoduje również przejęcia obowiązków płatnika podatku dochodowego od osób fizycznych czy płatnika podatku dochodowego od osób prawnych. Utworzenie podatkowej grupy kapitałowej ma tylko ten skutek, że podatnikiem podatku dochodowego od osób prawnych staje się grupa kapitałowa.

---

<sup>228</sup> *Przekształcenie rynku finansowego w Polsce, instytucje finansowe i mechanizmy ich funkcjonowania*, pod red. P. Kapuś, J. Węclawski, Lublin 2005, s. 223.

W dalszym ciągu każda ze spółek jest odrębnym podatnikiem podatku od towarów i usług, podatku od nieruchomości, środków transportu, opłaty skarbowej itd.

Zmora podmiotów powiązanych kapitałowo jest ryzyko szacowania dochodów w sytuacji, gdy organ podatkowy bądź skarbowy nabierze nieuzasadnionego często przekonania, że omawiane podmioty dokonują transferu dochodów wykorzystując ceny nierynkowe transakcji. Wykorzystując podatkowe grupy kapitałowe niwelujemy omawiane ryzyko do zera, gdyż ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych w przepisach regulujących szacowanie dochodów wśród jednostek powiązanych wyłączyły tę możliwość w stosunku do jednostek znajdujących się w ramach podatkowej grupy kapitałowej.

Naturalną rzeczą jest asymetria przychodów w trakcie roku podatkowego odnotowywana w wielu dziedzinach życia gospodarczego. Jednocześnie istnieje pewna wielkość kosztów stałych, które nie ulegają zmianie w trakcie roku w sposób istotny. Zatem przez pewną liczbę miesięcy w roku zakład odprowadza duże zaliczki na podatek dochodowy, a w kolejnych wykazuje stratę. Jednocześnie ordynacja podatkowa nie daje jasnej i pewnej drogi odzyskania zaliczek na podatek dochodowy opłaconych w trakcie roku podatkowego, nawet w sytuacji, gdy w kolejnych miesiącach występuje strata<sup>229</sup>.

Gdy podmiot działa w ramach podatkowej grupy kapitałowej ma możliwość ekonomicznego rozliczenia straty powstałych w ramach poszczególnych miesięcy tak, aby inne podmioty mogły już w trakcie roku podatkowego opłacać niższe zaliczki.

W pierwszych miesiącach, a czasem nawet latach nowe przedsięwzięcie gospodarcze nie przynosi zysków. W tej sytuacji warto jest je realizować w ramach grupy kapitałowej. Oczywiście dany podmiot będzie miał prawo rozliczyć straty z pierwszych miesięcy w następnych latach, jednakże niewątpliwie bardziej korzystne jest rozliczenie obecnej straty z obecnym dochodem innego podmiotu.

Inne znaczące korzyści wynikające z zawiązania podatkowej grupy kapitałowej to:

- możliwość odliczenia przez spółkę-darczyńcę darowizn na rzecz innych spółek wchodzących w skład grupy;
- uniknięcie niekorzystnych konsekwencji odmiennej interpretacji przepisów podatkowych przez różne organy podatkowe, właściwe dla siedziby poszczególnych spółek wchodzących w skład grupy.

Aby było możliwe utworzenie podatkowej grupy kapitałowej musi być spełniony szereg wymogów formalnych. W skład podatkowej grupy kapitałowej nie mogą wchodzić

---

<sup>229</sup> *Podatek dochodowy od osób prawnych*, op. cit., Warszawa 2008, s. 37.



osoby fizyczne. Maksymalna liczba spółek tworzących podatkową grupę kapitałową nie jest ograniczona przepisami ustawy. Spółki wchodzące w skład grupy muszą mieć siedzibę na terytorium Polski. W tym zakresie nie jest istotna okoliczność, gdzie znajduje się faktycznie zarząd spółki. Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych wymaga, aby przeciętny kapitał zakładowy przypadający na każdą ze spółek należących do podatkowej grupy kapitałowej wynosił nie mniej niż 1 000 000 zł. Spółki wchodzące w skład podatkowej grupy kapitałowej nie mogą wykazywać zaległości w płatnościach w zakresie podatków stanowiących dochód budżetu państwa. Dodatkowo istnieje zakaz posiadania przez spółki zależne udziałów w kapitale zakładowym innych spółek tworzących podatkową grupę kapitałową<sup>230</sup>.

Przedsiębiorstwa decydujące się na utworzenie podatkowej grupy kapitałowej narażone są na specyficzny rodzaj ryzyka podatkowego. Wynika ono z zakresu skomplikowania wymogów formalnych, które należy spełnić, aby podatnicy mogli utworzyć podatkową grupę kapitałową. W przypadku uchybienia wymogą opisanym w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych podatnicy tworzący grupę podatkową będą zmuszeni skorygować historyczne okresy rozliczeniowe i zaprezentować obowiązki podatkowe na zasadach ogólnych. Korzyści jakie zagwarantowane są podatkowym grupom kapitałowym są bardzo duże, zatem ewentualne skorygowanie zaległych okresów rozliczeniowych może spowodować ogromne perturbacje formalne oraz duże obciążenia finansowe. Wymiar finansowy skutków omawianego rodzaju ryzyka podatkowego jest na tyle duży, że instrument ten jest w Polsce wykorzystywany niezwykle rzadko.

### 2.3.1.3 Wybór miejsca siedziby spółki

Zgodnie z przepisami krajowymi<sup>231</sup> oraz dwustronnymi umowami o unikaniu opodatkowania przedsiębiorstwo podlega opodatkowaniu od całości swoich dochodów w miejscu, gdzie znajduje się siedziba spółki. Siedziba spółki zwykle związana jest z miejscem, w którym znajduje się faktyczny zarząd spółki. Odstępstwem od tej zasady jest sytuacja, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje na terenie innego państwa na podstawie tam umieszczonego zakładu. Zatem poprzez odpowiednią organizację działalności operacyjnej istnieje możliwość wyboru, jakiej jurysdykcji podatkowej będzie podlegała spółka<sup>232</sup>.

---

<sup>230</sup> D. Gajewski, *Opodatkowanie holdingów i grup kapitałowych*, Warszawa 2005, s. 120.

<sup>231</sup> Art. 3 ust 1 ustawy z dnia 26 lipca 1991 o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. 1991.14.174).

<sup>232</sup> *Modelowa konwencja w sprawie podatku od dochodu i majątku. Wersja skrócona. Lipiec 2005*, Warszawa 2005, s. 89.

Istnieje wiele możliwości wykorzystania opisanej strategii. Podstawowe metody polegają na ustanowieniu centrum uzyskiwania dochodów w kraju o niskiej stawce podatku dochodowego. Kolejne strategie polegają na utworzeniu centrum finansowego w kraju o niskim opodatkowaniu dochodów, następnie centrum to świadczy całą gamę usług podmiotom na terenie całego świata. Ostatecznie możliwe jest przeniesienie aktywów finansowych do spółki w innym państwie. Prawidłowo wykorzystana umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania powoduje, że na przykład dochody uzyskane na polskiej giełdzie papierów wartościowych opodatkowane będą na Cyprze<sup>233</sup>.

Najbardziej istotny rodzaj ryzyka podatkowego w omawianym zakresie wynika z możliwości zgłoszenia przez organ podatkowy zarzutu, iż siedziba spółki ustalona jest w sposób fikcyjny i w drodze uzgodnień między administracjami dwóch krajów ustaliła właściwość podatkową spółki w inny sposób niż podatnik planował. W tym wypadku podatnik zmuszony zostanie do poniesienia obowiązku podatkowego w innym kraju niż pierwotnie uważał. Zwykle procedura tego typu jest długotrwała i finansowo bardzo niekorzystna dla podatnika.

Dodatkowo warto wskazać na ryzyko podatkowe wynikające z problemów z interpretacją oraz przestrzeganiem przepisów kraju siedziby spółki. W tych okolicznościach może okazać się, że ryzyko podatkowe jest wtórne wobec innych obowiązków bądź ograniczeń wynikających z zasad funkcjonowania podmiotów w innych krajach. Przekładem w zakreślonym przypadku może być podmiot polski przenoszący swoją siedzibę na Cypr. Polski system prawa oparty na tradycji kontynentalnej różni się dalece od systemu prawa anglosaskiego, który funkcjonuje na terenie Cypru.

#### 2.3.1.4 Wybór miejsca dla zakładu (strefy ekonomiczne, miejsca oferujące ulgi)

Wybór miejsca budowy nowego zakładu jest jedną z istotniejszych decyzji inwestycyjnych, jaka jest podejmowana przy tworzeniu długoterminowych planów inwestycyjnych. W przypadku podejmowania decyzji o lokalizacji nowego zakładu warto rozważyć co najmniej kilka aspektów oraz możliwości z nich wynikających.

Po pierwsze podmioty produkcyjne działające na terenie Polski mogą zdecydować się na utworzenie zakładów produkcyjnych na terenie specjalnych stref ekonomicznych. Poszczególne strefy ekonomiczne gwarantują rozmaite korzyści natomiast ustawy

---

<sup>233</sup> D. L. Mckee, D. E. Garner, *Offshore financial centers, accounting services. and the global economy*, Westport 2000, s. 15.

podatkowe gwarantują zwolnienie z podatku dochodowego dochodów uzyskanych na terenie strefy ekonomicznej.

Pod drugie, podejmując decyzję o lokalizacji zakładu przedsiębiorstwa analizują możliwe do zastosowania na danym obszarze udogodnienia także podatkowe. Dla przykładu możliwe jest uzyskanie ulg w zakresie podatku od nieruchomości czy wykorzystanie wskaźników przyspieszonej amortyzacji i inne. Takimi ulgami gminy starają się przyciągnąć inwestycje<sup>234</sup>.

Przedsiębiorstwa, które rozważają nowe inwestycje oraz możliwe udogodnienia z nią związane muszą brać pod uwagę regulacje prawne w zakresie niedozwolonej pomocy publicznej. Wraz z wejściem Polski do struktur Unii Europejskiej na terenie naszego kraju zaczął obowiązywać system prawny funkcjonujący na terenie całej Unii. W związku z obowiązywaniem Traktatu Europejskiego a także dyrektyw wydanych na ich podstawie polski ustawodawca wprowadził szereg przepisów normujących zagadnienie pomocy publicznej. Z zastrzeżeniem innych postanowień przewidzianych w Traktacie, wszelka pomoc przyznawana przez Państwo Członkowskie przy użyciu zasobów państwowych w jakiegokolwiek formie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów, jest niezgodna ze wspólnym rynkiem w zakresie, w jakim wpływa na wymianę handlową między Państwami Członkowskimi<sup>235</sup>.

Wielonarodowe koncerny decydują się na budowę zakładów na terenie innych krajów. Często wynika to z możliwości opodatkowania dochodów uzyskanych przez zakłady w kraju, gdzie zakład się znajduje (na mocy umów o unikaniu podwójnego opodatkowania). Zakłady produkcyjne nie są budowane w krajach uznawanych za oazy podatkowe, jednakże fakt ten nie oznacza, że budowa zakładu poza macierzystym krajem nie ma aspektów podatkowych<sup>236</sup>. Otóż także w Polsce przez szereg lat funkcjonowały zwolnienia podatkowe dla inwestycji zagranicznych. Państwa kwalifikowane do grupy krajów rozwijających się decydują się na zwolnienie z opodatkowania dochodów uzyskiwanych przez podmioty zagraniczne, gdyż jest to doskonała zachęta dla zagranicznego kapitału inwestycyjnego<sup>237</sup>.

Opisane powyżej narzędzia optymalizacji opodatkowania cechują się długim horyzontem planowania, zatem należy wykazać, iż istnieje duże ryzyko podatkowe

---

<sup>234</sup> E. Nojszewska, op.cit., s. 63 i n.

<sup>235</sup> art. 87 Traktatu Ustanawiającego Wspólnotę Europejską, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 321 E/1,

<sup>236</sup> W. Knap, P. Wójciak, Optymalizacja opodatkowania z wykorzystaniem jurysdykcji krajów o łagodnym reżimie podatkowym, *Przegląd Podatkowy*, 5/2007, s. 26.

<sup>237</sup> P. Lai Lan Mo, op. cit., Westport, 2003 s. 15.

wynikające z możliwości zmiany przepisów prawa w taki sposób, że duża inwestycja przestanie być zasadna. Przykładem w omawianym zakresie mogą być głosy oraz próby nowelizacji przepisów prawa, które miały miejsce w trakcie negocjacji przed akcesją Polski do struktur Unii Europejskiej. Podniesiono wtedy, iż nie jest zgodne z zasadami Unii Europejskiej, aby wybrane przedsiębiorstwa mogły korzystać z ulg podatkowych, które nie były dostępne innym przedsiębiorstwom. Zdaniem niektórych funkcjonowanie na terenie Polski specjalnych stref ekonomicznych godzi w jedną z podstawowych zasad Unii Europejskiej jaką jest zasada zakazu nieuczciwej konkurencji. Podnoszone podówczas głosy spowodowały, iż w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie stref ekonomicznych ujawniło się ryzyko podatkowe polegające na możliwości utraty zwolnienia podatkowego w zakresie podatków dochodowych.

Dodatkowo w zakresie działalności w strefie ekonomicznej istnieje ryzyko zarzutu, że nie przysługuje zwolnienie z powodu uchybień formalnych bądź faktycznych. Skutkiem takiego działania może być konieczność zapłaty całości podatku wraz z odsetkami<sup>238</sup>.

#### 2.3.1.5 Centra dystrybucji

Przedsiębiorstwa, których znaczna część sprzedaży realizowana jest na eksport, zdecydować się mogą na organizowanie biur handlowych w kraju o niższej realnej stawce podatkowej. Przedsiębiorstwo handlowe może przejąć część marży operacyjnej i ta część marży może być opodatkowana na podstawie niższej stawki podatkowej<sup>239</sup>. Trzeba jednak pamiętać, iż nie można dowolnie regulować ceny w transakcjach pomiędzy podmiotami powiązаныmi, zatem nie ma możliwości, aby całkowicie swobodnie przenieść marżę uzyskiwaną w wyniku sprzedaży produktu na inny podmiot gospodarczy. Centra dystrybucji są zwykle prostymi biurami handlowymi położonymi w państwach, które popularnie zwane są oazami podatkowymi. Kraje te cechują się pewną specyfiką<sup>240</sup>. Są to zwykle małe nadmorskie państwa usytuowane w górzystym terenie. W praktyce kraje te nie mają przemysłu i obywatele uzyskują dochody wyłącznie z usług finansowych oraz turystyki. Zatem nie ma możliwości przeniesienia do oaz podatkowych produkcji, ale istnieje możliwość przeniesienia osób odpowiedzialnych za handel. W taki sposób można wykazać

---

<sup>238</sup> M. Zdyb, *Oddziały i przedstawicielstwa podmiotów zagranicznych w Polsce*, Warszawa 2007, s. 73.

<sup>239</sup> W. M. Abdullah, *Critical concerns. in transfer pricing and practice*, Abingdon 2004, s. 43.

<sup>240</sup> T. Lipowski, *Raje podatkowe a unikanie opodatkowania*, Warszawa 2004, s. 126.

część dochodu z produkcji w krajach o bardziej korzystnym dla podatnika systemie podatkowym<sup>241</sup>.

Ryzyko podatkowe w przypadku omawianego opisanego narzędzia optymalizacji podatkowej polega w głównej mierze na możliwości zarzucenia, że w opisanej konstrukcji podatnicy świadomie wykorzystują niedozwolony transfer dochodu podatkowego. Zarówno podatkowe systemy krajowe jak i bilateralne umowy międzynarodowe oparte na konwencji modelowej OECD nakazują opodatkowywać dochody w miejscu ich faktycznego uzyskiwania, jednocześnie zakazują stosowania narzędzi transferu dochodu do innych jurysdykcji podatkowych. Z uwagi na fakt, że doświadczenie międzynarodowe w omawianym zakresie jest duże należy spodziewać się systematycznych kontroli podatkowych w przypadku wdrożenia opisanego narzędzia optymalizacji podatkowej.

### **2.3.2 Optymalizacja podatkowa w planowaniu taktycznym przedsiębiorstwa**

Narzędzia optymalizacji opodatkowania, które mają charakter taktycznego planowania w przedsiębiorstwie to przede wszystkim:

- korzyści umowne w zakresie międzynarodowych umów o unikaniu podwójnego opodatkowania;
- techniki zmiany rezydencji podatkowej dla dokonania konkretnych czynności;
- przekształcenia bądź połączenia podmiotów gospodarczych dla celów podatkowych;
- wydłużony rok podatkowy.

#### **2.3.2.1 Korzyści umowne**

Metoda ta polega na wykorzystaniu funkcjonujących umów o unikaniu podwójnego opodatkowania w celu obniżenia zobowiązań podatkowych. Pośrednim celem takiej umowy jest wykluczenie rezydentów państw trzecich z osiągnięcia korzyści, jakie mogą płynąć z tych umów<sup>242</sup>.

Podstawowym celem zawierania umów o unikaniu podwójnego opodatkowania jest potrzeba skutecznego rozgraniczania podatkowych kompetencji dwóch państw. Czasami jednak wskazane regulacje są wykorzystywane do praktyk międzynarodowej optymalizacji podatkowej, które są uznawane za nadużywanie przepisów umów<sup>243</sup>.

---

<sup>241</sup> H. Hamaekers, K. Holmes, J. Głuchowski, *Wprowadzenie do międzynarodowego prawa podatkowego*, Warszawa 2006, s. 264.

<sup>242</sup> J. Głuchowski, *Oazy podatkowe*, Warszawa 1996, s. 106.

<sup>243</sup> M. Jamróży, *Opodatkowanie spółek osobowych*, Warszawa 2005, s. 146.

Dla tego typu praktyk najczęściej powołuje się osobne podmioty gospodarcze. Szeroka praktyka międzynarodowego prawa podatkowego doprowadziła do wytworzenia szeregu definicji opisywanego zjawiska. Zgodnie z najpopularniejszą, zwartą w międzynarodowym słowniku terminów podatkowych *International Bureau of Fiscal Documentation*, treaty-shopping to nic innego, jak sytuacja, w której podmiot nieuprawniony do korzystania z przepisów umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania używa, w najszerszym tego słowa znaczeniu, innego podmiotu (osoby fizycznej, spółki) w celu skorzystania z przepisów tej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania.<sup>244</sup> Tak więc zjawisko korzyści umownych to każda sytuacja, w której rezydent jednego państwa innego niż państwo będące stroną umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania podejmuje próbę skorzystania z przepisów umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. poprzez powołanie (podstawienie) spółki, a powołanie takiej spółki nie ma sensu ekonomicznego, bądź ma być ona wykorzystywana do prowadzenia transakcji o charakterze pozornym w celu „pożyczenia” przepisów umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania.

Dzięki wykorzystaniu skutecznie metody treaty-shopping można uzyskać następujące korzyści<sup>245</sup>:

- redukcję opodatkowania w kraju – źródle dochodu;
- niską lub zerową stopę opodatkowania w kraju beneficjenta dochodu;
- niską lub zerową stopę opodatkowania w kraju osoby, która faktycznie uzyskuje dochód<sup>246</sup>.

Treaty-shopping jest postrzegany przez OECD jako jedna z form niewłaściwego wykorzystania przepisów umów, co zostało wyraźnie podkreślone w kilku raportach przygotowanych na ten temat. OECD wskazało również na wiele negatywnych skutków, jakie niesie ze sobą nabywanie korzyści umownych. Wśród tych negatywnych skutków w tym jako główny można wskazać, zakłócenie równowagi podatkowej pomiędzy umawiającymi się państwami, która została osiągnięta za pomocą podpisanej umowy.

Praktyka badań nad zjawiskiem treaty-shopping doprowadziła do wyodrębnienia następujących rodzajów głównych praktyk stosowanych przy nabywaniu korzyści umownych:

- direct conduit metod;
- stepping stone method, back to back loan method;

---

<sup>244</sup> Por. G. Szczodrowski, op. cit., s. 64.

<sup>245</sup> T. Lipowski, op. cit., s. 221 i n.

<sup>246</sup> J. Głuchowski, *Oazy podatkowe*, op. cit., s. 107 i n.

- struktury holdingowe.

Powyżej przedstawione metody opierają się na stosowaniu zapisów prawa międzynarodowego i nie wytworzyły się polskie ich odpowiedniki.

Metoda nazywana *direct conduit method* opiera się na powołaniu spółki pośredniczącej w sytuacji, w której spółka będąca rezydentem w jednym państwie inwestuje w drugim państwie a pomiędzy tymi państwami nie ma zawartej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania albo istniejąca umowa nie przewiduje zadawalających korzyści podatkowych. Można wskazać, że omawiana metoda znajdzie zastosowanie w sytuacji, gdy spółka będąca rezydentem w państwie A będzie otrzymywać należności licencyjne z państwa C, a pomiędzy państwami A i C nie doszło do zawarcia umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. Aby zniwelować podatkowe skutki takiego stanu spółka z państwa C zakłada spółkę córkę w państwie B, które ma podpisaną umowy zarówno z państwem A, jak i z państwem C oraz udzielenie licencji następuję w schemacie A-B-C. Dzięki powołaniu spółki pośredniczącej (*conduit company*) w państwie B transferowany dochód oraz spółka z państwa A skorzystają z umowy zawartych przez państwo B.

Drugą z podstawowych metod *treaty-shopping* jest *stepping stone method*. Ta metoda również zakłada powołanie spółki pośredniczącej, bądź dwóch takich spółek w celu wykorzystania przepisów umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. Różnica pomiędzy wskazanymi powyżej metodami polega na tym, że w przypadku *direct conduit method* celem jest skorzystanie z preferencji podatkowych oferowanych przez państwo B (w pierwszym przykładzie). Metoda *stepping stone* pozwala zaś na zredukowanie odpowiedzialności podatkowej w tym państwie pośredniczącym poprzez wzajemnie równoważące się wydatki.

Często spotykany jest również mechanizm *treaty-shopping* zwany *back to back loan*. Polega on na wykorzystaniu preferencji podatkowych oferowanych przez umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania w zakresie opodatkowania transferu odsetek. W literaturze przedmiotu spotyka się również wyróżnienie techniki *treaty-shopping* pod nazwą struktury holdingowe. Część doktryny wskazuje, że ta technika zakłada oprócz wykorzystania przepisów umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania również skorzystanie z wewnętrznych regulacji odnoszących się do sytuacji, gdy opodatkowanie u źródła nie wystąpi. W tym celu wykorzystuje się tzw. spółki holdingowe.

Podmioty gospodarcze funkcjonujące na terenie Polski praktycznie nie wykorzystują opisanych narzędzi optymalizacji opodatkowania. Mając na uwadze, że większość z rodzajów opisanego sposobu optymalizacji podatkowania opiera się na podmiotach

gospodarczych zarejestrowanych w trzech różnych krajach można założyć, że rozpoznanie przez administrację jednego kraju całości planu optymalizacji podatkowej jest w praktyce niemożliwe. Można jednak wskazać, iż główny rodzaj ryzyka podatkowego związanego z omawianą czynnością to ryzyko zarzutu, że czynności były dokonywane wyłącznie w celu obejścia przepisów prawa co spowoduje, że urząd może ustalić dochody z pominięciem tej czynności oraz ryzyko zarzutu stosowania niedozwolonych cen transferowych.

### 2.3.2.2 Techniki zmiany rezydencji podatkowej

Technika transferu rezydencji podatkowej oraz technika podwójnej rezydencji podatkowej zakładają, jak sama nazwa wskazuje, „manewrowanie” miejscem domicylu podatkowego<sup>247</sup>. Zgodnie z komentarzem do Modelowej Konwencji OECD transfer rezydencji podatkowej będzie mieć miejsce, jeżeli dana osoba fizyczna posiadająca w państwie-stronie umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania swoją rezydencję podatkową oraz posiadająca istotny udział w spółce będącej rezydentem tego państwa, chcąc sprzedać swoje udziały i uniknąć w tym państwie opodatkowania zysku ze sprzedaży majątku przenosi swoje miejsce zamieszkania (transferuje rezydencję) do innego państwa, w którym taki zysk jest nisko opodatkowany bądź zwolniony z podatku. Taki transfer ma niekiedy charakter pozorny i jest podejmowany jedynie w celu dokonania optymalizacji podatkowej<sup>248</sup>. Technika podwójnej rezydencji podatkowej może np. doprowadzić do sytuacji, w której pierwotna wypłata dywidendy dokonywana pomiędzy spółkami położonymi w dwóch państwach może zmienić się w dywidendę wypłacaną pomiędzy dwiema spółkami posiadającymi rezydencję podatkową w jednym państwie. Takie działanie będzie możliwe głównie dzięki wykorzystaniu regulacji umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania oraz wewnętrznych regulacji odnoszących się do metody ustalania miejsca siedziby spółki dla celów podatkowych<sup>249</sup>.

Głównym rodzajem ryzyka podatkowego związanego z działaniami opartymi na zmianie rezydencji podatkowej jest możliwość postawienia przez organy administracji podatkowej któregoś z państw zarzutu, że podatnik w niewłaściwy sposób zadeklarował miejsce występowania nieograniczonego obowiązku podatkowego. Podatnicy osiągający wysokie dochody osobiste często zmieniają miejsce stałego pobytu co sprawia, że pojawiają się trudności z udowodnieniem gdzie spędzili większość czasu w ciągu roku podatkowego.

---

<sup>247</sup> H. Hamaekers, K. Holmes, J. Gluchowski, op. cit., s. 36 i n.

<sup>248</sup> M. Wotava, *Podatkowe raje i usługi offshore*, Warszawa 2000, s. 52.

<sup>249</sup> *Międzynarodowe planowanie podatkowe*, pod red. Ł. Ziółek, Warszawa 2007, s. 117.



### 2.3.2.3 Przekształcenie, łączenia i przejęcia dla celów podatkowych

Zgodnie z prawem Unii Europejskiej transakcje takie jak łączenie bądź podział spółki nie powinny rodzić obowiązków podatkowych wynikających z różnic między wartością rzeczywistą, a wartością podatkową przekazywanych aktywów i pasywów majątkowych<sup>250</sup>.

Czynności polegające na łączeniu, podziale oraz przekształceniu spółek mogą być realizowane także z zamiarem uzyskania korzyści podatkowych. W latach 2005-2007 w Polsce dokonały się widoczne zmiany w zakresie wyceny zarówno przedsiębiorstw jak i nieruchomości. W efekcie tego sprzedaż jednych i drugich na rynku wtórnym generować może wysokie zobowiązania podatkowe, gdyż historyczne koszty zakupu przedmiotu transakcji były relatywnie niskie. W poszukiwaniu rozwiązań pozwalających ograniczyć ciężar podatkowy do 31 grudnia 2006 roku wykorzystywano relatywnie prostą czynność pozwalającą ujawnić rynkową wartość aktywa bez konieczności zapłaty podatku. Dokonywano aportu przedsiębiorstwa bądź zorganizowanej części przedsiębiorstwa do spółki kapitałowej, najczęściej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Wniesienie aportem przedsiębiorstwa bądź jego zorganizowanej części do innej spółki nie powoduje dla wnoszącego powstania zobowiązania podatkowego, zaś w tworzonej spółce aport wykazywany jest w wartości rynkowej.

Korzyści z dokonania takiej czynności można odnieść kilka, w tym także korzyści w zakresie opodatkowania. Najważniejsza jednak to wycena aktywów trwałych zarówno dla potrzeb amortyzacji jak i dla wykazania kosztu uzyskania przychodu w przypadku zbycia aktywa. Dochód w takim przypadku zostanie wyznaczony jako różnica pomiędzy kwotą przychodu wskazaną w umowie, a kosztem uzyskania przychodu wyliczonego jako wartość ujawniona w księgach podatkowych w wyniku wniesienia aporty, pomniejszonego o sumę odpisów amortyzacyjnych<sup>251</sup>.

Łączenie spółek na podstawie przepisów działu 1 tytułu IV rozdział IV kodeksu spółek handlowych bądź zawiązywanie spółek osobowych w celu ograniczenia obowiązku podatkowego są także spotykaną praktyką. Zabieg ten polega na szeregu czynności prawnych, z których żadna nie rodzi obowiązku podatkowego w zakresie podatku dochodowego zaś efektem tych czynności jest dokonanie przeniesienia własności.

Prosty schemat działania wykorzystującego utworzenie spółki osobowej dokonywane w celu przeniesienia własności zarówno dobra rzeczowego jak i prawa majątkowego polegać

---

<sup>250</sup> J. Wyciśłok, *Harmonizacja podatków bezpośrednich w świetle Unii Europejskiej*, Warszawa 2005, s. 14.

<sup>251</sup> A. Helin, K. G. Szymański, *Rachunkowość i opodatkowanie spółek kapitałowych*, Warszawa 2005, s. 562.

może na utworzeniu spółki przez dwa podmioty, z których jeden pragnie zbyć a drugi nabyć dane dobro. Utworzenie spółki osobowej oraz wniesienie do tejże spółki aktywa rzeczowego bądź prawa majątkowego i środków pieniężnych przez drugiego wspólnika nie rodzi obowiązków podatkowych w zakresie podatku dochodowego zarówno u wspólników jak i w spółce. Zapisy umowne pomiędzy wspólnikami decydują o tym, kto posiada jaki procent udziału w przychodach i kosztach spółki. W przypadku likwidacji spółki osobowej wspólnicy dzielą się majątkiem spółki likwidowanej przy czym wartość zwracanego wkładu początkowego do spółki nie jest opodatkowana.<sup>252</sup> Dodatkowo nie istnieje żadna regulacja prawna nakazująca, aby wkłady aportowe były zwracane wspólnikowi, który dokonywał ich wniesienia. Teoretycznie zatem istnieje możliwość, aby wspólnik wnoszący wkłady rzeczowe otrzymał środki pieniężne, a wspólnik czyniący wkłady gotówkowe objął własność aktywów będących uprzednio przedmiotem aportu. W ten sposób dokonać się może przeniesienie własności wartościowego składnika majątku bez konieczności uiszczenia podatku dochodowego.

Obie powyżej opisane czynności mogą doprowadzić do postawienia przez organy podatkowe zarzutu, że były one dokonywane wyłącznie w celu obejścia przepisów prawa, co spowoduje, że urząd może ustalić dochody z pominięciem tej czynności. W drugim z przedstawionych powyżej przykładów widoczne jest to ewidentnie. Działania oparte na wniesieniu aportu przedsiębiorstwa bądź jego zorganizowanej części pokazują, że występuje także ryzyko podatkowe związane ze zmianą interpretacji przepisów prawa na niekorzystną dla podatnika.

Czynność wniesienia aportem przedsiębiorstwa bądź jego zorganizowanej części jest powodem dużego sporu podatników oraz organów podatkowych, gdzie problemem jest często już samo ustalenie, czy wystąpiła czynność dotycząca zorganizowanej części przedsiębiorstwa<sup>253</sup>. Zgodnie bowiem z zapisami ustawy o podatku od towarów i usług czynność wniesienia aportem jest zwolniona z opodatkowania tymże podatkiem. Podatnik podatku od towarów i usług ma prawo zmniejszyć podatek należny o podatek naliczony związany wyłącznie z czynnościami opodatkowanymi. Zatem dokonując literalnej wykładni opisywanego przepisu w przypadku wniesienia aportem przedsiębiorstwa bądź zorganizowanej części przedsiębiorstwa podatnik nie jest uprawniony do dokonania zmniejszenia podatku należnego o sumę podatku od towarów i usług związanego z

---

<sup>252</sup> W. Missala, *Likwidacja osób prawnych, organizacja, księgowość, podatki*, Warszawa 2005, s. 40.

<sup>253</sup> A. Hellwig, M. Chudy, Wyodrębnienie finansowe zorganizowanej części przedsiębiorstwa, *Monitor Podatkowy*, 4/2008, s. 15.

czynnościami zakupu składników majątkowych wniesionych następnie aportem. Przytoczona wykładnia literalna przepisu doprowadziłaby jednak do uchybienia naczelnej zasadzie podatku VAT, jaką jest zasada neutralności opodatkowania, bowiem zarówno wnoszący aport jak i spółka do której aport został wniesiony nigdy nie będą mogli odliczyć naliczonego podatku. Praktyka, a w tym rozstrzygnięcia sądów w omawianym zakresie do dnia 27 marca 2007 roku zmierzała w kierunku uznania, że podatnik nie musiał dokonać odliczenia podatku naliczonego. Jednakże w wyniku oficjalnej interpretacji Ministra Finansów<sup>254</sup> organy kontrolujące są zobowiązane w trakcie dokonywanych czynności kontrolnych wykazywać, iż podatnicy, którzy odliczyli podatek naliczony bądź nie dokonali korekty takowych odliczeń w zakresie majątku wnoszonego aportem dopuścili się uchybień podatkowych<sup>255</sup>.

W omawianym zakresie nie dokonała się żadna zmiana obowiązujących przepisów prawa, zaś wydana oficjalna interpretacja spowodowała, że czynność, która wydawała się prawidłowo wykonana, obecnie taktowana jest jako uchybienie podatkowe<sup>256</sup>. Opisany powyżej przykład uwidacznia, że w ryzyko podatkowe dotyczy także działań i zdarzeń, które praktycznie nie były związane z tym rodzajem ryzyka.

#### 2.3.2.4 Rok podatkowy

Zasadą ogólną jest, że rok podatkowy jest tożsamy z rokiem kalendarzowym jednakże istnieje możliwość, aby podatnik wybrał innych, kolejno po sobie następujących 12 miesięcy jako rok podatkowy. Przepisy dodatkowo określają procedurę opisywanej zmiany. Istnieje także taka możliwość, aby rok podatkowy trwał do 23 miesięcy<sup>257</sup>. Może ona stanowić narzędzie optymalizacji podatkowej. Dla przykładu jeżeli opublikowane są w listopadzie danego roku zmiany ustawy podatkowej, które wchodzą w życie od 1 stycznia roku następnego i w wyniku opisanej zmiany przedsiębiorstwo mogłoby stracić daną ulgę, możliwe jest takie ułożenie zmiany roku podatkowego, że przedsiębiorstwo jeszcze przez kilka miesięcy będzie opodatkowane na zasadach roku poprzedniego<sup>258</sup>.

Opisana powyżej możliwość była szeroko stosowana w grudniu roku 2006. Otóż przewidujący podatnicy, którzy pragnęli wykorzystać możliwość przewartościowania

---

<sup>254</sup> E. Ochocka, D. M. Malinowski, Wniesienie aportu – skutki w zakresie podatku VAT, *Przegląd Podatkowy*, nr 5/2008, s. 3.

<sup>255</sup> S. Krempka, *Sprzedż przedsiębiorstwa i jego zorganizowanej części, podatek dochodowy*, Warszawa 2007, s. 17 i n.

<sup>256</sup> T. Jezierski, Połączenie odwrotne spółek kapitałowych w aspekcie prawa handlowego i podatkowego, *Monitor Podatkowy*, nr 9/2008, s. 9.

<sup>257</sup> *Podatek dochodowy od osób prawnych Rok 2008*, pod red. J. Marciniuk, Warszawa 2008, s. 154.

<sup>258</sup> A. Helin, K. G. Szymański, op. cit., s. 164.

aktywów do wartości rynkowych w wyniku wniesienia ich aportem do innej spółki, a nie byli do tej czynności gotowi z przyczyn technicznych, mogli w opisany sposób wydłużyć czas niezbędny dla dokonania czynności. Wniesienie aportem przedsiębiorstwa bądź zorganizowanej jego części wiąże się z dokonaniem wyceny przedsiębiorstwa. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa dla celów dowodowych musi być przygotowana w należyty sposób. Dokonuje się tego zwykle na podstawie koszyka metod w tym metod majątkowych, dochodowych oraz porównawczych<sup>259</sup>. Przygotowanie wyceny majątkowej wiąże się z dokonaniem inwentaryzacji całości majątku będącego przedmiotem aportu oraz sporządzeniem operatu szacunkowego nieruchomości. Całość wyceny przedsiębiorstwa w przypadku średniej wielkości przedsiębiorstwa zajmuje od kilku do kilkunastu tygodni. Zatem podatnicy, którzy nie mogli z różnych przyczyn przeprowadzić omawianej czynności w roku 2006 mogli założyć w grudniu roku 2006 spółkę z podstawowym kapitałem, następnie wybrać okres roku podatkowego spółki do końca roku 2007. W ten sposób, gdy aport został dokonany w roku 2007 spółki mogły wycenić dla potrzeb podatkowych środki trwałe na zasadach obowiązujących dla innych spółek do końca roku 2006.

Przedstawione rozwiązanie jest bardzo rzadko stosowane przez podatników, zatem istnieje ryzyko, że pracownicy popełniają wiele błędów w zakresie interpretacji przepisów prawa i nieprawidłowo rozliczą rok podatkowy o nietypowej długości. Dodatkowo należy wskazać, iż w związku z wydłużeniem roku podatkowego może zaistnieć problem pozapodatkowy. Otóż wydłużony rok niekoniecznie musi pokrywać się z okresem rozliczeniowym księgowym. W takich okolicznościach analiza zarówno sprawozdania finansowego jak i rocznego zeznania w zakresie podatku dochodowego są bardzo utrudnione. Niejasność przepisów zawsze wpływa niekorzystnie na wizerunek podmiotów, a szczególnie niekorzystnie na spółki publiczne.

### **2.3.3 Narzędzia optymalizacji podatkowej w bieżącej działalności optymalizacyjnej przedsiębiorstwa**

Spośród wszystkich narzędzi optymalizacji podatkowych najczęściej odnajdzie zastosowanie w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Do narzędzi optymalizacji podatkowej o najkrótszym horyzoncie planowania można zaliczyć:

- Stosowanie narzędzi będących elementem polityki gospodarczej państwa w tym między innymi: amortyzacja podatkowa, optymalizacja złych długów, zaliczka

---

<sup>259</sup> A. Jaki, *Wycena przedsiębiorstw, przesłanki, procedury, metody*, Kraków 2006, s. 89.

listopadowa, zaliczki uproszczone, samozatrudnienie podatnika, zaliczki kwartalne, wydatki na reprezentację i reklamę.

- Narzędzia oparte na braku jasnej regulacji prawno-podatkowej w tym między innymi: stosunki umowne, umowy leasingu, giełdowe transakcje pakietowe, prawo poboru spółek notowanych na GPW, przenoszenie akcji między rachunkami maklerskimi, przewłaszczenie na zabezpieczenie, powiernictwo, sprzedaż i odkup akcji na rynku regulowanym, odnowienie straty podatkowej, dobór korzystnej struktury kapitału, handel spółkami posiadającymi stratę podatkową.
- Narzędzia optymalizacji podatkowej wykorzystującej inne niż krajowe systemy podatkowe w tym między innymi przenoszenie akcji do spółek mających siedzibę w krajach o bardziej korzystnym systemie podatkowym, kreowanie korzystnych stosunków umownych w relacjach gospodarczych.

#### 2.3.3.1 Amortyzacja podatkowa

Istnieje wiele metod przyspieszenia amortyzacji podatkowej. Ich dobór uzależniony jest zarówno od potrzeb jak i rodzaju środka trwałego który ma być amortyzowany.

Odpisów amortyzacyjnych od środków trwałych, dokonuje się przy zastosowaniu stawek amortyzacyjnych określonych w wykazie stawek amortyzacyjnych stanowiącym załącznik do ustawy o podatku dochodowym. Podatnicy mogą podane w „Wykazie stawek amortyzacyjnych” stawki amortyzacyjne podwyższać dla budynków i budowli używanych w warunkach:

- pogorszonych – przy zastosowaniu współczynników nie wyższych niż 1,2;
- złych – przy zastosowaniu współczynników nie wyższych niż 1,4. Dla maszyn, urządzeń i środków transportu, z wyjątkiem morskiego taboru pływającego, używanych bardziej intensywnie w stosunku do warunków przeciętnych albo wymagających szczególnej sprawności technicznej, przy zastosowaniu w tym okresie współczynników nie wyższych niż 1,4, oraz dla maszyn i urządzeń zaliczonych do grupy 4–6 i 8 Klasyfikacji Środków Trwałych, poddanych szybkiemu postępowi technicznemu, przy zastosowaniu współczynników nie wyższych niż 2,0.

Podatnicy, mogą także indywidualnie ustalić stawki amortyzacyjne dla używanych lub ulepszonych środków trwałych, po raz pierwszy wprowadzonych do ewidencji danego podatnika, z tym że okres amortyzacji nie może być krótszy niż:

- dla środków trwałych zaliczonych do grupy 3–6 i 8 Klasyfikacji 24 miesiące – gdy ich wartość początkowa nie przekracza 25 000 zł, 36 miesięcy – gdy ich wartość

początkowa jest wyższa od 25 000 zł i nie przekracza 50 000 zł oraz 60 miesięcy – w pozostałych przypadkach;

- dla środków transportu, w tym samochodów osobowych – 30 miesięcy;
- dla budynków (lokali) i budowli – 10 lat;
- kiosków towarowych o kubaturze poniżej 500 m<sup>3</sup>, domków kempingowych oraz budynków zastępczych, dla których okres ten nie może być krótszy niż 36 miesięcy.

Środki używane to te, które przed dokonaniem ich zakupu były używane przez innego właściciela przez okres dłuższy niż sześć miesięcy zaś ulepszone, jeżeli przed wprowadzeniem do ewidencji wydatki poniesione przez podatnika na ich ulepszenie stanowiły co najmniej 20% wartości początkowej.

Zaś co do budynków i budowli za używane można uznać te, w przypadku których podatnik wykaze, że przed ich nabyciem były wykorzystywane co najmniej przez okres 60 miesięcy, lub ulepszone, jeżeli przed wprowadzeniem do ewidencji wydatki poniesione przez podatnika na ulepszenie stanowiły co najmniej 30% wartości początkowej.

Odpisów amortyzacyjnych można dokonywać od wartości początkowej maszyn i urządzeń zaliczonych do grupy 3–6 i 8 klasyfikacji oraz środków transportu, z wyjątkiem samochodów osobowych, w pierwszym podatkowym roku ich używania przy zastosowaniu stawek podanych w wykazie stawek amortyzacyjnych podwyższonych, współczynnik nie wyższy niż 2,0, a w następnych latach podatkowych od ich wartości początkowej pomniejszonej o dotychczasowe odpisy amortyzacyjne, ustalonej na początek kolejnych lat ich używania. Począwszy od roku podatkowego, w którym tak określona roczna kwota amortyzacji miałaby być niższa od rocznej kwoty amortyzacji obliczonej na zasadach ogólnych, podatnicy dokonują dalszych odpisów amortyzacyjnych zgodnie z tymi zasadami.

W przypadku używania środków trwałych, w zakładzie położonym na terenie gminy o szczególnym zagrożeniu wysokim bezrobociem strukturalnym albo w gminie zagrożonej recesją i degradacją społeczną, których wykaz ustala Rada Ministrów, stawki podane w Wykazie stawek amortyzacyjnych można podwyższyć przy zastosowaniu współczynników nie wyższych niż 3,0.

Odpisów amortyzacyjnych można dokonywać od wartości początkowej fabrycznie nowych środków trwałych, zaliczonych do grup 3-6 klasyfikacji, w pierwszym roku podatkowym, w którym środki te zostały wprowadzone do ewidencji, w wysokości 30 % tej wartości. Jeżeli wartość tak ustalonych odpisów będzie niższa od odpisów obliczonych z wykorzystaniem metody degresywnej opisanej powyżej, wówczas podatnicy mogą dokonywać odpisów przy zastosowaniu stawki z „wykazu stawek amortyzacyjnych”

podwyższonej o współczynnik nie wyższy niż 3,0. W tym wypadku roczną kwotę amortyzacji ustala się w proporcji do liczby pełnych miesięcy pozostałych do końca roku, od momentu wprowadzenia środków do ewidencji.

Niekiedy korzystne jest także wydłużenie okresu amortyzacji, choćby dla wykorzystania straty podatkowej, która może nie zostać wykorzystana z powodu upływu okresu 5 lat od roku, w którym powstała. Interesująca jest strategia rozróżnienia amortyzacji podatkowej od księgowej przy jednoczesnym wykorzystaniu metod amortyzacji przyspieszonej.<sup>260</sup> W efekcie takich działań wynik podatkowy jest niski, zatem podatku do zapłaty jest stosunkowo niewiele, a wynik finansowy – imponujący. Tego typu strategia wykorzystywana jest w większości wypadków w okresie szybkiego rozwoju przedsiębiorstwa połączonego z pozyskiwaniem kapitału. Przedsiębiorstwo może wtedy przedstawić korzystne wyniki finansowe, a z drugiej strony zapłacić relatywnie niskie podatki<sup>261</sup>. Rozwiązanie to jest idealne dla spółek przygotowujących się do wejścia do publicznego obrotu bądź do sprzedaży, gdyż wycena wartości przedsiębiorstwa opiera się na zysku finansowym (metoda DCF oraz metody porównawcze P/E)<sup>262</sup>

Ryzyko podatkowe związane z optymalizacją podatkową opartą na przyspieszonej amortyzacji to przede wszystkim kwestia błędu ludzkiego oraz ryzyko błędów rachunkowych. Programy komputerowe wspomagające naliczanie amortyzacji często nie są dostosowane do nietypowych sposobów amortyzacji podatkowej odmiennej od amortyzacji finansowej co powoduje, że dla zastosowania przywołanego narzędzia konieczne jest naliczanie odpisów amortyzacyjnych ręcznie. W ten sposób ryzyko błędów rachunkowych wzrasta.

Z wykorzystaniem przyspieszonej amortyzacji używanych środków trwałych wiąże się dodatkowo jeszcze specyficzne ryzyko wynikające z błędu strony transakcji zakupu środka trwałego. Otóż podatnik uprawniony jest do wykorzystania możliwości przyspieszonej amortyzacji w przypadku, gdy poprzedni właściciel środka trwałego użytkował go przez określony czas. Brak jest jednak legalnego narzędzia pozwalającego stwierdzić ten fakt. W przypadku wybranych środków trwałych, które dla przykładu są serwisowane zgodnie z określonymi przepisami można wierzyć w dokument potwierdzające serwisowanie, jednakże w wielu przypadkach nie ma możliwości potwierdzić okresu użytkowania, zatem podatnik może opierać się wyłącznie na deklaracjach sprzedającego.

---

<sup>260</sup> *Podatek dochodowy od osób prawnych*, op. cit., Warszawa 2008, s. 609 i n.

<sup>261</sup> I. Olchowicz, *Rachunkowość podatkowa*, Warszawa 2006, s. 321 i n.

<sup>262</sup> M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość*, Warszawa 2001, s. 47.

Istnieje zatem ryzyko, iż w ewentualnym postępowaniu organ podatkowy podważy zasadność stosowania przyspieszonej amortyzacji.

### 2.3.3.2 Optymalizacja złych długów

W zakresie podatków dochodowych obowiązuje generalna zasada opodatkowania działalności gospodarczej memoriałowo. Podatnik ma obowiązek zapłacić podatek od wszystkich wystawionych faktur bez względu na to, czy zostały one zapłacone czy też nie<sup>263</sup>. Każde przedsiębiorstwo spotyka się z sytuacją, gdy podatek dochodowy został odprowadzony do urzędy skarbowego, a środki pieniężne z tytułu powstałego zobowiązania nie wpłynęły. Istnieje jednak szereg metod, aby uznać wierzytelność za koszt uzyskania przychodu.

Kosztem uzyskania przychodu może być jednak wierzytelność, co do której istnieje pewność, że nie zostanie odzyskana, czyli wierzytelność nieściągalna udokumentowana<sup>264</sup>:

- postanowieniem o nieściągalności, uznanym przez wierzyciela jako odpowiadającym stanowi faktycznemu, wydanym przez właściwy organ postępowania egzekucyjnego;
- postanowieniem sądu o:
  1. oddaleniu wniosku o ogłoszenie upadłości obejmującej likwidację majątku, gdy majątek niewypłacalnego dłużnika nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania;
  2. umorzeniu postępowania upadłościowego obejmującego likwidację majątku, gdy brak będzie środków wystarczających do prowadzenia postępowania upadłościowego;
  3. ukończeniu postępowania upadłościowego obejmującego likwidację majątku.
- protokołem sporządzonym przez podatnika, stwierdzającym, że przewidywane koszty procesowe i egzekucyjne związane z dochodzeniem wierzytelności byłyby równe albo wyższe od jej kwoty.

Kosztem uzyskania przychodu może być także rezerwa utworzona na należność, której nieściągalność jest uprawdopodobniona. Brak możliwości zaspokojenia wierzytelności zachodzi gdy:

- dłużnik zmarł, został wykreślony z ewidencji działalności gospodarczej, postawiony w stan likwidacji lub została ogłoszona jego upadłość obejmująca likwidację majątku;

---

<sup>263</sup> Podatek dochodowy od osób prawnych, op. cit., s. 296.

<sup>264</sup> R. Kowalski, *Wierzyciel-podatnik, podatkowy aspekt windykacji*, Warszawa 2003, s. 83.



- zostało wszczęte postępowanie upadłościowe z możliwością zawarcia układu w rozumieniu przepisów prawa upadłościowego i naprawczego lub na wniosek dłużnika zostało wszczęte postępowanie ugodowe w rozumieniu przepisów o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków
- wierzytelność została potwierdzona prawomocnym orzeczeniem sądu i skierowana na drogę postępowania egzekucyjnego;
- wierzytelność jest kwestionowana przez dłużnika na drodze powództwa sądowego.

Mając na uwadze powyżej przytoczone regulacje, można wywnioskować, iż w sytuacji, gdy podatnik ma wiedzę o tym, iż dłużnik nie posiada żadnego majątku bądź posiada majątek niewystarczający dla zaspokojenia zobowiązań, może zdecydować się na złożenie wniosku o upadłość przedsiębiorstwa wyłącznie w celu uznania w koszty uzyskania przychodu wartości wierzytelności.

Warto w tym miejscu wskazać, iż możliwe i praktykowane są działania podatników, którzy świadomie skupowali zarówno długi jak i spółki po to, by przeprowadzać postępowanie układowe bądź upadłościowe pomiędzy dwoma własnymi spółkami wyłącznie dla uzyskania korzyści podatkowych. Bowiernie zgodnie z informacjami przedstawionymi powyżej w przypadku spółki, która posiada zobowiązania względem spółki, która przechodzi proces postępowania upadłościowego można utworzyć rezerwy, które stanowią koszt uzyskania przychodu. Zaś spółki będące w trakcie postępowania układowego bądź upadłościowego do czasu, gdy nie ma prawomocnej uchwały sądu o przyjęciu układu<sup>265</sup> nie dochodzi do redukcji i umorzenia zobowiązań. W ten sposób powstaje asymetria kosztów oraz przychodów podatkowych, która w określonym terminie może doprowadzić do wygenerowania kosztu podatkowego. Jest to świetny przykład działania w celu uzyskania korzyści podatkowych, które się mieści w zakresie obowiązujących przepisów prawa<sup>266</sup>.

Ryzyko podatkowe w opisanym sposobie optymalizacji opodatkowania nie wynika bezpośrednio z samego kształtu obowiązku podatkowego, lecz z faktu, iż przebieg postępowania układowego oraz upadłościowego w całości uzależniony jest od decyzji sądu gospodarczego działającego na wniosek syndyka bądź nadzorcy sądowego<sup>267</sup>. Zatem planowane przez podatnika działania mogą nie zostać zrealizowane gdyż duży wpływ na postępowanie upadłościowe oraz naprawcze mają dodatkowo sąd oraz rada wierzycieli masy upadłościowej. Procedura upadłościowa może przebiegać w inny niż zakładany przez

<sup>265</sup> S. Gurgul, *Prawo upadłościowe i naprawcze komentarz*, Warszawa 2005, s. 285.

<sup>266</sup> S. Koc, *Aktualne problemy rachunkowości w aspekcie podatkowym*, Warszawa 2004, s. 56.

<sup>267</sup> F. Zedler, *Prawo upadłościowe i układowe*, Toruń 1999, s. 70 i n.

podatnika sposób bądź mogą pojawić się aspekty, które przez podatnika nie były zaplanowane w efekcie czego efekt podatkowy będzie inny niż zaplanowany.

#### 2.3.3.3 Zaliczka listopadowa

Zasady ogólne ustaw o podatkach dochodowych nakładają na podatników tego podatku obowiązek bez wezwania składać deklarację, według ustalonego wzoru, o wysokości dochodu (straty) osiągniętego od początku roku podatkowego i wpłacać na rachunek urzędu skarbowego zaliczki miesięczne w wysokości różnicy między podatkiem należnym od dochodu osiągniętego od początku roku podatkowego a sumą zaliczek należnych za poprzednie miesiące. Deklaracje i zaliczki miesięczne, za okres od pierwszego do przedostatniego miesiąca roku podatkowego składa się i uiszcza w terminie do dnia 20 każdego miesiąca za miesiąc poprzedni. Zaliczka za ostatni miesiąc jest uiszczana w wysokości zaliczki za miesiąc poprzedni do 20 dnia ostatniego miesiąca roku podatkowego; ostateczne rozliczenie podatku za rok podatkowy następuje w terminie ustalonym do złożenia zeznania o wysokości dochodu osiągniętego (poniesionej straty) za ten rok.

Dla poprawy płynności finansowej można zatem próbować przenieść dochód do opodatkowania z przedostatniego miesiąca roku podatkowego na ostatni. W tej sytuacji podatek za ten okres będzie rozliczony dopiero wraz ze składanym zeznaniem podatkowym za dany rok. Działanie takie nie ma zatem żadnego wpływu na wartość podatku ma jednak istotne znaczenie dla momentu jego zapłaty.

W przypadku podejmowania opisanych działań istnieje ryzyko, że podatnik błędnie zidentyfikuje możliwość odwleczenia w czasie wykazania dochodu do opodatkowania. Zdarzenie takie może mieć miejsce zarówno z powodu błędnej interpretacji przepisów prawa jak i zwyczajnego błędu rachunkowego podatnika.

#### 2.3.3.4 Zaliczki kwartalne

Począwszy od 1 stycznia 2007 r. podatnicy uzyskujący dochody z pozarolniczej działalności gospodarczej, będący małymi podatnikami oraz podatnicy rozpoczynający prowadzenie działalności gospodarczej mogą wpłacać zaliczki kwartalne. Z metody tej mogą korzystać zarówno podatnicy, którzy wybiorą opodatkowanie według skali podatkowej, jak i na podstawie art. 30c ustawy, czyli w formie podatku w stałej wysokości 19 proc.

Wysokość zaliczek za I, II i III kwartał roku podatkowego ustala się w następujący sposób. Obowiązek wpłacania zaliczki powstaje, poczynając od kwartału, w którym dochody przekroczyły kwotę powodującą obowiązek zapłacenia podatku – zaliczkę za ten

kwartał stanowi podatek obliczony od dochodu. Zaliczkę za kolejne kwartały ustala się w wysokości różnicy pomiędzy podatkiem należnym od dochodu osiągniętego od początku roku a sumą zaliczek za poprzednie kwartały. Zaliczki kwartalne, za okres od pierwszego do trzeciego kwartału roku podatkowego podatnicy uiszczają w terminie do dnia 20 każdego miesiąca następującego po kwartale, za który wpłacana jest zaliczka. Zaliczka za ostatni kwartał jest uiszczana w wysokości zaliczki za kwartał poprzedni, w terminie do dnia 20 grudnia. Oznacza to, że obowiązek wpłacania zaliczki powstaje, poczynając od kwartału, w którym dochody te przekroczyły kwotę powodującą obowiązek zapłacenia podatku. Wykorzystanie tej metody może być pomocne dla poprawy płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Opisany instrument optymalizacji opodatkowania jest szczegółowo opisany przepisami ustawy o podatku dochodowym zatem nie ma w jego przypadku nadmiernych wątpliwości co do ich interpretacji. Instrument nie jest związany z planowaniem o długim zasięgu czasowym, zatem zmiana obowiązujących przepisów prawa bądź linii orzeczniczej nie będzie miała większego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w aspekcie podatkowym. Rozliczanie się w trybie kwartalnym może jednak wywołać zamieszanie wynikające z braku dostosowania systemów informatycznych oraz procedur wewnętrznych. Zatem w wyniku wyboru opisanej formy rozliczania podatków dochodowych wzrasta ryzyko podatkowe poczynienia błędów w ramach codziennych rozliczeń.

#### 2.3.3.5 Uproszczona forma wyznaczenia zaliczek

Podatnicy mogą, bez obowiązku składania deklaracji miesięcznych, wpłacać zaliczki miesięczne w danym roku podatkowym w uproszczonej formie w wysokości 1/12 podatku należnego wykazanego w zeznaniu złożonym w roku poprzedzającym dany rok podatkowy. Jeżeli w tym zeznaniu podatnicy nie wykazali podatku należnego, mogą wpłacać zaliczki miesięczne w wysokości 1/12 podatku należnego wynikającego z zeznania złożonego w roku poprzedzającym dany rok podatkowy o dwa lata. Jeżeli również w tym roku podatnicy nie wykazali podatku należnego, nie są możliwe wpłaty zaliczek w uproszczonej formie.

Jeżeli zeznanie, złożone w roku poprzedzającym dany rok podatkowy dotyczy roku podatkowego, który trwał krócej lub dłużej niż 12 kolejnych miesięcy – podatnicy mogą wpłacać zaliczki miesięczne za dany rok podatkowy w uproszczonej formie w wysokości podatku należnego, wykazanego w tym zeznaniu, przypadającego proporcjonalnie na każdy miesiąc tego roku podatkowego, którego zeznanie dotyczy. Jeżeli w tym zeznaniu podatnicy nie wykazali podatku należnego, mogą wpłacać zaliczki miesięczne w sposób wskazany

powyżej, z tym że wysokość podatku należnego musi wynikać z zeznania złożonego w roku poprzedzającym dany rok podatkowy o dwa lata.

Podatnicy, którzy wybrali tę formę wpłacania zaliczek zobligowani są do pisemnego poinformowania o tym właściwego naczelnika urzędu skarbowego w terminie wpłaty pierwszej zaliczki w roku podatkowym, w którym po raz pierwszy wybrali uproszczoną formę wpłacania zaliczek, ponadto stosować tę formę wpłacania zaliczek w całym roku podatkowym oraz terminowo wpłacać zaliczki podatku

Zawiadomienie o wyborze formy opodatkowania dotyczy lat następnych, chyba że podatnik w terminie wpłaty pierwszej zaliczki za dany rok podatkowy zawiadomi w formie pisemnej właściwego naczelnika urzędu skarbowego o rezygnacji z uproszczonej formy wpłacania zaliczek.

Ryzyko podatkowe związane z opisywaną metodą związane jest, podobnie jak w przypadku zaliczek kwartalnych z możliwością zaistnienia błędu rachunkowego w zakresie wyliczenia podstawy opodatkowania. Brak jest jednak jakichkolwiek dodatkowych sankcji w przypadku, gdy podatnik dokonał błędów w ustaleniu dochodu będącego bazą wyznaczenia postawy opodatkowania. Co oznacza, że w przypadku błędów podatnik nie traci możliwości rozliczania się na zasadach uproszczonych.

#### 2.3.3.6 Samozatrudnienie

W wyniku wprowadzenia możliwości opodatkowania 19% stawką liniową spora liczba pracowników, a także menagerów (opodatkowanie kontraktów menagerskich) podjęła działania, aby zmienić stosunek pracy bądź umowę zlecenie na świadczenie usług na podstawie prowadzonej działalności gospodarczej. W efekcie takiego działania istotne są dwa korzystne aspekty. Po pierwsze w wyniku tej zmiany można wyłączyć zastosowanie skali podatkowej na rzecz jednolitej stawki. Po drugie wyznaczając podstawę opodatkowania w przypadku prowadzonej działalności gospodarczej, podatnik może uwzględnić szeroki katalog wydatków stanowiących koszty uzyskania przychodu, czego nie może zrobić będąc zatrudnionym na umowę o pracę, umowę zlecenie bądź kontrakt menagerski<sup>268</sup>.

Z opisanym narzędziem wiąże się ryzyko podatkowe, bowiem w sytuacji, gdy przedsiębiorca będzie świadczył usługi na rzecz byłego pracodawcy, będzie zmuszony

---

<sup>268</sup> A. Bartosiewicz, R. Kubacki, Samozatrudnienie i związane z nim ryzyko podatkowe, *Przegląd Podatkowy*, nr 4/2007, s. 7.

opodatkować się na zasadach ogólnych, co oznacza że konieczna będzie dopłata różnicy podatku pomiędzy podatkiem naliczonym według skali podatkowej, a podatkiem liniowym.

Dodatkowo nowelizacja przepisów w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych, która weszła w życie z dniem 1 stycznia 2007 roku, powoduje, że osoba fizyczna nie może prowadzić działalności wyłącznie na rzecz jednego podmiotu, gdyż nie wypełni się w ten sposób ustawowej definicji pojęcia działalności gospodarczej i w takiej sytuacji także podatnik będzie zmuszona opodatkować się na zasadach skali podatkowej<sup>269</sup>.

#### 2.3.3.7 Stosunki umowne

Metody optymalizacji podatkowania oparte na korzystnym doborze czynności cywilnoprawnych polegają na kreowaniu warunków umowy będącej podstawą powstania obowiązku podatkowego w taki sposób, że przychód będzie należny w kolejnych okresach rozliczeniowych. Dla przykładu istnieje możliwość uregulowania warunków umownych w taki sposób, że nastąpi wypłata zaliczki na poczet dostawy towaru bądź usługi, a dopiero w następnym okresie rozliczeniowym zapłata za usługę stanie się należna. Przekazanie zaliczki nie rodzi jeszcze obowiązku podatkowego w zakresie podatku dochodowego<sup>270</sup>, a jednocześnie powoduje najważniejszy dla sprzedającego efekt czyli przepływ środków pieniężnych. Dodatkowo warto nadmienić, iż czynność taka nie jest opodatkowana podatkiem od czynności cywilnoprawnych<sup>271</sup>.

W zakresie umów zobowiązaniowych, które nie są typowymi umowami zawsze istnieje ryzyko podatkowe zarzutu stawianych przez organy podatkowe, że czynności podejmowane przez przedsiębiorstwo są realizowane wyłącznie w celu obejścia przepisów prawa. Ryzyko takie potęgowane jest tym, że praktyka organów podatkowych w przypadku skomplikowanych kontraktów jest stosunkowo niewielka, co powoduje niejednokrotnie kłopoty z prawidłową identyfikacją woli stron umowy.

Dodatkowo umowy o nietypowych zapisach mogą być interpretowane przez organ literalnie, co jest niezgodne z zasadą interpretacji umów cywilnoprawnych. Błędny sposób interpretacji umów może być powodem wydania niekorzystnej dla podatnika decyzji podatkowej.

---

<sup>269</sup> *Podatek dochodowy od osób fizycznych*, pod red. J. Marciniuk, Warszawa 2008, s. 67.

<sup>270</sup> *ibidem* s. 298.

<sup>271</sup> K. Chustecka, *Podatek od czynności cywilnoprawnych w 2007 roku*, Warszawa 2007, s. 19.

### 2.3.3.8 Umowa leasingu

Umowa leasingu jest umową nazwaną w kodeksie cywilnym. Jednak żaden przepis (zarówno podatkowy jak i inny) nie reguluje, w jakiej proporcji powinny zostać zaplanowane wielkości oraz termin zapłaty rat leasingowych. Nic zatem nie stoi na przeszkodzie, aby pierwsza rata leasingu była równa 90% całej spłaty. W przypadku leasingu operacyjnego rata jest kosztem uzyskania przychodu u leasingobiorcy i przychodem u leasingodawcy. Prowadzenie działalności leasingowej nie jest koncesjonowane, zatem bez trudności można przygotować taką transakcję dla przeniesienia przychodu do opodatkowania do spółki, która ma stratę do rozliczenia<sup>272</sup>.

Podobnie jak w przypadku innych instrumentów optymalizacji podatkowej także w tutaj przedsiębiorcy decydujący się na wykorzystanie umów leasingu dla uzyskania konkretnych efektów podatkowych, muszą liczyć się ze związanym z nim ryzykiem podatkowym. W przywołanym przypadku organy podatkowe mogą podnieść zarzuty o pozorności tej czynności i podjęciu jej wyłącznie w celu obejścia przepisów prawa. Organ podatkowy swoje stanowisko może popierać, przywołując umowy, jakie były zawierane przez inne podmioty. Opisany powyżej przypadek nie jest wykluczony przez przepisy prawa, jednakże wyraźnie odbiega od typowych transakcji tego typu. W omawianym zakresie właśnie ta nietypowość może być przyczyną powstania ryzyka podatkowego.

Stosowanie opisanej powyżej metody ma sens wyłącznie wtedy, gdy zarówno leasingobiorca jak i leasingodawca należą do jednej grupy kapitałowej. Stosując opisany model współpracy obie strony umowy narażają się na zarzuty stosowania niedozwolonych cen transferowych w celu przerzucenia dochodu na podatnika, który dochód ten opodatkuje w łagodniejszy sposób. W przypadku udowodnienia przez organ podatkowy, że miało miejsce wykorzystanie w transakcjach między podmiotami powiązаныmi warunków handlowych odbiegających od rynkowych, organy podatkowe mają obowiązek nałożyć na dodatkowo wyznaczony dochód podatek wyznaczony z wykorzystaniem stawki 50%.

### 2.3.3.9 Giełdowe transakcje pakietowe

Rozkwit strategii optymalizacji podatkowych w zakresie dochodów z giełdy wiąże się z okresem hossy na polskiej giełdzie papierów wartościowych która miała miejsce w latach 2005-2007. Brak doświadczenia organów w omawianym zakresie oraz poziom zawilosci przepisów regulujących obrót papierami wartościowymi może powodować, iż brak

---

<sup>272</sup> *Przewodnik po leasingu w Polsce*, pod red. A. Markowski, M. Kośmider, Warszawa 2004, s. 25 i n.

będzie jednoznacznych stanowisk w zakresie interpretacji prawa. Co więcej, w omawianym zakresie brak jest wypracowanej doktryny oraz linii orzeczniczej, gdyż gwałtowny rozkwit polskiego rynku finansowego nastąpił w okresie ostatnich kilku lat.

W zakresie odroczenia płatności podatku dochodowego uzyskanego w wyniku sprzedaży akcji notowanych na giełdzie, podatnicy opracowali także kilka sposobów postępowania. Często stosowanym instrumentem w omawianym zakresie są transakcje pakietowe. Sprzedaż pakietowa akcji dokonywana po zamknięciu sesji może być zrealizowana z odchyleniem od ceny rynkowej w wysokości 40%. Transakcja pakietowa jest jednak zwyczajną umową zbycia papierów wartościowych. Zatem wydatek na nabycie tychże akcji staje się kosztem w dniu dokonania transakcji sprzedaży pakietu. Jeżeli dokonane będą dwie transakcje pakietowe w których Inwestor A sprzeda po możliwie niskiej cenie (np 600 tys zł) Inwestorowi B pakiet zakupiony za kwotę dla przykładu 1 mln zł, a Inwestor B sprzeda Inwestorowi A podobny pakiet obaj wygenerują na tej transakcji stratę w wysokości 400 000 złotych. Oczywiście, aby działanie to miało sens, akcje będące przedmiotem pakietu muszą stanowić własność inwestorów do dnia kończącego rok podatkowy.

W przypadku wykorzystania opisanej powyżej metody optymalizacji podatkowej należy liczyć się z ryzykiem błędów rachunkowych, które mogą być poczynione zarówno przez podatnika w trakcie rachuby obowiązku podatkowego jak i przez dom maklerski sporządzający na koniec roku zestawienie transakcji. Nie ma bowiem, żadnej gwarancji prawidłowości funkcjonowania systemów komputerowych wykorzystywanych przez domy maklerskie dla sporządzenia rocznych zestawień transakcji giełdowych swoich klientów dla celów podatkowych.

Dodatkowo należy wskazać, że tego typu działania wiążą się z ryzykiem braku jednoznacznej interpretacji przepisów prawa, gdyż są to rozwiązania stosowane na polskim rynku stosunkowo krótko i brak jest jednoznacznego stanowiska organów w omawianym zakresie.

#### 2.3.3.10 Prawa poboru jako narzędzie optymalizacji

Drugim sposobem na odroczenie terminu zapłaty podatku jest działanie polegające na pomniejszeniu podstawy opodatkowania w badanym okresie poprzez wykorzystanie praw poboru akcji. Przyznanie prawa poboru powoduje, że spada wartość rynkowa pojedynczego waloru. Jednocześnie cena, po której akcja była zakupiona, w całości staje się kosztem uzyskania przychodu w dniu sprzedaży waloru, także w sytuacji, gdy sprzedaż dokonana jest

po ustaleniu prawa do akcji nowej emisji. W praktyce cena spada zwykle o tyle razy, ile nowych akcji zostanie przyznanych<sup>273</sup>. Ma to bezpośrednio wpływ na wygenerowanie straty podatkowej w sprzedaży akcji w danym roku podatkowym. Oczywiście strategia ta wiązać się będzie z zamrożeniem środków pieniężnych do czasu, kiedy prawo do akcji będzie notowane na giełdzie i będzie można je sprzedać. Strategia ta obarczona jest także znaczącym ryzykiem zmiany wartości aktywa notowanego na giełdzie papierów wartościowych.

Opisane działanie może stworzyć ryzyko podatkowe błędów w zakresie identyfikacji kosztu uzyskania przychodów. Otóż dla określenia, które akcje powinny być rozpoznawane jako koszty uzyskania przychodów stosuje się metodę FIFO. Brak jest jednak w ustawach o podatkach dochodowych wytycznych, jak rozpoznawać koszty w opisanym powyżej przypadku. Brak jest metody szczególnej zatem zasadne wydaje się założenie, że w tej sytuacji powinno stosować się zasadę ogólną. Istnieje jednak ryzyko, iż interpretacja opisanej sytuacji przez organy podatkowe będzie niekorzystna dla podatnika.

Ryzyko podatkowe w omawianym zakresie dodatkowo potęguje fakt, że deklaracje podatkowe w zakresie dochodów z obrotu akcjami przygotowywane są między innymi na podstawie zapisów rejestru transakcji sporządzanych przez domy maklerskie, które prowadzą rachunki maklerskie. Zdarza się jednak, że są one sporządzane błędnie, a podatnik często nie ma technicznej możliwości skontrolowania prawdziwości zapisów przekazanych przez domy maklerskie.

#### 2.3.3.11 Przenoszenie akcji między rachunkami

Kosztom uzyskania przychodu nie jest wydatek na objęcie lub nabycie udziałów (akcji) w spółce mającej osobowość prawną oraz innych papierów wartościowych. Wydatki takie są jednak kosztem uzyskania przychodu z odpłatnego zbycia tych udziałów (akcji), wkładów oraz innych papierów wartościowych. Jeżeli podatnik dokonuje odpłatnego zbycia papierów wartościowych nabytych po różnych cenach i nie jest możliwe określenie ceny nabycia zbywanych papierów wartościowych, przy ustalaniu dochodu z takiego zbycia stosuje się zasadę, że każdorazowo zbycie dotyczy kolejno papierów wartościowych nabytych najwcześniej (FIFO). Zasadę tę stosuje się odrębnie dla każdego rachunku papierów wartościowych. Mowa jest zatem o zastosowaniu zasady FIFO w ramach jednego rachunku inwestycyjnego. Przenosząc konkretne akcje pomiędzy rachunkami maklerskimi, można wpłynąć na to, które akcje (a ściślej mówiąc za ile kupione) będą rozliczane w danym

---

<sup>273</sup> A. Radwan, *Prawo poboru w spółce akcyjnej*, Warszawa 2004, s. 143.



roku podatkowym. W ten sposób możliwe jest regulowanie, kiedy sprzedajemy akcje zakupione taniej a kiedy drożej. Możliwe jest więc wykazanie wyższego przychodu w danym okresie (na przykład dla rozliczenia straty), a z drugiej strony akcje kupione później zwykle są droższe, można zatem sprzedać je w pierwszej kolejności.

Brak jest praktyki organów w tym zakresie, zatem nie można jeszcze jednoznacznie wskazać na rodzaje ryzyka związanego z tym zagadnieniem. Z całą pewnością jednak, podobnie jak w przypadku wykorzystania praw poboru dla celów optymalizacji podatkowej, poziom skomplikowania regulacji prawnej w zakresie instrumentów finansowych, powoduje iż należy spodziewać się problemów z jednoznacznym interpretowaniem przepisów prawa<sup>274</sup>.

#### 2.3.3.12 Przewłaszczenie na zabezpieczenie jako narzędzie odsunięcia momentu powstania przychodu

Umowa przewłaszczenia na zabezpieczenie nie jest umową nazwaną, zatem i opiera się na zasadzie swobody umów. Znajduje szerokie zastosowanie w codziennej działalności gospodarczej jako zabezpieczenie transakcji o dużym ryzyku niewypłacalności dłużnika. Doktryna i praktyka wypracowały następujący kształt umowy umów tego typu:

- dłużnik przenosi przedmiot przewłaszczenia na własność wierzyciela (umowa pod warunkiem rozwiązującym);
- wierzyciel zobowiązuje się do powrotnego przeniesienia własności w przypadku ziszczenia się warunku (zwykle spłaty długu).

Nie ma ograniczeń w zakresie kręgu podmiotów mogących być stroną umowy przewłaszczenia, w praktyce podmiotem, na rzecz którego udzielane jest zabezpieczenie, będzie najczęściej bank. Przedmiotem przewłaszczenia na zabezpieczenie mogą być rzeczy oraz wierzytelności (prawa), w tym wierzytelności przyszłe, jeśli tylko w umowie przewłaszczenia zostaną one w dostateczny sposób skonkretyzowane. Nie jest także powiedziane czy dług, który jest podstawą, musi być wartością równą zabezpieczeniu. Taki stan rzeczy daje ogromne możliwości wykorzystania tego narzędzia dla potrzeb optymalizacji podatkowej<sup>275</sup>.

W praktyce podmioty mogą umówić się na wpłatę zaliczki na poczet określonej transakcji, jednocześnie przyjmujący zgadza się przenieść własność określonego aktywa na

---

<sup>274</sup> M. Jarocki, Wątpliwości interpretacyjne wokół określania przychodów i kosztów przy zbywaniu udziałów przez osoby fizyczne, *Przegląd Podatkowy*, 4/2006, s. 26.

<sup>275</sup> J. Kołaczyński, *Przewłaszczenie na zabezpieczenie*, Warszawa 2004, s. 64.

poczet zabezpieczenia zwrotu zaliczki, gdyby transakcja nie doszła do skutku. Do dnia finalnego przeniesienia własności, czyli umownie wskazanego momentu, do kiedy musi spełnić się warunek zwrotny, nie powstaje przychód z przeniesienia własności.

Umowa przewłaszczenia jest, jak już powiedziano wyżej, umową nienazwaną. Powoduje to powstanie ryzyka podatkowego braku jednoznacznego rozumienia definicji kluczowego dla obowiązku podatkowego pojęcia. Umowa przewłaszczenia na zabezpieczenie nie ma określonej formy, gdyż wynika z ogólnej zasady swobody umów. Jedynie doktryna prawa cywilnego wypracowała ogólne wytyczne co do podstawowych warunków takiej umowy. Niestety analiza decyzji organów podatkowych nakazuje obawiać się, czy kontrolujący podmiot gospodarczy w prawidłowy sposób zinterpretuje zapisy umowy. Istnieje ryzyko, że organ podatkowy może zarzucić podatnikowi, iż umowę, która w istocie powinna zostać zakwalifikowana jako umowa przewłaszczenia, nie jest umową tego typu, w efekcie czego urząd wyznaczy przychód, jak gdyby była to zwyczajna umowa zbycia. Efekt em podatkowym przywołanego stanowiska organu podatkowego będzie rozpoznanie dochodu do opodatkowania już w miesiącu dokonania umowy przewłaszczenia na zabezpieczenie.

#### 2.3.3.13 Powiernictwo

Powiernictwo w prawie polskim jest w całości tworem doktryny i praktyki prawa cywilnego. W prawie cywilnym brak konkretnej regulacji dotyczącej czynności powierniczych. Podstawą do ich konstruowania jest zasada swobody kontraktowej. Według dominującego poglądu czynność powiernicza obejmuje dwa powiązane ze sobą elementy:

- pierwszy z nich to przeniesienie przez powierzającego na powiernika jakiegoś przysporzenia, w następstwie czego powiernik może korzystać z tego przysporzenia względem osób trzecich w zakresie wyznaczonym treścią tego prawa;
- drugi to zobowiązanie powiernika wobec powierzającego (w stosunku wewnętrznym), że będzie z powierzonego mu prawa korzystał w ograniczonym zakresie, wskazanym treścią umowy powierniczej (w szczególności, że powierzone prawo powróci do powierzającego we wskazanej sytuacji)<sup>276</sup>.

Przedmiotem takiej umowy mogą być z pewnością prawa wspólnika sp. z o.o. jak i akcjonariusza spółki akcyjnej. Doktryna prawa podatkowego traktuje umowę powiernictwa jako umowę zlecenia, co powoduje, że czynności opisane w ramach umowy w tym

---

<sup>276</sup> P. Stec, *Powiernictwo w prawie polskim na tle porównawczym*, Kraków 2005, s. 186 i n.

przeniesienie wierzytelności i własności oraz środków pieniężnych na realizację zlecenia opisanego w umowie nie powoduje skutków podatkowych na gruncie podatku dochodowego.

Możliwości wykorzystania opisywanego narzędzia optymalizacji podatkowej są bardzo szerokie, jednakże na gruncie polskich rozwiązań optymalizacji podatkowej jeszcze nie docenione. Systemy krajów w których funkcjonuje anglosaski system prawa (w tym podatkowego) wykorzystują ten instrument bardzo szeroko<sup>277</sup>.

W zakresie powiernictwa ocena czynności prawnej pod kątem obowiązków podatkowych jest jeszcze bardziej skomplikowana niż w przypadku umowy przewłaszczenia na zabezpieczenie. Powiernictwo jest umową nienazwaną, a dodatkowo doktryna prawnicza twierdzi, że nie ma jednoznacznej definicji tejże umowy. Poza tym warto nadmienić, że niemalże każdy kraj wypracował inne podejście do tego typu umów, co jest problemem, gdyż często umowy powiernictwa obejmują spółki w obrębie koncernów międzynarodowych. Brak jednolitej interpretacji tego typu umów może powodować brak zgodnej z urzędem skarbowym interpretacji umowy i jej skutków.

#### 2.3.3.14 Sprzedaż i odkup akcji na GPW

Sprzedaż i zakup akcji w jednym dniu jest niekiedy dobrym sposobem wygenerowania straty podatkowej (kosztu), także w trakcie roku podatkowego. Jeżeli bowiem akcje jakiejś spółki zostały zakupione dla przykładu po 50 zł, a ich kurs spadł do 40 złotych, wartość portfela spadła o 20 %, jednakże spadek ten nie jest kosztem uzyskania przychodu. Jeżeli jednak tego samego dnia po tym samym kursie akcje zostaną zbyte i zakupione ponownie to wartość portfela nie ulegnie zmianie, jednak zostanie zrealizowana strata na transakcji.

Praktycznie w tym zakresie mamy do czynienia wyłącznie z ryzykiem rynkowym wynikającym z możliwości spadku wartości akcji w trakcie czynności. Brak jest w przypadku omawianego narzędzia optymalizacji podatkowej racjonalnej możliwości sformułowania zarzutu, iż działanie było zrealizowane wyłącznie celem obejścia przepisów prawa, zatem ryzyko podatkowe w omawianym zakresie jest niewielkie.

#### 2.3.3.15 Odnowienie straty podatkowej

Strata poniesiona w roku podatkowym, można obniżyć dochód w najbliższych kolejno po sobie następujących pięciu latach podatkowych, z tym że wysokość obniżenia w

---

<sup>277</sup> A. J. Oakley, *Trends in contemporary trust law*, New York 1996, s. 257.

którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć 50% kwoty tej straty. Jednakże jeżeli w okresie pięciu lat po roku podatkowym, w którym poniesiono stratę, nie zostanie ona wykorzystana, podatnik traci prawo do jej rozliczenia, co oznacza faktyczną utratę możliwości zapłacenia niższych podatków w przyszłości. Aby zapobiec utracie możliwości rozliczenia straty podejmowane są rozmaite działania w celu przedłużenia możliwości rozliczenia straty z lat ubiegłych. Jedną z częściej stosowanych metod w tym zakresie, a dodatkowo absolutnie nieobciążoną ryzykiem podatkowym jest możliwość wydłużenia okresu amortyzacji środków trwałych. Od 1 stycznia 2003 ustawy o podatkach dochodowych umożliwiają dowolnie obniżać stawki amortyzacji. Można to zrobić od początku każdego roku podatkowego, zatem jeżeli podatnik spostrzeże, że bieżący dochód nie pozwoli wykorzystać w dozwolony sposób straty podatkowej, może zdecydować się na wydłużenie okresu amortyzacji, czego efektem będzie możliwe jej wykorzystanie w przyszłości.

Bardziej radykalną metodą ratowania straty podatkowej jest sprzedaż aktywów przedsiębiorstwa do innego podmiotu gospodarczego. Praktyka taka przyjmuje dwie formy. Pierwsza z nich polega na sprzedaży aktywa do firmy, która następnie umożliwi podatnikowi jego wykorzystanie na podstawie umowy leasingu, najmu bądź dzierżawy. Oczywiście metoda ta wiąże się z szeregiem konsekwencji ekonomicznych dla przedsiębiorstwa. Druga praktykowana możliwość to sprzedaż majątku innemu podmiotowi oraz jego odsprzedaż w kolejnym roku podatkowym. W efekcie podmiot sprzedający uzyska dochód pozwalający wykorzystać stratę podatkową, a w nadchodzącym roku, odkupując majątek wygeneruje stratę ponownie. Zaś podmiot nabywający na koniec roku wygeneruje stratę w wysokości wartości majątku, gdyż jeżeli uzna od razu, że nabywany środek trwały służyć będzie tylko kilka miesięcy, może go zamortyzować jednorazowym odpisem. W kolejnym roku podmiot nabywający wykaże przychód do opodatkowania, zatem w łącznym efekcie uzyska roczne odroczenie podatku<sup>278</sup>.

Najbardziej radykalnym rozwiązaniem jest przejmowanie podmiotu, który generuje dochód. Ponieważ ustawy o podatkach dochodowych ograniczają możliwość rozliczenia straty podatkowej w przypadku połączenia spółek<sup>279</sup>, spółka mająca do rozliczenia stratę z poprzednich okresów rozliczeniowych może nabyć oddział bądź przedsiębiorstwo, którego dochody od momentu nabycia będą sumowane ze stratą podatkową do rozliczenia. W taki

---

<sup>278</sup> *Podatek dochodowy od osób prawnych*, op.cit., s. 220 i n.

<sup>279</sup> *ibidem*, s. 227

sposób w bieżących okresach można zmniejszyć bądź zniwelować dochody podmiotu generującego dochody do opodatkowania.

Opisane powyżej działanie jest niezwykle rzadko wykorzystywane, z tego właśnie powody w trakcie ewentualnej kontroli podatkowej organy podatkowe przeanalizują ją bardzo wnikliwie. Jeżeli brak będzie racjonalnych przyczyn ekonomicznych dokonywanej transakcji istnieje ryzyko, iż organ podatkowy zgłosi zarzuty, że czynności były dokonywane wyłącznie w celu obejścia przepisów prawa, co spowoduje, że urząd może ustalić dochody z pominięciem tej czynności.

#### 2.3.3.16 Optymalizacja podatkowa a struktura kapitału

Dobór struktury finansowania działalności gospodarczej ma bardzo istotne znaczenie dla wielkości ciężaru opodatkowania zarówno przedsiębiorstwa jak i jego właścicieli. Znaczący wpływ na to zagadnienie ma forma prawna prowadzonej działalności gospodarczej. Sposób finansowania jako narzędzie optymalizacji opodatkowania wykorzystuje się głównie w spółkach kapitałowych. Wprowadzenie środków pieniężnych do spółki kapitałowej jako pożyczka rodzi dwie możliwości: szybszej wypłaty tych środków do rąk wspólników, a także wypłaty części dochodu spółki jako odsetek od pożyczki do rąk wspólnika. Odsetki w takiej sytuacji będą kosztem w spółce i przychodem u udziałowcy. Istotne jest natomiast to, że dochód spółki zostanie przekazany udziałowcy i opodatkowany tylko u niego, a nie w spółce a następnie u wspólnika<sup>280</sup>. W omawianym zakresie funkcjonuje w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych zapis, który ogranicza możliwość stosowania tego narzędzia, nosi ono popularną nazwę zakazu „cienkiej kapitalizacji”<sup>281</sup>.

Regulacje opisane w kodeksie spółek handlowych w zakresie dopłat, pożyczek oraz innego typu metod udostępnienia środków pieniężnych na rzecz spółki przez wspólników są znacznie bogatsze niż regulacje te w zakresie prawa podatkowego. Dość często dochodzi więc do sporów w zakresie interpretacji obowiązku podatkowego. Istnieje zatem ryzyko podatkowe polegające na tym, iż czynność prawna, którą wspólnicy rozpoznawali jako dopłatę do kapitału<sup>282</sup> czyli wpłatę wszystkich wspólników zgodnie z regulacją umowy spółki, urząd skarbowy potraktuje jako nieoprocentowaną pożyczkę, ustalając rynkowy koszt kapitału jako wartość nieodpłatnego świadczenia na rzecz spółki. Mamy zatem w

---

<sup>280</sup> R. A. Nawrot, *Opodatkowanie dywidend*, Warszawa 2007, s. 22.

<sup>281</sup> Z. Kukulski, *Niedostateczna kapitalizacja w prawie podatkowym*, Warszawa 2007, s. 16.

<sup>282</sup> S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, *Kodeks. spółek handlowych. Tom II*, Warszawa 2003, s. 240,

takim zakresie do czynienia z ryzykiem podatkowym powstającym w wyniku stosowania w życiu gospodarczym regulacji prawnych z dwóch odmiennych gałęzi prawa.

#### 2.3.3.17 Handel spółkami ze stratą podatkową.

Porównując ceny, za jakie sprzedawane są osoby prawne, takie jak spółki z o.o. oraz spółki akcyjne, które nie posiadają żadnych aktywów, można wyciągnąć wniosek, iż strata podatkowa, jaką posiada spółka z lat ubiegłych stanowi czynnik wpływający na wartość rynkową spółki. Opisany stan rzeczy powoduje, że niekiedy przedsiębiorcy bądź spółki zakupują inne spółki, które nie prowadzą działalności gospodarczej (często na granicy upadłości), mając w planie wykorzystanie straty podatkowej, którą kupowana spółka wygenerowała w latach poprzednich. Strategia taka jest możliwa w zasadzie tylko wtedy, gdy uda się do zakupionej spółki przenieść dochodową działalność gospodarczą. Często wykorzystanie tego narzędzia wiąże się z koniecznością zastosowania opisanych powyżej narzędzi odnowienia straty podatkowej.

Handel spółkami, które posiadają do rozliczenia stratę podatkową wiąże się z szeroką gamą rodzajów ryzyka podatkowego. Po pierwsze w przypadku omawianej czynności istnieje ryzyko zarzucenia podatnikowi, iż transakcja sprzedaży przedsiębiorstwa była realizowana za cenę inną niż jego wartość rynkowa. Nie jest bowiem łatwo wyznaczyć wartość rynkową spółek, których jedynym aktywem jest potencjalnie możliwa do wykorzystania strata podatkowa. Tradycyjne metody wyceny spółek takie jak metody dochodowe, porównawcze czy likwidacyjne nie ujmuje w swojej metodologii identyfikacji aktywa w postaci korzyści podatkowych jakie wynikają z możliwości wykorzystania straty podatkowej. Brak wytycznych w opisanym zakresie stanowi może podstawę wątpliwości organów podatkowych. Ponadto istnieje ryzyko zarzutu, że czynności były dokonywane wyłącznie w celu obejścia przepisów prawa, co spowoduje, że urząd może ustalić dochody z pominięciem tej czynności.

#### 2.3.3.18 Przeniesienie akcji do spółki mającej siedzibę w kraju o bardziej korzystnej jurysdykcji podatkowej

Gruntowne zmiany w zakresie prawa dewizowego oraz prawa rynków kapitałowych jakie mają miejsce w Polsce od momentu przystąpienia do Wspólnoty Europejskiej, miały wpływ na możliwość zastosowania narzędzi optymalizacji podatkowej wykorzystujących

umowy międzynarodowe o unikaniu podwójnego opodatkowania<sup>283</sup>. Brak jest ciągle jednoznacznego stanowiska stosownych organów administracyjnych w zakresie zastosowania umów opartych na konwencji modelowej OECD, jednak powołując się na oficjalne interpretacje w tym zakresie oraz praktykę innych krajów można wywnioskować, że dochody giełdowe spółek z siedzibą na Cyprze opodatkowane będą w kraju siedziby spółki<sup>284</sup>. Mając na względzie wielkość transakcji giełdowych, poziom dochodów uzyskanych z tego tytułu oraz relatywnie niewielkie koszty prowadzenia działalności gospodarczej na Cyprze, należy spodziewać się dużego wzrostu zainteresowania inwestorów polskich opisaną tu strategią podatkową. Stanowi ona dopiero kanwę dla szczegółowego planowania podatkowego powodującego bardzo korzystne działania w zakresie optymalizacji podatkowej.

Istotnym aspektem przemawiającym za stosowaniem omawianej metody jest fakt, że strategia wynika z ratyfikowanej umowy międzynarodowej, co oznacza, że ryzyko podatkowe nagłej zmiany przepisów na rozwiązania niekorzystne dla podatnika jest bardzo niewielkie. Istnieje jednak ryzyko, iż polski organ administracji podatkowej uzna, iż realizowane przez dom maklerski w Polsce działanie oparte jest o zakład, zatem podlega opodatkowaniu na terenie kraju. Wątpliwość w tym zakresie wynika z braku jednoznacznej interpretacji zapisów ratyfikowanej umowy międzynarodowej w zakresie unikania podwójnego opodatkowania<sup>285</sup>.

#### **2.4 Zdefiniowanie zakresu możliwości zarządzania ryzykiem podatkowym**

Ryzyko podatkowe istnieje obiektywnie, jednak podatnik ma do pewnego stopnia wpływ na jego charakter, dzięki możliwościom tworzenia sformalizowanych procedur umożliwiających zarządzanie oraz pozostawionej mu swobodzie postępowania<sup>286</sup>. Każdy racjonalnie funkcjonujący przedsiębiorca podejmuje próbę wyboru oraz wdrożenia rozwiązań optymalnych dla prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej. A ponieważ, jak już zostało powiedziane, nigdy podmiot nie dysponuje całością informacji, zatem czynności związane z podejmowaniem decyzji związane są także z analizą

---

<sup>283</sup> T. Szanciło, *Formy prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce przez podmioty zagraniczne*, Warszawa 2006, s. 130.

<sup>284</sup> *Introduction to Cyprus. Law*, Andreas. Necoleous. & Co, Yorkhill Law Publishing, New York 2000, s. 237 i n.

<sup>285</sup> Autor rozprawy szczegółowo przeanalizował to zagadnienie w innej publikacji. Zob. P. Wiśniewski, *Optymalizacja dochodów z giełdy z wykorzystaniem spółek zarejestrowanych w innej jurysdykcji podatkowej*, [w] *Finanse i rachunkowość wobec procesów globalizacyjnych*, pod red. J. Głuchowski, J. Patyk, S. Sojak, Toruń 2007, s. 193 i n.

<sup>286</sup> M. Poszwa, op. cit., s. 15.

możliwych, choć niepewnych zdarzeń<sup>287</sup>. Zasada ta dotyczy także szeroko pojętego obowiązku podatkowego i to zarówno w obrębie optymalizacji opodatkowania jak i bieżącego wywiązywania się z nałożonych prawem obowiązków podatkowych. Dla prawidłowego funkcjonowania w otoczeniu ryzyka podatkowego przedsiębiorstwo powinno podjąć działania w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym.

Zarządzanie ryzykiem podatkowym stanowi specyficzny rodzaj zarządzania, w którym podmiotem zarządzania jest przedsiębiorstwo zaś przedmiotem ryzyko podatkowe. W literaturze przedmiotu zaproponowano definicję zarządzania ryzykiem podatkowym według której oznacza ono *podejmowanie działań zmierzających do zapewnienia prawidłowości realizacji obowiązków podatkowych i sprawozdawczych z uwzględnieniem strategicznych celów przedsiębiorstwa w zakresie kontynuacji działalności, kształtowania reputacji oraz minimalizacji obciążeń podatkowych*<sup>288</sup>.

Podejmowanie przez przedsiębiorstwa decyzji o wyborze formy i sposobu opodatkowania prowadzonej działalności gospodarczej nieustannie wiązać powinno się z oceną ryzyka planowanych i realizowanych działań, a następnie z doborem i wdrożeniem prawidłowych metod reagowania na zidentyfikowane ryzyko.

W pierwszej części niniejszego rozdziału zaproponowany został podział zjawiska ryzyka podatkowego pod względem sposobu jego powstawania. Zaproponowano także, iż sposób powstania ryzyka w zakresie opodatkowania ma wpływ na umiejscowienie poszczególnych rodzajów ryzyka na macierzy ryzyka podatkowego. To z kolei wpływa na prawidłowość wyboru najkorzystniejszego sposobu reakcji na dany rodzaj ryzyka podatkowego. Ograniczenie ryzyka podatkowego oraz minimalizacja kwoty obciążenia podatkowego, są ze sobą ściśle powiązane. W zależności od stosowania instrumentów zarządzania możliwa jest zarówno zbieżność jak i rozbieżność obu celów<sup>289</sup>.

Ryzyko podatkowe wynikające z błędów ludzkich jest zawsze działaniem niepożądanym. Zatem naczelnym celem zarządzania ryzykiem w tym zakresie jest minimalizacja liczby przypadków zaistnienia błędów. W tym celu właściwym przede wszystkim jest podjęcie działań w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa występowania błędów, zaś w drugiej kolejności działań zmierzających dla ograniczenia skutków zaistnienia tychże błędów. Planując procedurę ograniczenia ryzyka podatkowego wynikającego z rutynowych czynności, trzeba jednak brać pod uwagę rachunek korzyści i kosztów

---

<sup>287</sup> Z. Ścibiorek, *Podejmowanie decyzji*, Warszawa 2003, s. 61.

<sup>288</sup> M. Poszwa, op. cit., s. 15.

<sup>289</sup> ibidem, s. 17.



marginalnych, nie jest bowiem zasadne podejmowanie kosztownych i skomplikowanych działań, jeżeli danego rodzaju ryzyko jest relatywnie niewielkie.

Zupełnie innego podejścia do zarządzania ryzykiem podatkowym wymaga ryzyko powstałe w obrębie planowania podatkowego. Wdrożenie w przedsiębiorstwie narzędzi optymalizacji podatkowej wiąże się z zaistnieniem określonego we wcześniejszej części pracy ryzyka. Podobnie jak w przypadku innych rodzajów ryzyka związanego z prowadzoną działalnością gospodarczą, także w przypadku ryzyka podatkowego dochodzi do prostego porównania pomiędzy zidentyfikowanym poziomem ryzyka oraz wartością korzyści związanej z podjęciem danego ryzyka. W zarządzaniu ryzykiem podatkowym przedsiębiorstwo musi zrównoważyć ryzyko podatkowe oraz wartość osiągnięć, jakie można uzyskać podejmując to ryzyko<sup>290</sup>. Kluczowym elementem zarządzania ryzykiem podatkowym przedsiębiorstwa jest zatem odpowiedź na pytanie jaki poziom ryzyka podatkowego spółka może zaakceptować, a następnie porównanie z tą wielkością ryzyka podatkowego wynikającego z planowania podatkowego.

W przypadku ryzyka podatkowego, którego przyczyną są działania w zakresie optymalizacji podatkowej naczelnym celem oraz zadaniem nie jest wyłącznie minimalizacja ryzyka wynikającego z realizowanych działań. Praca w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym w tym obrębie może zaowocować rezygnacją z podejmowania jakichkolwiek działań w zakresie optymalizacji opodatkowania, bowiem już wstępna analiza planów strategicznych bądź taktycznych może doprowadzić do wniosku, że nie istnieje skuteczna metoda, która pozwoliłaby zminimalizować zidentyfikowane ryzyko do rozmiarów akceptowalnych przez decydenta. W odróżnieniu zatem od ryzyka podatkowego występującego w obszarze bieżącej działalności gospodarczej w omawianym zakresie możliwe jest nie podejmowanie działań mogących spowodować zaistnienie ryzyka podatkowego w ogóle<sup>291</sup>.

Jeżeli jednak wstępna analiza ilościowa i jakościowa ryzyka związanego z podejmowanymi działaniami optymalizacyjnymi nie spowoduje całkowitego zaniechania prac w tym zakresie, koniecznym jest zastosowanie takich narzędzi w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym, które doprowadzą do dopasowania poziomu ryzyka oraz oczekiwanego wyniku podejmowanych działań. Nie jest bowiem możliwe prowadzenie działalności gospodarczej i generowanie zysku bez akceptowania niezbędnych kosztów oraz podejmowania ryzyka.

---

<sup>290</sup> T. Elgood, T. Fulton, M. Schutzman, op. cit., s. 17-3.

<sup>291</sup> I. Plessis, Tax risk management – a rapie rise up the board agenda, *Accountancey SA*, 2/2007, s. 17.

Zjawisko ryzyka podatkowego uzależnione jest od dwóch zmiennych (od prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niepożądanego oraz wielkości ciężaru finansowego, jakie będzie musiało ponieść przedsiębiorstwo w związku z tym ryzykiem), toteż działania podejmowane przez podatnika pragnącego zarządzać ryzykiem podatkowym zmierzają do:

- ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia nieplanowanych zdarzeń mających niekorzystne skutki podatkowe;
- podjęcia działań zmierzających do ograniczenia finansowych skutków wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń w zakresie opodatkowania.

Dla zrealizowania tak postawionych zadań przedsiębiorca może zastosować wiele narzędzi o różnej skuteczności i rozmaitej możliwości zastosowania. W poniższym podrozdziale zostaną zaprezentowane te instrumenty, które dopuszczone są przepisami prawa polskiego i faktycznie wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa, np. duże spółki kapitałowe. Narzędzi zarządzania ryzykiem podatkowym można wskazać więcej, lecz w poniższym podrozdziale skupiono się na tych, które mogą być wykorzystywane przez respondentów badań opisanych w trzecim rozdziale niniejszej pracy.

#### **2.4.1 Działania nakierowane na analizę ryzyka podatkowego oraz ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia**

W podrozdziale tym zostały zaprezentowane wyłącznie narzędzia, które służyć mogą analizie ryzyka oraz jednocześnie ograniczeniu prawdopodobieństwa wystąpienia niepożądanego zdarzenia. Taki sposób prezentacji wybrany został z uwagi na specyfikę opisywanego zagadnienia, w której nie jest możliwe jednoznaczne rozdzielanie omawianych narzędzi na dwie odrębne grupy.

Działania zmierzające do identyfikacji ryzyka podatkowego czyli jego jakościową i ilościową analizę, podejmowane we wszystkich możliwych horyzontach czasowych: strategicznym, taktycznym oraz operacyjnym. Prawidłowa identyfikacja poszczególnych rodzajów ryzyka pozwala dokonać także ilościowej jego analizy czyli wyznaczenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niekorzystnego dla podatnika. Gdy podmiot dysponuje informacją na temat prawdopodobieństwa niepożądanych zdarzeń, może podjąć działania, których celem jest ograniczenie tego prawdopodobieństwa<sup>292</sup>.

---

<sup>292</sup> R. Godman, The management of tax risk – part 1, *The Tax Adviser American Institute of CPA's*, 3/2006, s. 4.

Działaniami pozwalającymi poddać analizie zjawisko ryzyka podatkowego a jednocześnie mającymi wpływ na prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń niekorzystnych mogą być:

- zapytania o interpretacje przepisów prawa podatkowego;
- porady specjalistów w zakresie opodatkowania;
- podatkowy audyt wewnętrzny;
- wdrożenie elektronicznych procedur kontroli;
- podnoszenie kwalifikacji pracowników;
- kontakty z urzędami skarbowymi;
- aktywne uczestnictwo strony podczas kontroli oraz postępowania podatkowego;
- lobbing grup interesów w zakresie konkretnych rozwiązań prawno-podatkowych;
- korekta dokumentów;
- protokół pokontrolny oraz korekta deklaracji.

#### 2.4.1.1 Zapytania o interpretacje przepisów prawa podatkowego

Zgodnie z art. 14a do 14e Ordynacji podatkowej Minister Finansów, na pisemny wniosek zainteresowanego, wydaje, w jego indywidualnej sprawie, pisemną interpretację przepisów prawa podatkowego, zwaną interpretacją indywidualną. Wniosek o interpretację indywidualną może dotyczyć zaistniałego stanu faktycznego lub zdarzeń przyszłych. Składający wniosek o wydanie interpretacji indywidualnej obowiązany jest do wyczerpującego przedstawienia zaistniałego stanu faktycznego albo zdarzenia przyszłego oraz do przedstawienia własnego stanowiska w sprawie oceny prawnej tego stanu faktycznego albo zdarzenia przyszłego. Nie wydaje się interpretacji indywidualnej w zakresie tych elementów stanu faktycznego, które w dniu złożenia wniosku o interpretację są przedmiotem toczącego się postępowania podatkowego, kontroli podatkowej, postępowania kontrolnego organu kontroli skarbowej albo gdy w tym zakresie sprawa została rozstrzygnięta co do jej istoty w decyzji lub postanowieniu organu podatkowego lub organu kontroli skarbowej. Z tego powodu wnioskujący o wydanie interpretacji indywidualnej składa oświadczenie pod rygorem odpowiedzialności karnej za fałszywe zeznania, że żadna z powyższych okoliczności nie ma miejsca w dniu złożenia wniosku. W razie złożenia fałszywego oświadczenia wydana interpretacja indywidualna nie wywołuje skutków prawnych<sup>293</sup>.

---

<sup>293</sup> J. Szlęzak-Matusewicz, op. cit., s. 30.

Organ podatkowy nie może w trakcie przygotowywania odpowiedzi na wniosek o interpretację przepisów prawa podatkowego podejmować działań w celu ustalenia stanu faktycznego dotyczącego zapytania. Może co najwyżej wnioskować o uszczegółowienie wniosku, bądź opierając się na braku wystarczająco opisanego stanu faktycznego pozostawić wniosek bez rozpatrzenia<sup>294</sup>.

Interpretacja indywidualna zawiera ocenę stanowiska wnioskodawcy wraz z uzasadnieniem prawnym tej oceny. Można odstąpić od uzasadnienia prawnego, jeżeli stanowisko wnioskodawcy jest prawidłowe w pełnym zakresie. W razie negatywnej oceny stanowiska wnioskodawcy interpretacja indywidualna zawiera wskazanie prawidłowego stanowiska wraz z uzasadnieniem prawnym. Interpretacja indywidualna zawiera pouczenie o prawie wniesienia skargi do sądu administracyjnego. Interpretację indywidualną przepisów prawa podatkowego wydaje się nie później niż w terminie 3 miesięcy od dnia otrzymania wniosku.

Minister finansów może, z urzędu, zmienić wydaną interpretację indywidualną, jeżeli stwierdzi jej nieprawidłowość, uwzględniając w szczególności orzecznictwo sądów, Trybunału Konstytucyjnego lub Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Zawiadomienie o zmienionej interpretacji indywidualnej doręcza się podmiotowi, któremu w danej sprawie interpretacja została wydana.

Interpretacje indywidualne wraz z informacją o dacie doręczenia są niezwłocznie przekazywane organom podatkowym właściwym ze względu na zakres spraw będących przedmiotem interpretacji oraz właściwemu organowi kontroli skarbowej. Interpretacje indywidualne wraz z wnioskiem, po usunięciu danych identyfikujących wnioskodawcę oraz inne podmioty wskazane w treści interpretacji, są niezwłocznie zamieszczane w Biuletynie Informacji Publicznej oraz publikowane na stronach internetowych Ministerstwa Finansów.

Zastosowanie się do interpretacji indywidualnej przed jej zmianą lub przed doręczeniem organowi podatkowemu odpisu prawomocnego orzeczenia sądu administracyjnego uchylającego interpretację indywidualną nie może szkodzić wnioskodawcy.

W zakresie związanym z zastosowaniem się do interpretacji, która uległa zmianie, lub interpretacji nieuwzględnionej w rozstrzygnięciu sprawy podatkowej, nie wszczyna się postępowania w sprawach o przestępstwa skarbowe lub wykroczenia skarbowe, a postępowanie wszczęte w tych sprawach umarza się oraz nie nalicza się odsetek za zwłokę.

---

<sup>294</sup> Wyrok NSA z 26.2.2008 III SA/Wa 20/2008, *Monitor Podatkowy*, nr 8/2008, s. 62.

Jeśli skutki podatkowe związane ze zdarzeniem, któremu odpowiada stan faktyczny będący przedmiotem interpretacji, miały miejsce przed doręczeniem interpretacji indywidualnej, zastosowanie się do tej interpretacji nie zwalnia z obowiązku zapłaty podatku. Zastosowanie się do interpretacji, która następnie została zmieniona lub nie została uwzględniona w rozstrzygnięciu sprawy podatkowej, powoduje zwolnienie z obowiązku zapłaty podatku w zakresie wynikającym ze zdarzenia będącego przedmiotem interpretacji, jeżeli:

- zobowiązanie nie zostało prawidłowo wykonane w wyniku zastosowania się do interpretacji, która uległa zmianie, lub interpretacji nieuwzględnionej w rozstrzygnięciu sprawy podatkowej;
- skutki podatkowe związane ze zdarzeniem, któremu odpowiada stan faktyczny będący przedmiotem interpretacji, miały miejsce po doręczeniu interpretacji indywidualnej.

Zwolnienie, o którym mowa powyżej obejmuje:

- w przypadku rocznego rozliczenia podatków – okres do końca roku podatkowego, w którym doręczono zmienioną interpretację indywidualną albo doręczono organowi podatkowemu odpis orzeczenia sądu administracyjnego uchylającego interpretację indywidualną ze stwierdzeniem jego prawomocności;
- w przypadku miesięcznego rozliczenia podatków – okres do końca miesiąca, w którym doręczono zmienioną interpretację indywidualną albo doręczono organowi podatkowemu odpis orzeczenia sądu administracyjnego uchylającego interpretację indywidualną ze stwierdzeniem jego prawomocności, oraz miesiąc następny.

Na wniosek podatnika, który zastosował się do interpretacji, w decyzji określającej lub ustalającej wysokość zobowiązania podatkowego organ podatkowy określa również wysokość podatku objętego zwolnieniem albo – w przypadku uiszczenia podatku w zakresie objętym tym zwolnieniem – określa wysokość nadpłaty. W razie niewydania interpretacji indywidualnej w terminie 3 miesiące uznaje się, że w dniu następującym po dniu, w którym upłynął termin wydania interpretacji, została wydana interpretacja stwierdzająca prawidłowość stanowiska wnioskodawcy w pełnym zakresie.

Mimo że obowiązujące obecnie przepisy przewidują sądową kontrolę decyzji w zakresie zmiany pisemnych interpretacji podatkowych, to jednak nie została całkiem ograniczona niepewność podatnika w zakresie interpretacji stosowania prawa<sup>295</sup>. Mając

---

<sup>295</sup> A. Helin, K. G. Szymański, op. cit., 2005, s. 136.

jednak na uwadze to, iż zaledwie w pierwszym półroczu 2006 roku urzędy wydały 30 642 zapytania, należy uznać, że narzędzie to jest bardzo powszechnie stosowane<sup>296</sup>. Zainteresowanie podatników tą formą ograniczania ryzyka podatkowego może wynikać z jego skuteczności, gdyż w praktyce nie zdarza się aby urząd w czasie kontroli wydał decyzję rozbieżną z treścią interpretacji.

Narzędzie to stosowane jest w przypadku, gdy dane zdarzenie bądź okoliczność występuje u podatnika po raz pierwszy. A to zaś jest domeną planowania taktycznego. Często narzędzie to stosuje się dla potwierdzenia ustaleń poczynionych na etapie planowania taktycznego.

#### 2.4.1.2 Porady specjalistów w zakresie opodatkowania

Praktyka obrotu gospodarczego w krajach wysoko rozwiniętych wykształciła na rynku usług zapotrzebowanie na specjalistów w zakresie opodatkowania. W wielu krajach powstały korporacje zawodowe osób zajmujących się wyłącznie opodatkowaniem. Miało to miejsce również w Polsce w 1995 roku, gdy uchwalona w tej sprawie stosowną ustawę. Wysoki poziom kwalifikacji zawodowych osób legitymujących się tym tytułem jest zagwarantowany przez wielostopniowy egzamin zdawany przed Państwową Komisją Do Spraw Doradztwa Podatkowego oraz dwuletnie praktyki zawodowe.

Praca tych specjalistów polega między innymi na planowaniu finansowym, udzielaniu porad oraz opinii w zakresie prawa podatkowego, prowadzeniu szkoleń w tej dziedzinie oraz reprezentowaniu podatników przed organami podatkowymi i skarbowymi, a także w czasie postępowania przez sądami administracyjnymi.

Korzystanie z porad ekspertów w danej dziedzinie zawsze wpływa na lepsze poznanie zagadnienia będącego przedmiotem rozpoznania, pozwala zidentyfikować zagrożenia oraz przybliżyć rozkład prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Forma współpracy nie jest praktycznie ograniczona w żaden sposób<sup>297</sup>.

Wykorzystanie usług doradców podatkowych jest uzasadnione na każdym etapie zarządzania. Warto, aby w zespołach opracowujących strategię długoterminowe byli przedstawiciele tego zawodu, gdyż w trakcie tworzenia strategii ich wiedza może zaowocować całkowicie nowymi rozwiązaniami, a z drugiej strony możliwe jest także szybkie zweryfikowanie planów niemożliwych. Normalną praktyką jest, że doradcy podatkowi pracują z przedstawicielami wyższego i średniego zarządu nad analizą działań

---

<sup>296</sup> [www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl) [dostęp: 1 lipiec 2008].

<sup>297</sup> M. Poszwa, op. cit., s. 21.

taktycznych. Duże doświadczenie pozwala weryfikować plany oraz wplatać w bezpieczny sposób narzędzia planowania podatkowego do niepodatkowych planów przedsiębiorstwa.

#### 2.4.1.3 Podatkowy audyt wewnętrzny

Wykwalifikowane firmy doradcze świadczą usługi w zakresie audytu podatkowego na zlecenie klienta. Często w tym zakresie wykorzystywany jest zespół składający się z doradców podatkowych, biegłych rewidentów oraz byłych pracowników organów podatkowych i skarbowych. Praktycznie usługa ta przypomina przeprowadzenie kontroli skarbowej, która zakończona jest sporządzeniem raportu o uchybieniach. Dodatkowo raport ten zawierać może wskazówki co do metody usunięcia uchybień.

Opisywana usługa może być stosowana w sposób cykliczny, na przykład na zakończenie każdego kwartału, bądź też incydentalnie, w wybranych okresach, kiedy przedsiębiorstwo realizuje czynności obciążone znacznym ryzykiem podatkowym. Narzędzie to z racji ceny opisywanej usługi jest zarezerwowane raczej dla dużych przedsiębiorstw.

Prawidłowy i rzetelny system kontroli wewnętrznej obejmować powinien wiele aspektów działalności przedsiębiorstwa, takich jak: polityki, procesy, zadania, zachowania, które łącznie umożliwiają identyfikację oraz reakcję na znaczące z punktu widzenia przedsiębiorstwa rodzaje ryzyka. Całościowy system kontroli wewnętrznej powinien być częścią kultury organizacyjnej<sup>298</sup>.

Audyt wewnętrzny jest typowym elementem bieżącej działalności operacyjnej jednakże audyt podatkowy może stanowić element planu taktycznego. Za jego pomocą można zweryfikować plan działań ustalony i zrealizowany przez przedsiębiorcę. Usługa ciągła nastawiona jest na działania operacyjne.

Cele stawiane przed zespołem realizującym audyt wewnętrzny u podatnika to:

- wykrycie i usunięcie nieprawidłowości w praktyce podatkowej w sferach objętych badaniem;
- zdiagnozowanie i minimalizowanie skutków finansowych błędnych działań;
- wprowadzenie nowych rozwiązań umożliwiających uniknięcie w przyszłości uchybień w rozliczeniach podatkowych.

---

<sup>298</sup> A. Bela, E. Bolesławska, *Oszustwa finansowe. Podręcznik dla audytora*, Warszawa 2005, s. 9.

Audyt wewnętrzny przeprowadzany jest zazwyczaj w obrębie określonego okresu rozliczeniowego oraz poszczególnego typu podatku, podobnie jak kontrole. Prace grupy audytorów podatkowych realizowane są zwykle są w czterech etapach:

- wypełnienie ankiety przedaudytowej, której celem jest zebranie niezbędnych informacji na temat podatnika, jego kontrahentów oraz planowanej pracochłonności audytu;
- przekazanie wykazu dokumentów źródłowych, które należy przygotować dla zespołu audytorskiego do podania w raz z szczegółowym zakresem oraz planem audytu;
- przeprowadzenie badania, gdzie przedmiotem audytu są reprezentatywne miesiące badanego okresu dla poszczególnych tytułów podatkowych, wybrane w uzgodnieniu ze spółką oraz ewentualnie wskazane przez spółkę nietypowe lub rodzące wątpliwości transakcje;
- sporządzenie, przekazanie oraz omówienie raportu z przeprowadzonego audytu.

Zwykle efektem bezpośrednim działań audytorskich w zakresie opodatkowania jest sporządzenie raportu opisującego wszystkie uchybienia oraz proponowane możliwości ich usunięcia. W szczególności raport zawiera następujące informacje:

- szczegółowo stwierdzone nieprawidłowości;
- praktyczne sposoby usunięcia nieprawidłowości;
- procedury umożliwiające uniknięcie występowania w przyszłości uchybień w rozliczeniach podatkowych;
- zalecenia dotyczące możliwości optymalizacji wysokości zobowiązań podatkowych<sup>299</sup>.

Audyt podatkowy jest także czasem realizowany jako element procedury badania przedsiębiorstwa przed ewentualnym jego zakupem. Nabywca bada przedsiębiorstwo na okoliczność różnego typu ryzyka ekonomicznego oraz prawnego, zdarza się także zatem, że zleca audyt podatkowy, który ma potwierdzić, iż w przyszłości nie nastąpią żadne nieprzewidziane zdarzenia w zakresie opodatkowania<sup>300</sup>.

#### 2.4.1.4 Wdrożenie elektronicznych procedur kontroli

Wdrażanie nowoczesnych programów komputerowych pozwala na realizację podstawowych zadań, które określone są przepisami prawa<sup>301</sup>, a także realizuje wiele

---

<sup>299</sup> Zgodnie z procedurą działania wg instrukcji Instytutu Studiów Podatkowych sp. z o.o.

<sup>300</sup> K. Czerwiński, *Audyt wewnętrzny*, Warszawa 2005, s. 33 i n.

<sup>301</sup> A. Helin *Ustawa o rachunkowości i Komentarz*, Warszawa 2006, s. 681.



dotatkowych funkcji pozwalających skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem przy jednoczesnym wspomaganiu działań ograniczających różne typy ryzyka, w tym podatkowych<sup>302</sup>.

Współczesne aplikacje komputerowe pozwalają poza realizacją obowiązków w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych także między innymi na:

- zautomatyzowanie procesu kontroli i kwalifikowania dokumentów księgowych. Program wymaga bowiem od operatora, aby dokumenty były wprowadzane z należytą starannością. Kontroluje na przykład zgodność deklarowanych dat dokumentów pod względem prawidłowości miesiąca księgowania bądź uznania wydatków w koszty;
- import dokumentów z innych systemów komputerowych funkcjonujących w przedsiębiorstwie, w tym przede wszystkim z systemów tworzącego faktury sprzedaży, wyliczającego wynagrodzenia pracownicze oraz obowiązki wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, bądź programów magazynowych. Elektroniczny przekaz dokumentów i związana z nim automatyczna ich kontrola powoduje znaczne przyspieszenie pracy oraz ograniczenie błędów rachunkowych bądź formalnych powstałych z winy pracownika;
- przeprowadzenie oraz kontrolę prawidłowości rozliczeń podatkowych w sytuacjach, gdy podatnik wybiera szczególne formy rozliczeń podatkowych jak na przykład kasowa metoda rozliczenia podatku VAT, kwartalne rozliczenie podatku VAT bądź podatku dochodowego;
- odrębne rozliczenie amortyzacji finansowej oraz podatkowej, co realizowane w ramach jednego systemu komputerowego gwarantuje prawidłowość rozliczeń, ograniczając możliwe ludzkie błędy;
- prawidłowe rozliczanie kosztów w czasie;
- automatyczną kontrolę kosztów oraz ich zasadności;
- przygotowanie deklaracji oraz zeznań podatkowych w tym także kwartalnie deklaracji Podsumowujących VAT-UE.

Praktycznie każdy podatnik powinien poszukiwać możliwie dopasowanego oprogramowania pomocnego w rozliczeniu obowiązków podatkowych. Część rozwiązań przeznaczonych jest dla dużych podatników, w tym także wielozakładowych. Każdy dokument jest archiwizowany w formie elektronicznej oraz przesyłany do centralnej bazy

---

<sup>302</sup> Cz. Paczuła, *Kontrola wewnętrzna w zarządzaniu jednostką gospodarczą*, Warszawa 1998, s. 107.

danych, a następnie księgowany w księgach handlowych zakładu. Odrębne księgi oddziałów stanowią podstawę do sporządzenia sprawozdań finansowych zakładów, które następnie są łączone w jedno sprawozdanie spółki. Prawidłowo skonfigurowany system komputerowy stanowi warunek konieczny prawidłowości realizacji obowiązków rachunkowych oraz podatkowych w tak skomplikowanych strukturach organizacyjnych<sup>303</sup>.

Narzędzie to jest typowe dla planowania operacyjnego. Jednakże w dużych wielonarodowych przedsiębiorstwach opracowanie procedur tego typu bywa elementem planowania taktycznego.

#### 2.4.1.5 Podnoszenie kwalifikacji pracowników

Jak wykazano w analizie zjawiska ryzyka podatkowego czynnik ludzki jest bardzo często przyczyną powstania wielu rodzajów ryzyka podatkowego, a więc wykwalifikowany pracownik może znacznie zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zjawisk<sup>304</sup>. W zależności od jego wielkości można zaobserwować różne praktyki w tym zakresie. Niewielkie podmioty ograniczają się do pozyskiwania bieżących informacji z codziennej prasy. Duże, które zdają sobie sprawę z faktu, iż wiedza pracowników ma ogromny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, mają bardzo rozbudowane programy podnoszenia kwalifikacji<sup>305</sup>.

Opisywane działania obejmują w zasadzie wyłącznie działania operacyjne. Jednakże w przedsiębiorstwach, w których wdrożone są programy „ścieżki kariery”, planowanie szkoleń jest elementem planowania taktycznego.

Teoria zarządzania zasobami ludzkimi szkolenie definiuje między innymi jako pewien element systemu kadrowego, skierowany na utrzymanie i poprawę efektywności pracowników w przedsiębiorstwie. Jest zatem procesem ukierunkowanym na uzyskanie przez pracowników nowych umiejętności oraz usprawnienie ich zachowań. Zmiana ta ma umożliwić osiągnięcie ustalonych celów i zakładanych wyników. W zależności od tego, na jakim stanowisku zatrudniony jest pracownik i jakie umiejętności są od niego wymagane, należy dobrać odpowiedni typ szkoleń. W przypadku stanowisk, które wymagają specyficznej wiedzy koniecznym jest stworzenie długookresowego planu szkolenia.

W przedsiębiorstwie często jest zatrudniona osoba, która zajmuje się realizacją polityki szkoleniowej. Sporządzanie każdego planu powinno być poprzedzone rozmowami z

---

<sup>303</sup> K. Winiarska, *Kontrola finansowo-księgowa w praktyce*, Gdańsk 2001, s. 230.

<sup>304</sup> J. Szlęzak-Matusewicz, op. cit., s. 27.

<sup>305</sup> J. Sużyna, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Katowice 2002, s. 144.

kierownikami poszczególnych działów. Pracownik ds. szkoleń ma za zadanie ustalić, które ze zgłaszanych przez kierowników problemów można rozwiązać za pomocą programu szkolenia. Prawidłowo stworzony plan szkoleń musi uwzględniać:

- analizy okresowych ocen pracowników;
- analizy opisu stanowiska pracy i określenia standardów kwalifikacyjnych;
- wyniki obserwacji pracowników, wywiadów z nimi;
- analizy dokumentacji personalnej dotyczącej wypadków przy pracy;
- analizy planów strategicznych organizacji.

Planowanie szkolenia pracowników działów księgowych i podatkowych powinno być zarówno teoretyczne jak i praktyczne oraz składać się z następujących etapów:

1. określenie potrzeb szkoleniowych na poziomie:

- organizacji – ogólna polityka rozwoju kadr;
- stanowiska pracy – zamierzenia bezpośrednich przełożonych co do zadań powierzanych danemu pracownikowi;
- pracownika – w zależności od posiadanej wiedzy oraz doświadczenia.

2. wybór metod i technik szkolenia - można wyróżnić dwie podstawowe grupy metod:

- szkolenie na stanowisku pracy, gdzie stosuje się, np.: rotacje na stanowisku pracy, szkolenia w zakresie wdrażanego oprogramowania, omówienie audytu wewnętrznego;
- zewnętrzne oraz wewnętrzne szkolenie poza stanowiskiem pracy – wykorzystuje się: studia podyplomowe, wykłady tematyczne, analizę przypadków, konferencje, seminaria.

Dobór poszczególnych metod i technik szkolenia pracowników odpowiedzialnych na różnych szczeblach organizacyjnych za prawidłową realizację obowiązków podatkowych uzależniony jest od wielu czynników, w tym między innymi od:

- treści, która ma być przekazana szkolonym;
- podmiotu szkolącego;
- podmiotu szkolonego;
- kosztu szkolenia;
- dotychczasowego wyszkolenia.

Szkolenie wartościowych z punktu widzenia bezpieczeństwa spółki pracowników wymaga, aby zarówno ich kwalifikacje jak i postępy w zdobywaniu nowych umiejętności

były weryfikowane. Ocena tego typu powinna składać się z ocen cząstkowych uzyskiwanych na każdym z czterech następujących poziomów:

- ocena jakości szkolenia przez uczestników, w której oceniane są kwalifikacje szkolącego, jakość materiałów, przydatność zajęć, poziom merytoryczny trenerów;
- ocena pozyskanej wiedzy, gdzie ocenia się czy i w jakim stopniu uczestnik w wyniku odbytego szkolenia posiadał nową wiedzę bądź ugruntował posiadaną;
- ocena zmiany zachowań. Następuje w długim czasie poprzez ocenę efektów uzyskanych dzięki nabytej wiedzy i umiejętności;
- ocena poprawy funkcjonowania organizacji, gdzie odpowiada się na podstawowe pytanie, czy szkolenie przyczyniło się do rozwoju organizacji czy było zgodne z planem długo- bądź średniookresowym.<sup>306</sup>

Tworzenie i realizowanie długookresowych planów szkoleń pracowników jest narzędziem zarządzania o charakterze taktycznym. Poza poprawą kwalifikacji poszczególnych pracowników plany szkoleń mają jeszcze jedną bardzo istotną zaletę w zakresie ograniczenia ryzyka podatkowego. Otóż długotrwałe plany szkoleń sprawiają, iż szkoleni pracownicy na dłuższy czas związani są z przedsiębiorstwem zapewniającym szkolenie. Lepsza znajomość przedsiębiorstwa oraz wszelkich zagadnień związanych z jego funkcjonowaniem sprawia, że pracownik nabiera doświadczenia, także w zakresie specyfiki rozliczeń podatkowych danego przedsiębiorstwa.

#### 2.4.1.6 Kontakty z urzędami skarbowymi

W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo realizuje jakieś niecodzienne przedsięwzięcie, warto poznać stanowisko właściwego dla niego organu skarbowego. W przypadku dużych przedsiębiorstw sprawa jest o tyle uproszczona, że duże podmioty mają wydzielone urzędy skarbowe dla dużych podatników, które często gotowe są do nieformalnych kontaktów.

Pamiętać należy, że rozmowa z pracownikiem urzędu nigdy nie może być taktowana jako dowód w sprawie<sup>307</sup>, zatem nie może być jedyną wytyczną w sytuacji, gdy brak jest jasności co do interpretacji obowiązków podatkowych. Jednak znając stanowisko pracownika właściwego dla przedsiębiorstwa urzędu można przewidywać, jakie będzie jego stanowisko w ewentualnej kontroli. Skuteczność opisanego narzędzia jest niewymierna. Zaś narzędzie to może być wykorzystywane wyłącznie w planowaniu operacyjnym.

---

<sup>306</sup> M. Koster, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1997, s. 434.

<sup>307</sup> Z. Ofiarski, *Prawo podatkowe*, Warszawa 2006, s. 243.

#### 2.4.1.7 Aktywne uczestnictwo strony podczas kontroli oraz postępowania podatkowego

Przepisy Ordynacji podatkowej umożliwiają podatnikowi branie czynnego udziału we wszystkich etapach postępowania podatkowego. Ponadto pracownicy w ramach prowadzonego postępowania mają obowiązek wyjaśniać wszystkie istotne przesłanki oraz zebrać kompletny materiał dowodowy w sprawie.

Organy podatkowe z kolei są zobligowane do zapewnienia stronom czynnego udziału w każdym stadium postępowania, a przed wydaniem decyzji umożliwić im wypowiedzenie się co do zebranych dowodów oraz zgłoszonych żądań<sup>308</sup>. Oznacza to, że opisany obowiązek spoczywa na organach podatkowych od momentu wszczęcia postępowania do chwili doręczenia decyzji organu odwoławczego. W szczególnych przypadkach wspomniany obowiązek będzie trwać jeszcze dłużej, np. gdy strona wystąpi z żądaniem uzupełnienia decyzji organu odwoławczego.

Pierwszą czynnością służącą umożliwieniu stronie czynnego udziału jest zawiadomienie jej o wszczęciu postępowania, gdyż nie mając o nim wiedzy, nie będzie w stanie czynnie w nim uczestniczyć. Zatem właściwym momentem, od którego podatnikowi przysługuje prawo czynnego udziału w postępowaniu, jest doręczenie postanowienia o wszczęciu postępowania podatkowego.

Prawo czynnego udziału w postępowaniu podatkowym wiąże się z szeregiem praw, w tym między innymi:

- nakazem zakomunikowania stronie faktów znanych organowi podatkowemu z urzędu;<sup>309</sup>
- prawem żądania przeprowadzenia dowodu;<sup>310</sup>
- prawem strony do wypowiedzenia się w temacie zebranego materiału dowodowego;<sup>311</sup>
- prawem wglądu w akta sprawy na każdym etapie postępowania oraz prawem żądania sporządzenia kopi akt sprawy.

Ważnym elementem czynnego udziału stron jest wyrażone dobitnie prawo strony do wypowiedzenia się przed wydaniem decyzji co do zebranych dowodów i materiałów oraz zgłoszonych własnych żądań dowodowych. Konkretyzację tego prawa stanowi norma

---

<sup>308</sup> H. Dzwonkowski, Z. Zgierski, *Procedura podatkowa*, Warszawa 2006, s. 815.

<sup>309</sup> art. 187 § 3 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.)

<sup>310</sup> art. 188 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.)

<sup>311</sup> art. 192 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.)

prawna, obligująca organ podatkowy do wyznaczenia stronie siedmiodniowego terminu do wypowiedzenia się w sprawie zebranego materiału dowodowego<sup>312</sup>.

Naruszenie zasady czynnego udziału strony w postępowaniu jest kwalifikowaną wadą procesową, więc przesłanką do uchylenia decyzji zarówno w postępowaniu odwoławczym jak i przez sąd administracyjny<sup>313</sup>.

Organ podatkowy może odstąpić od wykonania obowiązku zapewnienia podatnikowi czynnego udziału w postępowaniu podatkowym w dwóch wypadkach:

- gdy przewiduje, że zostanie wydana decyzja uwzględniająca w całości wniosek strony<sup>314</sup>;
- w sprawach zabezpieczenia i zastawu skarbowego<sup>315</sup>.

Prawo czynnego udziału w postępowaniu podatkowym przysługuje podatnikowi także na etapie postępowania odwoławczego przed organem drugiej instancji.

Drugim obok nakazu zapewnienia stronie prawa czynnego udziału w postępowaniu podatkowym, który stanowi podstawę do nawiązania dyskusji z organem podatkowym jest nakaz głoszący, iż organy podatkowe powinny wyjaśniać stronom zasadność przesłanek, którymi kierują się przy załatwianiu sprawy, aby w miarę możliwości doprowadzić do wykonania przez strony decyzji bez stosowania środków przymusu<sup>316</sup>. Nakaz ten w literaturze przedmiotu nosi nazwę zasady przekonywania strony i stanowi jedną z podstawowych zasad ogólnych prawa administracyjnego.

Wprawdzie celem wprowadzenia omawianej zasady, jest doprowadzenie do wykonania przez stronę decyzji bez stosowania środków przymusu, jednakże zasada ta obowiązuje we wszystkich sprawach, również w tych, które zakończą się decyzją niepodlegającą wykonaniu, np. decyzją odmawiającą rozłożenia podatku na raty. Przekonanie strony o trafności decyzji skłoni ją do niewnoszenia odwołania. Oczywiście przekonywanie nie może polegać na straszeniu strony ani na namawianiu jej do zapłaty podatku.

Przekonywanie to wyjaśnianie zasadności przesłanek, którymi organ podatkowy kieruje się przy załatwianiu sprawy. Przekonywanie odbywa się w toku całego postępowania, podatkowego, w związku z czym organ powinien ujawnić je przed wydaniem

---

<sup>312</sup> art. 178 § 1 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).

<sup>313</sup> art 145 § 1 pkt 1 lit. b ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądem administracyjnym (Dz. U. 2004.162.1692 ze zm.).

<sup>314</sup> art. 123 par 2 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).

<sup>315</sup> art. 200 § 2 pkt 2 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).

<sup>316</sup> art. 124 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).

decyzji, nie ukrywając stanowiska co do wartości dowodowej zebranych dowodów oraz ich oceny prawnej<sup>317</sup>. Trudno jednak wymagać od organu, aby przed wydaniem decyzji ujawnił stronie, którym z przesłuchanych świadków da wiarę, a którym nie. Mogłoby to doprowadzić do niekończącej się polemiki, przekreślającej prawo organu do swobodnej oceny dowodów.

W praktyce opisane normy pozwalają podatnikowi mieć realny wpływ na toczące się postępowanie jeszcze przed wydaniem decyzji. Dyskusja na temat sprawy z prowadzącym czynności pracownikiem często owocuje przekonaniem organu podatkowego o braku sensu proponowanego wstępnie rozstrzygnięcia. Składane na etapie postępowania podatkowego wnioski dowodowe ograniczają ryzyko niekorzystnej decyzji. Podobnie jak powyżej opisywane narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego także to jest elementem bieżącej działalności operacyjnej.

Istnieje szereg czynności, które podatnik może podjąć w trakcie czynności kontrolnych oraz w trakcie postępowania podatkowego. Mają one rozmaity wymiar, dotyczą takich aspektów jak: zbieranie materiału dowodowego, możliwość wyłączenia niektórych pracowników z postępowania, ustanowienie profesjonalnego pełnomocnika, wniesienie uwagi do protokołów, możliwość uczestniczenia w przesłuchaniach, wnioskowanie o opinie rzeczoznawców oraz wiele innych.

Możliwość zastosowania konkretnych rozwiązań oraz ich zakres zależą od wielkości podatnika oraz zakresu i charakteru sprawy. W praktyce oczywiście wszystkie narzędzia co do zasady są dostępne dla wszystkich podatników, niekiedy jednak brak jest sensu zastosowania nazbyt skomplikowanych i kosztownych narzędzi dla prostych spraw o małej kwocie sporu.

#### 2.4.1.8 Lobbying grup interesów w zakresie konkretnych rozwiązań prawno-podatkowych

Silne grupy interesu mają możliwość wpływu na tworzenie przepisów prawa. Dotyczy to zarówno działań w zakresie wprowadzenia nowych rozwiązań prawnych jak i regulacji naprawiających działania zaistniałe w przeszłości. Przykładem tego typu działań jest lobbying producentów biopaliw, który w Polsce od kilku już lat forsują rozwiązania prawne, których celem jest obniżenie obowiązku podatkowego producentów tego rodzaju paliw.

Działania tego typu dotyczą wyłącznie dużych, bądź zrzeszonych w grupach interesów przedsiębiorstw. Po wejściu Polski do struktur Unii Europejskiej, w której jedną z

---

<sup>317</sup> por. wyrok NSA z 11 marca 2003 r., SA/Bd 286/03, *Orzecznictwo Podatkowe – Przegląd*, 2003, nr 6, s. 5.

naczelnych zasad jest równe traktowanie podmiotów gospodarczych lobbiny w zakresie regulacji podatkowych jest praktycznie niemożliwy. Czasochłonność działań w obrębie omawianego narzędzia powoduje, że jest to działanie taktyczne, a niekiedy nawet strategiczne.

#### 2.4.1.9 Korekta dokumentów

Korekta dokumentów zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych jest narzędziem, które pozwala usuwać błędy zaistniałe w przeszłości. Istnieje możliwość korygowania wielu rodzajów dokumentów, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych.

W praktyce metodę tą stosuje się dla usunięcia błędów powstałych z powodu niewłaściwej interpretacji przepisów bądź błędów rachunkowych. Jednak istnieje także możliwość wykorzystania możliwości korygowania dokumentów jako elementu planowania podatkowego. Gdy przedsiębiorca nie wie, w jaki sposób zaewidencjonować operację gospodarczą, może wybrać rozwiązanie bardziej prawdopodobne, bądź częściej stosowane i wystąpić o wiążącą interpretację podatkową. Po uzyskaniu interpretacji podatnik może dokonać korekty dokumentów, gdy zaistnieje taka konieczność.

Poprzez złożenie korekty zeznań i deklaracji podatkowych można zarówno ograniczyć ryzyko podatkowe jak i jego skutki. Działanie to jest zawsze podejmowane po ujawnieniu zdarzeń, zatem w praktyce stosowane jest ono jako narzędzie działalności bieżącej.

#### 2.4.1.10 Protokół pokontrolny oraz korekta deklaracji

Jeżeli odrębne przepisy nie stanowią inaczej, podatnicy, płatnicy i inkasenci mogą skorygować uprzednio złożoną deklarację. Dokonuje się tego przez złożenie korygującej deklaracji wraz z dołączonym pisemnym uzasadnieniem przyczyn korekty.

Można to zrobić także w okresie pomiędzy kontrolą a postępowaniem podatkowym<sup>318</sup>. Ponieważ od 1 stycznia 2007 roku protokoły z kontroli podatkowej, podobnie jak uprzednio protokoły z kontroli skarbowej, zawierają ocenę prawną zebranego w sprawie materiału dowodowego, a podatnik ma do nich wgląd, może po zapoznaniu się z protokołem kontroli dokonać korekty. Korekta deklaracji oznacza poprawienie błędu w tekście uprzednio złożonej deklaracji (zeznaniu). Warunkiem skutecznego złożenia

---

<sup>318</sup> A. Sarna, Korekty deklaracji podatkowych w znowelizowanych przepisach ordynacji podatkowej, *Przegląd Podatkowy*, 3/2006, s. 42.



skorygowanej deklaracji zatem jest uprzednie złożenie w terminie samej deklaracji podatkowej<sup>319</sup>.

Jak powiedziano wyżej, częścią składową korygowanej deklaracji powinno być uzasadnienie przyczyn korekty. Z regulacji prawnej nie wynika jednak charakter tego uzasadnienia ani skutki jego braku. Wydaje się, że sposób usunięcia braku będzie zależał od tego, czy skorygowanie deklaracji (zeznania) jest uprawnieniem, czy obowiązkiem podatnika.

Skorygowana deklaracja podatkowa, podobnie jak sama deklaracja, może być przedmiotem czynności sprawdzających. Prowadzone są one w trybie przepisów zawartych w dziale V Ordynacji podatkowej. Nie są tożsame z kontrolą podatkową, o której mowa w dziale II przepisów tej ustawy, a więc nie są przeszkodą do dokonania korekty deklaracji. Warunkiem skutecznej korekty dokonanej przez podatnika jest jednoczesna zapłata podatku<sup>320</sup>.

W wyniku ostatniej nowelizacji ordynacji podatkowej<sup>321</sup> prawo do korekty deklaracji podatkowych nabrało miana zasady, która może być albo ograniczona przez przepisy szczególne wyłączające prawo do korekty, zawieszające prawa do korekty lub nadanie korekcie deklaracji charakteru obligatoryjnego, co przedstawiono wyżej.

Uprawnienie do skorygowania deklaracji ulega zawieszeniu na czas trwania postępowania podatkowego lub kontroli podatkowej w zakresie objętym tym postępowaniem lub kontrolą jednakże przysługuje nadal po zakończeniu kontroli podatkowej oraz postępowania podatkowego – w zakresie nieobjętym decyzją określającą wysokość zobowiązania podatkowego. Po zakończeniu kontroli podatkowej podatnicy nie mogą jednak korygować deklaracji w zakresie podatku od towarów i usług.

Zawieszenie uprawnienia do skorygowania deklaracji polega na tym, że jest ono bezskuteczne w znaczeniu skutków materialnoprawnych w okresie:

- od wszczęcia postępowania podatkowego z urzędu czy na wniosek do jego zakończenia;
- od wszczęcia kontroli podatkowej lub skarbowej do jej zakończenia;
- między zakończeniem kontroli podatkowej a wszczęciem postępowania podatkowego, ale tylko w zakresie podatku od towarów i usług;

---

<sup>319</sup> Uchwały NSA z 22 czerwca 1998 r., FPS. 9/97, ONSA 1998, nr 4, poz. 110, a przeciwny pogląd został wyrażony w wyroku NSA z 28 października 2002 r., I SA/Wr 809/00.

<sup>320</sup> Wyrok WSA z 13 kwietnia 2004 r., I SA/Łd 620/03, *Monitor. Podatkowy*, nr 2/2005, s. 36-37.

<sup>321</sup> M. Sobańska, Nowelizacja ustawy – Ordynacja podatkowa omówienie najistotniejszych zmian, *Przegląd Podatkowy*, nr 2/2007, s. 26.

Zawieszenie uprawnienia należy wiązać wyłącznie z tymi zobowiązaniami podatkowymi, które zostały wyraźnie wskazane w postanowieniu o wszczęciu postępowania podatkowego lub upoważnieniu do przeprowadzenia kontroli skarbowej i upoważnieniu do przeprowadzenia kontroli podatkowej.

Zauważyć przy tym należy, że uprawnienie to po wszczęciu z urzędu postępowania podatkowego będzie przysługiwało podatnikowi nadal, gdy wydano w jego wyniku decyzję umarzającą postępowanie jako bezprzedmiotowe. W takim wypadku organ nie określa zobowiązania podatkowego.

Narzędzie w postaci korekty deklaracji podatkowej po zapoznaniu się z protokołem z kontroli pozwala uniknąć kary karno skarbowej oraz odsetek od zaległości podatkowej, jakie należałoby zapłacić za okres trwania postępowania podatkowego, gdyby zakończyło się ono decyzją negatywną dla podatnika.

#### **2.4.2 Działania nakierowane na ograniczenie konsekwencji finansowej wystąpienia zjawiska**

Drugim typem działań, które obok ograniczania prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń niepożądanych, może podejmować spółka w celu zarządzania ryzykiem podatkowym są działania nakierowane na ograniczenie konsekwencji finansowej tych zdarzeń. W tym zakresie podatnicy także mają szeroką gamę narzędzi, do których zaliczyć można między innymi:

- występowanie o opinię w zakresie prawa podatkowego do licencjonowanego doradcy podatkowego, który odpowiada z tytułu udzielonej opinii przed zleceniodawcą;
- przygotowanie specjalnej dokumentacji podatkowej dla potrzeb cen transakcyjnych;
- postępowanie w zakresie uprzedniego porozumienia cenowego;
- postępowanie podatkowe na wniosek podatnika;
- Narzędzia prawne których celem jest odroczenie terminy egzekucji należności;
- wybór formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej w taki sposób, aby ograniczyć odpowiedzialność właściciela;
- tworzenie rezerw na ewentualne nieprzewidziane obciążenia podatkowe;
- przerzucanie skutków ryzyka podatkowego;

#### 2.4.2.1 Występowanie o opinię w zakresie prawa podatkowego do licencjonowanego doradcy podatkowego, który odpowiada z tytułu udzielonej opinii przed zleceniodawcą

Zgodnie z ideą utworzenia w Polsce zawodu zaufania publicznego doradcy podatkowego zakres jego czynności obejmuje udzielanie podatnikom, płatnikom i inkasentom, na ich zlecenie lub na ich rzecz, porad, opinii i wyjaśnień z zakresu obowiązków podatkowych<sup>322</sup>. Doradca jest obowiązany zachować w tajemnicy fakty i informacje, z którymi zapoznał się w związku z wykonywaniem zawodu<sup>323</sup>, nie może być także przesłuchiwany jako świadek co do faktów i informacji, na które rozciąga się obowiązek, chyba że został zwolniony od tego obowiązku. Obowiązek zachowania tajemnicy służbowej nie dotyczy informacji udostępnianych na podstawie przepisów o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł oraz o przeciwdziałaniu finansowaniu terroryzmu w zakresie określonym tymi przepisami<sup>324</sup>.

W razie wyrządzenia szkody przy wykonywaniu czynności doradztwa podatkowego, doradca podatkowy oraz osoby, z których pomocą czynności te wykonuje lub którym powierza ich wykonanie, ponoszą odpowiedzialność za szkodę na zasadach określonych w kodeksie cywilnym. Aby zlecający przygotowanie opinii w zakresie obowiązków podatkowych byli pewni, że w przypadku ewentualnych błędów w opiniach prawnych będą mogli skutecznie dochodzić pokrycia szkody, doradca podatkowy podlega obowiązkowemu ubezpieczeniu od odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone przy wykonywaniu czynności doradztwa podatkowego<sup>325</sup>.

Obowiązek ubezpieczenia ciąży na doradcach podatkowych wykonujących zawód we własnym imieniu i na własny rachunek oraz w formie spółek niemających osobowości prawnej. Minimalna suma gwarancyjna ubezpieczenia OC w odniesieniu do jednego zdarzenia, którego skutki są objęte umową ubezpieczenia OC, wynosi równowartość w złotych 10.000 euro, jednakże suma ta może być istotnie większa. Obowiązek ubezpieczenia OC powstaje nie później niż w dniu poprzedzającym dzień rozpoczęcia wykonywania czynności doradztwa podatkowego.

---

<sup>322</sup> Art. 2 ustawy z dnia 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym (Dz. U. 1996.102.475 ze zm.)

<sup>323</sup> J. Głuchowski, *Polskie prawo podatkowe*, op. cit., s. 177.

<sup>324</sup> Ustawy z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł oraz o przeciwdziałaniu finansowaniu terroryzmu (Dz. U. 2003.153.1505, z późn. zm.).

<sup>325</sup> *Ustawa o doradztwie podatkowym*, pod red H. Dzwonkowski i in., Warszawa 2002, s. 173.

Ubezpieczeniem OC jest objęta odpowiedzialność cywilna podmiotów wykonujących doradztwo podatkowe za szkody wyrządzone w następstwie działania lub zaniechania ubezpieczonego, w okresie trwania ochrony ubezpieczeniowej, przy wykonywaniu czynności doradztwa podatkowego. Ubezpieczenie OC nie obejmuje zaś szkód<sup>326</sup> wyrządzonych przez ubezpieczonego po skreśleniu z listy doradców podatkowych lub po wykreśleniu z rejestru osób prawnych uprawnionych do wykonywania doradztwa podatkowego, chyba że szkoda jest następstwem wykonywania doradztwa podatkowego przed skreśleniem lub wykreśleniem oraz polegających na zapłacie kar umownych. Ubezpieczenie OC obejmuje wszystkie szkody w powyżej opisanym zakresie, bez możliwości umownego ograniczenia przez zakład ubezpieczeń wypłaty odszkodowań.

Regulacje prawne obowiązujące doradców podatkowych mają także dodatkową funkcję prewencyjną. Otóż unormowania zawarte w ustawie o doradztwie podatkowym, określają zasady postępowania w kwestii odpowiedzialności dyscyplinarnej doradców podatkowych za czyny polegające na niewykonaniu lub nienależytym wykonaniu obowiązków zawodowych oraz czyny niezgodne z etyką zawodową. Funkcjonujące regulacje dopingują zatem doradców podatkowych aby działali w najlepiej pojętym interesie klienta<sup>327</sup>.

Zlecając sporządzenie opinii w zakresie stosowania prawa podatkowego spółka może oczekiwać, że stosując się do wskazówek zawartych w opinii, uchroni się przed ewentualnym ryzykiem podatkowym. Przesłanek ku takiemu pogładowi może być kilka. Po pierwsze można mieć uzasadnione przekonanie, że profesjonalny doradca podatkowy posiada wystarczającą wiedzę, aby przygotować prawidłową opinię. Pod drugie opinia renomowanej kancelarii często bywa mocnym argumentem przedstawianym w trakcie kontroli podatkowej oraz postępowania podatkowego. Lecz nawet gdyby argumenty zawarte w opinii nie przekonały osoby prowadzącej postępowanie podatkowe i doszło finalnie do wydania decyzji, spółka będzie mogła wystąpić do sporządzającego opinię o pokrycie ewentualnej szkody. Opisane narzędzie jest zatem skuteczne zarówno w ramach planowania taktycznego jak i operacyjnego przedsiębiorstwa.

---

<sup>326</sup> § 2 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 4 grudnia 2003 r. w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej podmiotów wykonujących doradztwo podatkowe (Dz. U. 2003.211.2065)

<sup>327</sup> J. Zagrodnik, Wybrane zagadnienia postępowania wyjaśniającego w sprawach dyscyplinarnych doradców podatkowych, *Monitor Podatkowy*, nr 2/2008, s. 19.

#### 2.4.2.2 Przygotowanie specjalnej dokumentacji podatkowej dla potrzeb cen transakcyjnych

Do sporządzania dokumentacji podatkowej zobowiązane są podmioty dokonujące transakcji z podmiotami powiązanymi lub zawierające kontrakty, w związku z którymi zapłata należności wynikających z takich transakcji dokonywana jest bezpośrednio lub pośrednio na rzecz podmiotu mającego miejsce zamieszkania, siedzibę lub zarząd na terytorium lub w kraju stosującym szkodliwą konkurencję podatkową<sup>328</sup>.

O podmiotach powiązanych (w obrębie kraju) mówimy gdy:

- podatnik podatku dochodowego bierze udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu innym przedsiębiorstwem lub w jego kontroli albo posiada udział w kapitale tego przedsiębiorstwa;
- te same osoby prawne lub fizyczne równocześnie bezpośrednio lub pośrednio biorą udział w zarządzaniu podmiotem krajowym i podmiotem zagranicznym lub w ich kontroli albo posiadają udział w kapitale tych podmiotów.

Posiadanie udziału w kapitale innego podmiotu, o którym mowa powyżej, oznacza, że podmiot bezpośrednio lub pośrednio posiada w kapitale innego podmiotu udział nie mniejszy niż 5 %. Określając wielkość udziału pośredniego, przyjmuje się zasadę, że jeżeli jeden podmiot posiada w kapitale drugiego podmiotu określony udział, a ten drugi posiada taki sam udział w kapitale innego podmiotu, to pierwszy podmiot posiada udział pośredni w kapitale tego innego podmiotu w tej samej wysokości, jeżeli wartości te są różne, za wysokość udziału pośredniego przyjmuje się wartość niższą. O powiązaniu jest także mowa, gdy te same osoby zasiadają w zarządach bądź radach nadzorczych w dwóch podmiotach gospodarczych<sup>329</sup>.

Brak jest wskazania jak „głęboko” należy rozumieć powiązania pośrednie, zatem prace w omawianym zakresie należy prowadzić tak, aby analizować powiązania pomiędzy spółkami matką, córkami i tak dalej bez żadnych ograniczeń<sup>330</sup>.

---

<sup>328</sup> Obowiązek sporządzenia specjalnej dokumentacji podatkowej opisany jest w art. 9a i w art. 11 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. 2000.54.654), oraz odpowiednio w art. 25 i w art. 25a ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. 2000.14.176).

<sup>329</sup> Art. 19 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. 1992.21.86).

<sup>330</sup> A. Dmowski, *Ceny transferowe: analiza regulacji prawnych, przykłady dokumentacji podatkowej*, Warszawa 2006, s. 27.

Obowiązek sporządzania specjalnej dokumentacji podatkowej dotyczy także sytuacji w której mamy do czynienia z przekazem środków pieniężnych do kraju znajdującego się na liście państw stosujących szkodliwą konkurencję podatkową<sup>331</sup>.

Obowiązek sporządzenia specjalnej dokumentacji podatkowej obejmuje transakcję lub transakcje między podmiotami powiązаныmi, w których łączna kwota (lub jej równowartość) wynikająca z umowy lub rzeczywiście zapłacona w roku podatkowym wymagalnych w roku podatkowym świadczeń przekracza równowartość:

- 100.000 EURO – jeżeli wartość transakcji nie przekracza 20% kapitału zakładowego;
- 30.000 EURO – w przypadku świadczenia usług, sprzedaży lub udostępnienia wartości niematerialnych i prawnych;
- 50.000 EURO – w pozostałych przypadkach;
- 20 000 EURO – gdy płatność jest przekazana do kraju stosującego szkodliwą konkurencję podatkową.

Jeżeli w wyniku takich powiązań zostaną ustalone lub narzucone warunki różniące się od warunków, które ustaliłyby między sobą niezależne podmioty i w wyniku tego podmiot nie wykazuje dochodów albo wykazuje dochody niższe od tych, jakich należałoby oczekiwać, gdyby wymienione powiązania nie istniały, dochody danego podmiotu oraz należny podatek określa się bez uwzględnienia warunków wynikających z tych powiązań. A jeżeli organy podatkowe lub organy kontroli skarbowej określą dochód podatnika w wysokości wyższej (stratę w wysokości niższej) niż zadeklarowana przez podatnika w związku z dokonaniem transakcji w obrębie jednostek powiązanych, a podatnik nie przedstawi tym organom wymaganej przez te przepisy dokumentacji podatkowej, różnicę między dochodem zadeklarowanym przez podatnika a określonym przez te organy opodatkowuje się stawką 50%<sup>332</sup>.

Praktyka orzecznicza oraz niektóre linie doktryny prawa podatkowego stoją na stanowisku, że brak dokumentacji podatkowej jest wystarczającą przesłanką, aby organ podatkowy bądź organ kontroli skarbowej wyznaczył podstawę opodatkowania metodą szacowania dochodów<sup>333</sup>.

---

<sup>331</sup> §1 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia z dnia 16 maja 2005 r. w sprawie określenia krajów i terytoriów stosujących szkodliwą konkurencję podatkową dla celów podatku dochodowego od osób prawnych (Dz. U.05.94.791).

<sup>332</sup> E. Malec, D. Roszkowski, *Ceny transferowe, jak prawidłowo dokumentować transakcje, by zminimalizować ryzyko podatkowe*, Gdańsk 2006, s. 15.

<sup>333</sup> H. Szarpak H. Podmioty obowiązane do sporządzania dokumentacji podatkowej związanej z cenami transferowymi, *Przegląd Podatkowy*, nr 2/2006, s. 23.

Na żądanie organów podatkowych lub organów kontroli skarbowej podatnicy są obowiązani do przedłożenia specjalnej dokumentacji podatkowej w terminie 7 dni od dnia doręczenia żądania tej dokumentacji. Sam fakt przedstawienia dokumentacji w trakcie kontroli powoduje że organ nie może zastosować stawki 50%, a stawkę 19%. Dodatkowo pamiętać należy, że argumenty przedstawione w dokumentacji stanowią dowód w sprawie, co pozwala ograniczyć skutki negatywnych dla podatnika ustaleń.

Przygotowanie dokumentacji podatkowej w zasadzie jest obowiązkiem podatnika, zatem można by uznać, że nie jest to narzędzie autonomiczne. Jednakże przepisy nie przedstawiają dokładnej treści, jaka musi być opisana w dokumentacji, zatem podatnik, przedstawiając stosowne fakty, może ograniczyć możliwości szacowania dochodów. Prawidłowo sporządzona dokumentacja podatkowa może być także dobrym materiałem dowodowym w ewentualnym sporze z organem podatkowym, gdyż organ jest zmuszony wypowiedzieć się w zakresie argumentów wyznaczenia warunków transakcji, przedstawiając kontrargumenty. Narzędzie to stanowić może zatem zarówno element planowania taktycznego jak i działań operacyjnych<sup>334</sup>.

#### 2.4.2.3 Postępowanie w zakresie uprzedniego porozumienia cenowego

W sytuacji, gdy podatnik planuje transakcję, której warunki pozornie mogą odbiegać od warunków rynkowych i zachodzi obawa, że urząd będzie weryfikował podstawę podatkową w trakcie kontroli podatkowej, podatnik ma prawo wystąpić do właściwego organu podatkowego o wydanie decyzji określającej warunki transakcji. Gdy podatnik dysponować będzie taką decyzją, kontrolujący nie mają prawa podważyć warunków transakcji.

Uprzednie porozumienie cenowe jest narzędziem planowania podatkowego pozwalającego na ustalenie z władzami podatkowymi możliwych do zaakceptowania zasad rozliczenia z podmiotami powiązanymi. Instrument ten jest, więc narzędziem ograniczenia ryzyka w przypadku transakcji pomiędzy jednostkami powiązanymi. Pozwala zmniejszyć ryzyko związane z działaniami, które są wysoce skomplikowane i trudno jest jednoznacznie określić funkcję i ryzyko podejmowane przez podmioty uczestniczące w transakcji. Uprzednie porozumienie cenowe może być szczególnie przydatne, gdy w analizowanych

---

<sup>334</sup> S. Sojak, D. Baćkowski, *Ceny transferowe. Aspekt podatkowy*, Warszawa 2003, s. 108 i n.

transakcjach zaangażowane są aktywa niematerialne o znacznej wartości, a także, gdy zauważyć można niesymetryczny rozkład dochodów pomiędzy podmiotami powiązanimi<sup>335</sup>.

Pierwszym krajem, który wdrożył do systemu podatkowego opisywany instrument było USA, gdzie w roku 1990 wraz z dużą nowelizacją rozwiązań w zakresie cen transferowych do systemu podatkowego wprowadzono nową grupę rozwiązań prawnych w zakresie ich uzgodnień. Szybko zostały przyjęte przez inne kraje, a także organizacje ponadnarodowe<sup>336</sup>.

Dwustronne (i wielostronne) porozumienia cenowe prowadzą do użytecznego „bezpieczeństwa” w przypadku braku jasnego konsensusu w konkretnym zastosowaniu ogólnych norm prawnych, poprzez dokonanie jasnej i jednoznacznej interpretacji przygotowanej przez właściwy do tych czynności organ administracji rządowej. Upřednie porozumienie cenowe wymaga głębokiej kontroli transakcji, powiązań oraz metod wyceny przyjętej przez podatnika w określonym okresie. Wiele krajów wprowadziło już do krajowego systemu podatkowego regulacje w zakresie dwustronnych porozumień cenowych<sup>337</sup>.

Celem porozumień cenowych nie jest wyłącznie uniknięcie ewentualnych sporów podatników z władzami podatkowymi na tle cen transferowych oraz potencjalnych negatywnych konsekwencji wynikających z szacowania dochodu do opodatkowania. Powodem, dla którego zarówno organy administracji jak i podmioty gospodarcze pragną zawierać upřednie porozumienia cenowe, są określone korzyści ekonomiczne dla każdej z umawiających się stron. Korzyścią, jakiej oczekuje podmiot gospodarczy zawierający porozumienie jest uzyskanie przez podatników, w określonym przez porozumienie przedziale czasowym, pewności skutków podatkowych związanych z realizacją transakcji z podmiotami powiązanimi, objętych porozumieniem.

Omawiana regulacja jest istotna pod względem ekonomicznym, także dla państw wprowadzających omawiane regulacje prawne. Koszty postępowań podatkowych oraz kontroli skarbowej podejmowanych w celu ustalenia rynkowych cen w transakcji pomiędzy powiązanimi podmiotami są istotne z punktu widzenia administracji państwa. Natomiast ustalanie cen transakcyjnych na etapie postępowania administracyjnego jest zwykle opłacane

---

<sup>335</sup> I. Georgijew-Ciastoń, J. Petrasik, Upřednie porozumienie cenowe – zagadnienia praktyczne, *Monitor Podatkowy* nr 12/2004, s. 24 – 29.

<sup>336</sup> T.P. Ostwal, History of transfer pricing regulation, *Income Tax Review*, October 2001, s. 20.

<sup>337</sup> OECD, *The taxation of global trading of financial instruments*, OECD/GD (97)29, Paris. 1997, s. 23.



przez podmiot wnioskujący. Kosztem opisywanego postępowania obciążany jest zatem podatnik, a nie organ państwowy.

W ustalaniu wstępnego porozumienia cen można wyodrębnić następujące etapy:

- złożenie wniosku o udzielenie wiążącej interpretacji podatkowej;
- weryfikacja i ostateczna ocena informacji przekazanych przez podatnika;
- zawarcie i wdrożenie porozumienia;
- monitorowanie porozumienia<sup>338</sup>.

Dla prawidłowości funkcjonowania opisanego harmonogramu czynności, niezbędne są narzędzia prawne pertraktacji pomiędzy podatnikiem wnioskującym, a organem podatkowym, a także wysoko wykwalifikowane zespoły pracowników organów podatkowych.

Zgodnie z zapisem art. 25 ust 3 Konwencji modelowej OECD właściwe organy umawiających się państw będą wspólnie czynić starania, aby w drodze wzajemnego porozumienia usuwać trudności lub wątpliwości, które mogą powstać przy interpretacji lub stosowaniu Umowy.

Mając na uwadze wymogi stawiane przez tendencje globalizacji międzynarodowej, polski ustawodawca zmuszony był wdrażać na gruncie polskiego systemu podatkowego rozwiązania zmierzające do ograniczenia ryzyka związanego z transakcjami międzynarodowymi. Podjął zatem próby wprowadzenia do systemu prawa podatkowego narzędzia związanego z interpretacją umów o unikaniu podwójnego opodatkowania i uprzednich porozumień cenowych.

W Ordynacji podatkowej zdefiniowano pojęcia ceny transakcyjnej oraz porozumienia krajowego i międzynarodowego. Pierwsze to cena przedmiotu transakcji zawieranej pomiędzy przedmiotami powiązаныmi w rozumieniu przepisów prawa podatkowego. Natomiast porozumienie krajowe to porozumienie w zakresie cen transakcyjnych między powiązаныmi ze sobą podmiotami krajowymi. Termin porozumienie międzynarodowe to porozumienie w zakresie cen stosowanych w transakcjach pomiędzy podmiotem krajowym i zagranicznym<sup>339</sup>.

Kompetencje w zakresie ustalania cen transakcyjnych w obszarze porozumienia krajowego ustawodawca powierza izbom skarbowym. Organem właściwym dla porozumień zagranicznych ma być minister właściwy do spraw finansów publicznych, który na wniosek

---

<sup>338</sup> J. Kubańska, K. Olejnik, Uprzednie porozumienia cenowe, *Przegląd Podatkowy*, nr 3/2004, s. 24.

<sup>339</sup> K. J. Stanik, K. Winiarski, *Ceny i porozumienia transferowe w praktyce, wybrane zagadnienia prawnopodatkowe*, Wrocław 2008, s. 167.

podmiotu krajowego, uznaje prawidłowość wyboru i stosowania metody ustalania ceny transakcyjnej między podmiotem krajowym powiązaniem z podmiotem zagranicznym.

Całość procedury ustalania wspólnego stanowiska podatników oraz organów administracyjnych zgodne z opisanym wcześniej schematem uprzednich porozumień cenowych zawarta jest w Ordynacji podatkowej. Sprecyzowano tam szczegółowy wykaz informacji, które należy przedstawić dla potrzeb porozumienia cenowego. We wniosku o wszczęcie procedury porozumienia cenowego podatnik powinien przedstawić zasady kalkulacji cen transakcyjnych, prognozy finansowe, na których opiera się kalkulacja ceny, a także analizy danych porównawczych, jakich do niej użyto. Ponadto dla uprawdopodobnienia obliczeń podatnik obowiązany będzie do wyjawienia wszystkich istotnych okoliczności mogących mieć wpływ na prawidłowe ustalenie ceny transakcyjnej<sup>340</sup>.

Dla pewności wydawanych decyzji organ podatkowy będzie zobowiązany przeanalizować także umowy, porozumienia i inne dokumenty wskazujące na prawdziwy zamiar stron transakcji. Wniosek powinien zawierać propozycję okresu obowiązywania porozumienia, a także dokładne sprecyzowanie podmiotów powiązanych, które mają być stronami transakcji.

Jak już zaznaczono, aby instytucja uprzedniego porozumienia cenowego miała szansę spełniać swoją rolę, musi zawierać możliwość negocjacji pomiędzy organami administracyjnymi, a podatnikiem. W obszarze podatkowego prawa materialnego, a także procedury podatkowej nie odnajdujemy w obecnym stanie prawnym, narzędzi odpowiednich do prowadzenia mediacji. Toteż ustawodawca stworzył schemat formalnych negocjacji między stronami porozumienia.

W okresie pierwszych 10 lat funkcjonowania analogicznych regulacji na terenie USA, wydano zaledwie 480 decyzji, co pokazuje, jak skomplikowane jest uzyskanie decyzji w tym zakresie, trudno zatem spodziewać się, że narzędzie to będzie w Polsce bardzo popularne i często stosowane. Uprzednie porozumienie cenowe może być zarówno elementem działania taktycznego jak i strategicznego. Z uwagi na zakres zastosowania może być uzupełnieniem strategii gospodarczej dużego koncernu międzynarodowego.

#### 2.4.2.4 Postępowanie podatkowe na wniosek podatnika

W przypadku realizacji nietypowych rozwiązań gospodarczych, w których istnieje ryzyko, że w przypadku ewentualnego postępowania podatkowego organ wyda decyzję

---

<sup>340</sup> J. Wyciśłok, op. cit., s. 257.

niekorzystną dla podatnika, może on sam wnioskować o wszczęcie postępowania podatkowego. W takiej sytuacji konieczne będzie zapłacenie podatku określonego w decyzji podatkowej jednakże w praktyce bez odsetek.

Postępowanie podatkowe wszczyna się na żądanie strony lub z urzędu<sup>341</sup>. Datą wszczęcia postępowania na żądanie strony jest dzień doręczenia żądania organowi podatkowemu. Organ administracji nie może odmówić wszczęcia postępowania na wniosek strony, mimo oceny, że żądanie strony jest bezzasadne z przyczyn formalnych lub merytorycznych<sup>342</sup>.

Do czasu wydania decyzji przez organ pierwszej instancji strona może wystąpić o rozszerzenie zakresu żądania lub zgłosić nowe żądanie, niezależnie od tego, czy żądanie to wynika z tej samej podstawy prawnej, co dotychczasowe, pod warunkiem że dotyczy tego samego stanu faktycznego. Czas na rozszerzenie zakresu żądania lub zgłoszenia nowego określony jest do czasu wydania decyzji przez organ pierwszej instancji.

Narzędzie to stosowane jest w sytuacji, gdy podatnik nie jest przekonany, iż czynność została przeprowadzona prawidłowo, zatem aby uniknąć konieczności zapłaty odsetek w przyszłości, może wystąpić o ustalenie zobowiązania podatkowego. Narzędzie to może być także wykorzystywane jako element planowania podatkowego. Dla przykładu w zakresie podatku od nieruchomości zobowiązanym do zapłaty podatku jest właściciel bądź posiadać samoistny nieruchomości. Jednakże ustawa o podatkach i opłatach lokalnych nie definiuje, kto jest posiadaczem samoistnym. W określonych okolicznościach można zatem sprawić, że posiadacz samoistny występuje o ustalenie zobowiązania podatkowego, który na nim spoczywa. Działanie takie ma sens, gdy posiadacz samoistny korzysta ze zwolnienia podmiotowego, na przykład jako Zakład Pracy Chronionej.

Podatnicy relatywnie rzadko decydują się na zastosowanie tego narzędzia, gdyż zawsze istnieje szansa, że okres, w którym zaistniało zdarzenie budzące wątpliwość nie będzie przedmiotem kontroli podatkowej. Wszczęcie postępowania podatkowego na wniosek podatnika jest elementem planowania taktycznego, gdyż jest on zwykle częścią dużego planu opisującego nietypową czynność prawną.

---

<sup>341</sup> D. Jankowski, *Podatnik kontra urząd skarbowy, poznaj swoje prawa i z nich korzystaj*, Warszawa 2003, s. 223 i n.

<sup>342</sup> Wyrok NSA z dnia 18 stycznia 1989 r., III SA 903/88.

#### 2.4.2.5 Narzędzia prawne, których celem jest odroczenie terminu egzekucji należności

Istnieje szereg metod, które wykorzystując obowiązujące przepisy i procedury, pozwalają na przedłużenie okresu pomiędzy powstaniem zaległości podatkowej, a faktyczną jego zapłatą. Wspomniane narzędzia obejmują:

- wniosek o rozłożenie na raty zobowiązania podatkowego bądź zaległości podatkowej;
- wniosek o odroczenie terminu wykonalności decyzji podatkowej;
- wniosek o umorzenie zaległości podatkowej<sup>343</sup>.

Wpłynięcie do organu podatkowego któregoś z powyżej wymienionych wniosków rozpoczyna procedurę, w której organ podatkowy zmuszony jest ustalić dwa rodzaje okoliczności. Pierwsza z nich dotyczy zachodzenia przesłanek dla pozytywnego rozpatrzenia wniosku. Decyzja w tym zakresie jest swoistą korzyścią dla podatnika, ma charakter w pełni uznaniowy i zależy wyłącznie od organu podatkowego. Jednakże koniecznym jest zebranie całości materiału dowodowego w sprawie<sup>344</sup>. Drugim blokiem czynności podejmowanych przez organ podatkowy jest ustalenie, czy w przypadku pozytywnego rozpatrzenia wniosku nie doszłoby do niedozwolonej pomocy publicznej. Przepisy w tym zakresie oraz instrukcje organów podatkowych nakładają na organ obowiązek, aby przed zbadaniem zasadności wniosku podatnika sprawdził, czy nie zachodzi niedozwolona pomoc publiczna<sup>345</sup>. W tej sytuacji żąda się od wnioskującego przedstawienia szeregu dokumentów, których kompletowanie może trwać długi czas.

Pamiętając, że postępowanie podatkowe powinno mieć formę pisemną można wywnioskować, że czynności, które organ zmuszony jest przeprowadzić aby ustalić niezbędne okoliczności będą trwały długo. Wniesienie któregoś z powyżej przytoczonych wniosków nie wstrzymuje wykonalności decyzji ani nie wpływa w żadnej mierze na prawne możliwości egzekucji, jednakże praktyka organów podatkowych wykazuje, że zwykle nie rozpoczynają one egzekucji podatkowej w czasie, gdy prowadzone jest postępowanie na wniosek podatnika.

Nawet w sytuacji, gdy procedura egzekucyjna została wszczęta, można wnosić wniosek w sprawie odroczenia terminu płatności bądź rozłożenia zaległości na raty oraz wnioskować o wstrzymanie egzekucji do dnia rozpatrzenia wniosku.

---

<sup>343</sup> A. Olesińska, *Polskie prawo podatkowe, Zarys systemu*, Toruń 2007, s.48.

<sup>344</sup> Wyrok NSA z dnia 22 lutego 2000 r. III SA 414/99.

<sup>345</sup> A. Palecka-Błaszczuk, *Pomoc publiczna dla pracodawców osób niepełnosprawnych*, Przemysł 20008, s. 69 i n.

Wszystkie te czynności podejmowane są w celu zabezpieczenia bieżącej płynności przedsiębiorstwa, zatem należy je uznać za działanie o charakterze operacyjnym.

#### 2.4.2.6 Wybór formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej w taki sposób, aby ograniczyć odpowiedzialność właściciela

Wybór formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej może wpłynąć na ewentualną możliwość dochodzenia zaległości podatkowych od przedsiębiorcy, gdyż nie zawsze przedsiębiorca jest tożsamy z przedsiębiorstwem. Możliwe rozwiązania wynikają zarówno z dyspozycji prawa krajowego jak i prawa innych krajów, gdyż możliwe jest prowadzenie działalności gospodarczej na terenie Polski przez podmioty zagraniczne.

Zgodnie z tym, co zostało przytoczone w podrozdziale 2.4.1. podatnik, podejmując decyzję o wyborze formy prowadzenia działalności gospodarczej dokonuje w rzeczywistości wyboru pomiędzy prowadzeniem działalności jako osoba fizyczna bądź wspólnik spółki osób fizycznych albo jako wspólnik osoby prawnej przy czym w tym wypadku działalność jest w faktycznie prowadzona przez spółkę, a nie przez jej wspólników.

W przypadku, gdy działalność gospodarcza prowadzona jest przez jedną osobę fizyczną, odpowiada ona całym swoim majątkiem za wszelkie zobowiązania podatkowe prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, zarówno jako podatnika, płatnika jak i inkasenta. Gdy działalność gospodarcza prowadzona jest w formie spółki osobowej, każdy ze wspólników odpowiada całym swoim majątkiem za zobowiązania własne oraz zobowiązania wspólników powstałe w związku z działalnością spółki.

Spółki kapitałowe same odpowiadają własnym majątkiem za zobowiązania podatkowe, zatem wspólnicy z zasady odpowiadają wyłącznie do wysokości wkładu niezbędnego na objęcie udziałów bądź akcji. Zobowiązania podatkowe mogą zostać rozciągnięte na zarząd spółki w sytuacji, gdy nie złoży on na czas wniosku o upadłość<sup>346</sup>.

Biorąc pod uwagę możliwość dochodzenia ewentualnych zaległości podatkowych bezpieczniejszym dla organizującego działalność gospodarczą rozwiązaniem jest założenie spółki kapitałowej. Duże koncerny nie przewidują możliwości kłopotów z regulowaniem zobowiązań podatkowych. Jednakże dla podmiotów krajowych wybór formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej jest istotnym elementem planowania. Dzięki możliwościom prawnym przekształceń poszczególnych form prowadzenia działalności gospodarczej w inną wybór formy prowadzenia działalności nie ma implikacji na cały okres funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zatem narzędzie to należy zakwalifikować raczej do

---

<sup>346</sup> A. Kidyba, *Prawo handlowe*, Warszawa 2007, s. 385.

działalności taktycznej. Nie można go zakwalifikować do działań operacyjnych, bo zmiana formy prawnej jest przedsięwzięciem dość skomplikowanym i długotrwałym.

#### 2.4.2.7 Tworzenie rezerw na ewentualne nieprzewidziane obciążenia podatkowe

Ryzyko ma także odzwierciedlenie w sprawozdaniu finansowym przedsiębiorstwa poprzez tworzenie na nie rezerw. Wykazywanie rezerw wynika z podstawowej zasady rachunkowości, jaką jest zasada ostrożności. Tworzenie rezerw na przyszłe prawdopodobne zdarzenia związane z działalnością gospodarczą wynikają z ustawy o rachunkowości wywodzi się z przekonania, że tworzenie rezerw pozwala złagodzić niekorzystne efekty wystąpienia ryzyka gospodarczego<sup>347</sup>. Podobnie dla potrzeb ryzyka podatkowego (gdy ryzyko jest zidentyfikowane i precyzyjnie kwantyfikowalne) przedsiębiorca powinien tworzyć rezerwy. Mowa jest tutaj nie tylko o rezerwach odnoszonych na wynik i bilans, ale także jako rezerwy kasowe<sup>348</sup>.

Wydanie niekorzystnej dla podatnika decyzji podatkowej może zachwiać płynnością finansową przedsiębiorstwa. Dodatkowo pamiętać należy, że odwołanie się od decyzji nie wstrzymuje jej wykonania a wniosek o wstrzymanie ma charakter uznaniowy (z wyjątkami). Utworzenie rezerw w trakcie toczącego się postępowania podatkowego pozwolić może na ograniczenie kłopotów z płynnością finansową bądź raptownym pogorszeniem wyniku finansowego. Działania tego typu podejmowane są na podstawie ustawowego obowiązku zatem są elementem działań operacyjnych.

#### 2.4.2.8 Przerzucanie skutków ryzyka podatkowego

Istnieje szereg podstaw prawnych przerzucania ciężaru skutków ryzyka podatkowego. Działania tego typu podejmowane są w celu repartycji ciężaru nieplanowanych obciążeń podatkowych na inne osoby bądź podmioty, które są odpowiedzialne za zaistnienie szkody lub zobowiązane do realizacji obowiązków podatkowych na podstawie umowy cywilno prawnej bądź zawarcia umowy ubezpieczeniowej.

Istnieje możliwość przeniesienia odpowiedzialności w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz składania deklaracji podatkowych na biuro rachunkowe. Biuro takie odpowiada wobec zlecającego za szkody powstałe w wyniku swoich błędów bądź zaniechań. Zlecenie prowadzenie ksiąg biuro rachunkowemu powinno gwarantować także, iż zlecenie

---

<sup>347</sup> *Jednostkowe sprawozdanie finansowe według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości*, pod red. A. Jaruga, Warszawa 2005, s. 178.

<sup>348</sup> M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Warszawa 2000, s. 68.

realizowane jest przez wykwalifikowaną osobę, gdyż biura rachunkowe mogą być prowadzone tylko przez osobę posiadającą stosowny certyfikat<sup>349</sup>.

W praktyce narzędzie to stosuje się w małych i średnich przedsiębiorstwach, które prowadzone są przez osoby niedostatecznie przygotowanych merytorycznie do rozliczeń podatkowych. Niekiedy jednak biuro rachunkowe realizuje w dużych przedsiębiorstwach prace głównego księgowego. Pozwala to na repartycje szkody oraz przerzucenie odpowiedzialności z tytułu odpowiedzialności określonej przez kodeks karny skarbowy.

Zaangażowanie biura rachunkowego jest działaniem taktycznym, gdyż decyzja taka wiąże zazwyczaj przedsiębiorcę na długie lata. Doradca podatkowy na mocy ustawy o doradztwie podatkowym<sup>350</sup> może realizować czynności właściwe dla biura rachunkowego. Zatem w tym zakresie właściwe są także uwagi opisane powyżej. Jednakże zakres odpowiedzialności doradcy podatkowego jest znacznie szerszy, gdyż na mocy ustawy tylko on ma prawo prowadzić usługi doradztwa podatkowego. A za udzielone porady odpowiada na zasadzie szkody.

Jeżeli negatywne dla przedsiębiorstwa zjawisko zaistniało z winy pracownika spółki, możliwe jest dochodzenie od niego zadośćuczynienia, czyli można przerzucić część odpowiedzialności podatnika na pracowników zatrudnionych na umowę o pracę. W przypadku wyrządzenia szkody przez kilku pracowników, każdy z nich ponosi odpowiedzialność za część szkody stosownie do przyczynienia się do niej i stopnia winy. Jeżeli nie jest możliwe ustalenie stopnia winy i przyczynienia się poszczególnych pracowników do powstania szkody, odpowiadają oni w częściach równych.

Pracownik, który wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych ze swej winy wyrządził pracodawcy szkodę, ponosi odpowiedzialność materialną w granicach rzeczywistej straty poniesionej przez pracodawcę i tylko za normalne następstwa działania lub zaniechania, z którego wynikła szkoda. Odszkodowanie ustala się w wysokości wyrządzonej szkody, jednak nie może ono przewyższać kwoty trzymiesięcznego wynagrodzenia przysługującego pracownikowi w dniu wyrządzenia szkody.

Pracodawca jest obowiązany wykazać okoliczności uzasadniające odpowiedzialność pracownika oraz wysokość powstałej szkody. Jednakże pracownik nie ponosi odpowiedzialności za szkodę w takim zakresie, w jakim pracodawca lub inna osoba

---

<sup>349</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 18 lipca 2002 r. w sprawie uprawnień do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych (Dz. U.2003.210.2044).

<sup>350</sup> Art. 2 ust 1 ustawy z dnia 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym (Dz. U. 1996.102.475 ze zm.).

przyczyniły się do jej powstania albo zwiększenia, a szczególności nie odpowiada za szkodę wynikłą z działania w granicach dopuszczalnego ryzyka.

Jeżeli naprawienie szkody następuje na podstawie ugody pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, wysokość odszkodowania może być obniżona, przy uwzględnieniu wszystkich okoliczności sprawy, a w szczególności stopnia winy pracownika i jego stosunku do obowiązków pracowniczych.

Odpowiedzialność pracownika za szkodę wyrządzoną umyślnie kształtuje się całkowicie odmiennie od odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną nieumyślnie. Pracownik, który ze swej umyślnej winy wyrządził pracodawcy szkodę, odpowiada do pełnej wysokości tej szkody wraz z utraconymi przez pracodawcę korzyściami. Wysokość odszkodowania nie pozostaje w żadnej relacji do zarobków pracownika. Ciężar udowodnienia szkody i winy umyślnej pracownika spoczywa na pracodawcy. On jest także obowiązany wykazać wysokość zaistniałej wskutek zawinionego naruszenia obowiązków pracowniczych szkody.

Pracownik odpowiada w pełnej wysokości za szkodę wyrządzoną pracodawcy umyślnie. Ustawodawca nie określił jednak, co należy rozumieć przez pełną wysokość szkody. Należy w związku z tym odpowiednio zastosować przepisy Kodeksu cywilnego<sup>351</sup>. Naprawienie szkody obejmuje straty, które poszkodowany poniósł, oraz korzyści, które mógłby osiągnąć, gdyby mu szkody nie wyrządzono<sup>352</sup>. Ustalenie utraconych korzyści jest procesem znacznie bardziej skomplikowanym niż ustalenie rzeczywistych strat, gdyż opiera się na rozumowaniu hipotetycznym. Tylko taka korzyść może być uwzględniona, której nastąpienie byłoby wysoce prawdopodobne, gdyby nie nastąpiło zdarzenie wyrządzające szkodę.

Narzędzie to jest bardzo rzadko wykorzystywane, gdyż w praktyce nie daje znacznego zadośćuczynienia, a może mieć bardzo niekorzystny wpływ na stosunek pracowników do pracodawcy. Przerzucanie odpowiedzialności stosuje się dla ograniczenia skutków i to po zaistniałym fakcie. W przeważającej mierze na etapie działania operacyjnego. Istnieje jednak możliwość zastosowania go w planowaniu taktycznym.

Ryzyko podatkowe jako możliwość powstania nieprzewidzianego obowiązku podatkowego staje się w ostatnich latach także ryzykiem ubezpieczalnym. Coraz większa liczba ubezpieczycieli wprowadza do swojej oferty ubezpieczenia tego typu.

Nie ogranicza ono samego ryzyka, pozwala jednak przerzucić w określony w umowie ubezpieczeniowej sposób ciężar skutków wystąpienia ryzyka podatkowego.

---

<sup>351</sup> *Kodeks pracy. Komentarz*, pod red. Z. Salwa, Warszawa 2008, s. 521.

<sup>352</sup> Art. 361 § 2 k.c. ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 Kodeks. Cywilny (Dz. U. 1964.16.93 ze zm.).



Możliwość uregulowania stosunku umownego pozwala wykorzystać to narzędzie dla różnego rodzaju ryzyka.

Na polskim rynku ubezpieczeń gospodarczych funkcjonuje produkt ubezpieczeniowy, którego celem jest częściowe zabezpieczenie ryzyka podatkowego. Ubezpieczenie to jest oferowane przez Towarzystwo Ubezpieczeń Allianz Polska S.A. w kooperacji z Instytutem Studiów Podatkowych Modzelewski i Wspólnicy Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie. Obejmuje ono organizację i sfinansowanie pomocy prawno-podatkowej, w postępowaniach przed polskimi organami podatkowymi, polskimi organami kontroli skarbowej i polskimi sądami administracyjnymi, dotyczących wszczętych z urzędu sporów podatkowych, wynikających ze statusu ubezpieczonego jako podatnika, płatnika, inkasenta należności podatkowych, bądź wynikającego z odpowiedzialności podmiotu jako następcy prawno-podatkowego w rozumieniu Ordynacji podatkowej.

W zakresie zagwarantowanym w umowie ubezpieczenia, ubezpieczyciel pokrywa koszty obsługi ubezpieczonego, związane z sporządzaniem projektów pism procesowych w postępowaniu przed właściwymi organami podatkowymi, organami kontroli skarbowej oraz sądami właściwymi przedmiotowo w sprawach podatkowych (WSA, NSA), w tym również sporządzaniem zastrzeżeń i wyjaśnień do protokołów w kontroli podatkowej, protokołów kontroli w postępowaniu skarbowym, protokołów w postępowaniu podatkowym, sporządzaniem odwołań od decyzji organów I instancji, odwołań od decyzji II instancji, sporządzaniem zażaleń, skarg, skarg kasacyjnych, sporządzaniem wszelkich innych pism procesowych w postępowaniach, oraz reprezentacją ubezpieczonego w postępowaniach, w ramach pełnomocnictwa wyraźnie i indywidualnie udzielonego przez ubezpieczonego.

Suma ubezpieczenia dla zdarzeń objętych ubezpieczeniem kosztów obsługi sporów podatkowych w sprawach obsługiwanych przez spółkę doradztwa podatkowego, którymi się ona posługuje nie jest limitowana. Ochroną ubezpieczeniową objęte są wyłącznie spory podatkowe, zaistniałe na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, które podlegają polskiej jurysdykcji i co do których postępowanie toczy się na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.

Odpowiedzialność ubezpieczyciela zgodnie z omawianą ofertą nie obejmuje obrony interesów prawnych:

- z zakresu prawa celnego, prawa karnego, prawa karnego skarbowego, ubezpieczeń społecznych, ubezpieczenia zdrowotnego oraz innych danin publicznych nie wynikających z przepisów prawa podatkowego;
- w zakresie postępowań egzekucyjnych dotyczących zobowiązań podatkowych oraz zaległości podatkowych;

- w zakresie postępowań w sprawie odroczenia terminu płatności podatku, rozłożenia zapłaty podatku na raty, odroczenia lub rozłożenia na raty zapłaty zaległości podatkowej wraz z odsetkami za zwłokę;
- w zakresie czynności sprawdzających w rozumieniu Ordynacji podatkowej;
- w postępowaniu przed Trybunałem Konstytucyjnym, Sądem Najwyższym, sądami arbitrażowymi oraz trybunałami międzynarodowymi;
- w związku z obowiązkami określonymi przepisami o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej.

Ubezpieczenie nie obejmuje kosztów, do których poniesienia ubezpieczający nie był zobowiązany w danym stanie prawnym, kosztów, do których poniesienia zobowiązana jest inna osoba niż ubezpieczony, kwot odszkodowań, które musi zapłacić ubezpieczony, grzywien, kar administracyjnych lub sądowych, innych kar pieniężnych, podatków ani innych podobnych opłat natury publicznoprawnej, odsetek za zwłokę i opłat prolongacyjnych oraz kosztów wpisów sądowych oraz wszelkich kosztów przyznanych stronie przeciwnej w postępowaniach przed sądami administracyjnymi.

Składkę ubezpieczeniową ustala się na podstawie indywidualnej oceny ryzyka oraz regulacji taryfy składek obowiązującej w dniu zawarcia umowy ubezpieczenia. Wszelkie zniżki i zwwyżki określone są każdorazowo w dokumencie ubezpieczenia, po dokonaniu indywidualnej oceny ryzyka przez ubezpieczyciela. Czynnikiem wpływającym na ocenę ryzyka w stosunku do danego ubezpieczającego są w szczególności:

- stosowanie obniżonych stawek opodatkowania, uprawniających do zwrotu podatku;
- uprawnienie do zwrotu podatku niezależne od stosowania obniżonych stawek;
- korzystanie z ulg lub odliczeń podatkowych;
- występowanie zaległości podatkowych;
- przedmiotowe zwolnienia od podatku;
- korzystanie z ulg podatkowych o charakterze warunkowym;
- toczące się w stosunku do ubezpieczonego postępowanie podatkowe (postępowanie kontrolne, skarbowe) nie objęte ochroną ubezpieczeniową.

Jeżeli ujawniona okoliczność pociąga za sobą takie zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia objętego ubezpieczeniem, że ubezpieczyciel nie zawarłby umowy, gdyby o tej okoliczności wiedział, może on w ciągu miesiąca od ujawnienia tej okoliczności od umowy odstąpić.

W chwili, gdy powstanie zdarzenie ubezpieczeniowe, Ubezpieczony, który zamierza skorzystać z ochrony ubezpieczeniowej, zobowiązany jest niezwłocznie poinformować ubezpieczyciela o zaistnieniu i okolicznościach sporu podatkowego mogącego powodować powstanie zdarzenia objętego ubezpieczeniem, przekazać wszelkie dokumenty oraz korespondencję dotyczącą tego sporu oraz wskazać, a na żądanie ubezpieczyciela oddać mu do dyspozycji istniejące dowody. Chcąc skorzystać z ochrony ubezpieczeniowej, Ubezpieczony zobowiązany jest zawiadomić ubezpieczyciela o zaistnieniu sporu podatkowego mogącego powodować powstanie zdarzenia objętego ubezpieczeniem w terminie umożliwiającym podjęcie obsługi sporu.

Ponadto Ubezpieczony zobowiązany jest poinformować doradcę podatkowego prowadzącego sprawę wyczerpująco i zgodnie z prawdą o okolicznościach sprawy, wskazać dowody, udzielić niezbędnych informacji i dostarczyć odpowiednie dokumenty, a także udzielić pełnomocnictwa do reprezentowania w sporze, przedłożyć ubezpieczycielowi bez zbędnej zwłoki otrzymane w ramach realizacji usług objętych ubezpieczeniem faktury, rachunki, pokwitowania i dokumenty o podobnym charakterze.

Institut Studiów Podatkowych, który w omawianym produkcie ubezpieczeniowym jest podmiotem prowadzącym bądź nadzorującym czynności w sprawie sporu, ponosi odpowiedzialność wyłącznie wobec ubezpieczającego. Ubezpieczyciel nie ponosi odpowiedzialności za czynności podmiotu obsługującego w zakresie czynności objętych ubezpieczeniem. Ubezpieczyciel może odmówić spełnienia świadczenia ubezpieczeniowego, gdy w ocenie podmiotu obsługującego nie ma szansy korzystnego dla ubezpieczającego rozstrzygnięcia sprawy, bądź gdy obrona interesów prawnych ubezpieczającego jest sprzeczna z prawem.

Ubezpieczenia w omawianym zakresie wykorzystywane są coraz częściej jako element konstruowanych planów taktycznych. Zabezpieczenie funkcjonujące w omawianym zakresie ma sens w sytuacji, gdy zapewniona jest jego ciągłość w długim okresie. Pakiety ubezpieczeń, jakie proponowane są obecnie dużym spółkom kapitałowym przez brokerów ubezpieczeniowych<sup>353</sup> obejmują zwykle bardzo szeroki zakres ochrony ubezpieczeniowej i negocjowane są niekiedy przez wiele miesięcy. Zatem ubezpieczenia generalnie należy przyporządkować do narzędzi zabezpieczających o taktycznym horyzoncie działania.

---

<sup>353</sup> Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. 2004.96.959 ze zm.).

### 2.4.3 Narzędzia zarządzania ryzykiem podatkowym

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można sformułować szereg wniosków. Po pierwsze ryzyko podatkowe może wynikać bądź to ze zjawisk jednorazowych bądź z działań typu ciągłego. Zjawiskiem jednorazowym najczęściej jest jakaś nietypowe i rzadko podejmowane w przedsiębiorstwie działanie. Brak praktyki w realizacji niecodziennych transakcji powoduje, że osoby odpowiedzialne za realizację obowiązków podatkowych mogą nie mieć wystarczającej praktyki i wiedzy. Działania, które nie są podejmowane często przez podmioty gospodarcze, zwykle nie są dobrze opisane w piśmiennictwie, co sprawia, że może być w ich przypadku problem z jednolitą i ugruntowaną interpretacją przepisów prawa w omawianym zakresie. Zatem w przypadku nietypowych zdarzeń gospodarczych nasilać się może ryzyko podatkowe wynikające z braku wiedzy podatnika, bądź jego pracowników, bądź to z powodu braku jasnych interpretacji prawnych.

Drugim obszarem powodującym powstanie ryzyka podatkowego są działania rutynowe. W tej sytuacji ryzyko wynikać może z błędów rachunkowych ludzi bądź programów komputerowych lub ze zwyczajnego niedbalstwa. Zdarzyć się bowiem może, że osoba, która wprowadza dokumenty księgowe regularnie, dokona zwyczajnej omyłki w trakcie dekretacji dokumentu, efektem czego może być błędnie wyznaczona podstawa opodatkowania. Błędy, najczęściej ludzkie, mogą dotyczyć także zwykłych działań matematycznych takich jak sumowanie przychodów, bądź kosztów, zastosowanie stawki podatkowej, dokonanie odliczeń i pomniejszeń. W efekcie błędów, których podatnik nie był świadomy może dość do wydania decyzji podatkowej bądź skarbowej.

Przedstawione powyżej dwie grupy przyczyn powstania ryzyka podatkowego wymagają całkowicie odmiennych sposobów identyfikacji ryzyka podatkowego. Pierwsza grupa dla identyfikacji ryzyka wymaga wiedzy eksperckiej w szerokim zakresie prawa i ekonomii. Zaś druga grupa wymaga dla ograniczenia ryzyka podatkowego regularnej analizy wszystkich zjawisk gospodarczych mogących rodzić skutki podatkowe oraz sposobów dokonywania rozliczeń podatkowych.

Zarówno działania jednorazowe jak i ciągłe mogą wiązać się ze zmianą oficjalnej interpretacji prawa podatkowego zarówno w znaczeniu oficjalnej interpretacji przepisów prawa jak i w zakresie praktyki stosowania przepisów opartej na orzecznictwie sądowym. Pamiętając o tym, że zarówno orzeczenia sądów administracyjnych jak i oficjalne interpretacje przepisów prawa podatkowego nie są źródłami prawa, należy zwrócić uwagę, że interpretacja prawa w Polsce zmienia się częściej niż zmieniają się zapisy ustaw podatkowych. Bardzo często bowiem mamy do czynienia z bardzo rozbieżnymi

rozstrzygnięciami decyzji podatkowych w podobnych, bądź wręcz analogicznych stanach faktycznych. Codzienną praktyką jest, iż rozstrzygnięcia w indywidualnych sprawach opierają się wyłącznie na uzasadnieniach wyroków sądowych w innych sprawach. Możliwość określenia czy dojdzie do zmiany oficjalnej interpretacji przepisów prawa praktycznie nie ma. Częste zmiany prawa podatkowego oraz sposobów interpretacji tego prawa powodują, że przedsiębiorca musi liczyć się z ryzykiem podatkowym, które całkowicie nie jest od niego zależne.

Zaprezentowane w pracy narzędzia opisane zostały w sposób pozwalający zaledwie zasygnalizować podstawy ich funkcjonowania, jednakże i to wystarczy, aby skonstatować, że narzędzia zarządzania ryzykiem podatkowym mogą być praktycznie stosowane w zakresie każdego rodzaju horyzontu czasowego planowania działalności przedsiębiorstwa. Analiza możliwości stosowania poszczególnych narzędzi skłania do podsumowania, iż najczęściej opisane sposoby zarządzania ryzykiem podatkowym dotyczą planowania taktycznego i operacyjnego.

Charakterystyka poszczególnych obszarów działalności spółek, z którymi związane są wybrane rodzaje ryzyka podatkowego wymaga, aby prawidłowo dobierać narzędzia zarządzania danym rodzajem ryzyka podatkowego. Zarządzanie ryzykiem podatkowym, które powstaje, gdy przedsiębiorstwo podejmuje nietypowe dla siebie działania, wymaga zarówno innych metod identyfikacji i oceny ryzyka podatkowego jak także specyficznych metod reakcji na ryzyko. Odmienne sytuacja się ma w zakresie ryzyka związanego z rutynowymi czynnościami, które przedsiębiorstwo realizuje cyklicznie od dłuższego czasu. W tych okolicznościach ryzyko podatkowe powstaje z zupełnie innych przyczyn, zatem wymaga innych narzędzi zarządzania.

Zarządzanie ryzykiem podatkowym można potraktować jako zestaw działań obejmujących szereg powiązanych czynności w tym planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie skierowanych na zasady organizacji ludzkie, rzeczowe i informacyjne, podejmowanych w celu skutecznego i sprawnego ograniczenia występowania obciążeń podatkowych innych niż przewidzianych i akceptowanych przez przedsiębiorcę. W zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym podejmowane są działania nakierowane zarówno na ograniczenie ryzyka podatkowego jak i możliwych jego skutków.

Przedstawione powyżej rozważania pokazują, że zarządzanie ryzykiem podatkowym pojmowane jako dobór zestawu narzędzi optymalizacji podatkowej oraz oceny możliwych rodzajów ryzyka z nimi związanych występuje na każdym etapie zarządzania przedsiębiorstwem.

Przeprowadzone w niniejszym rozdziale rozważania dotyczące zarówno ryzyka podatkowego jak i możliwości zarządzania nim obejmują wyłącznie aspekty teoretyczne. Dla oceny faktycznej możliwości zastosowania poszczególnych instrumentów zarządzania ryzykiem podatkowym konieczne było przeprowadzenie badań w zakresie oceny istniejącego w polskim systemie podatkowym ryzyka podatkowego. Badania obejmować powinny także rozpoznanie poziomu znajomości przez przedsiębiorstwa poszczególnych dostępnych elementów zarządzania ryzykiem podatkowym jak również zakresu stosowania tych narzędzi. Badania oraz wyniki badań w tym zakresie zostały opisane w rozdziale trzecim rozprawy.

## **Rozdział 3. Ryzyko podatkowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem w świetle badań empirycznych**

### **3.1 Metodologia badania**

Badanie opinii przedsiębiorstw na temat ryzyka podatkowego przeprowadzone zostało z wykorzystaniem metody ankietowej. Ponieważ miało ono na celu całościową ocenę prowadzonej przez podmioty polityki finansowej, autor założył, iż kwestionariusze powinny być wypełniane przede wszystkim przez osoby pełniące funkcję dyrektorów finansowych. Jednakże ze względu na szczegółowość niektórych pytań, metodologia badania dopuszczała również udzielanie odpowiedzi przez głównych księgowych, specjalistów do spraw podatków, itp.

W przypadku większości pytań zadaniem ankietowanych było uszeregowanie odpowiedzi według preferencji. Ze względu na konieczność statystycznej analizy zebranych danych, ankietowa nie zawierała pytań otwartych ani miejsc na dodatkowe komentarze wypełniającego. Tylko w pytaniu piątym pozostawiono respondentom możliwość określenia innego niż wskazane typu przyczyn wydania decyzji podatkowej, jednakże żadna z ankietowanych firm nie skorzystała z tej możliwości. W treści ankietowej znajdują się dwa pytania, w których ankietowany został poproszony o procentowe wskazanie natężenia badanego zjawiska.

Treść ankietowej autor podzielił na trzy części. Pierwsza z nich zawiera czternaście pytań opisujących szeroki zbiór zagadnień charakteryzujących ryzyko podatkowe właściwe dla każdego przedsiębiorstwa. W tej części ankietowej zawarto podstawowe pytania dotyczące zarówno ogólnej opinii o poziomie ryzyka podatkowego w Polsce, jak i samooceny prowadzonej polityki podatkowej przez ankietowaną firmę. Dalej umieszczono szczegółowe pytania o metody zarządzania wiedzą podatkową pracowników, politykę szkoleniową, sposób dostosowywania zakresu odpowiedzialności pracowników do wymogów procesu rozliczeń podatkowych.

Drugi blok zagadnień dotyczy charakteryzowania narzędzi ograniczania ryzyka podatkowego. Stanowiącą tę część tabelę jako pytanie numer piętnaście uwzględniła trzynaście takich metod. Zawiera szczegółowe pytania dotyczące procedur wewnętrznych mających na celu minimalizację ryzyka podatkowego, obiegu dokumentów, komunikacji wewnętrznej, koordynacji kontaktów z władzami skarbowymi, a także pytania o przykładowe procedury dotyczące konkretnych zagadnień podatkowych.

Ostatnia część ankiety to jej metryka. Pytania w niej zawarte pozwalają scharakteryzować podmiot udzielający odpowiedzi. Informacje te miały w zamierzeniu pozwolić na przeprowadzenie analizy metod zarządzania ryzykiem podatkowym przez pryzmat wielkości firmy, jej statusu, branży czy struktury organizacyjnej.

Mając na uwadze fakt, że przedmiot badania dotyczył w niektórych przypadkach zagadnień, które mogły być uznane za poufne, metodologia badania dopuszczała możliwość anonimowego wypełnienia ankiety. W praktyce wszyscy ankietowani, którzy nie odmówili udziału w badaniu wypełnili ankietę w całości, czyli także w części opisującej badanego. Ankiety nie były podpisywane ani w żaden sposób oznaczane, zatem nie istniała możliwość przypisania formularzy ankietowych do konkretnego badanego, można zatem zakładać, iż ankieta została wypełniona z należytą starannością oraz obiektywnie.

### 3.2 Krótka charakterystyka populacji czyli spółek notowanych na GPW

Celem poniższego podrozdziału jest prezentacja wybranych aspektów funkcjonowania spółek akcyjnych na rynku publicznym. Ich znajomość jest potrzebna do opisu przeprowadzonych badań oraz wyciągnięcia z nich wniosków.

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. jest największym rynkiem regulowanym akcji spółek publicznych w Polsce. Od 1991 roku, czyli momentu debiutu pierwszych spółek, niemalże z każdym rokiem powiększała się liczba jak i wartość kapitalizacji spółek krajowych na niej notowanych.

Tabela nr 3.1. Kapitalizacja spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych

Rok	Kapitalizacja w mln zł	Liczba spółek na koniec roku	Rok	Kapitalizacja w mln zł	Liczba spółek na koniec roku
2007	509 887	351	1999	123 411	221
2006	437 719	284	1998	72 442	198
2005	308 418	255	1997	43 766	143
2004	214 313	230	1996	24 000	83
2003	140 001	203	1995	11 271	65
2002	110 565	217	1994	7 450	44
2001	103 370	230	1993	5 845	22
2000	130 085	225	1992	351	16

Źródło: <http://www.gpw.pl/>

W rozwiniętych gospodarkach rynkowych publiczny rynek papierów wartościowych stanowi najbardziej prestiżowy segment rynku finansowego, rządzący się swoimi szczególnymi prawami, zasadami i standardami. Jest to rynek, na którym miejsce znajdują zarówno drobni inwestorzy indywidualni, jak i instytucje finansowe o charakterze



ponadnarodowym. Jest więc to przede wszystkim rynek dla podmiotów, które potrzebują kapitału, poszukują inwestora strategicznego lub pragną wykreować wśród klientów i kontrahentów atrakcyjny wizerunek.

W 2005 roku nastąpiły istotne zmiany w zakresie organizacji i regulacji polskiego rynku kapitałowego. Pozostawały one w ścisłym związku ze zmianami zachodzącymi w całej Unii Europejskiej. W wyniku procesu integracji europejskiego rynku kapitałowego w okresie od 1 lipca 2005 roku weszły w życie nowe zasady przeprowadzania publicznych ofert określone w Dyrektywie 2003/71/WE<sup>354</sup>. Nowe formy organizacji i regulacji europejskiego rynku kapitałowego znacznie ułatwiają spółkom przeprowadzenie ofert na wielu rynkach oraz wprowadzanie papierów wartościowych na giełdy wielu państw członkowskich UE. Z drugiej jednak strony spółkom notowanym na rynkach regulowanych narzucono wiele nowych wymogów zarówno formalnych jak i prawnych. W Polsce pełna implementacja przepisów tej dyrektywy została przeprowadzona w drodze przyjęcia ustawy o ofercie.

Terminy „rynek publiczny” i „rynek niepubliczny” nie mają charakteru pojęć zdefiniowanych przepisami prawa, lecz są stosowane dla podkreślenia przede wszystkim sposobu zawierania transakcji na rynku, czyli sposobu oferowania instrumentów finansowych przez ich emitentów i dokonywania obrotu nimi przez inwestorów oraz praw i obowiązków stron takich transakcji. Rynek niepubliczny, określane również mianem rynku prywatnego, obejmuje transakcje oparte na indywidualnych relacjach emitenta z potencjalnymi inwestorami i między samymi inwestorami. Informowanie inwestorów, czy to przez emitenta, czy przez innych inwestorów, o możliwości nabycia instrumentów finansowych nie jest prowadzone z wykorzystaniem środków masowego przekazu. Tak zawierane transakcje mają charakter niestandardowy i zawierane są na podstawie ogólnych przepisów prawa regulujących działalność podmiotów biorących udział w transakcji oraz sposób emitowania i nabywania danych papierów wartościowych.

Rynek publiczny to ta część rynku kapitałowego, na której podmiot składający propozycję nabycia (sprzedaży) instrumentów finansowych, kieruje ją do szerokiego grona inwestorów, z reguły nieznanymi mu bezpośrednio, zwłaszcza z wykorzystaniem środków masowego przekazu. Taki tryb sprawia, że ze względu na konieczność zapewnienia

---

<sup>354</sup> Dyrektywa 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 roku w sprawie prospektu emisyjnego publikowanego w związku z publiczną ofertą lub dopuszczeniem papierów wartościowych do obrotu i zmieniającą dyrektywę 2001/34/WE.

efektywności i bezpieczeństwa obrotu ogólne przepisy prawa muszą zawierać dodatkowe uregulowania<sup>355</sup>.

Dodatkowe regulacje nakładają na emitentów, podmioty pośredniczące w zawieraniu transakcji, podmioty tworzące infrastrukturę obrotu i samych inwestorów obowiązek sformalizowanego prowadzenia czynności związanych z tym obrotem. Są to przede wszystkim obowiązki polegające na ujawnieniu informacji o sytuacji finansowej i prawnej emitenta oraz przestrzeganiu określonych prawem jednolitych procedur postępowania przy kierowaniu oferty. Potencjalny nabywca papierów wartościowych powinien bowiem mieć możliwość zapoznania się z tymi informacjami w celu oszacowania możliwego zysku oraz towarzyszącego danym papierom ryzyka, czy też ryzyka związanego bezpośrednio z emitentem i prowadzoną przez niego działalnością. Wspomniane instrumenty stanowią zatem mają skuteczne narzędzie ograniczenia ryzyka ekonomicznego zarówno dla inwestorów krajowych jak i zagranicznych<sup>356</sup>.

Akcje spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych podlegają dematerializacji. Oznacza to, że nie mają one formy dokumentu, lecz funkcjonują jako zapis w systemie informatycznym (rejestrze) prowadzonym przez Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A. i w systemach informatycznych prowadzonych przez podmioty prowadzące działalność maklerską (na tzw. rachunkach papierów wartościowych). Dzięki niematerialnej formie papierów wartościowych nie podlegają one fizycznej wymianie podczas zawierania i rozliczania transakcji, a dokonywane są jedynie operacje na rachunkach odzwierciedlające zmiany stanu posiadania papierów wartościowych. Pozwala to na usprawnienie, przyspieszenie i obniżenie kosztów transakcji<sup>357</sup>.

Podstawowymi aktami prawnymi regulującymi zasady dokonywania publicznej oferty papierów wartościowych oraz obowiązki informacyjne związane z taką ofertą i wprowadzaniem papierów wartościowych do obrotu na rynku regulowanym są: ustawa o ofercie<sup>358</sup>, ustawa o obrocie instrumentami finansowymi<sup>359</sup> oraz ustawa o nadzorze nad rynkiem kapitałowym<sup>360</sup>.

W ustawie o obrocie zdefiniowane zostało pojęcie papieru wartościowego. Są to m. in. akcje i obligacje oraz szczególne instrumenty finansowe, jak: warranty, certyfikaty inwestycyjne, listy zastawne, kwity depozytowe, prawa do akcji, prawa poboru. Papierami

---

<sup>355</sup> *System finansowy w Polsce*, pod red. B. Pietrzyk, Z. Polański, B. Woźniak, Warszawa 2003, s. 281.

<sup>356</sup> A. M. Rugman, T. L. Brewer, *The Oxford Handbook of International Business*, New York 2001, s. 580.

<sup>357</sup> M. Bączek, M. H. Koziński, M. Michalski, *Papiery wartościowe*, Kraków 2000, s. 43.

<sup>358</sup> Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz. U. 2005.184.1539 ze zm.).

<sup>359</sup> Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz. U. 2005.184.1538 ze zm.).

<sup>360</sup> Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o nadzorze nad rynkiem kapitałowym (Dz. U. 2005.184.1537 ze zm.).

wartościowymi w rozumieniu tej ustawy nie są udziały w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością.

Natomiast w ustawie o ofercie została scharakteryzowana oferta publiczna i związane z nią pojęcie publicznego proponowania nabycia papierów wartościowych, których szersze omówienie zostało zamieszczone w dalszej części opracowania.

Ponadto fakt posiadania papierów wartościowych jednego emitenta przez dużą grupę „anonimowych” inwestorów sprawia, że indywidualnie mają oni bardzo ograniczony wpływ na emitenta, jak również mogliby mieć bardzo ograniczony dostęp do informacji o nim, gdyby stosować wyłącznie ogólne przepisy prawa. Dlatego również funkcjonowanie emitenta, który pozyskał kapitał w ramach rynku publicznego, jest dodatkowo regulowane, aby ograniczyć możliwość naruszania interesów inwestorów.

Emitentem akcji notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie może być jedynie podmiot będący spółką akcyjną bądź komandytowo-akcyjną. Nie oznacza to zamknięcia drogi na Giełdę przedsiębiorstwom posiadającym inną formę prawną. W tym przypadku właściciele firmy muszą przekształcić ją w spółkę akcyjną bądź zawiązać spółkę akcyjną, wnosząc do niej majątek przedsiębiorstwa. Następnym krokiem jest podjęcie przez Walne Zgromadzenie uchwały o ofercie publicznej akcji, ich dematerializacji oraz ubieganiu się o dopuszczenie akcji spółki do obrotu na rynku regulowanym. Konsekwencją decyzji o ubieganiu się spółki o dopuszczenie do obrotu na rynku regulowanym, może być konieczność sporządzenia odpowiedniego dokumentu informacyjnego (prospektu emisyjnego lub memorandum informacyjnego).

Kolejnym etapem jest złożenie do Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) roboczej wersji prospektu emisyjnego. Komisja po przekazaniu emitentowi ewentualnych uwag do prospektu oraz ich uwzględnieniu przez spółkę w ostatecznej wersji prospektu emisyjnego podejmuje decyzję w kwestii zatwierdzenia prospektu emisyjnego. Przed rozpoczęciem oferty publicznej emitent jest obowiązany do zawarcia z Krajowym Depozytem umowy, której przedmiotem jest rejestracja w depozycie papierów wartościowych, objętych ofertą publiczną. Następnie przeprowadzana jest oferta publiczna. Spółki, które chcą, aby wyemitowane przez nie papiery wartościowe były dopuszczone i notowane na rynku regulowanym prowadzonym przez Giełdę muszą spełnić odpowiednie warunki określone przez Regulamin Giełdy<sup>361</sup>.

Emitenci, których papiery znajdują się w obrocie na rynku regulowanym, podlegają obowiązkowi przekazywania określonych informacji do publicznej wiadomości.

---

<sup>361</sup> Regulamin Giełdy uchwalony Uchwałą Rady Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie Nr 1/1110/2006 z dnia 4 stycznia 2006 r. z pomniejszonymi zmianami.

Wypełnianie tego obowiązku zapewnione jest przez: wymogi informacyjne początkowe (na tym etapie informacje przekazywane są w ramach prospektu emisyjnego bądź memorandum informacyjnego) i wymogi informacyjne ciągłe, którym emitent podlega od momentu, kiedy złożył wniosek o dopuszczenie papierów wartościowych do obrotu na rynku regulowanym, a w ramach których informacje przekazywane są w formie raportów bieżących i okresowych. W obu przypadkach zarówno zakres, jak i forma prezentacji informacji podlegają standaryzacji tak, aby inwestorzy byli w stanie dokonać porównania informacji przekazywanych przez różnych emitentów.

Najważniejszym instrumentem zapewniającym inwestorom informacje o emitencie są tzw. obowiązki informacyjne ciągłe. Początek podlegania tym obowiązkom nie jest, jak to było po rządami ustawy „Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi”, związany z faktem publikacji prospektu emisyjnego, lecz ze złożeniem przez emitenta wniosku o dopuszczenie papierów wartościowych do obrotu na danym rynku regulowanym. Dopiero z dniem złożenia wniosku do spółki prowadzącej taki rynek emitent zaczyna podlegać obowiązkowi przekazywania do publicznej wiadomości określonych ustawowo informacji w formie raportów bieżących i okresowych. Obowiązek ten ma charakter ciągły i ustaje dopiero z dniem wycofania lub wykluczenia papierów wartościowych emitenta z obrotu na rynku.

Przeprowadzenie publicznej emisji akcji niesie ze sobą konieczność zaakceptowania obecności nowych akcjonariuszy w spółce i niejednokrotnie zaakceptowania zmodyfikowanego składu rady nadzorczej czy zarządu odzwierciedlającego nową strukturę akcjonariatu. Rzeczywistość pokazuje jednak, że w spółkach publicznych zasady przyzwoitego postępowania, uwzględniające interesy różnych grup podmiotów zaangażowanych w spółkę, nie zawsze mają zastosowanie<sup>362</sup>.

Przepisy kodeksu spółek handlowych, jak i przepisy ustaw regulujących funkcjonowanie rynku kapitałowego nie są w stanie wymusić ułożenia prawidłowych stosunków między akcjonariuszami i organami spółki, gdyż powodowałyby to nazbyt dużą ingerencję przepisów w tę sferę działalności spółek. W związku z powyższym Giełda Papierów Wartościowych, jako jedna z pierwszych instytucji, wyszła z inicjatywą skodyfikowania i wprowadzenia zasad ładu korporacyjnego w stosunku do spółek notowanych na organizowanym przez nią rynku.

Inicjatywa budowania polskich zasad dobrych praktyk w spółkach akcyjnych pojawiła się jesienią 1998 roku. W tym celu powołany został Komitet Dobrych Praktyk,

---

<sup>362</sup> W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Warszawa 2007, s. 205.

którego członkowie przy tworzeniu stosownych zapisów opierali się zarówno na pozytywnych, jak i negatywnych doświadczeniach polskich spółek publicznych, a także na kodeksach dobrych praktyk stosowanych na rynkach zagranicznych. W efekcie wielomiesięcznych prac i konsultacji z różnymi środowiskami związanymi z rynkiem kapitałowym, w lipcu 2002 roku powstał dokument „Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002”.

Obowiązki wynikające z przestrzegania zasad ładu korporacyjnego są realizowane za pośrednictwem systemu ESPI. Zważywszy jednak, że Komisja sprawuje nadzór wyłącznie nad obowiązkami informacyjnymi emitentów, których papiery wartościowe zostały dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym, określonymi w przepisach ustawy o ofercie i rozporządzenia o obowiązkach informacyjnych, przekazywanie przez emitentów informacji dotyczących przestrzegania zasad określonych w „Kodeksie dobrych praktyk”, po uprzednim przyjęciu takiego zobowiązania, odbywa się na zasadach i w zakresie określonym przez przepisy Giełdy, tj. w sposób niezależny od informacji bieżących i okresowych przekazywanych na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa.

Przedstawiona powyżej charakterystyka spółek publicznych pozwala na wskazanie istotnych cech odróżniających omawiane podmioty od spółek, których akcje nie są przedmiotem obrotu na rynku regulowanym. Na szczególną uwagę zasługują zatem wymogi formalne w zakresie kapitalizacji spółek giełdowych, które gwarantują iż spółki publiczne nie będą małymi przedsiębiorstwami. Większość spółek akcyjnych notowanych Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych wyceniana jest w przedziale pomiędzy kilkudziesięcioma a kilkuset milionami złotych, zatem są to podmioty, które na terenie Polski należy uznać za duże.

Drugą bardzo istotną cechą spółek publicznych, która została opisana powyżej a jest istotna dla wniosków badawczych stanowi aspekt obowiązków informacyjnych. Spółki publiczne jak żadne inne podmioty gospodarcze w Polsce zobowiązane są przepisami prawa zarówno do regularnego sporządzania sprawozdań finansowych w ujęciu kwartalnym. Ponadto częściej niż inne spółki podlegają ocenie audytorów, bowiem poza badaniem sprawozdania finansowego rocznego zobowiązane są przeprowadzić weryfikacje sprawozdania półrocznego. Wszystkie te raporty udostępniane są do publicznej wiadomości. Ponadto zarządy spółek zobowiązane są informować o wszystkich zdarzeniach, które mają bądź mogą mieć istotny wpływ na wycenę akcji<sup>363</sup>. W związku z powyższym organy spółek publicznych muszą w trakcie podejmowanych przez siebie działań musza bardziej aniżeli

---

<sup>363</sup> *Prawo papierów wartościowych*, pod red. A. Szumiński, Warszawa 2006, s. 215 i n.

inne spółki brać pod uwagę fakt, iż pewnego typu informacje zostaną niezwłocznie ujawnione. Tak więc obowiązki informacyjne mają duży wpływ zarówno na powstanie ryzyka podatkowego jak i na zakres i częstotliwość wykorzystania narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego.

Wymogi opisane w dokumencie *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych* także miały istotny wpływ na sposób podejmowania decyzji w zakresie opodatkowania. Dzięki tym regulacjom działania zarządu oraz organom nadzoru właścicielskiego stały się bardziej transparentne, zatem podejmujący decyzje mają świadomość, iż jawna jest zarówno sama decyzja jak i przesłanki służące jej podjęciu. Wzrasta w ten sposób ostrożność osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, a ograniczana jest wola podejmowania działań wiążących się z większym ryzykiem w tym także ryzykiem podatkowym.

### **3.3 Charakterystyka populacji i próby badawczej**

Celem zrealizowanego badania ankietowego było pozyskanie informacji na temat ryzyka podatkowego związanego z prowadzoną przez spółki kapitałowe działalnością gospodarczą. Badaną populację stanowiły spółki, które na dzień 1 stycznia 2007 roku były notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Mając na uwadze przedmiot planowanego badania, autor rozprawy uznał, iż bezzasadnym jest badanie wszystkich notowanych na GPW spółek, ponieważ niektóre z nich charakteryzują się bardzo specyficznym rodzajem prowadzonej działalności gospodarczej, ponadto ich funkcjonowanie regulowane jest przez obszerny zakres unormowań prawnych. Przeprowadzony został zatem dobór próby – z określonej powyżej populacji badanej, tzn. ogółu spółek notowanych na Warszawskiej GPW, wyłączono spółki zaliczane do dwóch sektorów: „Banki” oraz „Finansowe inne”. Taki sposób ustalenia próby badawczej jest doborem celowym.

Zbieranie ankiet zostało zaplanowane na okres od 1 lipca 2007 do 30 września 2007 roku. Jednakże z uwagi na fakt, iż obejmował on czas przerw urlopowych, przesunięto planowany termin zakończenia zbierania kwestionariuszy na 15 grudnia 2007 roku.

Ankiety zostały rozesłane do około 320 przedsiębiorstw, których dane teleadresowe były dostępne na stronie internetowej Giełdy Papierów Wartościowych<sup>364</sup>. Prowadzący badania ankietowe rozpoczął od uzgodnień telefonicznych przeprowadzonych w osobami zatrudnionymi w działach finansowych przedsiębiorstw podlegających badaniu. Dopiero po

---

<sup>364</sup> <http://www.gpwinfosefa.pl> [dostęp: 1 luty 2007].

uzyskaniu wstępnej zgody przesłano formularz ankietowy. Został on przygotowany zarówno w formie elektronicznej jak i papierowej. Formularz elektroniczny została skonstruowany w taki sposób, że wymuszał prawidłowy sposób wypełniania. Poza drogą elektroniczną formularze ankietowe były rozsyłane także z wykorzystaniem faksu oraz drogą pocztową.

Badanie zostało przeprowadzone na 165 przedsiębiorstwach, które zwróciły kompletnie wypełnione kwestionariusze ankietowe. Jak wspomniano wyżej, zgodnie z założeniami prowadzącego badania, nie zbierano ankiet od spółek zakwalifikowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych do sektora „Banki” oraz „Finansowe inne”. Przebadane podmioty należały do sektorów zaprezentowanych w tabeli nr 3.2..

Dla potrzeb prowadzonych badań wyróżniono trzy główne kategorie badanych podmiotów: przedsiębiorstwa ujęte w kategorii różnego typu przemysłu, przedsiębiorstwa usługowe oraz spółki funkcjonujące na rynku budowlanym. Przebadano 76 przedsiębiorstw przemysłowych (co stanowi 45% próby), 11 budowlanych (7% próby) i 79 szeroko pojętych usługowych (co daje 48% próby).

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu w większości pochodzą z dużych aglomeracji. Ponad 75% wskazało, że siedziba spółki znajduje się w mieście zamieszkiwanym przez ponad pięćset tysięcy osób. Ok. 17% badanych wskazało, że siedziba spółki znajduje się w mieście, w którym mieszka więcej niż dwieście tysięcy mieszkańców ale mniej niż pół miliona. Tylko jednaście spółek wskazało, że siedziba spółki znajduje się w mieście, w którym liczba mieszkańców jest mniejsza niż dwieście tysięcy.

Tabela nr 3.2. Spis respondentów z podziałem na branże do których są przypisani

Branża	Ilość	Branża	Ilość
Budownictwo	5	Przemysł elektromaszynowy	15
Deweloperzy	6	Przemysł lekki	3
Handel detaliczny	15	Przemysł materiałów budowlanych	8
Handel hurtowy	6	Przemysł metalowy	13
Informatyka	19	Przemysł paliwowy	3
Media	7	Telekomunikacja	5
Przemysł – Inne	13	Ubezpieczenia	20
Przemysł chemiczny	13	Usługi inne	7
Przemysł drzewny	8		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Rozpatrując wyniki badań, trzeba jednak pamiętać, że badane podmioty często są dużymi podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi na bazie zakładów produkcyjnych. Nie są one odrębnymi osobami prawnymi jednakże w praktyce faktyczną działalność operacyjną i inwestycyjną w danych zakładach prowadzą kierownicy jednostek. W takiej sytuacji duży

podmiot gospodarczy może mieć siedzibę w dużym mieście, dla przykładu w Warszawie, ale faktyczna działalność gospodarcza realizowana jest poza tym miastem.

Tabela nr 3.3. Charakterystyka respondentów pod względem liczebności mieszkańców miasta w którym znajduje się siedziba spółki

Liczba mieszkańców	Liczba	Udział
0 – 50 000 osób	3	1,81%
50 001 – 200 000 osób	8	4,82%
200 001 – 500 000osób	29	17,47%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Ankietowane spółki w ponad połowie przypadków wskazały średnioroczne zatrudnienie w roku 2006 w przedziale pomiędzy pięćdziesiąt jeden a sto osób. Odpowiedzi takiej udzieliło 52% respondentów. Pamiętając o tym, iż spółki notowane na rynku regulowanym, są podmiotami o dużej wartości zaskakującym jest fakt, że aż prawie 29% przedsiębiorstw wskazało, że w roku 2006 zatrudnionych było pomiędzy dwadzieścia jeden a pięćdziesiąt osób.

Tak zaskakujące wyniki można wyjaśnić w dwojaki sposób. W latach 2001 – 2004 w Polsce prowadzono szeroki proces reorganizacji dużych przedsiębiorstw. W większości miały one wieloletnią historię. Historycznie dysponowały bardzo liczną załogą oraz silnymi związkami zawodowymi. Podjęto zatem czynności celem reorganizacji operacyjnej. Jej efekt miało stanowić ograniczenie kosztów wynagrodzeń. Wydzielano zatem poszczególne wydziały produkcyjne w odrębne spółki. Celem tego typu działań było urealnienie kosztów funkcjonowania. Opisane działania zaowocowały powstaniem wielu grup kapitałowych, w których spółki praktycznie tworzą organizacyjnie jeden zakład, choć z prawnego punktu widzenia jest to kilka osób prawnych.

Tabela nr 3.4. Charakterystyka respondentów pod względem ilości pracowników spółki

Liczba pracowników	Liczba	Udział
0 – 20 osób	13	7,83%
21– 50 osób	48	28,92%
51– 100 osób	87	52,41%
ponad 100 osób	18	10,84%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Drugi istotny czynnik, który wyjaśnia zaskakujący wyniki badań to fakt ogromnego zainteresowania nowymi wprowadzeniami na rynek regulowany Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Lata 2005 – 2007 to ciągły wzrost liczby nowych spółek notowanych na parkiecie giełdowym. W efekcie zmian średnia wielkość spółek, których



akcje są wprowadzane do obrotu giełdowego, jest mniejsza aniżeli było to obserwowane w latach poprzednich.

Pamiętając, jakie warunki musi spełniać podmiot, aby zostać wprowadzonym do obrotu regulowanego można uznać, iż ankietowane podmioty zaliczają się do grupy dużych przedsiębiorstw, przy czym większość z nich to podmioty bardzo duże. Powoduje to, że badanie można uznać za reprezentatywne dla przedsiębiorstw, których przychody ze sprzedaży wynoszą co najmniej kilkaset milionów złotych, zatrudniających kilkuset lub więcej pracowników. Wydaje się, że odsetek ten pozwala na uznanie, że wyniki badań są reprezentatywne dla firm z tej grupy. Nie można ich natomiast uznać za miarodajne dla firm małych i średnich. Wniosek ten jest jednak zgodny z założeniami badania.

Warto podkreślić, że analiza efektów badań wykazuje zasadniczą spójność udzielanych informacji. Porównanie poszczególnych odpowiedzi wykazuje różnego rodzaju zależności, które potwierdzają, że kwestionariusz ankietowy był wypełniany z należytą uwagą. Dla przykładu zestawienie deklarowanego posiadania spółek zależnych bądź uczestnictwa w grupach kapitałowych z realizacją obowiązków w zakresie przygotowania specjalnej dokumentacji podatkowej wykazuje, że ankietę była zrozumiała i realizowana w prawidłowy sposób. Niemniej można wskazać pojedyncze przypadki, w których udzielone w jednej ankiecie odpowiedzi dotyczące obiektywnych danych (informacji) wzajemnie się wykluczają i nie mogą być w żaden racjonalny sposób wytłumaczone. Należy zatem wywnioskować, iż w nielicznych przypadkach osoby wypełniające ankietę nie dysponowały wystarczającą wiedzą, bądź nie wypełniały formularza dostatecznie skrupulatnie.

Także w zakresie pytań, na które odpowiedzi udzielane są na podstawie indywidualnych poglądów, odczuć czy sądów, logiczne zależności pomiędzy poszczególnymi pytaniami zazwyczaj się potwierdzają. Wskazuje to na rzetelne i przemyślane podejście ankietowanych do udzielanych odpowiedzi. W niektórych jednak przypadkach odpowiedzi na pytania układają się inaczej niż można byłoby tego oczekiwać.

Omawiając wiarygodność zebranego materiału badawczego i reprezentatywność uzyskanych wyników, trzeba zwrócić uwagę na dwa zagadnienia. Po pierwsze, należy wskazać, że badanie dotyczyło kwestii, które mogą być uznane za tematy poufnej (delikatnej) natury. Co więcej, trzeba pamiętać, że osobami wypełniającymi kwestionariusze byli przede wszystkim dyrektorzy finansowi, którzy zwykle ponoszą w swoich firmach odpowiedzialność za skuteczność polityki podatkowej. Tymczasem wypełnienie ankiety mogło się w niektórych przypadkach wiązać z koniecznością ujawnienia niedoskonałości tej polityki. Stąd też przy tak skonstruowanym kwestionariuszu (pamiętając jednocześnie, że ogromna większość firm nie skorzystała z możliwości anonimowego wypełnienia ankiety)

można było oczekiwać, że niektórzy respondenci mogą udzielać odpowiedzi korzystniejszych niż wynikające ze stanu faktycznego. Biorąc jednak pod uwagę ogólne wyniki badań, które w wielu miejscach pokazują braki i niedoskonałości rozwiązań stosowanych przez ankietowane firmy, należy uznać, że zjawisko to nie miało istotnego znaczenia.

Niezależnie od powyższych zastrzeżeń można jednak uznać, że metodologia przeprowadzenia badania była prawidłowa, a wielkość próby badawczej reprezentatywna, co łącznie pozwala na przedstawienie wielu ciekawych i miarodajnych wniosków.

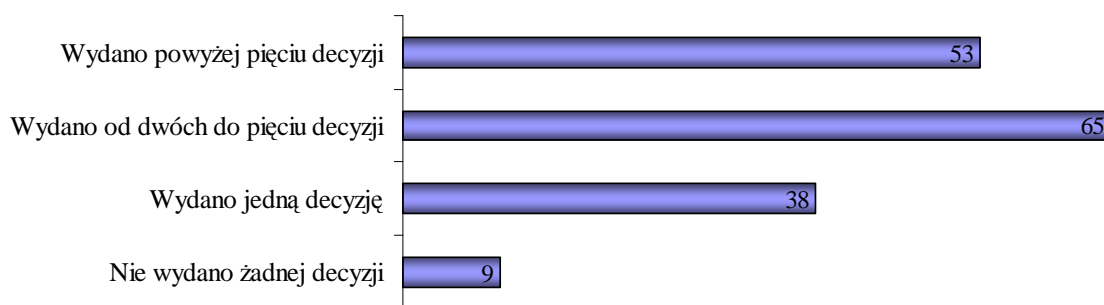
### 3.4 Ryzyko podatkowe – badania empiryczne

#### 3.4.1 Opis wyników badań w zakresie ryzyka podatkowego.

Ryzyko podatkowe postrzegane jest jako ciężar finansowy, który musi ponieść podatnik w wyniku wydania decyzji podatkowej bądź skarbowej zatem badania zjawiska ryzyka podatkowego rozpoczęły się od określenia częstotliwości wystąpienia opisanego zdarzenia. Wśród przebadanych podmiotów w ponad 70% przypadków wydano ponad dwie decyzje podatkowe bądź skarbowe. 39% respondentów wskazało, że w sprawie przedsiębiorstwa było wydanych od dwóch do pięciu decyzji, a blisko 32 % pytanym odpowiedziało, że w sprawach toczonych z udziałem badanego przedsiębiorstwa wydanych było więcej niż pięć decyzji.

Analizując odpowiedzi respondentów na pytanie o liczbę wydanych decyzji w ich sprawie, warto zestawić je z informacjami o okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Okazuje się, że spośród przedsiębiorstw, które funkcjonują powyżej dziesięciu lat większość była kontrolowana powyżej 5 razy. Odpowiedź taką wskazało, aż 39% zapytanych. Od jednej do pięciu decyzji było wydanych w 53% wypadkach, zaś tylko 8% respondentów odpowiedziało, że nie było realizowane żadne postępowanie skarbowe bądź podatkowe.

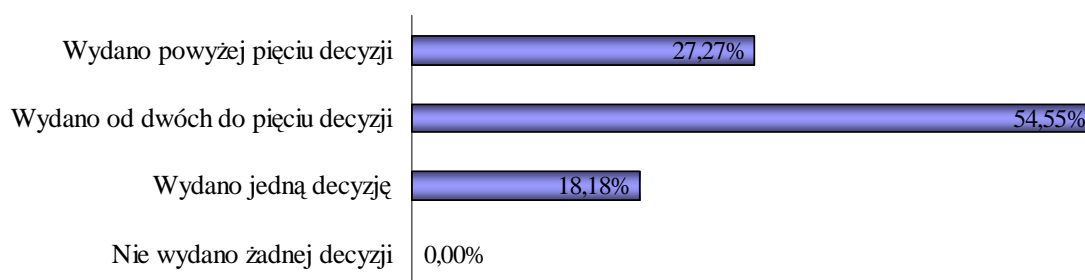
Wykres nr 3.1. Liczba wydanych decyzji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Co ciekawe, żadne z przedsiębiorstw, które prowadzą działalność mniej niż 10 lat, nie odpowiedziało, że nie była wydana w ich sprawie żadna decyzja. Jednakże zarówno w przypadku przedsiębiorstw, które funkcjonują do trzech lat jak i od lat czterech do dziesięciu największy udział potwierdzeń miał wariant „wydano od dwóch do pięciu decyzji”. W pierwszej grupie 55% przedsiębiorstw było stroną postępowania podatkowego bądź skarbowego, natomiast analogiczną liczbę decyzji wydano w drugiej grupie w sprawie 74% spółek.

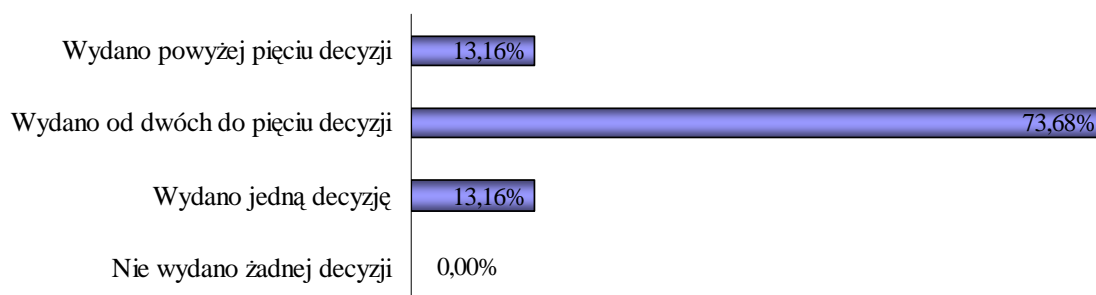
Wykres nr 3.2. Liczba wydanych decyzji wśród spółek , które funkcjonują od 0 do 3 lat



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Dokonując zestawienia odpowiedzi na pytanie o wydane decyzje z informacją o liczbie zatrudnionych w spółce pracowników, dochodzimy do prostej zależności. Otóż wraz ze wzrostem tej liczby zwiększa się również liczba wydanych w sprawie przedsiębiorstwa decyzji. I tak spółki zatrudniające do dwudziestu osób aż w 61% wskazały że ukończono w ich sprawie jedno postępowanie. W gronie przedsiębiorstw zatrudniających od dwudziestu do stu pracowników największy procentowy udział miały przedsiębiorstwa, w których sprawie wydano od dwóch do pięciu decyzji. Jednocześnie połowa przedsiębiorstw, które zatrudniają ponad stu pracowników, była stroną postępowania ponad dziesięć razy.

Wykres nr 3.3. Liczba wydanych decyzji wśród spółek , które funkcjonują od 4 do 10 lat

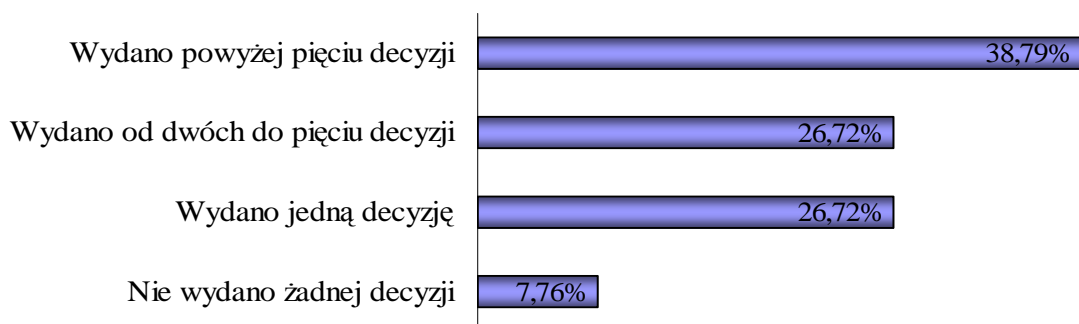


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Opisana zależność jest stosunkowo łatwo wytłumaczalna. Otóż jednym z częścię stosowanych wskaźników oceny wielkości przedsiębiorstwa jest liczba zatrudnionych pracowników. Toteż przedsiębiorstwa uważane za duże częściej objęte są kontrolą. Jeżeli przedsiębiorstwo zatrudnia dużą liczbę osób, naturalnym jest także, że jego przychody

muszą być duże, zatem spodziewać się można, że organy podatkowe bądź skarbowe zdecydują się na podjęcie czynności kontrolnych.

Wykres nr 3.4. Liczba wydanych decyzji wśród spółek, które funkcjonują powyżej 10 lat



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Idąc tym torem, należałoby przeanalizować zależność między wielkością miasta, w którym znajduje się siedziba spółki, a liczbą wydanych w jej sprawie decyzji. Nie wydaje się to jednak być celowym, gdyż aż 75% badanych przedsiębiorstw ma swoją siedzibę w miastach zamieszkiwanych przez powyżej pół miliona osób. W takiej sytuacji analiza korelacji jest bezcelowa. Podobnie bezzasadne jest doszukiwanie się zależności pomiędzy rodzajem urzędu skarbowego właściwego dla podatnika a liczbą wydanych decyzji. Brak podstaw do takiej analizy wynika z stosunkowo krótkiego okresu funkcjonowania przepisów o utworzeniu urzędu skarbowego dla dużych podmiotów gospodarczych..

Oprócz ogólnej oceny poziomu ryzyka podatkowego w Polsce istotne jest również wskazanie tych obszarów prawa podatkowego, które mają największy wpływ na jego percepcję. Jedno z istotniejszych kryteriów ustalonych dla opisanego zjawiska ryzyka podatkowego dokonuje jego podziału omawianego zjawiska ze względu na rodzaj podatku. Dokonano w tym celu następującej klasyfikacji: podatki dochodowe, podatki obrotowe oraz podatki majątkowe. Zbadano, w jakim zakresie ustalenia zawarte w decyzjach organów podatkowych i skarbowych dotyczyły poszczególnych rodzajów podatków.

Tabela nr 3.5. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 2 ankiety

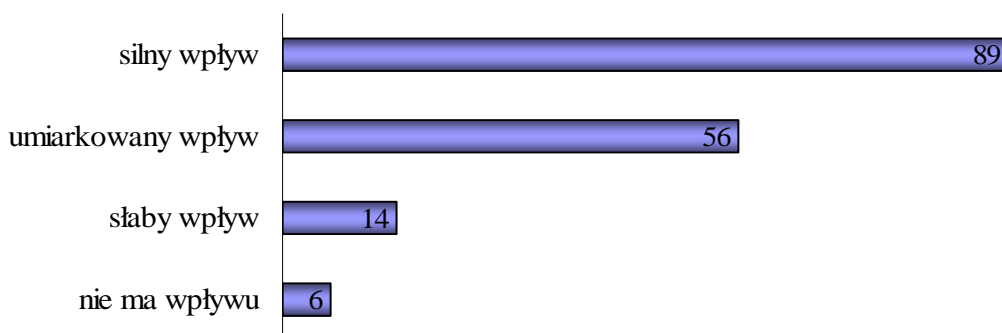
	0	1	2	3
	nie ma wpływu	słaby wpływ	umiarkowany wpływ	silny wpływ
Podatek dochodowy (PIT, CIT)	6 4%	14 8%	56 34%	89 54%
Podatek obrotowy (VAT, podatek	6 4%	28 17%	87 52%	44 27%
Podatek majątkowy (pozostałe podatki)	53 33%	93 56%	19 11%	0 0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Z uwagi na relatywną trudność uzyskania precyzyjnych informacji o tym, ile zarzutów w poszczególnych decyzjach dotyczyło konkretnych rodzajów podatków, dla potrzeb określenia natężenia zjawiska zastosowano czterostopniową skalę. Kwantyfikowała ona zjawisko w zakresie natężenia jego istotności, proponując skalę rang od 0 do 3, co odpowiadało znaczeniom: „zjawisko nie ma wpływu”, „zjawisko ma słaby wpływ”, „zjawisko ma umiarkowany wpływ”, „zjawisko ma silny wpływ”.

Analiza odpowiedzi udzielanych w omawianym obszarze prowadzi do konkluzji, że respondenci wskazują podatki dochodowe jako najczęstszą podstawę do wydania decyzji. Drugą w kolejności grupę stanowią podatki obrotowe. Najmniejszy udział w podatkowych bądź skarbowych decyzjach mają, zdaniem pytanych, podatki majątkowe. Obrazuje to doskonale tabela nr 3.5..

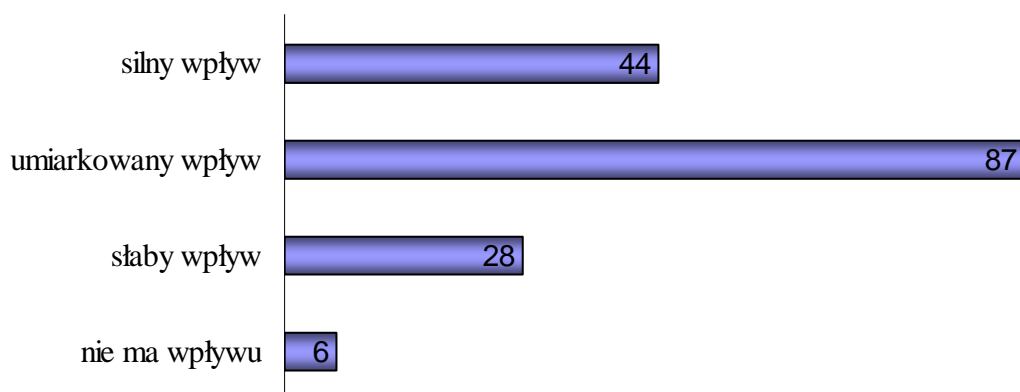
Wykres nr 3.5. Wpływ podatków dochodowych na wydawane decyzje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Jak widać na wykresie nr 3.5. aż 54% respondentów uważa podatki dochodowe za główne źródło ustaleń zawartych w decyzjach podatkowych bądź skarbowych. Zaledwie 12% pytanych uznało, że podatki dochodowe mają słaby wpływ na ustalenia decyzji, bądź że nie mają go wcale.

Wykres nr 3.6. Wpływ podatków obrotowych na wydawane decyzje

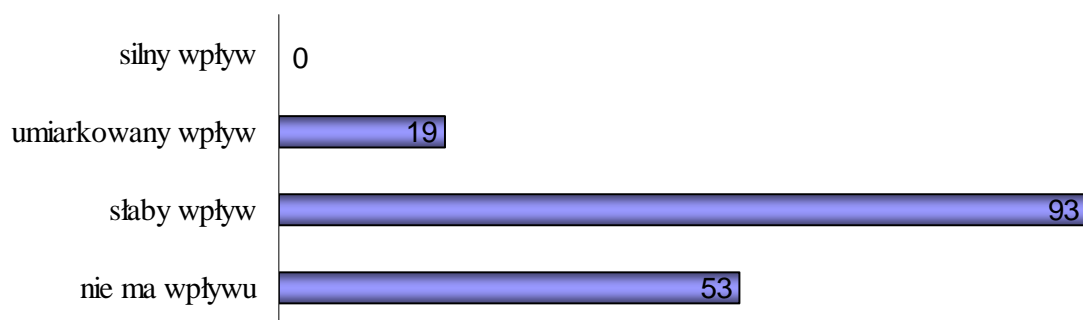


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Również podatki obrotowe stanowią zdaniem podatników bardzo istotny obszar ustaleń zawartych w decyzjach podatkowych. 79% spółek wskazało, że mają one umiarkowany bądź silny wpływ na te działania. Jednakże w odróżnieniu od odpowiedzi udzielonych na temat zakresu ustaleń opartych na ustawach o podatkach dochodowych w przypadku podatków obrotowych największa liczba respondentów odpowiedziała, że podatki z tej grupy mają umiarkowany wpływ na decyzje. 87 spółek zakreśliło taką odpowiedź, co stanowi 52%. Zaś 27% respondentów wskazało, że podatki obrotowe mają silny wpływ na ustalenia zawarte w decyzjach.

Żaden z badanych podmiotów nie wskazał na silny wpływ podatków majątkowych, a łącznie 89% wypowiedziało się, że ta grupa podatków ma mały wpływ bądź nie ma go wcale.

#### Wykres nr 3.7. Wpływ podatków majątkowych na wydawane decyzje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Odpowiedzi uzyskane w trakcie realizacji badań ankietowych na temat postrzegania ryzyka podatkowego różnego rodzaju podatków odbiegają w zakresie ustaleń i wniosków od badań przeprowadzonych w 2005 przez doradczą spółkę Ernst&Young sp. z o.o..

Oceniając istotność poszczególnych podatków z punktu widzenia ryzyka respondenci pytani przez ankieterów Ernst&Young sp. z o.o. za zdecydowanie najważniejszy uznali VAT i podatek dochodowy od osób prawnych (CIT). Aż 93% wskazało VAT jako bardzo istotny. Pozostałe 7% uznało ten sam podatek za średnio istotny, a żadna ankietowana spółka nie określiła go mianem mało istotnego. Jednocześnie dla 76% ankietowanych CIT stanowił podatek bardzo istotny z punktu widzenia polityki podatkowej firmy.

Wyjaśnieniem niezgodności w wynikach obu badań może być czas, który upłynął pomiędzy badaniami przeprowadzonymi przez Ernst&Young i autora niniejszej rozprawy. Pierwsze zostały przeprowadzone w roku 2005 czyli rok po wejściu Polski do struktur Unii Europejskiej. Wraz z nim wprowadzono w polskim systemie prawa podatkowego istotne zmiany w zakresie opodatkowania podatkami obrotowymi. Dotyczyły one zarówno podatku VAT jak i podatku akcyzowego. Zatem w okresie badania podatnicy mieli zaledwie roczną

praktykę funkcjonowania zgodnie z zasadami nowej ustawy. Opisywane w niniejszym rozdziale badania były przeprowadzone w drugiej połowie 2007 roku zatem ponad trzy lata od dnia, gdy obowiązująca dziś ustawa o podatku od towarów i usług weszła w życie. Można zatem przypuszczać, iż postrzeganie podatników wypełniających ankiety w roku 2005 chwilowo odbiegały od średniego postrzegania zjawiska ryzyka podatkowego, na skutek bieżących wydarzeń. Z biegiem czasu podatnicy szybko zdali sobie sprawę, iż zmiana regulacji w zakresie podatków obrotowych dla większości podmiotów nie niesie za sobą głębokich zmian co sprawiło zmianę postrzegania ryzyka.

Tabela nr 3.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 5 ankiety

	0	1	2	3
	nie ma wpływu	słaby wpływ	umiarkowany wpływ	silny wpływ
Niejednoznaczna regulacja prawna	0 0%	35 21%	64 39%	66 40%
Niepełna wiedza podatnika, bądź jego pracowników	42 26%	40 24%	61 37%	22 13%
Błąd rachunkowy	6 4%	29 17%	73 44%	57 34%
Niedbalstwo podatnika, kontrahenta lub organu	31 19%	61 37%	47 28%	26 16%
Inne (jakie?)	158 96%	5 3%	0 0%	2 1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Zestawienie udzielonych przez respondentów odpowiedzi w zakresie udziału poszczególnych rodzajów podatków ze strukturą zatrudnienia przedsiębiorstwa prowadzi do interesujących wniosków. Otóż małe przedsiębiorstwa znacznie częściej identyfikują ryzyko podatkowe z podatkami obrotowymi aniżeli przedsiębiorstwa duże. I tak w gronie przedsiębiorstw zatrudniających ponad 100 pracowników, aż 77% spółek wskazało grupę podatków dochodowych jako tę, która ma największy udział w ustaleniach decyzji podatkowych i skarbowych. Jednocześnie w tej grupie przedsiębiorców tylko 6% spółek określiło podatki obrotowe mianem mających silny wpływ w zakresie opisywanego zjawiska. 83% spółek zatrudniających powyżej 100 pracowników odpowiedziało, że podatki obrotowe mają umiarkowany wpływ.

Piąte pytanie skierowane do respondentów w ankiecie dotyczyło tego, co według respondentów stanowiło przesłankę do wydania decyzji podatkowej. Pytanie zostało skonstruowane tak, aby to podatnicy wskazywali przyczyny wydania decyzji podatkowej, bez wglądu na to, czy w późniejszym czasie decyzja ta została uchylona czy też nie. Analizując udzielone odpowiedzi, trzeba brać pod uwagę fakt, że osoby je udzielające często

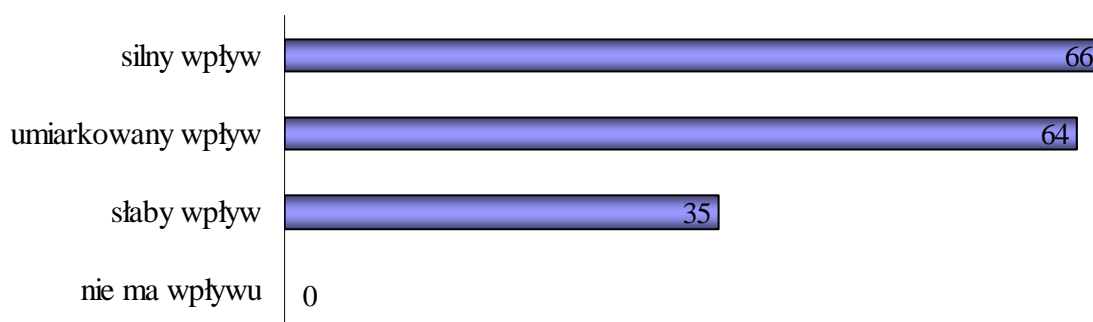
same są odpowiedzialne za kontakty z organami administracyjnymi czyli bezpośrednio bądź pośrednio zajmują się także rozliczeniami podatkowymi. Trudno jest zatem traktować odpowiedzi jako całkowicie obiektywne, jednakże pamiętając iż ankieta była anonimowa i dobrowolna, można przyjąć, iż wyniki badań są zgodne z najlepszą wiedzą respondentów. Przy konstrukcji ankiety wyróżniono cztery podstawowe rodzaje przyczyn zaistnienia zdarzeń powodujących powstanie ryzyka podatkowego:

- niejasne bądź niejednoznaczne regulacje prawne;
- niepełna wiedza osób odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe;
- błędy rachunkowe;
- niedbalstwo podatnika, kontrahenta bądź organu podatkowego;
- inne.

Ankietowani każdemu z wymienionych wyżej zdarzeń mieli nadać rangę w skali od 0 do 4.

Brak jednoznacznej regulacji prawnej rozumiany jako problemy z interpretacją przepisów prawa podatkowego jest zdaniem podatników najczęstszą przyczyną powstania ryzyka podatkowego. 66 badanych spółek wskazało, że czynnik ten ma silny wpływ, a 64 podmioty odpowiedziały, że problemy z brakiem jednoznacznej interpretacji regulacji prawnych ma umiarkowany wpływ na wydawane decyzje podatkowe.

Wykres nr 3.8. Wpływ niejednoznacznej interpretacji przepisów na wydanie decyzji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

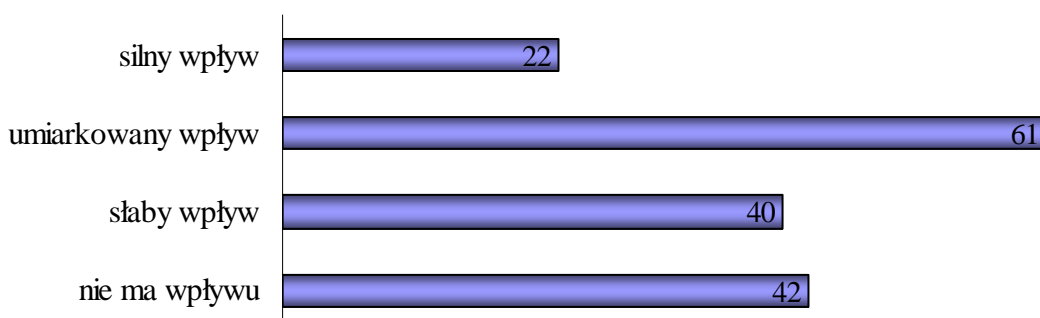
Zatem 79% respondentów wskazało, niejednoznaczność regulacji prawnych jako przyczynę niekorzystnej decyzji pokontrolnej wydanej przez organ prowadzący postępowanie podatkowe bądź skarbowe. Zauważyć także można, że w grupie ankietowanych spółek ani jedna nie zdecydowała się wskazać, że niejednoznaczność regulacji prawnych nie ma żadnego wpływu na wydawane decyzje.

Brak dostatecznej wiedzy w zakresie prawa podatkowego ponad wszelką wątpliwość ma znaczenie dla prawidłowego wykonywania obowiązków podatkowych. Przepisy prawa w tym zakresie zmieniają się bardzo często. W wielu newralgicznych obszarach działalności



gospodarczej brak jest jednolitej interpretacji przepisów. Nierzadko bywa tak, że ich interpretacje dokonywane przez organy podatkowe bywają odmienne. Koniecznym zatem jest, aby pracownicy w stały sposób obserwowali zmiany w zakresie przepisów z których wynikają obowiązki podatkowe przedsiębiorstw dla których pracują. Jednak zaledwie 61 spółek czyli 37% respondentów wskazało, że brak wystarczającej wiedzy podatnika bądź pracownika ma umiarkowany wpływ na wydawane w ich sprawie decyzje, zaś 22 respondentów czyli tylko 14% badanych spółek wskazało, że niepełna wiedza ma duży wpływ na wydawane w ich sprawach decyzje podatkowe.

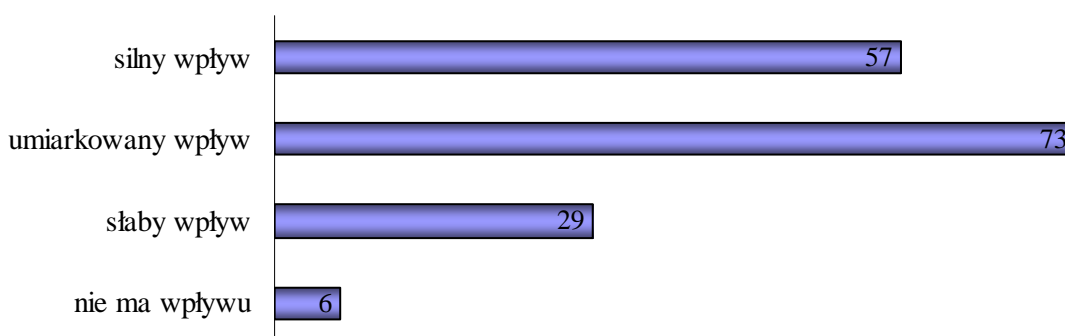
Wykres nr 3.9. Wpływ niepełnej wiedzy podatnika na wydawane decyzje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Zaskakującym jest stanowisko 40 spółek, które odpowiedziały, że niepełna wiedza podatnika bądź jego pracowników nie ma wpływu na wydawane decyzje podatkowej. Takie stanowisko można wyjaśnić chyba tylko brakiem obiektywizmu co do oceny własnych działań.

Wykres nr 3.10. Wpływ błędów rachunkowych na wydawane decyzje



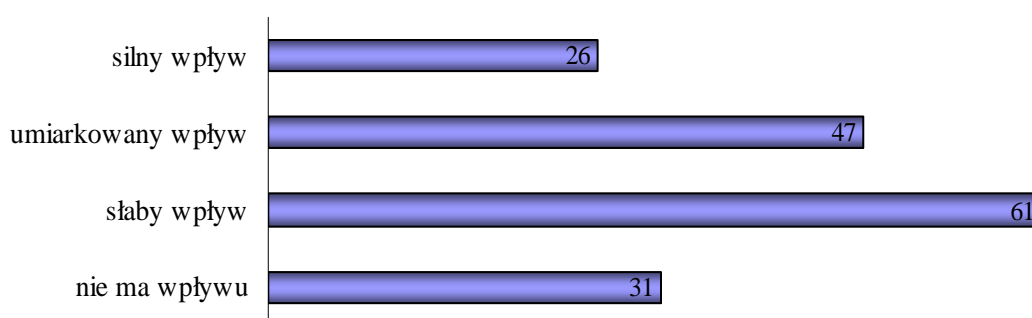
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Błędy rachunkowe czyli na przykład przeoczenia, bądź błędy w pracy systemów księgowych były przez badane spółki wskazane jako częsty powód wydania decyzji podatkowych. Aspekt błędów rachunkowych został wskazany przez 57 podmiotów jako mający silny wpływ oraz przez 73 podmioty jako mający wpływ umiarkowany. Zatem

razem 78% badanych podmiotów odpowiedziało, że błędy rachunkowe mają umiarkowany bądź silny udział w wydaniu niekorzystnych dla podatnika decyzjach podatkowych.

W przypadku dużych przedsiębiorstw, jakimi są niewątpliwie spółki giełdowe, błędy rachunkowe nie powinny być częstym powodem wydania decyzji podatkowych. W spółkach tego typu funkcjonują zazwyczaj zaawansowane procedury obiegu dokumentów. Stosowane w dużych przedsiębiorstwach programy finansowo-księgowo, które wymagają od użytkownika wprowadzania informacji, pozwalają zweryfikować sprawdzić wiele obliczeń automatycznie. Na tym tle odpowiedzi podatników w omawianym zakresie wydają się być zaskakujące.

#### Wykres nr 3.11. Wpływ niedbalstwa na wydawane decyzje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Odpowiedź podatników o zakresie wpływu niedbalstwa podmiotów życia gospodarczego na powstanie ryzyka podatkowego oraz wydanie decyzji w ich sprawie wykazuje, że respondenci identyfikują taki problem, jednakże przypisują mu drugorzędną rolę. 92 podmioty czyli 56% badanych spółek stwierdziły, że niedbalstwo ma słaby wpływ bądź nie ma go wcale. Jednakże 26 podmiotów odpowiedziało, że niedbalstwo ma silny wpływ, a 47 określiło go jako umiarkowany.

Kluczem do interpretacji rozkładu odpowiedzi na ten temat wydaje się być przybliżenie znaczenia pojęcia „niedbalstwo”. To pojęcie z zakresu teorii prawa oznacza jedną z postaci, obok lekkomyślności, nieumyślnego spowodowania czynu zabronionego. W niedbalstwie brak jest zamiaru wyrządzenia szkody, przy czym cechuje je świadomość tego, że szkoda może zostać wyrządzona lub brak takiej świadomości połączony jednak z możliwością przewidzenia szkody. Niedbalstwo może zatem wiązać się zagubieniem dokumentów, brakiem stosownych adnotacji, które mogą pomóc udokumentować obowiązki podatkowe w prawidłowy sposób, bądź przetrzymywaniem dokumentów w działach przedsiębiorstwa, które powinny przekazać je do działu księgowego. Powstanie ryzyka podatkowego poprzez nieświadome niedopatrzenia wynikać może bądź to z niedoskonałych procedur działania w organizacjach bądź negatywnych ludzkich przyzwyczajień oraz

lenistwa. Zatem prawidłowo opracowane i wdrożone procedury działania powinny zapewnić ograniczenie ryzyka w tym zakresie praktycznie w całości.

W ankiecie uwzględniono także możliwość wskazania przez respondentów innych przyczyn powstania ryzyka podatkowego. Siedem podmiotów zakreśliło odpowiedź „inna”. Jednakże żaden nie dodał komentarza w kwestii, jakiego typu to przyczyny. Nie można ich zatem przeanalizować.

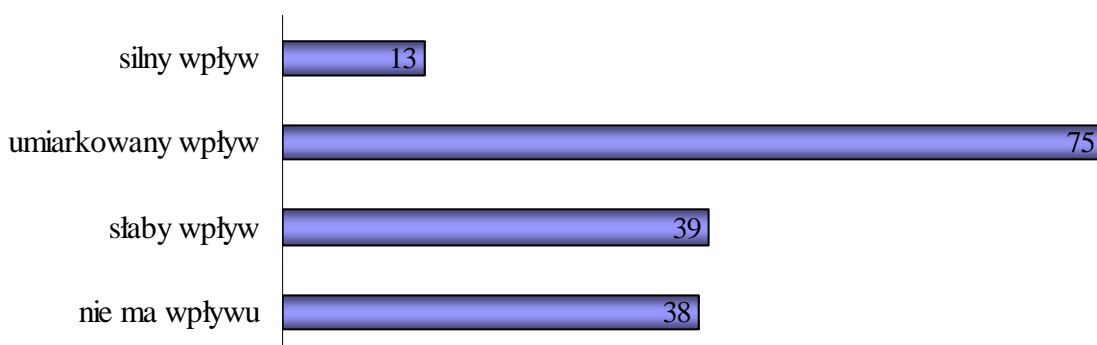
Szóste pytanie zadane w ankiecie miało na celu ustalić, kto popełnił błędy powodujące wydanie decyzji podatkowych w sprawie ankietowanej spółki. Odpowiedź miała wynikać z osobistego przekonania wypełniającego formularz ankietowy. Dla opisu postrzegania zjawiska zaproponowano w ankiecie skalę od 0 do 3 podobnie jak w pytaniu numer 5.

Tabela nr 3.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 6 ankiety

	0	1	2	3
	nie ma wpływu	słaby wpływ	umiarkowany wpływ	silny wpływ
Błąd strony	38 24%	39 23%	75 45%	13 8%
Błąd kontrahenta	54 33%	81 49%	13 8%	17 10%
Błąd organu	46 29%	82 49%	28 17%	9 5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Wykres nr 3.12. Wpływ błędu strony na wydawane decyzje

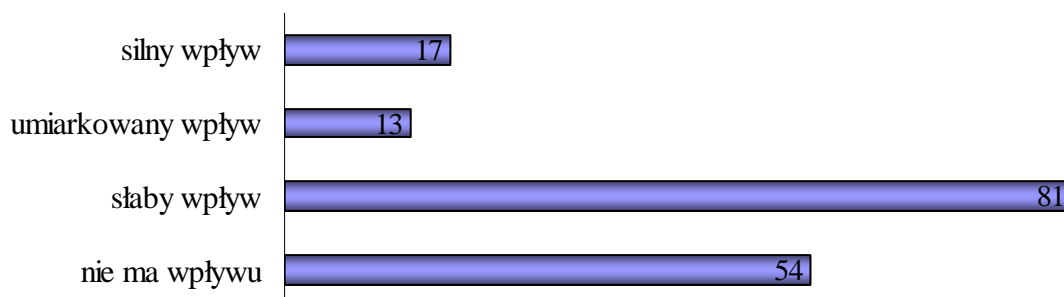


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Błąd strony postępowania czyli błąd podatnika został w największej liczbie przypadków wskazany jako przyczyna wydania decyzji podatkowej. W 53% przypadków określono go jako silny bądź umiarkowany. Zaskakujący jest jednak fakt, że aż w 38 przypadkach odpowiadający zaznaczyli, że ich błąd nie miał żadnego wpływu na wydanie decyzji. Stanowisko podatników mogą być zaskoczeniem, bo przecież o prawidłowości rozpoznania skutków danej czynności w obrębie obowiązków podatkowych decydują

właśnie oni, zatem dotrzymując należytej staranności, mogli oni sprawdzić prawidłowość realizacji obowiązków przez własnych kontrahentów. Trudno jest zatem zrozumieć, dlaczego respondenci wskazują wyłącznie na odpowiedzialność kontrahentów, nie doszukując się własnych zaniedbań.

Wykres nr 3.13. Wpływ błędu kontrahenta na wydawane decyzje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Błąd kontrahenta został wskazany w 17 przypadkach jako czynnik mający silny wpływ na wydawane w sprawie respondenta decyzje podatkowe. Nie istnieje jednak w praktyce wiele takich możliwości. Zdarzenia, które mogą być tu przykładem to: błędne udokumentowanie zdarzenia gospodarczego, nieterminowe przekazanie dokumentu, wystawienie dokumentu potwierdzającego nieprawdę.

W przypadku badanych spółek najczęstszą przyczyną wydania niekorzystnych decyzji podatkowych z winy kontrahenta mogło być odliczanie podatku od towaru i usług na podatnie faktur, które poświadczały nieprawdę bądź faktur, od których nie wykazano podatku należnego. Jednakże Trybunał Konstytucyjny<sup>365</sup> orzekł, że podatnik nie może odpowiadać za niespełnienie obowiązków podatkowych przez inne podmioty.

Ustawodawca dokonał szeregu zmian w ramach obowiązujących przepisów prawa podatkowego nakierowanych na ograniczenie ryzyka podatkowego wynikającego z braku realizacji obowiązków przez inne podmioty. Jako przykład takich zmian można wskazać dla przykładu zmiany w zakresie podatku od czynności cywilnoprawnych, jakie nastąpiły od 1 stycznia 2007 roku<sup>366</sup>. W wyniku dokonanych zmian podatnicy wskazują na mniejszą liczbę możliwych zagrożeń zaistniałych w wyniku świadomych bądź nieświadomych działań kontrahentów.

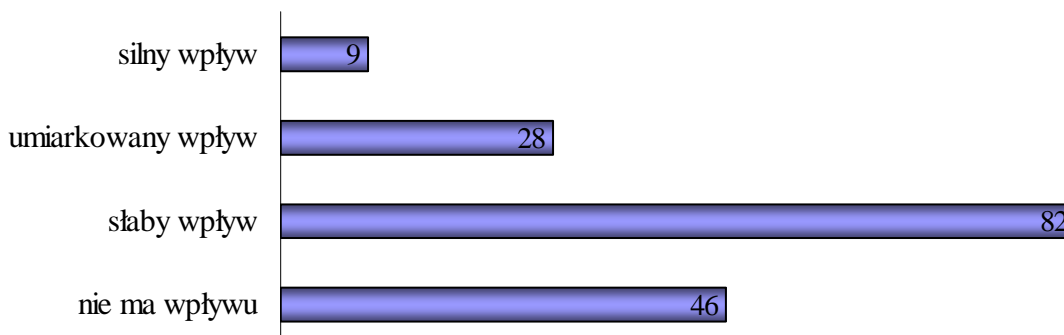
Tylko 5% respondentów wskazało organy podatkowe jako podmioty, których błędy miały silny wpływ na wydawanie negatywnych dla podatnika decyzji podatkowych. 17% respondentów odpowiedziało, że błędy popełnione przez organy administracyjne miały

<sup>365</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 11 maja 2004 K 4/2003 (Dz. U. 2004.122.1288).

<sup>366</sup> Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r. o zmianie ustawy o podatku od spadków i darowizn oraz ustawy o podatku od czynności cywilnoprawnych (Dz. U. 2006.222.1629).

umiarkowany wpływ na wydawanie decyzji podatkowej. 78% badanych podmiotów zdecydowało się odpowiedzieć, że błędy organów miały wpływ słaby lub nie miały go wcale.

Wykres nr 3.14. Wpływ błędu organu na wydawane decyzje



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Decyzje podatkowe oraz skarbowe, które obarczone są błędami, mogą zostać uchylone w wyniku wniesienia odwołania do organu wyższej instancji. Można zatem uznać, że decyzje, które zostały uchylone, wydano w wyniku błędu organu administracji podatkowej. Można jednocześnie przypuszczać, że brak jest pewności, w jakim zakresie decyzje podatkowe, od których nie wniesiono odwołania, były niezgodne z obowiązującymi przepisami prawa, gdyż nigdy nie zostało to poddane weryfikacji.

W kolejnym punkcie ankiety poproszono respondentów o określenie, ile procent otrzymanych przez spółkę decyzji zostało uchylonych w wyniku wniesienia odwołania do organu drugiej instancji lub skargi do Sądu Administracyjnego. Konstruujący ankietę wyznaczył pięć równych przedziałów procentowych, wśród których ankietowani mieli wskazać właściwy dla ich spółki. W przypadku braku wiedzy na ten temat mieli oni możliwość zdecydowania się na odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Tabela nr 3.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 7 ankiety

Udział uchylonych decyzji	Liczba	Udział
0% – 20%	12	8%
21% – 40%	2	1%
41% – 60%	25	15%
61% – 80%	97	58%
81% – 100%	23	14%
Trudno powiedzieć	6	4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety badawczej

Jak wskazują przedstawione dane 72% respondentów określa, że uchylono ponad połowę decyzji podatkowych. Przy czym aż 23 badane podmioty wskazały, że uchylonych zostało więcej niż cztery na pięć wydanych decyzji. 58% respondentów wskazało, że decyzje

były uchylone w przedziale od 61% do 80%. Zdecydowanie mniej podmiotów, bo tylko 15% wskazało, że uchylono od 41% do 60% decyzji. Mniej niż cztery na dziesięć decyzji uchylono w 14 przypadkach w tym, 12 podmiotów wskazało, że uchylono mniej niż 20% decyzji.

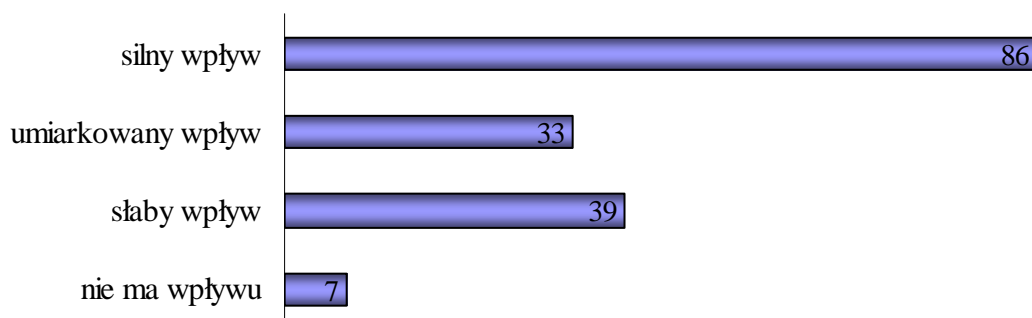
Tabela nr 3.9. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 8 ankiety

	0	1	2	3
	nie ma wpływu	słaby wpływ	umiarkowany wpływ	silny wpływ
Postępowanie odwoławcze	7	39	33	86
	5%	23%	20%	52%
Rozprawa przed Wojewódzkim Sądem Administracyjnym	17	100	42	6
	11%	60%	25%	4%
Rozprawa przed Naczelnym Sądem Administracyjnym	112	32	14	7
	69%	19%	8%	4%
Rozprawa przed Trybunałem Konstytucyjnym	155	10	0	0
	94%	6%	0%	0%
Nie uchylono żadnej decyzji				1
				0,60%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Pytanie ósme było pogłębieniem zagadnienia badanego w 7. pytaniu. Po pozyskaniu informacji na temat odsetka uchylanych decyzji poddano badaniu to, na jakim etapie postępowania odwoławczego miało to miejsce. Pytanie zostało zadane w taki sposób, aby określić w skali od 0 do 3, podobnie jak w pytaniach powyżej, wpływ danego etapu procedury na uchylenie decyzji.

Wykres nr 3.15. Decyzje uchylone na etapie postępowania odwoławczego



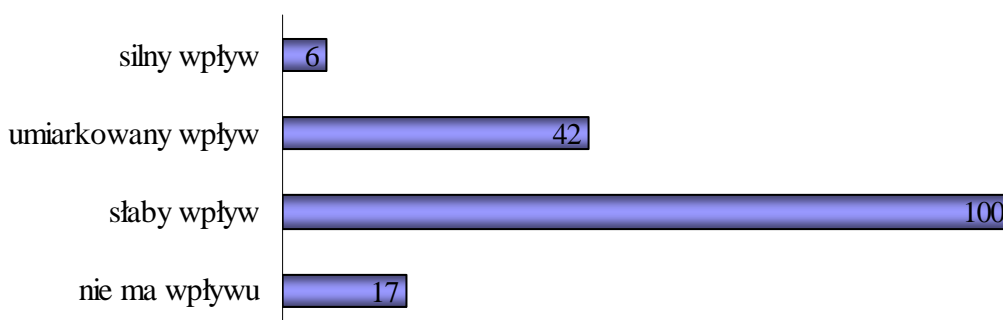
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Badane spółki w największej liczbie przypadków wskazały, że decyzja została uchylona poprzez wniesienie odwołania do organu drugiej instancji. 52% wskazało, że postępowanie odwoławcze miało silny wpływ na uchylenie decyzji podatkowych oraz skarbowych. 33 podmioty, czyli 20%, wypowiedziało się, że postępowanie odwoławcze ma

umiarkowany wpływ w tym zakresie. 28% badanych spółek określiło go jako słaby lub nieistniejący, jednak wśród nich tylko 7 spółek wybrało ostatni wariant.

Kolejnym krokiem, jaki może podatnik uczynić po utrzymaniu w mocy decyzji organu administracyjnego drugiej instancji, jest złożenie skargi do wojewódzkiego sądu administracyjnego właściwego dla siedziby podatnika. Skuteczność działania na tym etapie postępowania jest oceniana przez podatników gorzej aniżeli skuteczność wniesienia odwołania. Tylko 6 podmiotów wskazało, że ten element postępowania miał silny wpływ na uchylenie decyzji, zaś 42 podmioty, że wpływ ten był umiarkowany.

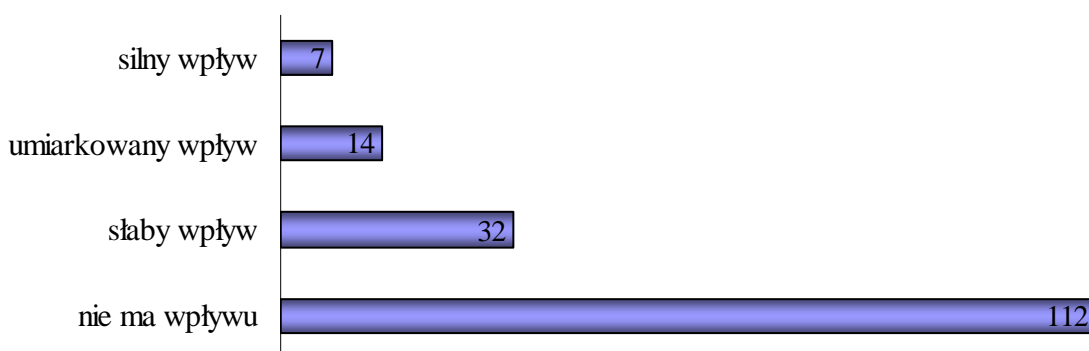
Wykres nr 3.16. Decyzje uchylone na etapie postępowania przed WSA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Łącznie zatem tylko 31% badanych respondentów odpowiedziało, że postępowanie przed Wojewódzkim Sądem Administracyjnym miało silny bądź umiarkowany wpływ na uchylenie decyzji wydanych w sprawie spółki. 60% badanych podmiotów odpowiedziało, że czynności podejmowane przed Wojewódzkim Sądem Administracyjnym miały słaby wpływ na uchylenie decyzji podatkowej, zaś 17 podmiotów wskazało, że nie miały żadnego znaczenia.

Wykres nr 3.17 Decyzje uchylone na etapie postępowania przed NSA

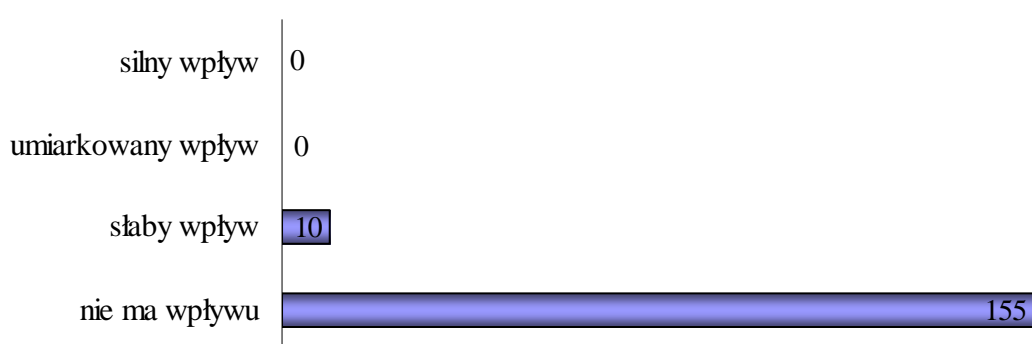


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Niekorzystne dla podatnika rozstrzygnięcie wydane przez wojewódzki sąd administracyjny może być podstawą wniesienia skargi kasacyjnej do Naczelnego Sądu

Administracyjnego. Od 1 stycznia 2005 roku w Polsce funkcjonuje sądownictwo dwuinstancyjne. Zatem skargi kasacyjne wnoszone są do NSA stosunkowo od niedawna, a więc i praktyka podmiotów gospodarczych w tym zakresie nie jest duża. Nie zaskakuje zatem fakt, że tylko 12% badanych podmiotów wskazało, iż postępowanie kasacyjne miało umiarkowany bądź silny wpływ na decyzje administracyjne przedsiębiorstw. Łącznie aż 145 spółek odpowiedziało, że postępowanie przed Naczelnym Sądem Administracyjnym miało słaby wpływ na decyzje bądź nie miało go wcale, przy czym przeważająca większość, bo aż 69% badanych odpowiedziało, że omawiany element postępowania nie miał żadnego wpływu.

Wykres nr 3.18. Decyzje były uchylone na etapie postępowania przed TK



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Zapytano także respondentów, jak oceniają wpływ postępowania przed Trybunałem Konstytucyjnym. Żaden podmiot nie wskazał, iż ma ono umiarkowany bądź istotny wpływ na rozstrzygnięcie w sprawie. Tylko 6% respondentów odpowiedziało, iż jest on słaby. 155 badanych spółek czyli 94% respondentów wskazało, że postępowanie przed Trybunałem Konstytucyjnym nie ma wpływu na rozstrzygnięcia w ich sprawie. Tylko jeden podmiot odpowiedział, że nie uchylono żadnej decyzji w jego sprawie.

W kolejnym pytaniu sondowano, jaką rolę pełnił pytany w decyzjach wydanych w jego sprawie. Zgodnie zapisami Ordynacji Podatkowej podmiot prowadzący działalność gospodarczą może odpowiadać za zobowiązania podatkowe jako podatnik, płatnik bądź inkasent. Podatnikiem jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, podlegająca na mocy ustaw podatkowych obowiązkowi podatkowemu<sup>367</sup>. Płatnikiem jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, zobowiązana na podstawie przepisów prawa podatkowego do obliczenia i pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie

<sup>367</sup> Art. 7 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).



organowi podatkowemu<sup>368</sup>. Inkasentem jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, obowiązana do pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie organowi podatkowemu<sup>369</sup>.

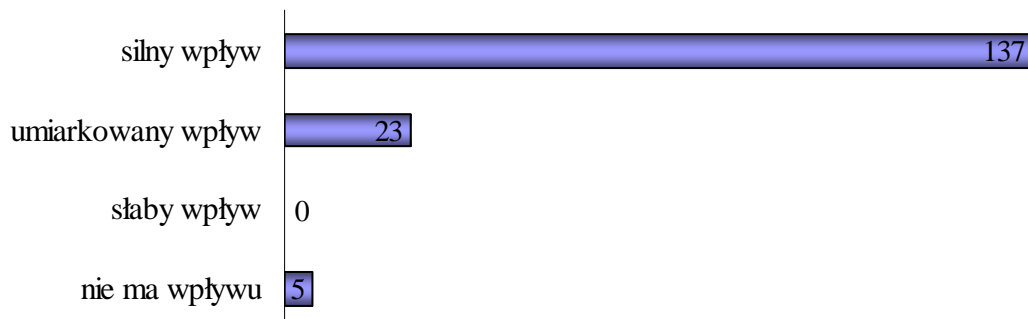
Tabela nr 3.10. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 10 ankiety

	0	1	2	3
	nie ma wpływu	Słaby wpływ	umiarkowany wpływ	silny wpływ
Podatnik	5	0	23	137
	3%	0%	14%	83%
Płatnik	21	132	10	2
	13%	80%	6%	1%
Inkasent	149	4	10	2
	91%	2%	6%	1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Pytanie zostało tak ułożone, aby respondent wskazał, jaki wpływ miała dana funkcja podmiotu na wydawaną decyzję podatkową bądź skarbową. Odpowiedzi można było udzielać w skali od 0 do 3.

Wykres nr 3.19. Spółka była stroną postępowania jako podatnik



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Aż 137 podmiotów odpowiedziało, iż obowiązki spoczywające na spółce jako na podatniku miały silny wpływ na decyzje w jego sprawie, na umiarkowany wpływ w tym zakresie wskazały 23 podmioty. Razem umiarkowany bądź silny wpływ obowiązków podatkowych, jakie zostały nałożone na podatnika na wydanie decyzji podatkowych został wskazany przez 97% pytaných przedsiębiorstw. 5 podmiotów odpowiedziało, że czynnik ten nie ma wpływu. Trudno jest zrozumieć, dlaczego część podatników odpowiedziała w taki sposób. Mając na uwadze fakt, że przeważająca większość podmiotów była stroną

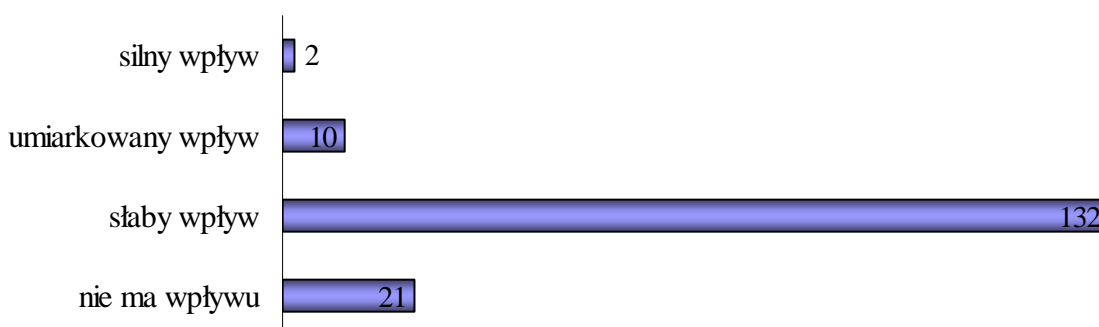
<sup>368</sup> Art. 8 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).

<sup>369</sup> Art. 9 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).

postępowania podatkowego bądź skarbowego, nie sposób sobie wyobrazić, żeby dotyczyły one wyłącznie funkcji płatnika bądź inkasenta.

12 podmiotów wskazało, że obowiązki, jakie spoczywały na spółce jako płatniku, miały silny bądź umiarkowany wpływ na wydanie decyzji w jej sprawie. Na słaby wpływ omawianego czynnika wskazało 80% respondentów. 21 podmiotów odpowiedziało, że obowiązki podatkowe spółki jako płatnika nie miały żadnego wpływu na wydawane w ich sprawie decyzje.

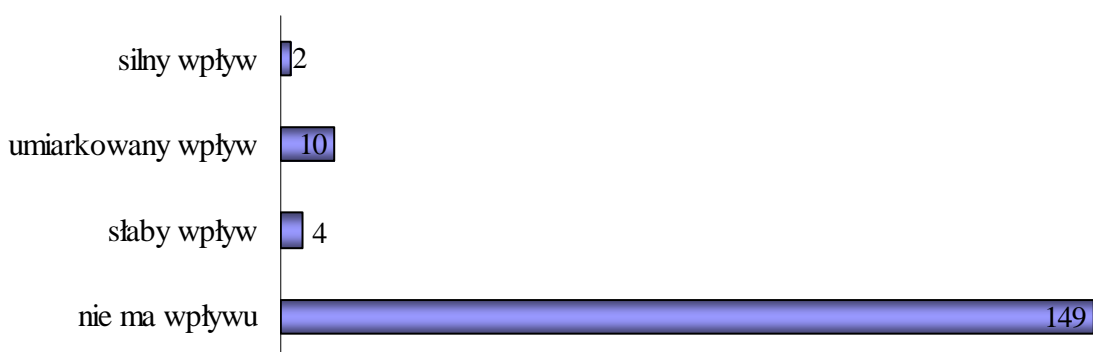
Wykres nr 3.20. Spółka była stroną postępowania jako płatnik



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Obowiązki podatnika jako inkasenta nie miały wpływu na wydawane decyzje podatkowe zgodnie z odpowiedziami udzielonymi przez 149 podmiotów, co stanowi 91% badanych spółek. 7% badanych spółek odpowiedziało, że omawiany czynnik ma umiarkowany bądź silny wpływ na wydawane decyzje podatkowe bądź skarbowe. Pozostałe 3% respondentów oceniło omawiany wpływ jako słaby.

Wykres nr 3.21. Spółka była stroną postępowania jako inkasent



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Jedenaste pytanie ankiety miało na celu ocenić, jaki udział w wydawanych decyzjach administracyjnych miały poszczególne typy urzędów. Zgodnie z obowiązującymi

przepisami<sup>370</sup> prawa organami, które są władne wydać decyzje podatkową pierwszej instancji są: urząd skarbowy, urząd celny, urząd kontroli skarbowej, urząd gminy.

Tabela nr 3.11. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 11 ankiety

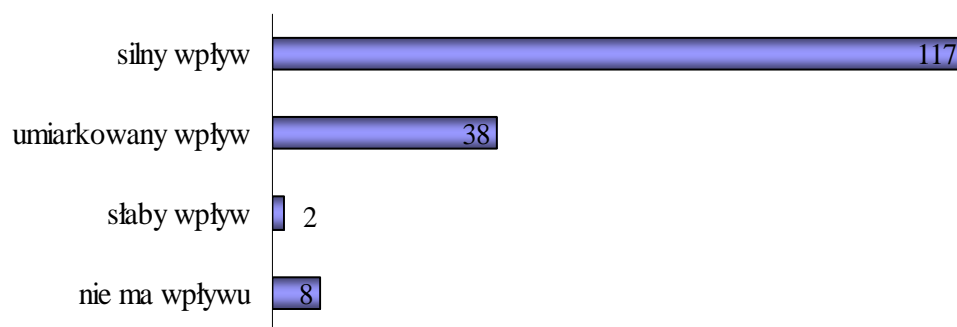
	0	1	2	3
	nie ma wpływu	słaby wpływ	umiarkowany wpływ	silny wpływ
Urząd Skarbowy	8	2	38	117
	6%	1%	23%	70%
Urząd Celny	0	160	5	0
	0%	97%	3%	0%
Urząd Kontroli Skarbowej	12	22	118	13
	8%	13%	71%	8%
Inny organ administracyjny	132	17	11	5
	80%	10%	7%	3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Analizując odpowiedzi na to pytanie, trzeba brać pod uwagę fakt, że w ostatnich latach właściwość rzeczowa organów administracji uległa daleko idącym zmianom. Dla przykładu właściwym w sprawie podatku akcyzowego do 23 stycznia 2004 był urząd skarbowy, zaś od tej daty właściwym w zakresie podatku akcyzowego stał się urząd celny<sup>371</sup>.

Pośród badanych podmiotów 70% wskazało, że największy udział w zakresie wydawanych decyzji miały urzędy skarbowe. 23% spółek odpowiedziało, że miały one wpływ umiarkowany. Tylko dziesięć podmiotów udzieliło z kolei odpowiedzi, że urzędy skarbowe miały słaby bądź nie miały wcale wpływu na decyzje wydawane w sprawie badanej spółki.

Wykres nr 3.22. Decyzje wydawane przez urząd skarbowy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Odpowiadając na pytanie o wpływ działania urzędów celnych na proces wydawania decyzji w sprawie badanej spółki, 97% badanych czyli 160 podmiotów odpowiedziało, że

<sup>370</sup> Art. 13 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).

<sup>371</sup> Art. 13 ust 1 ustawy z dnia 23 stycznia 2004 o podatku akcyzowym (Dz. U. 2004.29.257 ze zm.).

urząd celny miał słaby wpływ na wydawane decyzje podatkowe. Umiarkowany wpływ w tym zakresie wykazało 5 podmiotów.

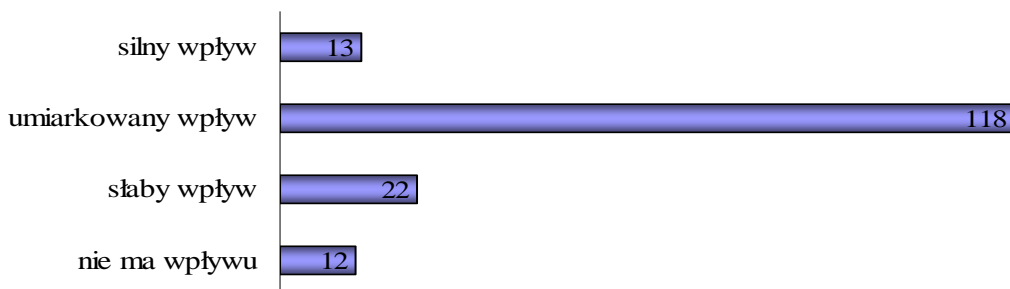
Wykres nr 3.23. Decyzje wydawane przez urząd celny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

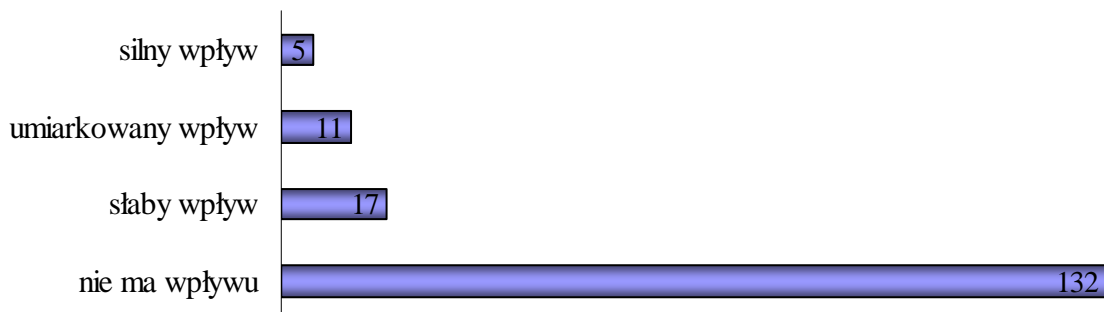
Co zaskakujące, żaden podmiot nie odpowiedział, że urząd celny nie miał wpływu na wydawane decyzje podatkowe. Zaskoczenie wynikać może z faktu, iż nie każdy podatnik dokonuje przecież czynności, które mogą rodzić obowiązki podatkowe w zakresie podatków, których właściwość rzeczowa obejmuje urzędy celne.

Wykres nr 3.24. Decyzje wydawane przez urząd kontroli skarbowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Wykres nr 3.25. Decyzje wydawane przez inny organ administracyjny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Urzędy kontroli skarbowej miały zdaniem 79% badanych podmiotów umiarkowany bądź silny wpływ na proces wydawania decyzji podatkowej w ich sprawie (odpowiednio 118 i 13 podmiotów wskazało takie odpowiedzi). 21% badanych uznało, że rola urzędu

kontroli skarbowej w zakresie wydawania decyzji w sprawie badanej spółki była słaba bądź nie było jej wcale.

W ankiecie zadano także pytanie o wydawanie decyzji podatkowych przez inne organy administracyjne. Duży ich wpływ wskazało tylko 5 podmiotów, 11- rolę umiarkowaną tychże organów. 80% badanych spółek odpowiedziało, że inne organy administracyjne nie miały żadnego wpływu na wydawane decyzje podatkowe w ich sprawie.

Kolejne pytanie zadane w ankiecie miało na celu ustalić, jaki wpływ miały wydawane decyzje podatkowe na funkcjonowanie spółki. Zostało ono skonstruowane tak, aby odpowiadający odniósł się do płynności finansowej przedsiębiorstwa w sposób inny niż liczbowy. Dla opisu odpowiedzi, podobnie jak w poprzednich pytaniach, została zaproponowana czterostopniowa skala.

Tabela nr 3.12. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 12 ankiety

	0	1	2	3
	nie ma wpływu	słaby wpływ	umiarkowany wpływ	silny wpływ
Wydane decyzje nie miały wpływu na funkcjonowanie	6 4%	15 9%	63 38%	81 49%
Obciążenia finansowe powstałe na podstawie decyzji podatkowych nie miały większego wpływu na bieżące działanie podmiotu	6 4%	43 26%	53 32%	63 38%
Obciążenia finansowe powstałe na podstawie decyzji podatkowych miały istotny wpływ na działalność gospodarczą Przedsiębiorstwa	158 96%	5 3%	2 1%	0 0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

87% badanych spółek uznało, że odpowiedzi „wydanie decyzji nie miało wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa” można nadać ocenę umiarkowaną bądź silną. Mniej, bo 72% badanych spółek odpowiedziało, że analogiczne oceny można nadać stwierdzeniu, że obciążenia finansowe powstałe na podstawie decyzji podatkowej nie miały większego wpływu na bieżące działanie podmiotu. Trzecia możliwa odpowiedź brzmiała, iż obciążenia finansowe powstałe na podstawie decyzji podatkowej miały istotny wpływ na działalność gospodarczą przedsiębiorstwa. Stopnia silnego nie wskazał żaden badany, zaś 2 podmioty odnotowały umiarkowany wpływ. 158 podmiotów czyli 95% badanej próby udzieliło na to pytanie odpowiedzi, że zdarzenie takie nie zaistniało.

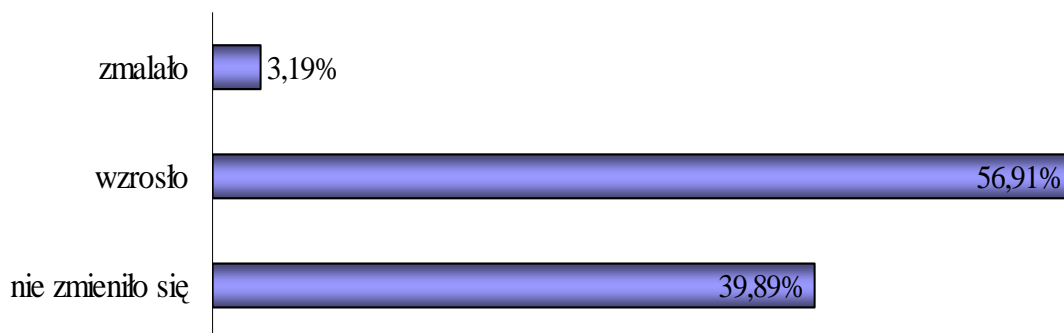
### 3.4.2 Analiza innych danych statystycznych w zakresie ryzyka podatkowego

Celem niniejszego podrozdziału jest dalsze przybliżenie zagadnienia ryzyka podatkowego w zakresie, w jakim postrzegają je podmioty gospodarcze. Podstawę do dalszych rozważań stanowią wyniki badań zrealizowanych przez zespół zarządzania ryzykiem podatkowym spółki doradztwa podatkowego Ernst&Young, a także dane statystyczne pozyskane przez Autora rozprawy z Ministerstwa Finansów.

Wspomniane wyżej badania zostały przeprowadzone w dniach 18 i 19 kwietnia 2005 r. Ankieta została rozesłana do około 1.500 respondentów – głównie firm figurujących na listach mailingowych Ernst & Young. Lista respondentów obejmowała zarówno klientów firmy Ernst & Young, jak i podmioty niebędące klientami. Mailing objął również firmy znajdujące się w zestawieniu „Lista 500 Największe firmy Rzeczpospolitej” opublikowanym przez dziennik „Rzeczpospolita”. Ponadto informacja o badaniu oraz adres poczty elektronicznej, pod którym można było zgłosić chęć wypełnienia ankiety, opublikowana została w Rzeczpospolitej. Łącznie spłynęło 170 ankiet, z czego 11 zostało wypełnionych anonimowo. Zbieranie zakończono 19 maja tego samego roku.

Wyniki potwierdziły tezę, że rozliczenia podatkowe i związane z nimi ryzyko odgrywają coraz większą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwami i stają się istotnym czynnikiem wpływającym na prowadzenie działalności gospodarczej. W opinii większości badanych firm znaczenie ryzyka podatkowego w Polsce jako nieodłącznego elementu prowadzenia biznesu wzrasta. 57% respondentów zaobserwowało w ostatnim okresie taką tendencję. Chociaż 40% firm uznało, że poziom ryzyka podatkowego nie uległ zmianie, to jedynie 3% firm twierdzi, że w ostatnim okresie ryzyko podatkowe w Polsce zmalało.

Wykres nr 3.26. Znaczenie ryzyka podatkowego w Polsce jako elementu prowadzenia biznesu



Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań Ernst & Young sp. z o.o.

Pośród badanych przez spółkę Ernst&Young podmiotów wszystkie, które były notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych określiły, że poziom ryzyka podatkowego wzrósł.

Interesujący jest fakt, że w gronie spółek, które odpowiedziały na ankietę Ernst&Young były także podmioty notowane na giełdzie papierów wartościowych w Nowym Yorku. Pośród nich odmiennie niż w przypadku spółek notowanych wyłącznie na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych porównywalna liczba spółek wskazywała na wzrost poziomu ryzyka jak i na fakt, że ryzyko podatkowe pozostaje na niezmiennym poziomie. Zatem spółki, które notowane są na innych rynkach finansowych postrzegają ryzyko podatkowe jako zjawisko mające mniejszy wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą aniżeli spółki funkcjonujące na polskim rynku finansowym.

Autorzy opisywanych badań poszukiwali także odpowiedzi na pytanie, co sprawiło, że respondenci odnotowali wzrost ryzyka podatkowego. Z analizy wyłoniło się kilka wniosków. Jednym z wyjaśnień mogą być z pewnością nowe regulacje wprowadzone wraz z przystąpieniem Polski do Wspólnoty Europejskiej, jak nowa ustawa o VAT, ustawa o podatku akcyzowym, a także szeroka nowelizacja Ordynacji Podatkowej<sup>372</sup> i dostosowanie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych do wymogów dyrektywy Unii Europejskiej w zakresie opodatkowania podatkami bezpośrednimi<sup>373</sup>. Jednak wydaje się, że oprócz czynników wynikających z niestabilności polskiego prawa podatkowego, na odczucia podatników ma również wpływ zaostrzenie obowiązków emitentów oraz nadzoru nad spółkami publicznymi przez regulatorów giełdowych, które nastąpiło w ostatnich latach w wyniku nowelizacji gałęzi prawa papierów wartościowych w Polsce.

Kolejnym zdarzeniem, które mogło zmieniać postrzeganie poziomu ryzyka podatkowego w Polsce była uchwalona w 2002 roku ustawa o odpowiedzialności karnej podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary<sup>374</sup>. Blisko 22% respondentów oceniło, że ustawa o odpowiedzialności karnej podmiotów zbiorowych nie miała żadnego wpływu na wzrost ryzyka podatkowego, a 32 % uznało omawiany wpływ za niewielki.

---

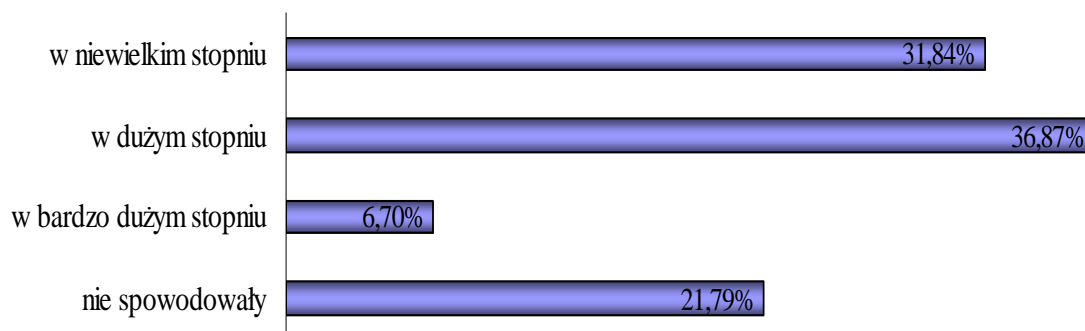
<sup>372</sup> Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o zmianie ustawy - Ordynacja podatkowa oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. 2005.8.60).

<sup>373</sup> Dyrektywa Rady 90/434/EWG z dnia 23 lipca 1990 r. w sprawie wspólnego systemu opodatkowania mającego zastosowanie w przypadku łączenia, podziałów, wnoszenia aktywów i wymiany udziałów, dotyczących spółek różnych państw członkowskich (Dz. Urz. UE L 225 z 20.08.1990); Dyrektywa Rady 90/435/EWG z dnia 23 lipca 1990 r. w sprawie wspólnego systemu opodatkowania stosowanego w przypadku spółek dominujących i spółek zależnych różnych państw członkowskich (Dz. Urz. UE L 225 z 20.08.1990); Dyrektywa Rady 2003/49/WE z dnia 3 czerwca 2003 r. w sprawie wspólnego systemu opodatkowania stosowanego do odsetek oraz należności licencyjnych między powiązаныmi spółkami różnych państw członkowskich (Dz. Urz. UE L 157 z 26.06.2003,).

<sup>374</sup> Ustawa z 28.10.2002 r. o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary (Dz. U. 2002.197.1661).

Takie postrzeżenie zagadnienia można przynajmniej częściowo wytłumaczyć tym, iż regulacja funkcjonuje w porządku prawnym stosunkowo niedługo i prawdopodobnie nie jest dobrze znana wszystkim podatnikom.

Wykres nr 3.27. Wpływ wejścia w życie ustawy z dnia 28 listopada 2003 roku o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych na zwiększenie ryzyka podatkowego w spółce.

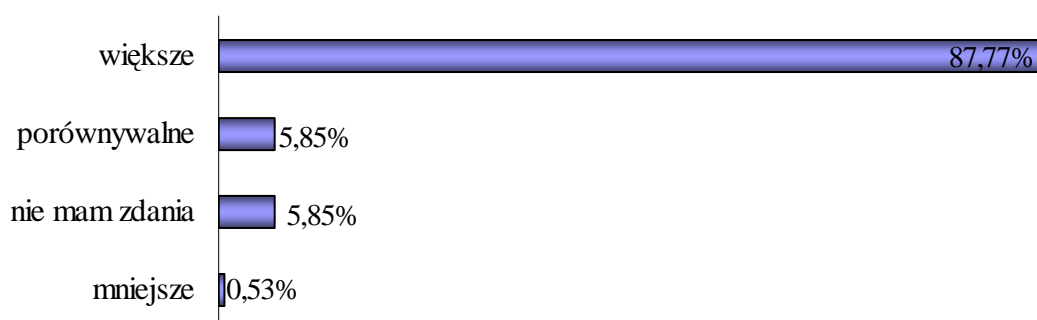


Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań Ernst & Young sp. z o.o.:

Opisywane badania były przeprowadzone krótko po wejściu Polski do struktur Unii Europejskiej zatem ich autorzy postanowili także zbadać jaki jest, zdaniem respondentów, poziom ryzyka podatkowego związany z prowadzeniem działalności na terenie Polski, a jaki w pozostałych krajach Wspólnoty Europejskiej.

Zdaniem większości badanych (88%) ryzyko podatkowe w Polsce jest większe znaczenie aniżeli w krajach, które były członkami Wspólnoty Europejskiej przed przystąpieniem do niej Polski. Dla niespełna 6% badanych opisywane ryzyko jest porównywalne.

Wykres nr 3.28. Porównanie ryzyka podatkowego w Polsce a ryzyka podatkowego w krajach starej UE



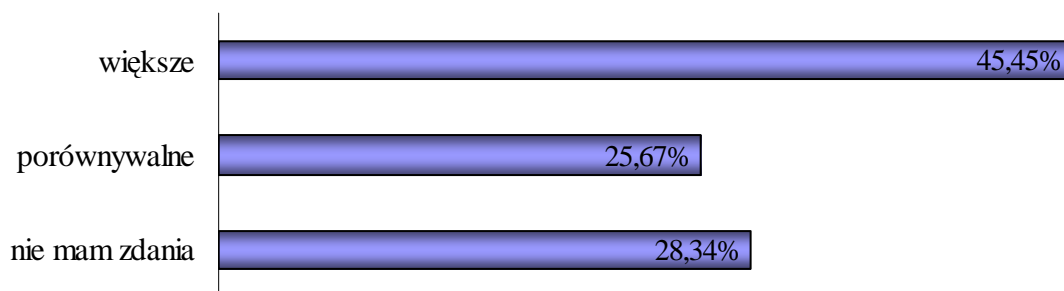
Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań Ernst & Young sp. z o.o.:

Zbadano następnie postrzeżenie ryzyka podatkowego w Polsce oraz w krajach, które równocześnie z nią przystępowały do Wspólnoty Europejskiej. 45% badanych podmiotów odpowiedziało, że ryzyko podatkowe w Polsce jest większe niż w innych krajach tego grona. Zaś dla 25% jest ono porównywalne. Zastanawiające jest to, na jakiej podstawie badane



podmioty zbudowały swoje zdanie w opisywanym zakresie. Trudno bowiem przypuszczać, że blisko połowa przedsiębiorstw ma tak daleko idące kontakty handlowe z podmiotami pochodzącymi z innych krajów, że są w stanie porównać systemy podatkowe dwóch krajów.

Wykres nr 3.29. Porównanie ryzyka podatkowego w Polsce i w krajach wstępujących z Polską do struktur UE



Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań Ernst & Young sp. z o.o.

Analizując odpowiedzi, należy zauważyć, że odsetek osób wskazujących na to, że w Polsce zjawisko ryzyka podatkowego jest mniejsze niż w innych krajach był niski. Odnotowano tylko jedną taką odpowiedź.

Interesująca jest zależność pomiędzy postrzeganiem ryzyka podatkowego w Polsce a wyodrębnieniem w strukturze organizacyjnej firmy osób lub zespołów odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe. 45% spółek, które zatrudniają pracowników zajmujących się wyłącznie rozliczeniami podatków wskazuje, że ryzyko podatkowe w Polsce wzrasta. Częstsze wskazywanie na wzrost zagrożeń podatkowych przez firmy, które nie zatrudniają specjalistów odpowiedzialnych za podatki może być pośrednim dowodem na to, że odpowiednie przygotowanie organizacyjne firmy zmniejsza istniejące zagrożenia zewnętrzne w obrębie zagadnień związanych z opodatkowaniem.

Analiza informacji w zakresie liczby przeprowadzonych w latach 2005, 2006 i 2007 w spółkach kapitałowych kontroli właściwych oraz informacji o wszczętych na ich podstawie postępowaniach podatkowych doprowadzić może do wniosku, iż ryzyko wszczęcia kontroli podatkowej jest z każdym rokiem mniejsze, jednakże prawdopodobieństwo wszczęcia postępowania podatkowego na podstawie przeprowadzonej kontroli podatkowej rośnie. Kontrole właściwe to zgodnie z klasyfikacją nałożoną przez Ministerstwo Finansów kontrole realizowane za pełne okresy rozliczeniowe danego podatku. W roku 2005 w rejestrach organów podatkowych zewidencjonowanych było 161 258 spółek kapitałowych natomiast w latach następnych było ich odpowiednio 170 076 oraz 180 282. Zgodnie z danymi udostępnionymi przez Ministerstwo Finansów w roku 2005 przeprowadzono 26 503 kontrole podatkowe zaś w latach następnych było ich odpowiednio 25 098 oraz 23 283. Z przytoczonych informacji wynika, iż w roku 2005 16,5% spółek

kapitałowych podlegało kontroli podatkowej w roku 2006 było to 14,5%, zaś w roku 2007 niespełna 13%. Statystyczne prawdopodobieństwo wszczęcia kontroli podatkowej w spółkach kapitałowych w analizowanym okresie spadało.

Tabela nr 3.13. Dane o kontrolach właściwych przeprowadzonych w latach 2005 do 2007 w spółkach kapitałowych.

	2005	2006	2007
Liczba podmiotów w bazie danych organów	161 258	170 076	180 282
Liczba przeprowadzonych kontroli	26 503	25 098	23 283
Liczba kontroli zakończonych wszczęciem postępowania	11 695	11 739	11 811
Kwota uszczuplenia*	443 178	379 360	371 421
* Kwota w tys zł			

Zródło: Dane z Ministerstwa Finansów druk MF-9s za lata 2005, 2006, 2007

Spadła także średnia kwota decyzji podatkowych wydanych na jedną spółkę wyliczona jako iloraz wartości ustaleń decyzji podatkowych oraz liczby spółek kapitałowych w danym roku. W roku 2005 średnio na jednego podatnika ustalono 2 748 zł uszczuplenia budżetu państwa podczas gdy w roku 2006 było 2 231 zł, a w roku 2007 kwota uległa zmniejszeniu do 2 060 zł. Obniżeniu uległa także kwota średniego ustalenia na wydaną decyzję podatkową. W roku 2005 średnio na jedną decyzję podatkową określono 37 895 zł zaległości podatkowej, podczas gdy w roku 2006 było to 32 316 zł zaś w roku 2007 omawiana kwota spadła do 31 447zł.

Jak więc widać z przedstawionych informacji, ryzyko podatkowe wyznaczone jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia kontroli podatkowej oraz średniej wartości ustaleń decyzji podatkowej zmalało. Przyczynił się do tego zarówno spadek prawdopodobieństwa wszczęcia kontroli podatkowej jak i spadek przeciętnej wartości wydawanej decyzji podatkowej.

W omawianym okresie wzrósł jednak udział kontroli podatkowych, które doprowadziły do wydania decyzji podatkowych w sumie wszystkich kontroli podatkowych. W roku 2005 44% kontroli podatkowych doprowadziło do wszczęcia postępowania podatkowego, w roku 2006 opisywany udział wzrósł do 47%, podczas gdy rok później było to już prawie 50%. Zatem prawdopodobieństwo wydania niekorzystnej decyzji podatkowej w przypadku wszczęcia kontroli podatkowej wzrosło w omawianym okresie.

Poniżej przedstawione zostały dane o kontrolach podatkowych obejmujących zarówno kontrole właściwe jak i wszelkiego rodzaju kontrole doraźne, czyli także kontrole realizowane za wyrywkowe okresy rozliczeniowe.

Największa całkowita kwota ustaleń decyzji podatkowych dotyczy podatku od towarów i usług. Podobnie w tym zakresie ustalono największą liczbę okresów

rozliczeniowych, w sprawie których wydano pozytywne decyzje podatkowe. Pozytywne decyzje podatkowe to zgodnie z terminologią organów podatkowych decyzje w sprawie których wydano decyzje ustalające zobowiązanie podatkowe w prawidłowej wysokości. 64% ustaleń wszystkich decyzji podatkowych w roku 2005 dotyczyło podatku od towaru i usług, w roku 2006 było to 62% zaś w roku 2007 blisko 66%.

Tabela nr 3.14. Ustalenia w zakresie podatku VAT

	2005	2006	2007
Liczba okresów rozliczeniowych	46 287	46 064	47 862
Liczba pozytywnych okresów rozliczeniowych	15 008	16 191	17 904
Kwota uszczyplenia*	284 023	233 815	247 019
* Kwota w tys zł			

Źródło: Dane z Ministerstwa Finansów druk MF-9s za lata 2005, 2006, 2007

Liczba pozytywnych okresów rozliczeniowych w zakresie podatku od towarów i usług rosła w omawianym okresie podobnie jak całkowita liczba badanych okresów rozliczeniowych. Wzrost ten należy przypisać zwiększeniu się liczby spółek kapitałowych prawa handlowego zarejestrowanych jako podatnicy podatku od towarów i usług. Jednakże wzrost liczby pozytywnych okresów rozliczeniowych był szybszy aniżeli wzrost ilości kontrolowanych okresów rozliczeniowych. W roku 2005 32% badanych okresów rozliczeniowych zakończyło się pozytywnymi ustaleniami, podczas gdy w roku 2006 było to już 35%, a w roku 2007 wskaźnik ten wzrósł do 37%.

Suma całkowitej kwota uszczyplenia budżetu państwa z tytułu podatku od towarów i usług odnotowana w poszczególnych latach wahała się bez wyraźnej tendencji zmian, jednakże przeciętna wartość ustaleń liczona na poszczególne pozytywne okresy rozliczeniowe zmalała z 18 924 zł w roku 2005 do 13 796 złotych w roku 2007.

Liczba okresów rozliczeniowych, które były przedmiotem badania w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych w latach 2005 do 2007 praktycznie nie ulegała zmianie, jednakże liczba pozytywnych okresów rozliczeniowych równomiernie, choć nieznacznie, malała.

Tabela nr 3.15 Ustalenia w zakresie podatku CIT

	2005	2006	2007
Liczba okresów rozliczeniowych	3 879	3 515	3 526
Liczba pozytywnych okresów rozliczeniowych	2 513	2 437	2 379
Kwota uszczyplenia*	137 183	120 870	93 172
* Kwota w tys zł			

Źródło: Dane z Ministerstwa Finansów druk MF-9s za lata 2005, 2006, 2007

Widocznie natomiast zmalała w badanym okresie kwota uszczyplenia budżetu państwa z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych jaka została wykazana w decyzjach wydanych w skutek kontroli podatkowych. W roku 2005 była to łączna kwota około 137 mln zł podczas gdy w roku 2007 liczba ta zmalała do około 93 mln zł. Znacznemu obniżeniu uległa także kwota przeciętnego uszczyplenia określonego na jedną decyzję podatkową. W roku 2005 wartość ta wynosiła 54 589 zł w roku 2006 było to 49 597 zł zaś rok później omawiana wartość obniżyła się ustaliła się na kwocie 39 164 zł, co w porównaniu z rokiem 2005 stanowi bardzo istotną obniżkę.

W przytoczonych powyżej danych łatwo wywnioskować, iż przeciętna wartość ustaleń decyzji podatkowych w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych jest znacznie wyższa aniżeli kwota ustaleń w zakresie podatku od towarów i usług. Jednakże kontroli w tym zakresie jest znacznie mniej.

Tabela nr 3.16. Ustalenia w zakresie podatku PIT

	2005	2006	2007
Liczba okresów rozliczeniowych	12 464	10 412	10 041
Liczba pozytywnych okresów rozliczeniowych	2 132	2 572	3 016
Kwota uszczyplenia*	4 738	2 008	6 078
* Kwota w tys zł			

Źródło: Dane z Ministerstwa Finansów druk MF-9s za lata 2005, 2006, 2007

Spółki kapitałowe są także kontrolowane jako płatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych. W tym zakresie zmniejszyła się liczba realizowanych czynności kontrolnych, jednakże poprawiła się ich skuteczność. W roku 2005 tylko w 17% przypadków badanych okresów rozliczeniowych sporządzono protokoły opisujące pozytywne okresy rozliczeniowe, w roku 2006 wskaźnik ten wzrósł do blisko 25%, podczas gdy w roku 2007 było to już ponad 30%.

Spółki kapitałowe są kontrolowane także pod względem obowiązków podatkowych w zakresie innych rodzajów podatków, w tym między innymi: podatku akcyzowego, podatku od czynności cywilnoprawnych, podatku od nieruchomości, podatku rolnego i leśnego, podatku od gier i zakładów wzajemnych. Jednakże w tym zakresie nie jest sporządzane dokładne zestawienie danych.

Poniżej zostało przedstawione zestawienie informacji na temat zakończonych czynności kontrolnych realizowanych przez organy podatkowe, a także liczby wydanych decyzji oraz kwoty określonej w tych decyzjach. W kolumnie „liczba kontroli zakończonych” w wierszach opisujących działania urzędów kontroli skarbowej nie jest opisane, gdyż instytucje te realizują czynności kontrolne na podstawie ustawy o kontroli

skarbowej, która nie przewiduje odrębnego w czasie postępowania kontrolnego oraz skarbowego.

Tabela nr 3. 17. Zestawienie informacji o wydanych decyzjach w roku 2006

Wyszczególnienie	Liczba kontroli zakończonych	Liczba decyzji	Liczba podatników	Kwota dodatkowych przypisów w decyzjach*
Ogółem	177 184	113 373	32 410	1 490 618 684
PDOP	5 089	2 569	1 930	203 709 645
PDOF	54 859	19 046	9 986	320 106 718
VAT	117 236	91 758	20 494	966 802 322
w tym urzędy skarbowe	177 184	92 837	26 167	483 129 679
PDOP	5 089	1 250	866	37 557 079
PDOF	54 859	15 599	7 614	86 973 666
VAT	117 236	75 988	17 687	358 598 935
W tym UKS		20 536	6 243	1 007 489 005
PDOP		1 319	1 064	166 152 566
PDOF		3 447	2 372	233 133 052
VAT		15 770	2 807	608 203 387

Źródło: Dane z Ministerstwa Finansów druk MF-9s za lata 2005, 2006, 2007

Jak pokazują zaprezentowane w tabelach 3.17 i 3.18 dane istnieją widoczne rozbieżności pomiędzy efektami działań kontrolnych prowadzonych przez urzędy skarbowe, a urzędy kontroli skarbowej. Ponad 80% wszystkich decyzji wydanych było przez urzędy skarbowe. Zaś wartość ustaleń zawartych w decyzjach wydanych przez urzędy skarbowe stanowią około 35% wartości wszystkich ustaleń. Średnia wartość ustaleń zaległości podatkowej decyzji wydanej przez urząd skarbowy w 2006 roku wynosiła 5 204 zł a w roku 2007 analogiczna wartość wynosiła 6 344 zł. Średnia wartość ustaleń zaległości podatkowych zawarta w decyzjach wydanych przez Urząd Kontroli Skarbowej w roku 2006 wynosiła 49 059 a w roku niemalże 75 000 zł. Jak zatem widać, urzędy kontroli skarbowej prowadzą znacznie mniej czynności kontrolnych, jednakże decyzje wydawane przez te urzędy określają przeciętnie kilkukrotnie większe kwoty zaległości podatkowych.

W około 80% przypadków decyzje podatkowe dotyczą podatku od towarów i usług, przy czym w zakresie wielkości ustalonych zaległości podatkowych podatki od towarów i usług to około 65% całkowitej wielkości określonych zaległości podatkowych. Podatek dochodowy od osób prawnych stanowi zaledwie 1% wszystkich decyzji wydawanych przez urzędy skarbowe, podczas gdy kwota ustaleń decyzji w tym zakresie stanowi w roku 2006 prawie 8%, a w roku 2007 blisko 13% kwoty wszystkich ustaleń. Decyzje określające prawidłową wysokość zobowiązań w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych stanowiło 6% wszystkich wydanych decyzji wydanych przez urzędy kontroli skarbowej w roku 2006 zaś w roku 2007 było to 5%. Wartość ustaleń poczynionych w zakresie podatku

dochodowego od osób prawnych w roku 2006 przez urzędy kontroli skarbowej stanowiła 16% wszystkich ustaleń w roku 2006 i 14% w roku 2007.

Tabela nr 3.18. Zestawienie informacji o wydanych decyzjach w roku 2007

Wyszczególnienie	Liczba kontroli zakończonych	Liczba decyzji	Liczba podatników	Kwota dodatkowych przypisów w decyzjach*
Ogółem	169 950	114 494	27 705	1 731 900 173
PDOP	5 236	1 965	1 021	231 756 696
PDOF	53 429	20 355	7 964	374 533 250
VAT	111 285	92 174	18 720	1 125 610 227
W tym urzędy skarbowe	169 950	99 847	24 478	633 470 063
PDOP	5 236	1 122	568	80 217 295
PDOF	53 429	18 049	6 655	93 938 178
VAT	111 285	80 676	17 255	459 314 590
W tym UKS		14 647	3 227	1 098 430 110
PDOP		843	453	151 539 401
PDOF		2 306	1 309	280 595 072
VAT		11 498	1 465	666 295 637

\* Kwota w tys zł

Zródło: Dane z Ministerstwa Finansów druk MF-9s za lata 2005, 2006, 2007

W roku 2006 około połowa decyzji wydanych w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych była wydana przez urzędy kontroli skarbowej, a decyzje te określiły ponad 80% całości zaległości w omawianym zakresie. W roku 2007 udział urzędy kontroli skarbowej w wydawaniu decyzji w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych był jeszcze mniejszy i wynosił 43%. Ustalenia, jakie w tym zakresie poczynił Urząd Kontroli Skarbowej, stanowiły 65% całości ustaleń.

W obrębie pozostałych podatków, to znaczy podatku dochodowego od osób fizycznych oraz podatku od towarów i usług, zaobserwować można jeszcze większe rozbieżności. W roku 2007 urzędy kontroli skarbowej wydały 2306 decyzji w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych, co stanowiło 11% decyzji. Jednakże określały one niemalże trzy czwarte uszczuplenia budżetu państwa z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych w roku 2007.

W tymże roku wydano łącznie 92 174 decyzji w zakresie podatku od towarów i usług z czego 11 498 było wydanych przez organy skarbowe. Te 12% wszystkich decyzji stanowiło 60% kwoty określającej uszczuplenia w zakresie omawianego podatku.

Całość przytoczonych danych pozwala wywnioskować, iż urzędy kontroli skarbowej realizują mniej postępowań i wydają dużo mniej decyzji, jednakże decyzje te określają zwykle zaległości podatkowe w dużo większych kwotach. Wy tłumaczeniem takiego stanu rzeczy może być sposób, w jaki dobierane są podmioty do kontroli przez urzędy skarbowe, a

w jaki sposób przez urzędy kontroli skarbowej. Urzędy skarbowe nie posiadają planów kontroli, które przygotowywane są na podstawie analiz danych historycznych oraz ustaleń specjalnych komórek organizacyjnych. W taki sposób czynią to właśnie urzędy kontroli skarbowej, które ustalają plany kontroli, biorąc pod uwagę wytyczne w zakresie obszarów kontroli narzucone przez centralne organy kontroli skarbowej. Ponadto część kontroli urzędów kontroli skarbowych przeprowadzanych jest z wykorzystaniem ustaleń komórek wywiadu skarbowego<sup>375</sup>.

Tabela nr 3.19. Liczba decyzji pierwszej instancji uchylonych w wyniku wniesienia odwołania do izby skarbowej bądź skargi do sądu administracyjnego

Wyszczególnienie		Ogółem	Odwołanie do izby skarbowej			Sąd administracyjny		
			Razem	US	UKS	Razem	US	UKS
Liczba uchylonych decyzji	2006	5 177	5 074	2 970	2 104	103	65	38
	2007	5 771	5 662	3 691	1 971	109	71	38
Kwota objęta uchyleńmi decyzji	2006	189 894 794	183 765 137	80 366 402	103 398 736	6 129 656	1 851 941	4 277 715
	2007	170 832 910	170 440 520	62 281 012	108 159 508	392 390	195 429	196 961
Liczba podatników	2006	1 650	1 568	944	624	82	59	23
	2007	1 331	1 314	825	489	17	10	7

Źródło: Dane z Ministerstwa Finansów druk MF-9s za lata 2005, 2006, 2007

W roku 2006 65% decyzji, które zostały uchylone przez izby skarbowe w wyniku wniesienia odwołania przez podatnika było wydanych przez urzędy skarbowe. Kwota ustaleń jaka była określona w decyzjach wydanych przez urzędy skarbowe, a uchylonych przez izby skarbowe stanowiła w roku 2006 ponad 183 mln zł co stanowiło 36% całość kwot objętych uchylonymi decyzjami. Jak już zostało wcześniej powiedziane decyzje Urzędów Kontroli Skarbowej zwykle opisują większe kwoty zaległości podatkowych, zatem nie może dziwić, że 1971 decyzji, które stanowiło 35% wszystkich decyzji wszystkich decyzji określało ponad 108 mln złotych które stanowiło 64% całej kwoty uchylonych decyzji. Analogiczna proporcja liczby uchylonych decyzji oraz wartości uchyleń dotyczy roku 2007.

Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż w roku 2007 zarówno izba skarbowa jak i sądy administracyjne uchylły mniej decyzji niż w roku 2006, jednakże suma wartości uchyleń w roku 2007 wzrosła względem roku 2006 o 11%.

### **3.4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań.**

Przeprowadzona ankieta potwierdza przekonanie, iż podmioty gospodarcze, w tym także spółki notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, zdają sobie sprawę z istnienia ryzyka związanego z obowiązkami podatkowymi. Analiza orzeczeń

<sup>375</sup> J. Głuchowski, *Polskie prawo podatkowe*, op. cit., s. 131.

sądów administracyjnych wskazuje, iż nie ma jasności co do tego, w jaki sposób należy rozumieć pojęcie obowiązku podatkowego. Najbardziej rozpowszechnioną opinią podatników jest jego bardzo wąska interpretacja, ograniczająca je wyłącznie do obowiązku zapłaty określonej prawem kwoty środków pieniężnych na rachunek właściwego urzędu skarbowego.

Według podatników najbardziej ryzykowna jest sfera podatków dochodowych. Wniosek taki wynika z analizy odpowiedzi na pytanie drugie ankiety. Wymagało ono, aby podatek określił „intensywność występowania poszczególnych rodzajów podatku”. Pod tym pojęciem respondent mógł identyfikować zarówno częstotliwość ustaleń w danym zakresie jak i ich kwotowy udział w całości ustaleń. Brak jednoznaczności w tym zakresie był działaniem świadomym i nakierowanym na to, aby uzyskać informacje dotyczące oceny przez respondenta udziału danego rodzaju podatku w ogólnym postrzeganiu ryzyka podatkowego, a nie wyłącznie liczby wydanych decyzji podatkowych w zakresie różnych rodzajów podatku.

Interpretacja odpowiedzi na pytanie numer dwa ankiety pozwala jasno uszeregować poszczególne rodzaje podatków pod względem przypisywanego im ryzyka podatkowego. Tym, który zdaniem badanych spółek najintensywniej opisuje się w decyzjach jest podatek dochodowy. Drugim rodzajem podatków są podatki obrotowe. W dużo mniejszym zakresie podatnicy przypisują w ustaleniach udział podatkowi majątkowemu. Uszeregowanie opisane powyżej nie jest zgodne z ustaleniami i wnioskami z badania ankietowego przeprowadzonego w roku 2005 przez spółkę Ernst&Young. W raporcie pod nazwą „Zarządzanie ryzykiem podatkowym w Polsce” przytoczono wyniki badania ankietowego z którego wynika, że więcej decyzji było wydanych w zakresie podatków obrotowych, a w szczególności w zakresie podatku VAT.

Pamiętać jednak należy, że badania, które były podstawą raportu przygotowanego przez Ernst&Young realizowano w roku 2005, czyli w rok po wejściu Polski do struktur Unii Europejskiej. W chwili, gdy Rzeczpospolita Polska stała się członkiem Unii Europejskiej, zobligowana została do implementacji do krajowego porządku prawnego także regulacji w zakresie opodatkowania. W momencie wejścia Polski do Unii Europejskiej funkcjonowały dyrektywy w zakresie zarówno podatków dochodowych jak i obrotowych. Jednakże wdrożenie przepisów dotyczących podatków dochodowych nie miało znaczącego wpływu na zmiany w krajowym porządku prawnym. Natomiast zmiany, jakie polski ustawodawca musiał poczynić, aby przystosować krajowe ustawodawstwo w zakresie podatku od wartości dodanej oraz podatku akcyzowego, wymagały uchwalenia całkowicie nowych aktów prawnych. Nałożyły one na podatników całkowicie nowe obowiązki,



szczególnie w zakresie obrotu wewnątrzspółnotowego oraz przygotowania informacji w tym zakresie. Podobnie ustawa w zakresie podatku akcyzowego, która weszła w życie w 2004 roku wprowadziła szereg nowych instytucji prawnych.

Badania przeprowadzone dla potrzeb niniejszej rozprawy wykazały, że ocena podatników uległa zmianie. Przyczyny odmiennych wyników należy doszukiwać się w dwóch źródłach. Pierwsze to wspomniany już wyżej upływ czasu. Podczas dwóch lat, jakie dzielą badanie przeprowadzone przez Ernst&Young, i zbieranie kwestionariuszy ankietowych dla potrzeb niniejszej rozprawy, spółki zebrały wystarczające doświadczenia w zakresie realizacji obowiązków związanych z podatkiem VAT. Druga istotna okoliczność to charakterystyka badanej próby. Badanie było realizowane w okresie bardzo dużych wzrostów wartości akcji notowanych na giełdzie, a także wzrostu ceny nieruchomości. Lata 2006-2007 cechowały się na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych dużą liczbą transakcji polegających na zakupie bądź to przedsiębiorstw, bądź to istotnych pakietów akcji. W obrębie tego typu transakcji istnieje wiele wątpliwości co do konsekwencji podatkowych. Pamiętając jednocześnie o wartości transakcji zakupu przedsiębiorstwa bądź kontrolnych pakietów akcji, można wyjaśnić, dlaczego spółki identyfikowały ryzyko podatkowe związane z tego typu transakcjami.

Drugi z analizowanych podatków – od towarów i usług – jest zobowiązaniem zaprojektowanym w taki sposób, aby jego ciężar spoczywał na konsumencie finalnym, zatem dla podatników winien być on neutralny<sup>376</sup>. Z tego też powodu znacznie rzadziej poszukują przedsiębiorcy sposobów optymalizacji podatkowych w zakresie podatków pośrednich niż podatków bezpośrednich. Mniejsza liczba możliwości optymalizacji podatkowych powoduje, że podatnicy rzadziej decydują się na rozwiązania prawne, które nie są dokładnie zinterpretowane na gruncie prawa podatkowego. W zakresie podatku dochodowego to przedsiębiorstwa ponoszą, w ich ocenie, ciężar podatku, gdyż nie w każdej branży można ten podatek skutecznie przerzucić, efektem czego podejmowane są próby poszukiwania nowych rozwiązań ograniczenia zobowiązań podatkowych. Nowe instrumenty optymalizacji opodatkowania wynikają zarówno z nowelizacji prawa podatkowego krajowego bądź międzynarodowego, jak i zmian regulacji prawnych w zakresie innych gałęzi prawa. Ciągłe nowe instrumenty, które mają doprowadzić do obniżenia zobowiązań podatkowych, jakie wdrażają przedsiębiorcy, są weryfikowane przez organy podatkowe, a stanowisko ich w zakresie nowych problemów interpretacyjnych nie zawsze jest jednolite, co rodzi kolejne zagrożenia.

---

<sup>376</sup> *Podstawy finansowców*, op. cit., s. 171.

Podatki majątkowe zdaniem respondentów są najrzadszym źródłem ryzyka podatkowego. Można wskazać kilka przyczyn takiej oceny. Pierwszą i najważniejszą jest fakt, iż przepisy w tym zakresie podlegają nowelizacji relatywnie rzadko. Podatki majątkowe postrzegane są jako zobowiązania, których wielkość jest stosunkowo niewielka. Postrzeganie takie jest jednak w niektórych przypadkach złudne. Wskazuje na to przykład podatku od czynności cywilnoprawnej, której przedmiotem była sprzedaż przedsiębiorstwa. Zobowiązanie może stanowić bardzo dużą kwotę, gdyż podstawą wyznaczenia zobowiązania podatkowego była transakcja o wysokiej wartości.

Istotną sprawą w zakresie postrzegania podatków majątkowych przez przedsiębiorstwa może być także fakt, że tylko w części przypadków podlegają one samoobliczeniu.

Ostatnią przyczyną, która powoduje, że w zakresie podatków majątkowych podatnicy odczuwają ryzyko podatkowe w mniejszym stopniu jest fakt, że brakuje wyspecjalizowanych komórek kontroli w tym zakresie. Przeprowadza się je sporadycznie, często przy okazji innych czynności administracyjnych.

Wyniki badań ankietowych wykazują, iż osoby odpowiedzialne za rozliczenia podatkowe w spółkach postrzegają, iż ryzyko podatkowe związane jest w większym stopniu z czynnikami znajdującymi się poza spółką. Jako przyczyny zaistnienia okoliczności powodujących wydanie decyzji podatkowych najczęściej wskazywane były problemy z brakiem jednoznacznej interpretacji podatkowej. Wyciąganie wniosków z wypowiedzi osób odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe musi uwzględniać brak obiektywizmu. Naturalnym jest, bowiem, iż udzielający odpowiedzi wskaże, że to nie jego działania były przyczyną wydania niekorzystnej dla spółki decyzji. Pamiętając o tym fakcie należy ocenić, że udział odpowiedzi wskazujących błędy rachunkowe i brak wystarczającej wiedzy podatnika w zakresie stanowi istotny udział w całości odpowiedzi na pytanie o przyczyny wydawania decyzji podatkowych.

Brak wystarczającej wiedzy na temat obowiązujących regulacji prawnych może być niekiedy rozpoznawany przez osoby odpowiedzialne za dokonywanie rozliczeń podatkowych jako brak jednoznacznej interpretacji prawa. Analizując interpretacje w zakresie prawa podatkowego<sup>377</sup> wydane między 2004 a 2007 rokiem przez urzędy skarbowe, można doszukać się dużej liczby sprzecznych wzajemnie stanowisk. Jednakże w znakomitej większości przypadków organy podatkowe, wydając postanowienia w zakresie interpretacji prawa podatkowego, opierają się na istniejącej i obowiązującej doktrynie i praktyce.

---

<sup>377</sup> Art. 14 a-e ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).

Podobnie sprawa się ma w przypadku spraw rozpoznawanych przez sądy administracyjne. Brak jednolitej interpretacji przepisów prawa podatkowego występuje najczęściej w okresie następującym po gruntownej nowelizacji prawa. Jednolita interpretacja znowelizowanych przepisów powstaje zwykle w czasie, gdy spory pomiędzy podatnikami, a organami podatkowymi są rozpatrywane przez sądy administracyjne, czyli w okresie od dwóch do trzech lat po wejściu w życie znowelizowanego przepisu. W przypadku wejścia w życie norm prawnych, z którymi wiąże się wyraźny problem interpretacyjny, czego efektem jest niejednorodne stosowanie prawa przez różne organy podatkowe, Minister Finansów ma prawo wydać wiążącą organy podatkowe interpretację przepisów prawa. Granica pomiędzy brakiem wystarczającej wiedzy podatnika, a brakiem jednolitej interpretacji przepisów prawa jest niejasna i ulega zmianie wraz z upływem czasu, jaki minął od wejścia w życie normy prawnej.

Duża część badanych spółek wyraziła przekonanie, że najczęstsze przyczyny wydawania niekorzystnych decyzji w ich sprawie stanowiły zdarzenia związane z brakiem jasności w zakresie obowiązujących przepisów prawa podatkowego. Podatnicy nie mają wpływu na treść przepisu, zatem najczęstsze przyczyny zaistnienia ryzyka podatkowego wynikały ze zdarzeń, na które przedsiębiorcy nie mieli wpływu.

Fakt, że wydano decyzję podatkową bądź skarbową pierwszej instancji musiało być wynikiem zaistnienia sytuacji w której ktoś popełnił błąd. Błędem po stronie podatnika musiało być działanie niezgodne z obowiązującymi przepisami prawa materialnego bądź proceduralnego. Decyzja mogła być wydana także w wyniku błędu organu podatkowego. Mógł nim być błąd w zakresie interpretacji prawa materialnego, bądź w zakresie procedury podatkowej. Jeżeli wydaną decyzję obarczał błąd, powinna zostać uchylona. Jednakże podatnicy nie zawsze składają odwołanie od decyzji pierwszej instancji, a jeszcze rzadziej skargę do wojewódzkiego sądu administracyjnego, zatem nie zawsze błędna decyzja podlega uchyleniu. Istnieje także teoretyczna możliwość, iż zdarzeniem, które było pośrednią przyczyną wydania decyzji podatkowej, był błąd kontrahenta. W praktyce sytuacja taka mogła mieć miejsc dla przykładu w zakresie prawa do odliczenia należnego podatku VAT bądź z przyczyn nieprawidłowego dokumentowania transakcji gospodarczych. Ryzyko ponoszenia ciężaru podatkowego z przyczyn zależnych od kontrahenta może także dotyczyć transakcji realizowanych z podmiotami powiązаныmi w myśl ustaw o podatkach dochodowych. Jak wykazują badania spółki, postrzegają działania kontrahentów jako słabe źródło ryzyka podatkowego. Niewątpliwie duże znaczenie w tym zakresie ma fakt, iż relatywnie mało jest możliwości prawnych, aby działania innego podmiotu gospodarczego mogły wyrzucić negatywny skutek na podatniku.

Ankietowane spółki przyznają jednak, że najczęstszą przyczyną błędów, które legły u podstaw wydania niekorzystnych decyzji podatkowych, były ich własne działania. Takie wyniki badań mogą sugerować, że podatnicy nie dostrzegają w obrębie decyzji ostatecznych błędów poczynionych przez organy podatkowe. Wykryte błędy podatników kończą się przecież niekorzystną dla podatnika decyzją<sup>378</sup>. W praktyce należy przypuszczać, że w sytuacji, gdy kontrola obejmuje dany okres rozliczeniowy, zostaną wykryte wszystkie uchybienia. Natomiast błędy, jakie w trakcie postępowania zostaną poczynione przez organy podatkowe, będą podstawą uchylenia decyzji w trakcie postępowania odwoławczego bądź sądowego. Zatem fakt, że istnieją decyzje, które nie zostały uchylone i nigdy nie podlegały kontroli organów wyższego szczebla oznacza, że możliwe jest, iż są obarczone błędami, jednakże podatnik nie był tego świadom, zatem nigdy się od nich nie odwołał.

Jak wykazują badania, duży odsetek decyzji podatkowych jest uchylany w wyniku wniesienia odwołania do wyższej instancji bądź złożenia skargi do sądu administracyjnego. Oceniając wyniki badań należy przypuszczać, że spółki publiczne znacznie częściej decydują się na postępowanie odwoławcze niż podmioty, które nie są notowane na rynku publicznym. Przyczyn takiego zjawiska można doszukać się kilku, jednakże trzy są wyraźne. Spółki publiczne zmuszone są ujawniać w formie komunikatów giełdowych istotne zdarzenia gospodarcze, zatem akcjonariusze są poinformowani o ich istnieniu. Wiedza taka może wpływać na spadek cen akcji notowanych na rynku. Żaden zarząd nie jest zainteresowany tym, aby cena akcji spadała w wyniku ich działań, gdyż w następstwie takich działań może zostać odwołany. Zatem zarządy spółek decydują się przeznaczyć duże środki pieniężne na pomoc prawną w celu uchylenia niekorzystnych decyzji podatkowych. Drugi równie istotny powód wzmożonych działań nakierowanych na uchylenie decyzji podatkowych to zagrożenie, przed jakim staje zarząd w przypadku, gdy nie podejmuje dozwolonych prawem działań w celu poprawy sytuacji spółki, którą zarządza. Gdyby tego nie robił, akcjonariusze bądź rada nadzorcza powezmą przekonanie, że zarząd, nie dokładając należytych starań, zatem działał na szkodę spółki. Efektem zarzutów o działanie na szkodę spółki może być zarówno odpowiedzialność karna jak i odszkodowawcza<sup>379</sup>. Nie bez znaczenia w zakresie skłonności spółek publicznych do podejmowania próby uchylenia decyzji podatkowych jest fakt wejścia w życie ustawy o odpowiedzialności karnej podmiotów zbiorowych. Ustawa ta pozwala, aby w wyniku postępowania karnego skarbowego nałożono na spółki kary pieniężne. Wielkość kar przewidzianych przepisami

---

<sup>378</sup> Najwyższa Izba Kontroli, *Departament budżetu i finansów, Informacja o wynikach kontroli prowadzenia przez organy skarbowe postępowań podatkowych i kontrolnych*, Warszawa, kwiecień 2004, s. 41.

<sup>379</sup> Art. 483 § 1 Ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2000.94.1037).

jest relatywnie wysoka. Fakt, że zarządy spółek publicznych podejmują relatywnie dużo działań w celu uchylenia decyzji ostatecznych powodować może także, że środki wydatkowane na pomoc prawną w tym zakresie są także relatywnie większe niż w mniejszych podmiotach gospodarczych. Wielkość środków pieniężnych ma bezpośrednio wpływ na jakość usług prawnych zaangażowanych w ramach czynności podejmowanych w celu uchylenia decyzji podatkowej.

Pamiętając, że spółki publiczne mogą mieć większy niż przeciętnie odsetek decyzji uchylanych od tych, które pozostały w mocy, można ocenić, że procent uchylanych decyzji jest duży. Przedstawione wyniki badań pokazują, że w przypadku wydania niekorzystnej decyzji podatkowej zarząd spółki może z dużą dozą prawdopodobieństwa szacować, że decyzja takowa będzie uchylona w wyniku postępowania odwoławczego, czy też wniesienia skargi do sądu administracyjnego.

Jak wykazują badania największą liczbę niekorzystnych dla podatnika decyzji uchylonych jest na skutek wniesienia odwołania do organu drugiej instancji. Wniesienie odwołania od decyzji podatkowej pierwszej instancji nie wstrzymuje jej wykonalności<sup>380</sup> jednakże w praktyce do czasu, gdy decyzja nie jest ostateczna, nie wszczyna się postępowania wynikającego z kodeksu karnego skarbowego. Fakt, iż błędne decyzje są korygowane na pierwszym etapie ich weryfikacji pozwala zatem ograniczyć sankcje, jakie mogłyby ponieść osoby odpowiedzialne za realizację obowiązków podatkowych spółki, a także sankcje dla spółek wynikające z ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych.

Badane spółki wskazują na niewielki udział w zakresie uchylania decyzji administracyjnych skarg do sądów administracyjnych zarówno pierwszej jak i drugiej instancji. Szczególnie mało decyzji zostało uchylonych na skutek wniesienia skargi kasacyjnej do Naczelnego Sądu Administracyjnego. Fakt małej skuteczności skarg kasacyjnych można tłumaczyć w dwojaki sposób. Od 1 stycznia 2004 roku w wyniku zmiany ustawy regulującej zasady funkcjonowania sądów administracyjnych<sup>381</sup> sądownictwo administracyjne w Polsce jest dwuinstancyjne. Od wyroku sądu administracyjnego pierwszej instancji wydanego przez wojewódzki sąd administracyjny istnieje możliwość wniesienia skargi kasacyjnej do Naczelnego Sądu Administracyjnego. Jednakże obowiązki formalne związane ze złożeniem skargi kasacyjnej opisane są w ustawie w taki sposób, że w pierwszych miesiącach funkcjonowania nowej ustawy o postępowaniu

---

<sup>380</sup> Art. 224 § 1 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).

<sup>381</sup> Art. 52. § 1. ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. prawo o postępowaniu przed sądem administracyjnym (Dz. U. 2002.153.1270).

przed sądem administracyjnym<sup>382</sup> większość skarg kasacyjnych nie była rozpatrywana z powodu błędów formalnych<sup>383</sup>. Istotną zmianą, jaka została wprowadzona w zakresie postępowania przed sądami administracyjnymi była konieczność ponoszenia kosztów postępowania sądowego w przypadku, gdy wyrok pierwszej instancji nie zostanie uchylony<sup>384</sup>. Podatnik podejmujący decyzję o złożeniu skargi kasacyjnej do Naczelnego Sądu Administracyjnego, ocenia czy korzyści, jakie może uzyskać w wyniku uchylenia wyroku są wystarczająco wysokie, aby opłacało się ponieść koszty w przypadku przegrania sprawy także w drugiej instancji.

Zgodnie z art. 79 Ustawy Zasadniczej<sup>385</sup> każdy, czyje konstytucyjne wolności lub prawa zostały naruszone, ma prawo, na zasadach określonych w ustawie, wnieść skargę do Trybunału Konstytucyjnego w sprawie zgodności z Konstytucją ustawy lub innego aktu normatywnego, na podstawie którego sąd lub organ administracji publicznej orzekł ostatecznie o jego wolnościach lub prawach albo o jego obowiązkach określonych w Konstytucji. Korzystając z przytoczonej normy prawnej do Trybunału Konstytucyjnego wniesiono szereg skarg w zakresie prawa podatkowego. Jednakże analizując liczbę orzeczeń Trybunału Konstytucyjnego w sprawach podatkowych, jakie miały miejsce w ostatnich latach, należy uznać, że stosunkowo niewiele spraw zakończyło się rozstrzygnięciami pozytywnymi dla podatników. Badane spółki potwierdziły, iż wniesienie skargi do Trybunału Konstytucyjnego w sprawie podatkowej jest mało skutecznym instrumentem pomocy w uchylaniu decyzji podatkowych.

Odpowiadając na pytanie o wskazanie udziału różnego typu organów podatkowych i skarbowych w liczbie wydawanych decyzji podatkowych podatnicy najczęściej wskazywali na urząd skarbowy, a w drugiej kolejności na urząd kontroli skarbowej. Analizując odpowiedzi w tym zakresie, trzeba wskazać, iż dobór podatników do kontroli prowadzonych przez urzędy skarbowe a urzędy kontroli skarbowej jest inny. Urzędy skarbowe przeprowadzają w większości przypadków kontrole wybranych okresów roku podatkowego w zakresie wybranego podatku. Często przesłanką wszczęcia kontroli podatkowej jest wykazanie w deklaracji nietypowego dla danego przedsiębiorstwa zdarzenia gospodarczego. Urzędy kontroli skarbowej realizują działania kontrolne na podstawie planów kontroli skarbowej, którego podstawą opracowania są wytyczne Ministerstwa Finansów. Możliwe jest zatem, aby jeden podmiot był kontrolowany przez urząd kontroli skarbowej przez szereg

---

<sup>382</sup> Art. 301 ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. prawo o postępowaniu przed sądem administracyjnym (Dz. U. 2002.153.1270 ze zm.).

<sup>383</sup> J. P. Tarno., Odrzucenie skargi kasacyjnej, *Przegląd Podatkowy*, nr 6/2005, s. 33.

<sup>384</sup> Art. 211 i następane ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. prawo o postępowaniu przed sądem administracyjnym (Dz. U. 2002.153.1270 ze zm.).

<sup>385</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997.78.483).

lat bez przerwy bądź nigdy nie podlegał kontroli. Fakt, w jakiej branży funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, bądź czym się zajmuje, może mieć decydujący wpływ w tym zakresie.

Kontrole urzędów kontroli skarbowej obejmują zwykle okres całego roku podatkowego w zakresie realizacji wszystkich obowiązków podatkowych. Odmienne podejście do zakresu kontroli oraz sposobu wyznaczania podmiotu do kontroli powoduje, że inspekcje prowadzone przez urzędy skarbowe są częstsze, zatem i wynikające z nich decyzje podatkowe są częściej wydawane aniżeli decyzje skarbowe. Stosunkowo niewielki udział kontroli podatkowych prowadzonych przez urzędy celne wynika z faktu, że urzędy celne w zakresie opodatkowania realizują głównie kontrolę w zakresie podatku akcyzowego, a nie każdy podmiot prowadzący działalność gospodarczą jest podatnikiem podatku akcyzowego. Zatem suma kontroli w zakresie podatku akcyzowego stanowi stosunkowo niewielki procent w zbiorze wszystkich kontroli.

Podatki są zbierane także przez urzędy gminy. Do zobowiązań, których właściwość rzeczowa obejmuje urząd gminy należą te wynikające z ustawy o podatkach i opłatach lokalnych czyli podatek od nieruchomości, podatek od środków transportu, podatek od psów, oraz podatek rolny i podatek leśny. W zakresie podatków, które są zbierane przez urząd gminy kontrole są niezwykle rzadkością, gdyż organy te nie mają wydzielonej komórki kontroli. Urzędy gminy największe dochody osiągają w zakresie podatku od nieruchomości, rolnego oraz leśnego. W tym zakresie podstawą wymiaru podatku jest wartość wykazana w rejestrze gruntów prowadzonych przez urząd gminy. A kwota podatku wynika z decyzji, zatem zakładając prawdziwość rejestrów gruntów brak jest uzasadnienia przeprowadzenia czynności kontrolnych. Inaczej stan rzeczy ma się w przypadku podatku od nieruchomości należących do podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Przedsiębiorcy zobligowani są do składania deklaracji w zakresie podatku od nieruchomości w którym deklarowane są podstawy wymiaru podatku. Zatem kontrole realizacji obowiązków w zakresie podatku od nieruchomości podmiotów prowadzących działalność gospodarczą nie są pozbawione celowości. Brak jest także sensu kontrolować, czy realizowane są obowiązki w zakresie podatku od środków transportu, gdyż dział urzędu gminy bądź miasta, który odpowiada za pobór tego podatku otrzymuje zestawienie zarejestrowanych pojazdów od wydziału komunikacji, który prowadzi rejestr pojazdów.

Dokonując podsumowania całości rozważań przedstawionych w niniejszym rozdziale należy wskazać na szereg wniosków, które płyną z przedstawionego materiału empirycznego. Spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych są dużymi podmiotami, które poprzez rozległe regulacje prawne bardziej niż inne podmioty skłonne są podejmować działania w celu identyfikacji ryzyka podatkowego. Przyczyną takiego stanu

rzeczy jest fakt, iż spółki publiczne w związku z tym, że muszą przekazywać do publicznej wiadomości szereg informacji o swojej działalności, narażone są na wiele zagrożeń, które nie dotyczą spółek prywatnych. Ryzyko podatkowe spółek publicznych jest wysokie, ponieważ są to przedsiębiorstwa duże, o dużej wartości aktywów.

Ostatnie lata to okres hossy na polskim rynku regulowanym, a zatem czas wzmożonej aktywności spółek. Gdy dokonywanych jest wiele transakcji naturalnym jest, że ryzyko uchybień w zakresie realizacji obowiązków podatkowych jest większe. Organy kontroli oraz organy wywiadu skarbowego mają łatwy dostęp do informacji o spółkach notowanych na GPW, co sprawia, że potencjalnie częściej mogą być one obiektem kontroli, gdyż informacje o działaniach podejmowanych przez podmioty są dostępne na bieżąco, a raporty okresowe i bieżące publikowane na stronach Giełdy mogą stanowić dowód w ewentualnym postępowaniu podatkowym.

W gronie podmiotów, które były uczestnikiem badania ankietowego ryzyko podatkowe jest zjawiskiem rozpoznawanym, podobnie jak innego typu ryzyko takie jak ryzyko walutowe czy ryzyko zmiany ceny surowców. Ponadto spółki postrzegają, iż zjawisko to narasta. Identyfikowane źródła ryzyka podatkowego ulegają zmianie wraz ze zmieniającym się porządkiem prawnym. Mimo że zarówno ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych jak i ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych funkcjonują już długi czas, podatnicy dostrzegają obecnie największe ryzyko podatkowe właśnie w związku z podatkami dochodowymi. Głównym wytłumaczeniem takiego zjawiska może być fakt, iż konstrukcja podatków dochodowych jest skomplikowana, a normy prawne w tym zakresie podlegają częstym nowelizacjom.

Podatnicy uważają, iż najważniejszą przyczyną powstania ryzyka podatkowego jest przede wszystkim brak jednoznacznych regulacji prawnych. Warto jednak pamiętać o tym, iż granica pomiędzy brakiem wiedzy w zakresie przepisów prawa podatkowego a brakiem jednoznacznej ich interpretacji nie jest jasno wytyczona. Duża zmienność obowiązujących przepisów prawa powoduje, iż spółki powinny zadbać o to, aby pracownicy odpowiedzialni za rozliczenia podatkowe nieustannie uzupełniali swoją wiedzę dzięki czemu ograniczone będą błędne decyzje w zakresie obowiązków podatkowych.

Częstą przyczyną powstania ryzyka podatkowego zadaniem ankietowanych podmiotów były błędy rachunkowe. Wydaje się, że istnieje wiele relatywnie prostych metod ograniczania błędów rachunkowych, do takich możliwości zaliczyć można dla przykładu: odpowiednie systemy komputerowe, prawidłowe procedury obiegu dokumentów w przedsiębiorstwie czy wreszcie audyt wewnętrzny.



Stosunkowo dużo decyzji podatkowych udaje się uchylić. Potwierdzać to może zarówno fakt, iż przepisy prawa nie są jednoznaczne, skoro wydawane przez organy podatkowe decyzje, uzasadniane obowiązującymi przepisami prawa mimo wszystko udaje się uchylić. Jednakże błędy co do interpretacji przepisów prawa nie są jedyną przyczyną uchylania decyzji podatkowych. Często bowiem zdarza się, iż decyzje są uchylane na skutek błędów formalnych popełnionych przez organy podatkowe w trakcie przeprowadzania kontroli bądź w trakcie postępowania podatkowego. Zasadnym zatem jest korzystanie z usług specjalistów w zakresie przepisów prawa podatkowego, których pomoc może powiększyć szansę przedsiębiorstwa w sporze z organami podatkowymi.

U podstaw uchylenia przeważającej większości decyzji podatkowych leży wniesienie odwołania do organu drugiej instancji, oznacza to zatem, iż istnieją skuteczne narzędzia pozwalające w okresie sporu z organem podatkowym ograniczyć negatywny wpływ ryzyka podatkowego na bieżącą płynność przedsiębiorstwa.

Spółki notowane na GPW nie widzą wyraźnego ryzyka podatkowego, które wynikałoby z ich funkcji płatnika bądź inkasenta. Pamiętając jednak, że każda ze spółek zatrudnia pracowników jest zatem zobowiązana przepisami prawa do odprowadzania zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych jako płatnik tego podatku, można przypuszczać, iż spółki publiczne, oceniając ryzyko podatkowe, subiektywnie uznały, że zaliczki w tym zakresie są relatywnie niskie zatem możliwe odchylenia od planów są niewielkie.

Organem podatkowym, który najczęściej wydaje decyzje określające podatek jest urząd skarbowy, gdyż on przeprowadza największą liczbę kontroli u podatników. Jednakże średnia kwota ustaleń w decyzjach wydawanych przez urzędy skarbowe jest znacznie niższa aniżeli w decyzjach skarbowych wydawanych przez urzędy kontroli skarbowej. Dokonując zestawienia informacji pozyskanych w trakcie badania ankietowego oraz danych o liczbie przeprowadzonych kontroli skarbowych można wywnioskować, iż spółki, których akcje są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych, podlegają kontroli częściej aniżeli spółki prywatne.

Decyzje wydane przez organy administracji skarbowej i podatkowej zwykle nie powodują znaczącego uszczerbku na płynności finansowej badanych spółek. Jednakże część respondentów wskazała, iż decyzje miały wpływ na bieżącą działalność. Takie spostrzeżenie potwierdza zasadność stosowania metod ograniczenia ryzyka podatkowego zarówno w zakresie prewencji jak i łagodzenia skutków otrzymania decyzji podatkowej na sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz jego funkcjonowanie. Większość badanych spółek odpowiedziała, że decyzje nie miały wpływu na ich funkcjonowanie. Taka ocena może

wynikać z dwóch przyczyn. Pierwsza z nich to sytuacja, w której przedsiębiorstwo podlegało częstym kontrolom, wskutek których wydawano wiele decyzji, jednakże w większości wypadków wymagane kwoty były nieznaczne. Druga możliwość to sytuacja, w której wielkość zobowiązania podatkowego była postrzegana jako znacząca, jednak w spółce, która była w doskonałej sytuacji finansowej, zobowiązanie to nie miało wpływu na stabilność finansową. Pamiętając, że spółki podlegające badaniu ankietowemu to podmioty notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych, zatem jedne z większych podmiotów gospodarczych w Polsce, założyć można, że miały stosunkowo duży zapas środków pieniężnych bądź innych płynnych aktywów finansowych. Jednakże nie wydaje się zasadnym przypuszczać, że podmioty prowadzące działalność gospodarczą miały nadmiar środków pieniężnych, zatem trzeba wywnioskować, że tylko podatnicy, którzy zmuszeni byli do zapłaty zobowiązań podatkowych, które były nie wysokie w ujęciu bezwzględnym gotowi byli uznać, że decyzja nie miała żadnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Podmioty, które uznawały, że część decyzji wydanych w ich sprawie nie miała większego wpływu na ich funkcjonowanie, w praktyce zmuszone były do zmiany planów finansowych, jednakże zmiany te nie miały decydującego wpływu na ich działalność gospodarczą. Istotny wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą miała niewielka liczba decyzji podatkowych.

### **3.5 Zarządzanie ryzykiem podatkowym – badania empiryczne**

#### **3.5.1 Opis wyników badań w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym**

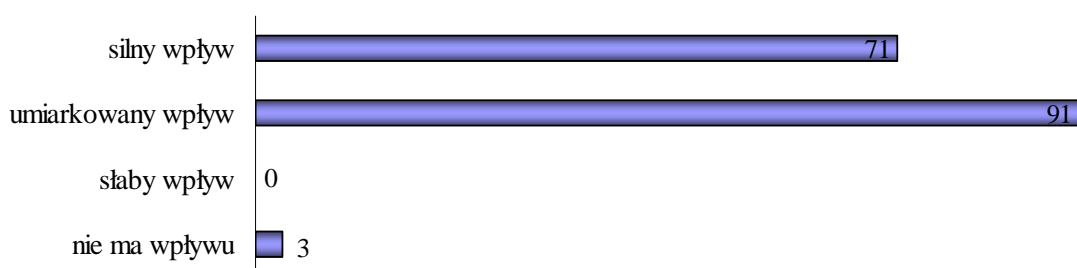
Dane empiryczne przedstawione w niniejszym podrozdziale pochodzą z tych samych źródeł badawczych, co dane przedstawione w podrozdziałach poprzednich. Tak więc głównym źródłem danych było badanie ankietowe przeprowadzone przez Autora na próbie 165 spółek, których akcje są przedmiotem obrotu na Warszawskiej Giełdzie Papierów wartościowych. Ankiety były wypełniane w okresie od 1 lipca 2007 roku do dnia 15 grudnia 2007 roku. Drugim źródłem danych były wyniki badań ankietowych jakie zostały przeprowadzone 18 i 19 kwietnia 2005 roku przez spółkę doradztwa podatkowego Ernest&Young sp. z o. o.. Formularz ankietowy przygotowany i rozesłany do około 1500 podmiotów, zaś wypełniony i zwrócony do prowadzącego przez 170 podmiotów gospodarczych.

Druga część ankiety przygotowanej przez Autora rozprawy została poświęcona scharakteryzowaniu działań, podejmowanych przez badane spółki w celu zarządzania

ryzykiem podatkowym. Zadaniem rozpoczynającym tę część arkusza pytania trzynastego było ustalenie wpływu, jaki wywierają one na zarządzanie w badanych spółkach.

W przypadku 43% respondentów optymalizacja podatkowa wpływa na długoterminne plany strategiczne tworzone przez Zarząd i Radę Nadzorczą w stopniu silnym, zaś dla 55% – w stopniu umiarkowanym. Tylko trzy podmioty wskazały, że praca Zarządu i Rady Nadzorczej spółki w zakresie budowy planów strategicznych w ogóle nie uwzględnia prac nad optymalizacją podatkową.

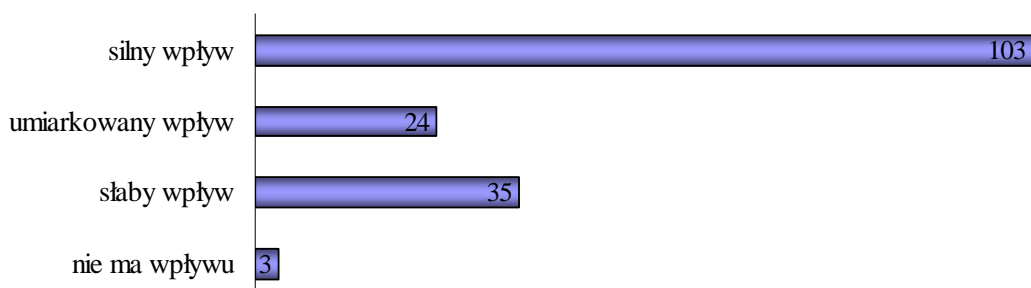
Wykres nr 3.30. Opis wpływu optymalizacji opodatkowania na długoterminne plany strategiczne tworzone przez Zarząd i Radę Nadzorczą przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Optymalizacja podatkowa ma silny wpływ na kształt planów przedsiębiorstwa o horyzoncie planowania od roku do trzech lat (plany taktyczne) w przypadku 103 spółek co stanowi 62%. W przypadku 14% wpływ optymalizacji podatkowej na planowanie taktyczne był umiarkowany. 21% spółek wskazało słaby wpływ w tym zakresie a trzy podmioty odpowiedziały, że wpływu nie ma żadnego.

Wykres nr 3.31. Opis wpływu optymalizacja opodatkowania na kształt planów przedsiębiorstwa o horyzoncie planowania od roku do trzech lat (plany taktyczne)



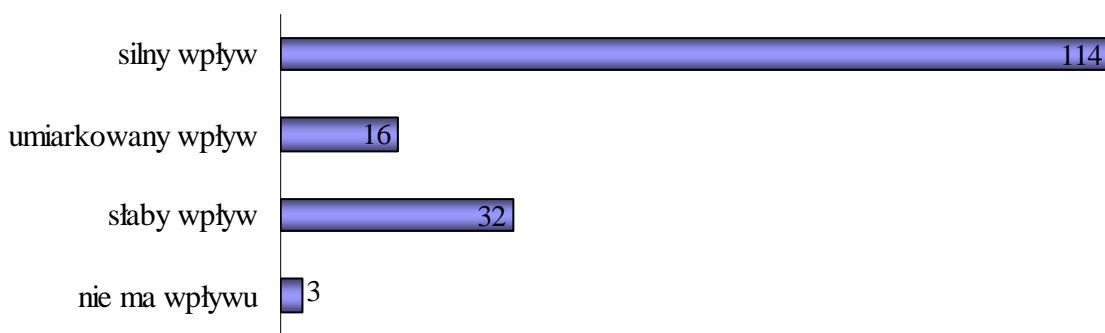
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Aspekt optymalizacji podatkowej ma znaczenie w zakresie działań bieżących realizowanych przez przedsiębiorstwo w sposób silny w 69% przypadków. 16 podmiotów czyli 10% respondentów wskazało, że aspekt podatkowy ma umiarkowany wpływ na działania bieżące. Zaś 56 podmiotów, czyli 31% spółek, odpowiedziały, że wpływ

opodatkowania na decyzje operacyjne jest słaby. 3 podmioty odpowiedziały, iż brak jest jakiegokolwiek wpływu.

Z przedstawionych danych wywnioskować można, iż dla kadry zarządzającej spółkami notowanymi na rynkach kapitałowych aspekt opodatkowania jest szczególnie istotny w trakcie podejmowania decyzji o krótkim horyzoncie czasowym, jednakże nie jest bez znaczenia także w aspekcie planowania strategicznego oraz taktycznego. Mając jednak na uwadze to, jak istotną pozycją planowania przepływów pieniężnych są obowiązki podatkowe, zdziwić może fakt, iż znalazły się podmioty, które uznały, iż opodatkowanie ma wpływ słaby bądź nie ma go wcale.

Wykres nr 3.32. Opis wpływu optymalizacji podatkowej na działania bieżące realizowane przez przedsiębiorstwo



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Pytanie numer czternaście było zadane w celu określenia, kto przyjmuje na siebie ekonomiczny ciężar decyzji podatkowych bądź skarbowych oraz kto za nie odpowiada w myśl przepisów Kodeksu Karnego Skarbowego. W sytuacji, gdy księgi handlowe oraz właściwą realizację obowiązków podatkowych przejmuje na siebie biuro rachunkowe bądź osoba uprawniona do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, odpowiedzialność materialna w tym zakresie wynika z treści umowy zawartej pomiędzy przedsiębiorstwem a tymże wykonawcą. Odpowiedzialność przekazuje się na dwa sposoby. Pierwszy z nich to przeniesienie całości prac oraz obowiązków na zewnętrzny podmiot. Działanie takie jest praktyczne oraz korzystne głównie w sytuacji, gdy spółka jest stosunkowo niewielka i nie wymaga prowadzenia stałej analizy kontrolingowej. Drugi sposób to organizacja działu księgowego w taki sposób, że główny księgowy, a zarazem osoba odpowiedzialna za rozliczenia podatkowe realizuje pracę na podstawie umowy cywilno-prawnej w siedzibie spółki. Pozostałe osoby zatrudnione w dziale księgowym spółki pracują na podstawie umowy o pracę.

Jak wynika z zaprezentowanych danych spółki publiczne, stosunkowo rzadko decydują się na przekazanie prowadzenia ksiąg rachunkowych podmiotom zewnętrznym.

Przyczyną takiego stanu rzeczy mogą być obowiązki informacyjne, jakie spoczywają na spółkach publicznych.

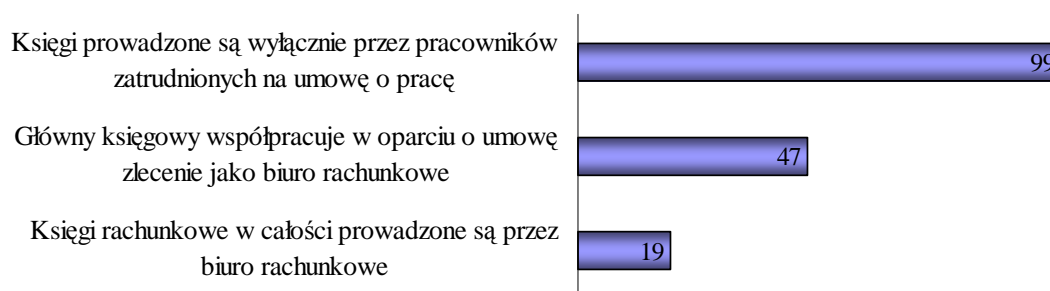
Tabela nr 3.20. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 14 ankiety

Sposób prowadzenia ksiąg handlowych	Liczba	Udział
Księgi rachunkowe w całości prowadzone są przez biuro rachunkowe	19	12%
Główny księgowy współpracuje na podstawie o umowy - zlecenia jako biuro rachunkowe	47	28%
Księgi prowadzone są wyłącznie przez pracowników zatrudnionych na umowę o pracę	99	60%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Emitent akcji notowanych w obrocie regulowanym zobowiązany jest sporządzać raporty giełdowe roczne, kwartalne, oraz półroczne. Obowiązki w takim zakresie, a także w takiej formie spoczywają wyłącznie na spółkach notowanych na giełdzie papierów wartościowych, zatem są to specyficzne umiejętności. Z tego właśnie powodu spółki publiczne mogą mieć problem z wykorzystaniem tego instrumentu ograniczania ryzyka podatkowego.

Wykres nr 3.33. Sposób prowadzenia ksiąg rachunkowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Na pytanie, w jakim zakresie badane spółki korzystają z usług wyspecjalizowanych doradców podatkowych w podczas konsultowania zgodności planów opracowanych przez spółkę z przepisami prawa podatkowego 115 spółek udzieliło odpowiedzi, że regularnie, zaś 23 spółki odpowiedziały, że sporadycznie. Razem zatem 83% respondentów zadeklarowało, iż korzysta z pomocy profesjonalistów w zakresie opodatkowania. 17 podmiotów z kolei nigdy nie korzystało z usług doradców podatkowych. Żaden z badanych podmiotów nie wskazał odpowiedzi, z której wynikałoby, że nie zna takiego instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego, zaś 10 odpowiedziało, że nie traktowało takiej usługi jako narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego.

Warto odnotować, iż wszystkie podmioty, które odpowiedziały, że nie wydano w ich sprawie żadnej decyzji podatkowej wskazują, że korzystają z usług doradców podatkowych regularnie. Natomiast podatnicy, w których sprawie wydano więcej niż pięć decyzji

podatkowych, w 90% wykazali, iż korzystają z usług doradców, przy czym „często” 72% respondentów. Jak widać spółki publiczne w przeważającej większości wypadków sięgają po to narzędzie. Fakt, że praktycznie wszystkie podmioty, którym nie doręczono, żadnej decyzji podatkowej korzystają z usług doradców podatkowych można zinterpretować jako wysoką skuteczność działań oraz porad specjalistów w zakresie prawa podatkowego.

Tabela nr 3.21. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt. 1 ankiety

Korzystanie z usług wyspecjalizowanych doradców podatkowych w zakresie konsultowania zgodności planów Przedsiębiorstwa z przepisami prawa podatkowego		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	0	0%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	10	7%
Nigdy	17	10%
Sporadycznie	23	14%
Regularnie	115	69%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

77,5% podatników uznających silny wpływ podatków dochodowych na ustalenia zawarte w wydawanych w ich sprawach decyzjach oraz 66% podatników, którzy uznali podatek VAT za mający silny wpływ korzysta z usług doradców podatkowych regularnie. Natomiast 78% spośród respondentów regularnie korzystających z usług doradcy podatkowego wskazało, iż niejednoznaczność regulacji prawnych jako przesłanka wydawania decyzji podatkowych w ich sprawach miała znaczenie silne bądź umiarkowane. Połowa podatników regularnie wykorzystujących usługi doradców podatkowych wskazała, iż przyczyną, która miała wpływ silny bądź umiarkowany na wydanie decyzji w ich sprawach była niepełna wiedza podatników bądź pracowników. Zaskakujący jest wynik analizy rozkładu odpowiedzi respondentów porównujących, w jakim zakresie spółki wykorzystują usługi doradców podatkowych jako narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego względem rozkładu odpowiedzi na pytanie o to, w jakim zakresie błędy rachunkowe są przesłanką wydania decyzji podatkowej w sprawie. Okazuje się bowiem, iż prawie cztery na pięć podmiotów, które regularnie korzystają z usług doradcy podatkowego oceniają, że przyczyną wydania niekorzystnej decyzji podatkowej był błąd rachunkowy.

Respondenci, którzy uznali, że niedbalstwo podatnika bądź organu podatkowego ma silny wpływ na wydanie decyzji podatkowej w 69% przypadków wskazali, iż z usług doradcy podatkowego korzystają w sposób regularny. Analiza odpowiedzi respondentów w zakresie pracy doradców podatkowych w procesie uchylania decyzji podatkowych pozwala wyciągnąć wniosek, że znacznie częściej doradcy podatkowi w regularny sposób zajmują się uchylaniem decyzji podatkowych i skarbowych na etapie odwoławczym, aniżeli w wyniku postępowania skarbowego przed sądami administracyjnymi zarówno pierwszej jak i drugiej

instancji. Podatnicy, którzy zadeklarowali, iż regularnie korzystają z usług doradców podatkowych, tylko w dwóch z przypadkach odpowiedzieli, że decyzja podatkowa nigdy nie była uchylona na etapie odwołania do drugiej instancji. Ponad 78% badanych spółek, które ujawniły, iż współpracują z doradcami podatkowymi w sposób regularny, odpowiedziało, że postępowanie odwoławcze miało silny bądź umiarkowany wpływ na uchylenie decyzji podatkowej. Warto także zauważyć, iż pośród podmiotów, które wskazują na silny udział procesu odwoławczego na uchylenie decyzji administracyjnych, aż 89% podmiotów przyznaje, że w sposób regularny bądź sporadyczny wykorzystuje pomoc doradców podatkowych.

Skuteczność działań podejmowanych przez podatnika przed wojewódzkimi sądami administracyjnymi jest znacznie mniejsza aniżeli przed organami podatkowymi drugiej instancji. Około 15% podatników regularnie korzystających z usług doradców podatkowych wskazało, że działania podjęte na etapie postępowania odwoławczego nie przyniosły żadnego rezultatu. 85% respondentów korzystających z usług doradców podatkowych wskazało, że w trakcie postępowania odwoławczego udaje się uchylić decyzje podatkowe, jednakże aż 60% respondentów ocenia, że działania w tym obszarze mają słaby wpływ na uchylanie decyzji podatkowych.

Prawie 70% badanych spółek, które regularnie współpracują z doradcami podatkowymi uznało, że postępowanie kasacyjne przed Naczelnym Sądem Administracyjnym nie przynosi pozytywnych efektów. Jednakże wynik ten jest jeszcze niższy dla spółek, które nie korzystają z usług doradców podatkowych gdyż tam analogiczny wskaźnik wynosi 88%.

Wszystkie badane spółki, które odpowiedziały, że w regularny sposób współpracują z doradcą podatkowym wskazały, iż optymalizacja opodatkowania wpływa na długoterminne plany strategiczne tworzone przez Zarząd i Radę Nadzorczą Przedsiębiorstwa. Przy czym na silny wpływ wskazało 50% respondentów, zaś druga połowa określiła, że wpływ ten jest umiarkowany. W gronie podmiotów, które sporadycznie wykorzystują pomoc doradców podatkowych także połowa wskazała, że optymalizacja podatkowa ma silny wpływ na tworzenie długoterminnych planów dla spółki, ale w tym gronie znalazły się także trzy podmioty, które odpowiedziały, iż optymalizacja podatkowa nie jest w tym kontekście istotna.

W gronie spółek, które zadeklarowały stałą współpracę z doradcami podatkowymi 70% wskazało, iż optymalizacja podatkowa silnie wpływa na kształt planów przedsiębiorstwa o horyzoncie planowania od roku do trzech lat. W obrębie podmiotów, które odpowiedziały, iż nie wykorzystują usług doradców podatkowych dla ograniczania

ryzyka podatkowego ponad 80% wskazało, że aspekt podatkowy silnie wpływa na plany taktyczne przedsiębiorstwa.

Aspekt optymalizacji podatkowej ma znaczenie w zakresie działań bieżących realizowanych w stopniu silnym bądź umiarkowanym przez 80% podmiotów na stałe współpracujących z doradcami podatkowymi. Respondenci, którzy uznali, iż aspekt optymalizacji podatkowej ma silne znaczenie w zakresie działań bieżących w 82% przypadków z usług doradców podatkowych korzystają sporadycznie bądź regularnie.

Usługi doradztwa podatkowego są wykorzystywane jako narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego przez wszystkie podmioty, w których księgowość prowadzona jest przez biuro rachunkowe, w tym regularnie przez 90% podmiotów, zaś sporadycznie przez 10%.

Tabela nr 3.22. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt. 2 ankiety

Przeprowadzanie audytu wewnętrznego w celu stwierdzenia, czy obowiązki podatkowe są realizowane w sposób prawidłowy		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	16	10%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	0	0%
Nigdy	99	60%
Sporadycznie	35	21%
Regularnie	15	9%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Kolejnym instrumentem ograniczenia ryzyka podatkowego, o jaki zapytano w tej części ankiety, był audyt wewnętrzny przeprowadzany przez przedsiębiorstwo w celu stwierdzenia, czy obowiązki podatkowe są realizowane w sposób prawidłowy. Na to pytanie 10% respondentów odpowiedziało, że nie wiedziało o takim instrumencie ograniczającym ryzyko podatkowe zaś 99 podmiotów wskazało, będąc świadomym istnieniu takiego instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego, że nigdy go nie zastosowało. 35 spółek instrument ten wykorzystuje sporadycznie zaś 15 regularnie. Z przytoczonych danych wynika że tylko 30% spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych sporadycznie bądź regularnie przeprowadza audyty wewnętrzne, których celem jest ujawnienie błędów w realizacji obowiązków podatkowych.

Z zebranych danych wynika, iż pośród podmiotów, w których przeprowadzono więcej niż pięć kontroli podatkowych ponad 58% spółek nie zleca audytów wewnętrznych. W grupie podmiotów wskazujących, iż wydano od dwóch do pięciu decyzji omawianego instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego nie wykorzystuje przeszło 70%.

W grupie podmiotów, które w regularny sposób przeprowadzają audyt wewnętrzny dokumentów podatkowych 86% respondentów wskazało, iż podatek CIT z umiarkowaną



intensywnością występuje w decyzjach podatkowych wydanych w ich sprawie. Podobnie jak w przypadku podmiotów, które sporadycznie przeprowadzają procedurę audytu wewnętrznego także i te, które tego nie robią ponad połowa wskazała, iż podatki dochodowe miały istotny udział w wydawanych decyzjach podatkowych.

Pośród podmiotów, które uznały że czynnik występowania niejednoznacznej interpretacji przepisów prawa ma istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe 63% respondentów odpowiedziało, iż nie realizuje procedury audytu wewnętrznego wcale. W gronie tych podmiotów sporadycznie audyt wewnętrzny przeprowadzany jest przez 27% przypadków, zaś zaledwie 6% realizuje omawianą procedurę w sposób regularny. W gronie podmiotów, które uznały, iż niepełna wiedza podatnika bądź jego pracowników miała istotny wpływ na wydanie decyzji podatkowej w jego sprawie 72% respondentów wskazało, iż nie są podejmowane działania polegające na audycie dokumentów podatkowych realizowanych przez pracowników respondenta. W gronie spółek, które niepełnej wiedzy podatnika przypisują umiarkowany wpływ na wydawanie niekorzystnych decyzji podatkowych tylko 40% nie realizuje omawianego narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego wcale. 38% spółek wskazało, iż realizuje działania w celu audytu wewnętrznego w czym prawie 30% sporadycznie zaś tylko 8% często.

Dość zaskakujące wydają się być wyniki zestawienia deklaracji wypełniających ankietę na temat stosowania wewnętrznego audytu z odpowiedzią na pytanie o to, w jakim stopniu podatnicy wiążą błędy rachunkowe z wydawanymi decyzjami podatkowymi w ich sprawie. Otóż w obrębie spółek, które widzą w tej sferze silny związek równo dwie trzecie podatników nie przeprowadza audytu wewnętrznego wcale. Natomiast zaledwie 3% respondentów audyt taki realizuje regularnie.

W gronie spółek, które odpowiedziały, że regularnie przeprowadzają audyt wewnętrzny ponad 86% uważa, iż optymalizacja podatkowa wpływa na długoterminne plany strategiczne tworzone przez Zarząd spółki. Spółki, które sporadycznie prowadzą audyt wewnętrzny już tylko w 57% uznały, że rozważany aspekt optymalizacji podatkowej silnie wpływa na długoterminowe decyzje zarządu. Co ciekawe już tylko jedna trzecia respondentów, którzy przyznali, iż nie realizują wewnętrznych audytów uznała, że działania w zakresie optymalizacji opodatkowania są brane pod uwagę w trakcie tworzenia długoterminowych strategii przedsiębiorstwa.

Blisko połowa podmiotów, które regularnie przeprowadzają audyty wewnętrzne ocenia, iż aspekt podatkowy ma istotne znaczenie w zakresie bieżącej działalności spółki. W gronie podmiotów, które zleciły realizację nakazanych prawem obowiązków podatkowych zewnętrznemu podmiotowi prowadzącemu biuro rachunkowe blisko 16% odpowiedziało, że

audyt wewnętrzny realizowany jest regularnie, zaś 42% oświadczyło, że sporadycznie i tyleż samo przyznało, że nie robi tego wcale.

W sytuacji, gdy wyłącznie stanowisko głównego księgowego obsadzone jest przez osobę świadczącą usługi biura rachunkowego, ponad 85% respondentów przyznało, iż nigdy nie podejmuje działań w zakresie audytu wewnętrznego, zaś 15% robi to sporadycznie.

Przedsiębiorstwa, które samodzielnie wypełniają obowiązki nałożone ustawami podatkowymi, w 12% regularnie dokonują audytów wewnętrznych, w 20% czynią to sporadycznie.

Tabela nr 3.23. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 3 ankiety

Uczestnictwo pracowników w szkoleniach nakierowanych na poszerzenie wiedzy w zakresie opodatkowania		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	0	0%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	3	2%
Nigdy	5	3%
Sporadycznie	22	13%
Regularnie	135	82%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Kolejnym instrumentem ograniczenia ryzyka podatkowego, o który zapytano respondentów, było uczestnictwo pracowników odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe w szkoleniach nakierowanych na poszerzenie wiedzy w zakresie opodatkowania. 135 spółek odpowiedziało, że w regularny sposób korzysta z tego instrumentu zaś 22 podmioty przyznały się, że robią to sporadycznie. Łącznie zatem 95% respondentów szkoli pracowników odpowiedzialnych za realizację obowiązków podatkowych. Tylko 5 podmiotów wskazało, że nie zapewnia pracownikom uczestnictwa w szkoleniach w zakresie opodatkowania. Trzy podmioty udzieliły odpowiedzi, że nie traktowały tego narzędzia jako sposobu na ograniczenia ryzyka podatkowego.

Przeprowadzone badania wykazały, iż w gronie spółek, które regularnie kierują swoich pracowników na szkolenia w zakresie prawa podatkowego 72% podmiotów było stroną postępowania podatkowego, które zakończyło się wydaniem decyzji podatkowej, w tym prawie 30% otrzymało decyzje więcej niż pięciokrotnie. Trzy czwarte respondentów, którzy otrzymali więcej niż pięć decyzji podatkowych organizuje proces szkoleń dla swoich pracowników regularnie dodatkowo 15% szkoli pracowników sporadycznie. Tak więc brak działań w zakresie szkolenia pracowników zadeklarowało tylko 8 z pośród 165 badanych podmiotów. Można zatem uznać, że szkolenie pracowników w zakresie znajomości przepisów prawa podatkowego jest często stosowanym sposobem ograniczenia ryzyka podatkowego.

W gronie podmiotów, które uznały duży udział podatków dochodowych w procesie wydawania decyzji podatkowych 82% spółek regularnie zapewnia szkolenia w zakresie realizacji obowiązków podatkowych dla swoich pracowników, 12% robi to sporadycznie, a tylko 6% określiło, iż nie robi tego wcale. Spośród spółek, które regularnie stosują omawiane narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego 54% spółek ocenia, że podatki dochodowe mają istotny wpływ na wydawanie decyzji podatkowych.

W grupie podmiotów, które podatkowi od towarów i usług przypisują istotny udział w wydanych w ich sprawach decyzjach ponad 86% spółek regularnie szkoli pracowników odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe. Zaledwie 2 podmioty w tym gronie przyznały, iż nie szkolą pracowników wcale. W gronie spółek które regularnie szkolą pracowników zaledwie 28% wskazało, iż podatek od towarów i usług ma ich zdaniem istotny wpływ na wydawane w ich sprawie decyzje podatkowe, natomiast 55% odpowiedziało, że wpływ ten był umiarkowany. Z przywołanych informacji wynika, iż obawa przed ryzykiem podatkowym w zakresie podatków dochodowych bardziej motywuje spółki do podejmowania działań nakierowanych na podniesienie wiedzy pracowników w zakresie opodatkowania.

W gronie podmiotów, które określiły, iż funkcjonowanie w polskim porządku prawa podatkowego niejednoznacznych interpretacji przepisów ma istotny wpływ na wydawanie niekorzystnych dla podatnika decyzji podatkowych, 86% spółek regularnie podnosi kwalifikacje swoich pracowników, pozostała część w tym gronie szkoli pracowników sporadycznie. Warto zauważyć, iż żaden podmiot nie odpowiedział, że szkoleń nie prowadzi wcale. W grupie respondentów, którzy odpowiedzieli, iż niejednoznaczne interpretacje prawne mają średni wpływ na wydawane decyzje podatkowe, niespełna 80% zapewnia swoim pracownikom regularne szkolenia. W tym gronie respondentów pięciu odpowiedziało, że nie realizuje żadnych planów szkoleniowych.

Spółki, które regularnie przeprowadzają szkolenia pracowników w 42% przypadków uznały, iż brak jednoznacznej interpretacji przepisów prawa ma istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe, zaś 37% podatników przypisuje przytoczonemu zjawisku wpływ umiarkowany.

W grupie spółek, które uznały, iż niepełna wiedza osób odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe miała istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe 81% respondentów regularnie szkoli pracowników zaś 18% czyni to sporadycznie. Można także zaobserwować, iż podatnicy, którzy regularnie szkolą pracowników, tylko w 13% przypadków odpowiedzieli, iż niepełna wiedza podatnika bądź jego pracowników ma istotny wpływ na wydawanie decyzji podatkowej. Największy, bo 40%, udział odpowiedzi w tej

grupie respondentów mieli podatnicy, których zdaniem brak wiedzy w zakresie realizacji obowiązków podatkowych miał umiarkowany wpływ. 24% respondentów, którzy regularnie zapewniają szkolenia pracownikom uznało, iż brak wystarczającej wiedzy podatnika bądź jego pracownika nie ma żadnego wpływu na wydawaną decyzję podatkową.

Trzy czwarte podmiotów, które deklarowały, iż błędy rachunkowe są istotną przyczyną wydawania niekorzystnych decyzji podatkowych, regularnie szkolą swoich pracowników, zaś w gronie podmiotów, które czynnik ten postrzegają jako umiarkowany, współczynnik wynosił 83%. W grupie spółek, które regularnie organizują szkolenia pracownikom odpowiedzialnym za rozliczenia podatkowe 31% respondentów wskazało, iż błędy rachunkowe mają istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe, udział umiarkowany przypisało temu zjawisku 45% odpowiadających.

Spółki, które regularnie podnoszą kwalifikacje własnych pracowników w 15% przypadków uznały, iż niedbalstwo podatnika, kontrahenta bądź urzędu ma istotny wpływ na wydawane decyzje w ich sprawie, udział umiarkowany wskazało niespełna 30%, zaś 40% odpowiedziało, iż omawiany czynnik ma wpływ mały.

Podatnicy, którzy wskazali, iż aspekt optymalizacji opodatkowania ma istotny wpływ na tworzone przez nich długoterminowe strategie podatkowe w ponad 8% przypadków odpowiedzieli, iż nie prowadzone są żadne szkolenia, blisko 20% spółek w tej grupie szkoli pracowników sporadycznie, zaś regularnie 72%. Podatnicy, dla których aspekt podatkowy ma istotne miejsce przy tworzeniu planów taktyczny szkolą swoich pracowników regularnie w 81% przypadków, w 16% przypadków sporadycznie. Całkowity brak szkoleń w omawianej grupie zadeklarowały tylko dwa podmioty, co stanowi 2% grupy.

W gronie respondentów, którzy zadeklarowali regularne szkolenie pracowników 68% uważa, iż w trakcie tworzenia planów o charakterze taktycznym aspekt opodatkowania jest istotny, zaś 22% respondentów uznało, iż ma mały wpływ. W gronie spółek, w których księgowość prowadzona jest przez biura rachunkowe, wszystkie podmioty zapewniają pracownikom szkolenia w zakresie obowiązków podatkowych, w czym 26% respondentów sporadycznie, zaś 74% regularnie.

Także w gronie podmiotów, w których główny księgowy realizuje swoje obowiązki na podstawie umowy-zlecenia wszyscy prowadzą szkolenia pracowników (85% robi to regularnie). Zaskakującym jest, iż pośród spółek, które samodzielnie realizują obowiązki podatkowe znalazło się osiem podmiotów deklarujących brak jakichkolwiek szkoleń. Jednakże w tym gronie zdecydowana większość, bo 92% dokształca pracowników (82% regularnie i 10% sporadycznie).

Kolejnym często stosowanym narzędziem ograniczenia ryzyka podatkowego jest wystąpienie do właściwego organu podatkowego o wydanie wiążącej interpretacji w zakresie prawa podatkowego. 123 podmioty biorące udział w ankiecie wskazały, iż wykorzystują wniosek o interpretację przepisów prawa podatkowego dla ograniczenia ryzyka podatkowego w sposób regularny, zaś 28 określiło swoje działania w tym zakresie jako sporadyczne. Tylko 5 odpowiedziało, że nigdy nie korzystało z tego instrumentu. Trzy spółki przyznały się, że nie były świadome istnienia takiej możliwości, zaś sześć, że nie traktowało go jako narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego.

Tabela nr 3.24. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 4 ankiety

Występowanie do organów podatkowych z wnioskiem o wydanie wiążącej interpretacji w zakresie prawa podatkowego		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	3	2%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	6	4%
Nigdy	5	3%
Sporadycznie	28	17%
Regularnie	123	75%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Wszystkie podmioty, w których sprawie wydanych było więcej niż pięć decyzji podatkowych występują do organów podatkowych z wnioskami o wydanie wiążących interpretacji podatkowych, przy czym około jedna czwarta sporadycznie, a pozostałe trzy czwarte – regularnie. W grupie respondentów, którym doręczono pomiędzy dwiema a pięcioma decyzjami znalazło się dziewięć podmiotów w ogóle niewystępujących o interpretacje podatkowe.

Wśród podmiotów, które regularnie kierują zapytania do organów podatkowych w zakresie interpretacji prawa podatkowego w 5% wypadków nie wydano żadnej decyzji podatkowej, zaś prawie 70% respondentów otrzymało więcej niż dwie decyzje, w tym 32% więcej niż pięć razy.

Spółki będące w gronie podmiotów, które regularnie korzystają z możliwości uzyskania urzędowej interpretacji podatkowej w 54% przypadków uznało, iż podatki dochodowe mają istotny udział w wydanych w ich sprawie decyzjach podatkowych. Jedna trzecia podatników uznała, iż omawiany wpływ był umiarkowany. W grupie respondentów, którzy przypisują podatkowi dochodowemu istotny udział w zakresie wydawanych w ich sprawach decyzjach trzy czwarte spółek regularnie wstępuje o wydanie w ich sprawie indywidualnych interpretacji podatkowych. Podobnie przytoczona wartość kształtuje się w przypadku podmiotów, które przypisują podatkowi dochodowemu średni wpływ na

wydawane w ich sprawach decyzje podatkowe, gdzie regularnie z możliwości uzyskania interpretacji korzysta 73% podatników.

Podatnicy, którzy uważają, iż podatek od towarów i usług ma istotny wpływ na wydawane w ich sprawie decyzje podatkowe, w 72% przypadków regularnie występują o wydanie wiążącej interpretacji podatkowej w ich sprawie. Regularnie wnioskujący o wydanie interpretacji podatkowej podatnicy w 26% przypadków uważali, iż VAT ma istotny wpływ na wydawane w ich sprawie decyzje podatkowe. W omawianym gronie respondentów 53% podatników uznało, że ma on średni wpływ.

72% spółek, które wskazują na brak jednoznacznej regulacji prawnej jako na istotną przyczynę wydania niekorzystnej decyzji podatkowej, regularnie występuje o wydanie wiążących interpretacji podatkowych, zaś 22% respondentów czyni to sporadycznie. W gronie spółek, które zjawisku braku jednoznacznych regulacji prawnych przypisują umiarkowany wpływ na wydawane decyzje podatkowe blisko 80% regularnie występuje o wydanie wiążącej interpretacji w ich sprawie.

Pośród podmiotów regularnie wykorzystujących omawiany instrument ograniczenia ryzyka podatkowego 39% wskazało, iż brak jednoznacznej interpretacji podatkowej ma silny wpływ na wydawaną decyzję podatkową, a tylko 19% odpowiedziało, że nie ma tego wpływu wcale.

Respondenci, których zdaniem niepełna wiedza podatnika bądź jego pracowników ma istotny wpływ na wydawane w ich sprawie decyzje podatkowe, w 95% przypadków wskazali, iż regularnie występują o interpretacje podatkowe. Pozostałych 5% stanowią podmioty, które czynią to sporadycznie.

Spółki regularnie występujące o interpretacje podatkowe uznały w 31% przypadków, iż brak wystarczającej wiedzy osób odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe nie ma żadnego wpływu na wydawane w ich sprawie decyzje podatkowe, 29 uznało, iż wpływ ten jest niewielki, zaś 17% respondentów w tym gronie określiło ten czynnik jako mający istotny wpływ.

Podmioty, które uznały, że błędy rachunkowe są istotną przyczyną powstania ryzyka podatkowego w 70% przypadków odpowiedziały, iż regularnie występują o wydanie wiążącej interpretacji podatkowej zaś niespełna 25% respondentów czyni to sporadycznie. W grupie badanych spółek znalazły się 3 podmioty wskazujące, iż błędy rachunkowe są istotną przyczyną wydawania decyzji podatkowych odpowiedziały, iż wcale nie występują o interpretacje prawa podatkowego. Podatnicy, którzy przypisują błędom rachunkowym umiarkowany wpływ na wydawane decyzje podatkowe, aż w 87% przypadków regularnie korzystają z możliwości otrzymania wiążącej interpretacji podatkowej.

W grupie podmiotów regularnie wykorzystujących omawiany instrument ograniczenia ryzyka podatkowego 32% spółek identyfikuje jako istotny czynnik ryzyka podatkowego rozpoznają niedbalstwo osób odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe, umiarkowany wpływ na wydawane decyzje podatkowe przypisuje mu 52% respondentów.

Podmioty, które niedbalstwu podatnika kontrahenta bądź organu przypisują istotny udział w obserwowanym ryzyku podatkowym w 80% przypadków regularnie sięgają po omawiany instrument ograniczenia ryzyka podatkowego. 11% spółek w tym gronie wcale nie korzysta z indywidualnych interpretacji podatkowych.

Podmioty, które w trakcie prowadzonych badań ankietowych wskazały, iż uchylono od 80 do 100% decyzji wydanych w ich sprawie w 91% przypadków występowały o wiążące interpretacje podatkowe. W grupie spółek, których działania doprowadziły do uchylenia decyzji w 60% do 80% przypadków o wiążące interpretacje podatkowe występowało 93% ankietowanych przy czym 77% czyniło to regularnie. Podmioty, w których sprawach uchylono od 40% do 60% decyzji podatkowych odrobinę rzadziej wykorzystywały omawiany instrument ograniczenia ryzyka, gdyż regularnie czyniło to 76% respondentów.

Spółki, które odpowiedziały, iż optymalizacja podatkowa wpływa istotnie na długoterminne plany strategiczne tworzone przez Zarząd w 67% przypadków regularnie występują o wydanie interpretacji podatkowej, zaś w 17% przypadków nie robiły tego wcale. Respondenci, którzy ocenili, iż wpływ optymalizacji podatkowej na plany strategiczne jest umiarkowany regularnie występowali o interpretację w swojej sprawie w niespełna 80% przypadków, co ciekawe w tym gronie tylko jeden podmiot nie występował wcale o interpretacje podatkowe.

W grupie spółek, które regularnie występowały o wydanie wiążącej interpretacji podatkowej 58% respondentów uważa, że optymalizacja opodatkowania ma istotny wpływ na tworzenie planów taktycznych zaś 19% uważa, iż umiarkowany.

90% spółek, które uważają, iż aspekt optymalizacji opodatkowania ma istotny wpływ na bieżące działania realizowane przez spółkę, wykorzystują oficjalne interpretacje prawa podatkowego regularnie bądź sporadycznie. Odnotować należy ponadto, że wszystkie podmioty, które uznały, iż omawiany wpływ jest umiarkowany występują z wnioskiem o oficjalne stanowisko organu podatkowego.

W 78% spółek, gdzie nakazane prawem obowiązki podatkowe realizowane są przez wyłącznie przez pracowników spółki, występowano o interpretacje podatkowe regularnie, a tylko w 8% przypadków nie występowano wcale.

W spółkach, w których na stanowisku głównego księgowego pracuje osoba zatrudniona na podstawie innego tytułu niż umowa o pracę, o interpretacje podatkowe występowało w 93% przypadków, przy czym regularnie w 73%.

Najniższy współczynnik w zakresie wykorzystania omawianego instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego mają spółki, w których obowiązki podatkowe zostały przerzucone na biura rachunkowe. W tym przypadku prawie 16% respondentów nie występuje o interpretacje podatkowe, a sporadycznie czyni to 26% spółek.

Tabela nr 3.25. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 5 ankiety

Czynny udział Przedsiębiorstwa w procedurze kontroli podatkowej oraz postępowania podatkowego		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	19	12%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	13	8%
Nigdy	2	1%
Sporadycznie	17	10%
Regularnie	114	69%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Na pytanie czy spółki biorą czynny udział w trakcie prowadzonej kontroli podatkowej oraz postępowaniu podatkowym 19 spółek odpowiedziało, że nie wiedziało o takim instrumencie, zaś 13 udzieliło odpowiedzi, że możliwości takiej nie traktowało jako instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego. Tylko dwie spółki udzieliły odpowiedzi, z której wynikało, że będąc świadomymi swoich praw w zakresie czynnego udziału w na każdym etapie postępowania podatkowego, nigdy nie brało w nim udziału. 131 podmiotów odpowiedziało, że korzysta z tego instrumentu sporadycznie bądź często, przy czym 10% populacji wskazało na odpowiedź „sporadycznie” zaś 69% odpowiedź „często”.

W gronie spółek, w których nie wydano żadnej decyzji podatkowej, wszystkie podmioty regularnie biorą udział w postępowaniu podatkowym. Respondenci, którzy odpowiedzieli, iż wydano w ich sprawie jedną decyzję podatkową regularnie korzystają z przysługujących im praw czynnego udziału w postępowaniu podatkowym w 73% przypadków, zaś w 21% robią to sporadycznie. Dwie spółki odpowiedziały, że nie podejmują takich działań.

W grupie podmiotów, którym doręczono od dwóch do pięciu decyzji podatkowych regularnie w postępowaniach podatkowych czynny udział bierze 58% respondentów, a sporadycznie 9%. Spółki, którym doręczono więcej niż pięć decyzji podatkowych w 20% przypadków nie uczestniczą w postępowaniach podatkowych wcale, zaś regularnie czyni to 73% spółek.



Respondenci regularnie wykorzystujący prawo czynnego udziału w postępowaniu podatkowym w 51% przypadków wskazali, iż podatki dochodowe stanowią istotny aspekt podnoszony w decyzjach podatkowych. 37% respondentów w tej grupie przypisuje podatkowi dochodowemu umiarkowaną rolę. Spółki, które sporadycznie wykorzystują swoje prawa w 52% przypadków uznały, że podatki dochodowe mają istotny udział w decyzjach podatkowych, ciekawym natomiast jest, że w gronie tym prawie 30% respondentów wskazało, iż podatki dochodowe mają słaby wpływ na ustalenia zawarte w decyzjach podatkowych. Podatnicy przypisujący podatkowi dochodowemu istotny udział w swoich sprawach odpowiedzieli w 66% przypadków, iż korzystają z omawianego narzędzia regularnie, w 10% wypadków sporadycznie, a w 34% przypadków wcale.

Spółki, które uważają iż VAT ma istotny udział w decyzjach, których były stroną w blisko 60% przypadków regularnie biorą czynny udział w realizowanych przez organy podatkowe czynnościach, sporadycznie czyni to 18% spółek, pozostałe 22%, czyli 10 spółek, nie czyni tego wcale.

Podmioty, które wskazują, iż istotny wpływ na wydawane w ich sprawach decyzje podatkowe miał fakt funkcjonowania w polskim porządku prawnym niejednoznacznych regulacji, w 23% przypadków nie biorą czynnego udziału w prowadzonym postępowaniu podatkowym, zaś w 70% przypadków czynią to regularnie. Respondenci, którzy uznali, iż istotny wpływ na wydawane w ich sprawie decyzje podatkowe miał fakt braku wystarczającej wiedzy pracowników odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe w 77% przypadków nie biorą czynnego udziału w postępowaniach podatkowych natomiast w pozostałych przypadkach robią go regularnie. Spółki, które uważają, iż błędy rachunkowe stanowią istotną przyczynę wydawania w ich sprawach decyzji podatkowych w 17% przypadków rezygnują całkowicie z prawa czynnego udziału w postępowaniu podatkowym, w 11% przystępują do niego sporadycznie, w 72% regularnie. Podobnie rozkładają się odpowiedzi respondentów, którzy wskazali na dużą istotność niedbalstwa podatników, kontrahentów oraz organów podatkowych.

Podmioty, które regularnie korzystają z prawa do brania czynnego udziału w postępowaniu podatkowym w prawie 17% wypadków w toku postępowania odwoławczego doprowadziły do uchylenia wydanych decyzji. Respondenci z tej grupy w 60% wypadków doprowadzili do uchylenia od 60-80% decyzji. Zatem tylko 18% podatników, którzy nie korzystali z przysługującego prawa czynnego udziału w postępowaniu podatkowym uchyliło mniej niż dwie z każdych trzech wydanych decyzji.

Podmioty regularnie biorące udział w postępowaniu podatkowym w 64% przypadków odpowiedziały, iż optymalizacja podatkowa ma umiarkowany wpływ na

tworzone przez spółkę plany strategiczne. Jedna trzecia respondentów w tej grupie uważa, iż aspekt optymalizacji podatkowej ma istotne znaczenie w ich spółce.

W gronie wszystkich spółek uważających, że optymalizacja podatkowa ma znaczenie w tworzeniu planów strategicznych 53% podmiotów wskazało, iż regularnie korzysta z prawa czynnego udziału, zaś blisko 23% odpowiedziało, że nie korzysta z tego prawa wcale.

64% respondentów, których zdaniem aspekt optymalizacji opodatkowania ma istotny wpływ na tworzone w spółce plany taktyczne regularnie bierze czynny udział w postępowaniach podatkowych zaś 25% nie czyni tego wcale.

Spółki które wskazały, iż aspekt optymalizacji opodatkowania jest istotny w przypadku bieżącej działalności gospodarczej w 73% przypadków regularnie biorą udział w postępowaniach podatkowych, a zaledwie w 17% przypadków nie czynią tego wcale. W gronie respondentów, którzy regularnie biorą udział w postępowaniu podatkowym 73% uważa, iż aspekt optymalizacji podatkowej jest istotny dla bieżącej działalności spółki, zaś tylko 3% uważa, iż wcale nie jest istotny.

Tabela nr 3.26. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 6 ankiety

Korzystanie z pomocy doradcy podatkowego w trakcie kontaktu z organami podatkowymi i/lub skarbowymi		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	0	0%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	8	5%
Nigdy	7	4%
Sporadycznie	126	76%
Regularnie	24	15%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Kolejnym sondowanym instrumentem optymalizacji ryzyka podatkowego było korzystanie z pomocy doradcy podatkowego w trakcie kontaktów z organem podatkowym lub skarbowym. „Kontakty” te należy interpretować szeroko. Może to być zarówno sporządzenie wniosków wszelkiego rodzaju, reprezentowanie podatnika w trakcie czynności kontrolnych bądź w trakcie postępowania podatkowego, a także reprezentowanie podatnika w postępowaniu odwoławczym bądź przed sądem administracyjnym.

Tylko 24 podmioty wskazały, że często korzystają z usług profesjonalnego pełnomocnika zaś sporadycznie czyni to 126 podmiotów. Zatem łącznie 91% badanych spółek z różną częstotliwością do kontaktów z organami administracji podatkowej wykorzystuje profesjonalnego pełnomocnika w postaci doradcy podatkowego. 4% respondentów wskazało, że nigdy tego nie robi zaś 8 podmiotów odpowiedziało, że nie traktowało tego instrumentu jako umożliwiającego ograniczenie ryzyka podatkowego. Żadna spółka nie odpowiedziała, że nie miała wiedzy o istnieniu takiej możliwości.

Respondenci w sprawie których nie wydano żadnej decyzji podatkowej w dwóch trzecich przypadków udzielili odpowiedzi, iż sporadycznie korzystają z pomocy profesjonalnego pełnomocnika, zaś pozostała jedna trzecia wcale tego nie robi. W gronie podmiotów, którym doręczono jedną decyzję podatkową wcale nie korzysta z opisanej pomocy tylko 5% respondentów, 81% robi to sporadycznie, a pozostali regularnie. Podmioty, którym doręczono od dwóch do pięciu decyzji nie korzystają z pomocy w 12% przypadków, w 70% czynią to sporadycznie, zaś pozostałe podmioty robią to regularnie. Tylko dwa przedsiębiorstwa, czyli 4% z grona tych, którym doręczono więcej niż pięć decyzji podatkowych nie korzystają z pomocy profesjonalisty, 81% respondentów czyni to sporadycznie, a pozostałe 15% regularnie.

Spółki przypisujące podatkowi dochodowym istotny udział w wydawanych w ich sprawach decyzjach podatkowych w 95% przypadków odpowiedziały, że korzystają z usług profesjonalnego pełnomocnika, przy czym w 76% przypadków sporadycznie.

Podmioty regularnie korzystające z usług doradców podatkowych jako pełnomocników w sprawach podatkowych w 70% przypadków przypisywały podatkowi dochodowym istotny wpływ na kształtowanie decyzji podatkowych w ich sprawach. Respondenci, którzy sporadycznie korzystają z pomocy doradców podatkowych, w 53% przypadków uważają, że podatki dochodowe mają istotny wpływ na kształt decyzji w ich sprawie, jedna trzecia pytanym respondentów wskazała, iż wpływ ten jest umiarkowany.

Spółki, które uznały iż podatek od towarów i usług ma istotny wpływ na wydawane w ich sprawach decyzje podatkowe, w 11% przypadków nie korzystają z usług profesjonalnego pełnomocnika, jednakże blisko 80% respondentów czyni to sporadycznie, a 9% regularnie. Spółki, które regularnie korzystają z usług doradców podatkowych w zakresie reprezentacji przed organami podatkowymi w 17% przypadków uznały, iż VAT ma dużą intensywność występowania w decyzjach podatkowych zaś 71% określiła omawianą intensywność jako średnią.

Respondenci, którzy zadeklarowali, iż regularnie korzystają z usług doradcy podatkowego w trakcie kontaktów z organami podatkowymi w 25% przypadków wskazali, iż funkcjonowanie w polskim systemie podatkowym niejednoznacznych interpretacji prawnych ma istotny wpływ na wydawanie decyzji podatkowych w ich sprawach. Umiarkowany wpływ w tym zakresie wskazało dwie trzecie podmiotów. Pośród wszystkich podmiotów, które określiły wpływ istnienia niejednoznacznych interpretacji prawnych na wydawane w ich sprawie decyzje podatkowe jako istotne 6% respondentów nie korzysta w trakcie kontaktów z organami podatkowymi z pomocy pełnomocnika, 85% robi to umiarkowanie często zaś 9% regularnie.

Jedna z czterech spółek regularnie wykorzystujących pomoc profesjonalnego pełnomocnika w kontaktach z organami podatkowymi uważa, iż to niepełna wiedza osób odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe była powodem wydania decyzji w jej sprawie. 8% wskazało iż wpływ ten był umiarkowany zaś 25% nie dopatrzyło się tego wpływu wcale. W gronie podmiotów, które dopatrują się istotnego wpływu braku wystarczającej wiedzy osób odpowiedzialnych za właściwe rozliczenie podatków na wydawane w ich sprawie decyzje podatkowe 27% wskazało na regularną współpracę z doradcami podatkowymi, połowa na sporadyczną, zaś pozostali na brak jakiegokolwiek współpracy w omawianym zakresie.

Podmioty, które w trakcie prowadzonego w ich sprawie postępowania regularnie współpracują z doradcami podatkowymi tylko w 4% przypadków wskazały na istotny wpływ błędów rachunkowych na decyzje podatkowe. Umiarkowany wpływ w tym zakresie zidentyfikowało 58% podmiotów wypełniających ankiety. Respondenci, którzy wiążą w istotny sposób błędy rachunkowe z wydawanymi w ich sprawach decyzjami podatkowymi w 7% przypadków nie współpracują z doradcami w trakcie postępowania podatkowego, w 91% przypadków korzystają z pomocy sporadycznie zaś tylko jeden podmiot odpowiedział, iż czyni to regularnie.

Spółki przyznające, iż regularnie korzystają z usług doradców podatkowych w jednej czwartej przypadków odpowiedziały, iż widzą istotny związek przyczynowy pomiędzy niedbalstwem podatników, płatników bądź kontrahentów, a wydawanymi decyzjami podatkowymi, a 33% spółek ocenia omawiany związek jako umiarkowany. Wszystkie podmioty, które widzą umiarkowany bądź silny związek przyczynowy pomiędzy niedbalstwem uczestników obrotu gospodarczego, a wydawanymi decyzjami podatkowymi korzystają z usług doradców podatkowych w przypadku prowadzonych w ich sprawach postępowań podatkowych.

W grupie spółek które regularnie korzystają z pomocy doradców podatkowych w trakcie prowadzonego postępowania podatkowego 87% spółek uznało, iż w skutek działań spółki doprowadzono do uchylecia co najmniej 40% decyzji, a co ósmy podatnik uchylił powyżej 80% decyzji.

Wśród spółek, w których optymalizacja podatkowa ma istotny wpływ na tworzone plany strategiczne, 14% przypadków wcale nie korzysta z usług doradcy podatkowego. 83% respondentów z omawianej grupy czyni to sporadycznie, dwa zaś podmioty odpowiedziały, że robią to regularnie. 10% spółek, które odpowiedziały, iż optymalizacja podatkowa ma istotny wpływ na tworzenie planów strategicznych nie wykorzystuje usług świadczonych przez profesjonalnych pełnomocników. Trzy czwarte omawianej grupy respondentów

korzysta z przywołanych usług sporadycznie zaś 15% regularnie. W spółkach, w których aspekt opodatkowania ma istotny wpływ na bieżące działania operacyjne podmiotu blisko 18% respondentów kontaktuje się z organami podatkowymi poprzez doradców podatkowych regularnie, a 76% sporadycznie.

W gronie spółek, które obowiązki podatkowe w całości przekazały biuram rachunkowym żadne nie korzysta w trakcie postępowania podatkowego z usług doradców podatkowych, a 84% respondentów czyni to sporadycznie. Spółki, które mają własne działy księgowo-lecz obowiązki głównego księgowego przekazały zewnętrznemu podmiotowi świadczącemu usługi w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz rozliczeń podatkowych w 10% przypadków regularnie kontaktują się z organami podatkowymi przez profesjonalnego pełnomocnika, a w 83% przypadków sporadycznie. W przedsiębiorstwach, w których księgowość prowadzona jest w całości przez spółkę blisko 20% respondentów odpowiedziało, że regularnie współpracuje z doradcami podatkowymi, zaś w 71% przypadków wskazano na współpracę sporadyczną.

Tabela nr 3.27. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 7 ankiety

Sporządzanie specjalnej dokumentacji podatkowej, opisującej transakcje realizowane pomiędzy podmiotami powiązаныmi lub na rzecz podmiotów funkcjonujących w krajach stosujących szkodliwą konkurencję podatkową		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	8	5%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	16	10%
Nigdy	110	67%
Sporadycznie	20	12%
Regularnie	11	7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Sporządzanie specjalnej dokumentacji podatkowej jest zarówno obowiązkiem wynikającym z przepisów podatkowego prawa materialnego jak i narzędziem pozwalającym ograniczyć ryzyko podatkowe. 5% badanej próby wskazało, że nie miało wiedzy o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego, zaś 10%, że nigdy nie traktowało specjalnej dokumentacji podatkowej jako narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego. Tylko 31 podmiotów wykorzystywało ten instrument (w czym 20 sporadycznie a tylko 11 często). Duża większość, bo 110 podmiotów, odpowiedziało, że nigdy jej nie przygotowywała.

Pozorny brak spójności w odpowiedziach może wynikać z faktu, że pytanie zawarte w metryczce dotyczy stanu obecnego, zaś pytanie o wykorzystanie konkretnego instrumentu dotyczy dłuższego okresu w przeszłości. Zatem możliwe są takie sytuacje, że ankietowana spółka kiedyś miała obowiązek sporządzania specjalnej dokumentacji podatkowej i realizowała ten obowiązek, zaś dziś już nie jest członkiem żadnej grupy kapitałowej. Istnieje

także taka możliwość, że spółka miała obowiązek sporządzać dokumentację podatkową z tytułu powiązań osobowych i nie była w tym czasie w żadnej grupie kapitałowej.

Tabela nr 3.28. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 8 ankiety

Występowanie o opinię w zakresie prawa podatkowego do licencjonowanego doradcy podatkowego, który odpowiada z tytułu udzielonej opinii przed zleceniodawcą		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	2	1%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	0	0%
Nigdy	10	6%
Sporadycznie	16	10%
Regularnie	137	83%

Zródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety badawczej

Kolejnym sposobem ograniczenia ryzyka podatkowego, o jakiego stosowanie zapytano respondentów było występowanie o opinię w zakresie prawa podatkowego do licencjonowanych doradców podatkowych, który odpowiadają z tytułu udzielonej opinii przed zleceniodawcą. 93% badanych spółek korzysta z usług doradców podatkowych dla przygotowania opinii w zakresie prawa podatkowego przy czym 137 spółek robi to regularnie zaś 16 sporadycznie. 10 podmiotów udzieliło odpowiedzi, iż nie korzysta z tego instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego, zaś tylko 2 podmioty wskazały, że nie wiedziały o takiej możliwości.

Podatnicy, którzy otrzymali więcej niż pięć decyzji podatkowych w mniej niż 10% wskazali, że nie występują do doradców podatkowych o wydanie opinii w zakresie prawa podatkowego, 13% robi to sporadycznie, ponad 77% regularnie. W grupie podatników, którzy decyzje podatkowe otrzymali od dwóch do pięciu razy niespełna 5% respondentów nie korzysta wcale z opisywanego narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego, podczas gdy ponad 90% opiniodawstwo w zakresie prawa podatkowego wykorzystuje regularnie. Co warte odnotowania wszyscy podatnicy, w których sprawie nie wydano ani jednej decyzji podatkowej, korzystają regularnie z opinii prawnych przygotowanych przez doradców podatkowych.

8% respondentów, którzy określili, iż podatki dochodowe mają istotny wpływ na wydawane w ich sprawie decyzje podatkowe, nie korzysta z możliwości ograniczenia ryzyka podatkowego poprzez pozyskanie opinii prawnej doradcy podatkowego. Pozostałe podmioty zabezpieczają się w omawiany sposób, w tym 83% regularnie. W grupie spółek, które zadeklarowały, iż regularnie zamawiają sporządzanie opinii prawnej w zakresie opodatkowania 54% podmiotów uważa, że podatki dochodowe mają istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe zaś 37% podmiotów ocenia omawiany wpływ jako średni.

W grupie spółek, które przypisują podatкови od towarów i usług istotny udział w ustaleniach decyzji podatkowych, 68% respondentów odpowiedziało, że regularnie korzysta z opinii prawnych doradców podatkowych, 11% spółek w tej grupie czyni to sporadycznie. Niespełna 16% podatników wskazało, iż nie wykorzystuje omawianej możliwości, ciekawym jest jednak, że dwa podmioty zadeklarowały, iż nie wiedziały o takim narzędziu ograniczenia ryzyka podatkowego.

W gronie spółek, które dla ograniczenia ryzyka podatkowego regularnie wykorzystują opinie prawne blisko 22% podmiotów wskazuje na VAT jako ten, który ma istotny wpływ na decyzje podatkowe, zaś 53% respondentów przypisuje podatкови od towarów i usług umiarkowany wpływ na wydawane decyzje podatkowe.

Podmioty wskazujące brak jednoznacznej interpretacji przepisów prawa jako istotną przyczynę powstawania ryzyka podatkowego w 72% przypadków regularnie zlecają doradcom podatkowym sporządzenie opinii prawnych, zaś w 15% sporadycznie. Tylko niecałe 13% spółek w omawianej grupie nie korzysta wcale z instrumentu ograniczenia ryzyka, jakim jest opinia w zakresie prawa podatkowego.

Podmioty regularnie zlecające doradcom podatkowym sporządzanie opinii w zakresie prawa podatkowego w 35% przypadków wskazało, iż brak jednoznacznej interpretacji przepisów prawa ma istotny wpływ na wydawane w ich sprawach decyzje podatkowe. 45% podmiotów w omawianej grupie wskazało, iż wpływ braku niejednoznacznych regulacji prawnych jest umiarkowany, zaś 21% określiło, że nie ma go wcale.

Wszystkie podmioty, które niepełnej wiedzy podatnika bądź jego pracowników przypisują istotny wpływ na powstawanie ryzyka podatkowego, zlecają przygotowanie opinii prawnych w zakresie prawa podatkowego w tym 23% respondentów sporadycznie, zaś pozostała część grupy regularnie. Podmioty, które regularnie korzystają z opinii prawnych doradców podatkowych wskazują w 54% przypadków na brak bądź małą istotność wpływu zjawiska niewystarczającej wiedzy pracowników odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe. 34% podmiotów w omawianej grupie wskazało na umiarkowany wpływ opisywanego czynnika zaś 12% określiło omawiane zjawisko jako mające istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe.

81% spółek, które dostrzegają w popełnianych błędach rachunkowych istotny wpływ na kształt wydawanych w ich sprawach decyzji podatkowych regularnie korzysta z możliwości zmniejszenia ryzyka podatkowego za pomocą opinii prawnych, sporadycznie z omawianego narzędzia korzysta blisko 16% respondentów omawianej grupy. Spółki regularnie korzystające z opinii prawnych w niespełna 34% przypadków oceniają, iż błędy

rachunkowe są istotnym czynnikiem powstania ryzyka podatkowego, umiarkowany wpływ w tym zakresie dostrzegło 46% respondentów.

W gronie respondentów oceniających, iż niedbalstwo podatników, kontrahentów bądź organów podatkowych ma istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe tylko 7% podatników nie korzysta z opisywanego instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego wcale, 23% czyni to sporadycznie, zaś 70% regularnie. Podmioty regularnie wykorzystujące opinie prawną jako narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego w osiemnastu na 137 przypadków odpowiedziały, iż niedbalstwo było istotną przesłanką zaistnienia ryzyka podatkowego. 43 podmioty wskazały umiarkowany wpływ niedbalstwa podatników kontrahentów bądź organów podatkowych, zaś ponad połowa respondentów omawianej grupy wskazała, że opisywany czynnik miał wpływ bądź nie miał go wcale.

Wszystkie podmioty, których działania doprowadziły do uchylania więcej niż 80% decyzji podatkowych korzystają regularnie z opinii prawnych, W gronie spółek regularnie korzystających z opinii prawnych 11% doprowadziło do uchylenia 60-80% decyzji, zaś działania 62% respondentów doprowadziło do uchylenia 40-60% decyzji.

72% przedsiębiorstw, w których optymalizacja podatkowa ma duży wpływ na długoterminowe plany strategiczne regularnie wykorzystuje się zasięganie opinii w zakresie prawa podatkowego jako narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego. Możliwości tej nie wykorzystuje tylko 7% respondentów. Podmioty regularnie decydujące się na zlecenie przygotowania opinii prawnej w 45% przypadków odpowiedziały, iż optymalizacja opodatkowania ma istotny wpływ na plany strategiczne przedsiębiorstwa, zaś 52% przedsiębiorstw określiło opisywany wpływ jako umiarkowany.

Wypełniające ankietę spółki, które wskazały, iż aspekt opodatkowania ma istotny wpływ na plany taktyczne przedsiębiorstwa, zaledwie w 5% przypadków odpowiedziały, iż nie wykorzystują opinii prawnych jako narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego. 91% respondentów w omawianej grupie regularnie zleca przygotowanie opinii prawnych. W tej grupie 69% spółek uznaje aspekt optymalizacji opodatkowania za czynnik mający istotny wpływ na tworzenie planów taktycznych, 8% za umiarkowanie ważny zaś 21% respondentów wskazało odpowiedź „mało istotny”.

88% podmiotów, których zdaniem aspekt opodatkowania ma istotne znaczenie dla podejmowanych bieżących decyzji operacyjnych, korzysta z opinii prawnych regularnie, 6% sporadycznie i 6% nie czyni tego wcale. W grupie spółek które regularnie zlecają sporządzanie opinii podatkowych 73% respondentów odpowiedziało, iż aspekt opodatkowania jest istotny dla bieżących decyzji podatkowych, a 20%, że mało, bądź nie ma wcale.



Wszystkie podmioty, które przekazały prowadzenie ksiąg rachunkowych zewnętrznym wykonawcom regularnie zlecają doradcom podatkowym sporządzanie opinii prawnych w zakresie opodatkowania. Wśród tych, dla których główny księgowy współpracuje na podstawie umowy – zlecenia 85% spółek zadeklarowało, że regularnie zleca sporządzanie opinii, a pozostałe 15% czyni to sporadycznie. W spółkach, gdzie całość obowiązków w zakresie rozliczeń podatkowych spoczywa na pracownikach w 12% przypadków nie zleca się wcale przygotowania opinii podatkowych, w 9% przypadków sporadycznie, zaś 79% respondentów zadeklarowało, iż czyni to regularnie.

Tabela nr 3.29. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 9 ankiety

Zawieranie umów ubezpieczeniowych celem zabezpieczenia przed ryzykiem podatkowym		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	7	4%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	8	5%
Nigdy	10	6%
Sporadycznie	96	58%
Regularnie	44	27%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Ubezpieczenie od ryzyka podatkowego jest kolejną możliwością ograniczenia ryzyka. O zakres jego wykorzystania zapytano w punkcie 9. pytania 16. ankiety. 44 spółki odpowiedziały, że umowy ubezpieczeniowe w omawianym zakresie zawiera regularnie, zaś 96 spółek przyznało się do wykorzystywania umów ubezpieczeniowych w sposób sporadyczny. 10 podmiotów ujawniło, że nigdy nie zawiera umów ubezpieczeniowych natomiast 8, że ubezpieczeń tego typu nie traktowano jako narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego. 7 podmiotów odpowiedziało, że nie wiedziało o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego.

Pośród spółek, w których sprawie wydano więcej niż pięć decyzji 15% respondentów nie zawiera żadnych umów ubezpieczeniowych mających zabezpieczyć przed skutkami niekorzystnych decyzji podatkowych, 66 respondentów czyni to sporadycznie, a niespełna 19 regularnie. Wśród spółek, którym doręczono od dwóch do pięciu decyzji podatkowych 43% regularnie zawiera wspomniane umowy ubezpieczeniowe, 48% czyni to sporadycznie a tylko 9% wcale. Podmioty, którym doręczono tylko jedną decyzję podatkową nie ubezpieczały się w 15% przypadków wcale, w 55% przypadków czyniły to sporadycznie a w 16% przypadków regularnie. Wszystkie podmioty, które nie otrzymały żadnej decyzji podatkowej, ubezpieczają się od ryzyka podatkowego sporadycznie.

Respondenci, zdaniem których podatki dochodowe mają istotne znaczenie w wydawanych w ich sprawach decyzjach podatkowych w 21% przypadków z możliwości

ubezpieczenia się od nieprzewidzianych obciążeń podatkowych korzystają regularnie. 58% z nich ubezpiecza się sporadycznie pozostałe 20% nie czyni tego wcale.

Podmioty które regularnie podpisują umowy ubezpieczeniowe w omawianym zakresie uważają, iż podatki dochodowe mają istotny wpływ na kształt decyzji podatkowych w ich sprawie w 43% przypadków, podczas gdy reszta spółek wskazuje, iż wpływ ten jest umiarkowany.

Spółki które uznały, że podatek od towarów i usług ma istotny wpływ na wydawane w ich sprawach decyzje ubezpieczają się w zakresie ryzyka podatkowego regularnie w 23% przypadków, zaś sporadycznie w 57%. Zatem w omawianej grupie respondentów 20% podmiotów nie ubezpiecza się wcale. Spółki, które regularnie wykupują ubezpieczenie w omawianym zakresie, w 23% przypadków uznały, że podatek od towarów i usług ma istotny wpływ na kształt decyzji podatkowych, 43% ankietowanych podmiotów uznało, iż omawiany wpływ jest umiarkowany, zaś 34% określiło go jako „mały”.

Spółki, których zdaniem występowanie niejednoznacznych regulacji prawnych ma istotne znaczenie dla wydawanych decyzji podatkowych w 90% przypadków ubezpieczają się od ryzyka podatkowego, przy czym regularnie czyni to 25% respondentów danej grupy.

W gronie spółek, które uznały, iż fakt, że mamy do czynienia z niejednoznaczną interpretacją prawną ma istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe 9% podatników nie zawiera żadnych umów ubezpieczeniowych w zakresie ryzyka podatkowego, 65% respondentów czyni to sporadycznie zaś 26% regularnie. Wśród spółek regularnie wykorzystujących ubezpieczenia jako narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego 39% spółek uważa, iż niejednoznaczne interpretacje prawa podatkowego mają istotny wpływ na powstanie ryzyka podatkowego, zaś 55% spółek uważa, iż opisywany wpływ jest umiarkowany.

36% spółek, które uważają, że niepełna wiedza podatnika ma istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe nie zawiera umów ubezpieczeniowych w omawianym zakresie wcale, 55% spółek w omawianym gronie ubezpiecza się sporadycznie zaś, zaledwie 9% czyni to regularnie. Połowa respondentów z grupy spółek regularnie ubezpieczających się od ryzyka podatkowego uważa, że brak wystarczającej wiedzy osób odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe nie ma żadnego wpływu na wydawane decyzje podatkowe bądź ma mały wpływ. Zaledwie 4% spółek w omawianej grupie uważa, iż brak dostatecznej wiedzy podatników ma istotny wpływ na powstawania ryzyka podatkowego.

Spółki, które uważają, iż błędy rachunkowe są istotną przyczyną powstawania ryzyka podatkowego w 19% przypadków nie ubezpieczają się od ryzyka związanego z opodatkowaniem, w 45% przypadków ubezpieczano się sporadycznie zaś w 36% regularnie.

84% respondentów, które regularnie ubezpieczają się w zakresie ryzyka podatkowego uważa, że błędy rachunkowe mają istotny bądź umiarkowany wpływ na wydawane decyzje podatkowe. Można zatem wywnioskować, że instrument ten jest stosowany w celu zabezpieczenia spółki przed ryzykiem niezależnym od podejmowanych przez zarząd decyzji.

Zaledwie 11% spółek wskazujących na niedbalstwo podatnika, kontrahenta bądź organu podatkowego jako na czynnik występowania ryzyka podatkowego nie zawiera umów ubezpieczeniowych, których celem jest ograniczenie ryzyka podatkowego. 81% podmiotów w tym gronie ubezpiecza się sporadycznie, a 8% regularnie. 86% spółek, które regularnie ubezpieczają się od ryzyka podatkowego uważa, iż niedbalstwo ma niewielki wpływ na wydawane decyzje, bądź nie ma go wcale. 9% podatników uważa, że wpływ ten jest umiarkowany, zaś 5% identyfikuje go jako istotny.

80% spółek, które regularnie decydują się ubezpieczyć od ryzyka podatkowego zdołało w wyniku podjętych działań uchylić co najmniej trzy na pięć decyzji podatkowych. Podobnej wartości wskaźnik dotyczy podmiotów ubezpieczających się sporadycznie.

15% spółek, które uznały optymalizację podatkową za ważny aspekt tworzonych planów strategicznych spółki nie ubezpieczają się od ryzyka podatkowego, 61% spółek czyni to sporadycznie zaś 24% regularnie. W gronie spółek, które aspekt opodatkowania uznają za istotny w trakcie tworzenia planów taktycznych 32% spółek wykorzystuje omawiany instrument ograniczenia ryzyka podatkowego regularnie, a 51% czyni to sporadycznie. Spółki, które uważają, iż aspekt opodatkowania jest istotny dla bieżącej działalności gospodarczej w blisko 36% przypadków wykazały, że regularnie ubezpieczają od ryzyka podatkowego, 57% ankietowanych spółek czyni to sporadycznie, zatem zaledwie 7% nie ubezpiecza się wcale.

26% spółek, które przekazały obowiązki w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych biuram rachunkowym, nie ubezpiecza się od ryzyka podatkowego, 58% robi to sporadycznie, zaś 16 regularnie. W gronie spółek, które prowadzą księgi rachunkowe rękoma swoich pracowników, przekazując jednocześnie funkcje głównego księgowego osobie zatrudnionej na podstawie umowy cywilnoprawnej 15% respondentów nie korzysta z omawianego narzędzia wcale, 45% spółek czyni to sporadycznie, zaś pozostałe 40% regularnie. 13% spółek, które wypełniają obowiązki podatkowe wyłącznie wykorzystując do tego własnych pracowników nie ubezpiecza się od odpowiedzialności wynikającej z ryzyka podatkowego, 65% spółek robi to sporadycznie zaś 23% respondentów – regularnie.

Zgodnie z obowiązującą w ordynacji podatkowej regulacją prawną podatnik ma możliwość wystąpić do organu podatkowego z wnioskiem o wszczęcie postępowania podatkowego w celu ustalenia obowiązku podatkowego. Z przeprowadzonego badania

wynika, że żadna spółka nie korzysta z takiej możliwości regularnie, zaś 8% respondentów sporadycznie. 123 podmioty wskazały, że nie korzysta z takiego instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego, co oznacza, że praktycznie trzy na cztery podmioty, mimo że mają świadomość istnienia takiego instrumentu, nie korzysta z niego. Ośmiu respondentów przyznało, że nie traktowało takiej możliwości jako instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego, zaś 20 podatników wyjawiało, że nie wiedziało o takiej możliwości.

Tabela nr 3.30. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 10 ankiety

Występowanie do organów podatkowych z wnioskiem o wszczęcie postępowania podatkowego w celu ustalenia obowiązku podatkowego		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	20	12%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	8	5%
Nigdy	123	75%
Sporadycznie	14	8%
Regularnie	0	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

W gronie spółek, które nie otrzymały żadnej decyzji podatkowej jedna trzecia respondentów odpowiedziała, iż sporadycznie występuje o wszczęcie kontroli celem prawidłowego ustalenia obowiązku podatkowego. Podobnie jak w przypadku spółek, które sporadycznie korzystają z omawianego instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego, także 3 z 9 podmiotów odpowiedziały, iż nie miały wiedzy o takiej możliwości. Wśród spółek, którym doręczono jedną decyzję podatkową zaledwie 21% sporadycznie korzysta z możliwości wnioskowania o wszczęcie postępowania podatkowego. Blisko 74% spółek, które mają świadomość, iż istnieje omawiana możliwość, nie czyni tego. W grupie podmiotów, którym wręczono więcej aniżeli pięć decyzji podatkowych zaledwie 6% sporadycznie korzysta z opisywanego narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego, zaś 85% spółek pomimo tego, że były świadome takiej możliwości nie czyniły tego rodzaju działań wcale.

W grupie podmiotów, które uważają, iż podatki dochodowe mają istotny wpływ na wydawane w ich sprawach decyzje administracyjne 10% podatników sporadycznie korzysta z możliwości wnioskowania o ustalenie zobowiązania podatkowego. 13% respondentów w omawianej grupie nie wiedziało o takiej możliwości wcale. 5% podmiotów, które uznały, że podatek od towarów i usługi ma istotny na powstające w przedsiębiorstwie ryzyko podatkowe sporadycznie występuje do organów podatkowych z wnioskiem o ustalenie obowiązku podatkowego.

Wśród spółek, które przypisują zjawisku braku jednoznacznych interpretacji prawnych istotny wpływ na powstawanie ryzyka podatkowego 12% respondentów

odpowiedziało, że sporadycznie występuje z wnioskiem o wszczęcie postępowania podatkowego, zaś 70% podatników wskazało, iż pomimo tego, że zdawali sobie sprawę z takiej możliwości, nie wykorzystywali jej.

Spółki, które odpowiedziały, że ich zdaniem niepełna wiedza podatników bądź inkasentów miała istotne znaczenie w zakresie wydawanych w ich sprawie decyzji podatkowych nie wykorzystują opisywanego narzędzia ograniczania ryzyka podatkowego wcale. 11% respondentów z grona spółek, które wskazały na błędy rachunkowe jako na przyczynę wydawania decyzji podatkowych, sporadycznie wykorzystuje możliwość wystąpienia z wnioskiem o wyznaczenia obowiązku podatkowego. 14% respondentów w tej grupie nie miało wiedzy o takiej możliwości wcale. Spółki, które uznają, iż niedbalstwo podatnika, kontrahenta bądź organu podatkowego było istotną przyczyną wydania decyzji podatkowych, w 19% przypadków nie zdawało sobie sprawy z opisywanej możliwości, blisko 70% świadomie nie stosowała takiego narzędzia, zaś 11% robiło to sporadycznie.

15% spółek, dla których optymalizacja podatkowa ma duży wpływ na plany strategiczne przedsiębiorstwa sporadycznie, wykorzystuje opisywane narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego, zaś 70% spółek w tym gronie pomimo pełnej wiedzy o takiej możliwości nie wykorzystuje jej. 10% spółek, w których optymalizacja podatkowa istotnie wpływa na kształt planów taktycznych przedsiębiorstwa, sporadycznie wykorzystuje opisaną możliwość ograniczenia ryzyka podatkowego. Wniosek o określenie obowiązku podatkowego jest stosowany sporadycznie przez 5% spółek, które w trakcie prowadzonych badań odpowiedziały, iż aspekt opodatkowania ma istotny wpływ na realizowane działania operacyjne.

Rezerwy na ewentualne nieprzewidziane obciążenia podatkowe są tworzone przez 12% respondentów, jednak wyłącznie sporadycznie. Żaden respondent nie zdecydował się wskazać odpowiedzi oznaczającej, że rezerwy związane z ryzykiem podatkowym są tworzone w sposób regularny. 111 podmiotów, pomimo że zna ten instrument oraz postrzega go jako instrument ograniczający skutki ryzyka podatkowego, nie wykorzystuje go nigdy. Dwadzieścia cztery podmioty wskazały, że nie traktują rezerw jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego, zaś 12 podmiotów odpowiedziało, że nie wiedziało o takim narzędziu ograniczania ryzyka podatkowego.

Spółki, którym nie doręczono żadnej decyzji podatkowej, wszystkie uznały, że nie tworzyły rezerwy na nieprzewidziane zdarzenia gospodarcze wcale. 8% spółek, które były stroną jednego postępowania podatkowego, tworzy rezerwy sporadycznie, zaś 15% podmiotów, które dostały od dwóch do pięciu decyzji podatkowych korzystało z opisywanego narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego. W grupie spółek którym

doręczono więcej niż pięć decyzji podatkowych niespełna 10% respondentów odpowiedziało, iż tworzą rezerwy sporadycznie.

Tabela nr 3.31. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 11 ankiety

Tworzenie rezerwy na ewentualne nieprzewidziane obciążenia podatkowe		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	12	7%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	24	14%
Nigdy	111	67%
Sporadycznie	18	12%
Regularnie	0	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Spółki, które wskazały na podatki dochodowe jako na czynnik mający istotny wpływ na kształt wydawanych w ich sprawie decyzji podatkowych, w 20% przypadków wskazały, że sporadycznie zawiązują rezerwy podatkowe, zaś w gronie podmiotów, dla których podatek od towarów i usług ma istotny wpływ na decyzje podatkowe tylko 5% wykorzystuje opisywany instrument ograniczenia ryzyka podatkowego.

15% podmiotów, które uznały, iż błędy rachunkowe mają istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe sporadycznie decyduje się na zakładanie rezerw na ryzyko podatkowe, pozostałe 85% spółek nie robi tego wcale.

W grupie respondentów wskazujących na niedbalstwo podatnika, kontrahenta bądź organu podatkowego jako na istotny czynnik mający wpływ na zdarzenia będące przyczyną wydawania decyzji podatkowych, blisko 20% respondentów stosuje opisywany instrument ograniczenia ryzyka podatkowego.

Żaden z podmiotów, które uznały, iż optymalizacja podatkowa ma istotny wpływ na plany strategiczne przedsiębiorstwa, nie zawiązuje rezerw na nieprzewidziane zdarzenia w zakresie opodatkowania. W gronie spółek, które uznały aspekt opodatkowania przedsiębiorstwa za istotny czynnik mający wpływ na plany taktyczne przedsiębiorstwa blisko, 12% respondentów oświadczyło, że sporadycznie zawiązuje rezerwy na ryzyko podatkowe. 15% spółek, które identyfikują istotny wpływ aspektu opodatkowania przedsiębiorstwa na bieżącą działalność zawiązują rezerwy na zdarzenia związane z ryzykiem podatkowym.

Na pytanie o zakres wykorzystywania dopuszczalnych przez prawo narzędzi pozwalających na odroczenie terminu zapłaty podatku 79% respondentów odpowiedziało, że nie podejmuje tego typu działań, przy czym 7 podmiotów przyznało, że nie miało pojęcia o takiej możliwości, podobnie 7 wskazało, że nie uznawało takiej możliwości za narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego. 116 podmiotów wskazało, że pomimo świadomości, że

taka możliwość istnieją nie wykorzystuje jej. 9% badanych spółek podejmuje działania nakierowane wyłącznie na odroczenie terminu płatności sporadycznie, zaś 12% robi to w sposób regularny.

Tabela nr 3.32. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 12 ankiety

Wykorzystywanie narzędzi prawnych w celu odroczenia terminu zapłaty zaległości podatkowej (np. wniosku o rozłożenie na raty, wniosku o odroczenie terminu zapłaty, wniosku o umorzenie zaległości podatkowej)		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	7	4%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	7	4%
Nigdy	116	70%
Sporadycznie	15	9%
Regularnie	20	12%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Spółki, w których sprawie nie wydano żadnej decyzji podatkowej wskazały, iż nigdy nie stosują narzędzi dozwolonych prawem w celu odroczenia terminu zapłaty zobowiązań bądź zaległości podatkowych. Spółki, w których sprawie wydano jedną decyzję podatkową w 21% przypadków regularnie wykorzystują możliwości, jakie dają przepisy prawa w celu odroczenia terminu zapłaty, 24% spółek w tej grupie czyni to regularnie, pozostałe 55% spółek nie podejmuje żadnych działań w tym kierunku. W gronie spółek, które były stroną od dwóch do pięciu postępowań podatkowych zakończonych wydaniem decyzji podatkowej, 80% spółek nie podjęło żadnych działań, aby opóźnić termin zapłaty, zaś 15% respondentów regularnie podejmuje opisane tu działania. Spółki, które były stroną co najmniej pięciu decyzji podatkowych, tylko w 5 z 53 przypadków przyznały, że podejmują działania nakierowane na opóźnienie płatności zaległości podatkowych, przy czym dwa z nich regularnie, a trzy sporadycznie.

W gronie spółek, które uznają, iż podatki dochodowe mają istotne miejsce w rozstrzygnięciach decyzji podatkowych 20% spółek podejmuje działania nakierowane na opóźnienie płatności zaległości podatkowej. przy czym połowa w tym gronie czyni to regularnie, a druga połowa sporadycznie. Wśród spółek, które przyznały się, że regularnie podejmują tego typu działania, 90% twierdzi, że podatki dochodowe mają istotny bądź umiarkowany wpływ na ustalenia decyzji podatkowych w ich sprawach.

Spółki, dla których VAT ma istotny wpływ na kształt decyzji podatkowych wydawanych w ich sprawach w 16% przypadków regularnie stosują narzędzia odroczenia terminu zapłaty, zaś w 7% przypadków omawiane działania podejmowane były sporadycznie. Wśród spółek, które regularnie stosują omawiany instrument 35% spółek uważa, iż podatek od towarów i usług ma istotny wpływ na rozstrzygnięcia podatkowe w ich sprawach.

Spółki, które regularnie stosują dozwolone przepisami prawa metody przesunięcia terminu zapłaty zaległości podatkowej w 35% przypadków zadeklarowały, iż uchylono więcej niż 80% decyzji podatkowych. Ponadto w gronie spółek, które regularnie stosują opisywane metody 40% respondentów zadeklarowało, iż podjęte przez nie działania doprowadziły do uchylecia 60-80% decyzji.

Spółki uznające optymalizację podatkową za istotny element tworzenia planów strategicznych w 73% przypadków nie podejmują żadnych działań mających na celu odroczenie terminu zapłaty podatku, zaś w 12% przypadków robią to sporadycznie. Pozostałe 15% spółek omawiane działania realizuje regularnie. 82% spółek, które uważają, iż aspekt opodatkowania ma istotne miejsce w planach taktycznych przedsiębiorstwa, nie wykorzystuje narzędzi dopuszczonych przepisami prawa, których skutkiem ma być odroczenie terminu zapłaty zaległości podatkowej. 8% spółek w tym gronie czyni to sporadycznie, a pozostałe dziesięć regularnie.

Wszystkie podmioty, które realizację obowiązków przekazały biurom rachunkowym jednoznacznie zadeklarowały, że nie wykorzystują metod odroczenia płatności zaległości podatkowych. Spółki, które zatrudniają głównych księgowych na podstawie umowy - zlecenia 12% przypadków zadeklarowały, iż korzystają z opisywanych narzędzi regularnie. 71% przedsiębiorstw, które samodzielnie wypełniają wszystkie obowiązki podatkowe, nie podejmuje żadnych działań nakierowanych na odroczenie terminu zapłaty zaległości podatkowej, 15% czyni to sporadycznie zaś pozostałe 14% – regularnie.

Stosunkowo nowym narzędziem ograniczenia ryzyka podatkowego dozwolonym w świetle obowiązujących rozwiązań prawnych jest możliwość korygowania deklaracji podatkowych po zakończeniu kontroli podatkowej, lecz przed rozpoczęciem postępowania podatkowego. Instrument ten funkcjonuje niedługo, zatem nie może zaskakiwać fakt, że tylko 6% respondentów wykorzystuje to narzędzie i wszyscy sporadycznie. 53% badanych spółek odpowiedziało, że nie dysponuje wiedzą o takiej możliwości, natomiast 27% odpowiedziało, że nie traktowała takiego instrumentu jako narzędzia stosowanego w celu obejścia przepisów prawa. Dwadzieścia cztery podmioty wskazały, że mimo że były świadome istnienia takiego instrumentu, nigdy go nie wykorzystywały.

W gronie spółek, którym nie doręczono ani jednej decyzji podatkowej żaden podmiot nie wskazał, iż korzysta z omawianego sposobu ograniczenia ryzyka podatkowego. Spółki, którym doręczono jedną decyzję podatkową w 13% przypadków przyznały się, że sporadycznie składają korekty deklaracji przed rozpoczęciem postępowania podatkowego. Wśród spółek, którym doręczono od 2 do 5 decyzji podatkowych, jak również w grupie respondentów którym doręczono więcej niż 5 decyzji podatkowych podmiotów, które



wskazały, iż dokonują korekty było po 4%. Godnym odnotowania jest jednak fakt, iż spółki, które odpowiedziały, że nie wiedziały o takiej możliwości to w 26% przypadków podmioty, którym wręczono więcej niż 5 decyzji podatkowych. Połowa respondentów w tej grupie była stroną od 2 do 5 decyzji podatkowych, niespełna 20% było stroną jednej decyzji podatkowej, zaś 3% podmiotów w tej grupie nie otrzymało, żadnej decyzji.

Tabela nr 3.33. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 13 ankiety

Dokonywanie korekty deklaracji podatkowych po zapoznaniu się z protokołem kontroli podatkowej, w sytuacji, gdy z protokołu wynikały uchybienia		
Nie wiedziałem o takim instrumencie ograniczenia ryzyka podatkowego	87	53%
Nie traktowałem tego działania jako sposobu na ograniczenie ryzyka podatkowego	44	27%
Nigdy	24	14%
Sporadycznie	10	6%
Regularnie	0	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Spółki które uznały, iż podatki dochodowe mają duży wpływ na wydawane w ich sprawie decyzje podatkowe w 7% przypadków wskazały, iż sporadycznie korzystają z opisanego instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego, podczas gdy 53% spółek w tej grupie nie wiedziało wcale o takiej możliwości. W gronie spółek dla których podatek od towarów i usług jest istotną przyczyną powstania ryzyka podatkowego 9% respondentów odpowiedziało, iż sporadycznie korzysta z tej możliwości, zaś 45% spółek odpowiedziało, że o niej nie wiedziało.

Wśród spółek, które sporadycznie korzystają z możliwości składania korekt deklaracji po zakończeniu kontroli podatkowej 30% uznało, iż istotną przyczyną wydania decyzji podatkowej w ich sprawie było funkcjonowanie niejednoznacznych regulacji prawnych. Żaden z podmiotów, który stosuje omawiane narzędzie nie uznał, iż niepełna wiedza podatnika miała istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe w ich sprawie. 80% spółek, które oświadczyły, iż wykorzystują możliwość składania korekt deklaracji podatkowych, za istotny uznały wpływ błędów rachunkowych na proces wydawania decyzji podatkowych, zaś 2 z 10 podmiotów przyznających się do korygowania deklaracji po kontroli podatkowej uznały niedbalstwo podatnika, kontrahenta bądź organu podatkowego jako zjawisko istotne w zakresie ryzyka podatkowego spółki.

Wszystkie podmioty wykorzystujące opisaną narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego doprowadziły do uchylenia więcej niż 60% decyzji podatkowych. Podobnie wszystkie podmioty, które korzystają z możliwości korygowania deklaracji podatkowej uznały, iż aspekt opodatkowania ma istotne znaczenie w zakresie tworzenia planów taktycznych spółki. 100% respondentów stosujących korekty deklaracji w okresie pomiędzy

kontrolą podatkową, a postępowaniem podatkowym uznało, iż aspekt opodatkowania ma istotne znaczenie dla spółki w zakresie bieżących działań.

Żaden z podmiotów, który oddał prowadzenie ksiąg rachunkowych biuru rachunkowemu nie stosuje omawianej możliwości korekty deklaracji. Wśród spółek, które zleciły obsługę stanowiska głównego księgowego spółki osobie realizującej powierzone mu prace na podstawie umowy – zlecenia 6% spółek sporadycznie koryguje deklaracje podatkowe po okresie kontroli podatkowej. 7% spółek, które w całości samodzielnie wypełniają obowiązki podatkowe sporadycznie dokonuje korekty deklaracji podatkowej po doręczeniu protokołu kontroli.

Przedstawione w niniejszym podrozdziale dane statystyczne pozwalają ocenić, które narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego są wykorzystywane przez spółki publiczne. Dokonano także zestawienia informacji pozwalających ocenić jak podmioty podlegające badaniu postrzegają zasadność wykorzystania różnych narzędzi ograniczenia ryzyka dla ograniczenia poszczególnych jego rodzajów. Całość tych informacji posłużyła sformułowaniu wniosków z badań, które opisane są w rozdziale 4 pracy.

### **3.5.2 Analiza innych danych statystycznych w zakresie ryzyka podatkowego**

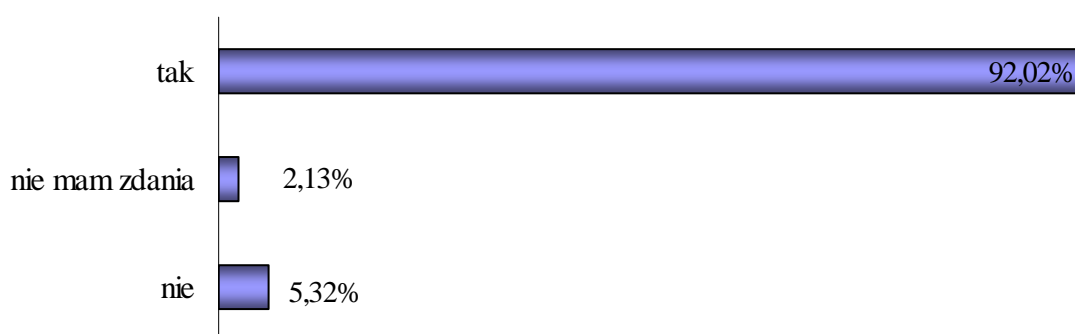
Opisywane w rozdziale 3.4 badania przeprowadzone przez spółkę Ernst&Young w zakresie badania ryzyka podatkowego zawierały szereg zagadnień, które mogą dodatkowo wyjaśnić i scharakteryzować problemy związane z zarządzaniem ryzykiem podatkowym. Przeanalizowano szereg narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego w tym między innymi: wiążącą interpretację prawa podatkowego, politykę procedur wewnętrznych, szkolenie pracowników odpowiedzialnych za wypełnianie obowiązków podatkowych, opinie doradców podatkowych.

Przywołane badania potwierdziły, iż aspekt ograniczenia ryzyka podatkowego ma istotny wpływ na kształtowanie polityki finansowej firmy. Aż 92% respondentów uważa, że zarządzanie ryzykiem podatkowym stanowi istotny element zarządzania finansami ich firmy. Godny podkreślenia jest fakt, że dla podmiotów o przychodach przekraczających 1.500 mln zł odsetek odpowiedzi, iż zarządzanie ryzykiem podatkowym jest istotne wyniósł 100%. Wywnioskować, zatem można, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa liczonego wielkością uzyskiwanego przychodu wzrasta zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na działania nakierowane na ograniczenie ryzyka podatkowego.

Przeprowadzona przez spółkę Ernst&Young analiza sposobów ograniczania ryzyka podatkowego, została podzielona na trzy główne bloki zagadnień: podnoszenie kwalifikacji, procedury wewnętrzne oraz systemy informatyczne. Uzyskane wyniki wskazują, że w polskich przedsiębiorstwach dominuje tradycyjny model zarządzania ryzykiem podatkowym

i największe znaczenie przypisywane jest czynnikowi ludzkiemu, podczas gdy mniejszą rolę odgrywają kompletność i jakość procedur wewnętrznych oraz funkcjonalność systemów informatycznych. Niespełna 9% firm wskazało, iż systemy informatyczne są najistotniejsze w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym. 27% ankietowanych wskazało na procedury, zaś aż 68% zapytanych firm uznało czynnik ludzki za najistotniejszy.

#### Wykres nr 3.33. Wpływ ryzyka podatkowego na politykę finansową spółki



Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań Ernst & Young sp. z o.o.

W ankietowanym gronie przedsiębiorstw można zaobserwować przekonanie o bardzo wysokim poziomie oceny skuteczności metod zarządzania ryzykiem podatkowym. Zaledwie dwóch ankietowanych przyznało, że prowadzona przez nich polityka wewnętrzna nie daje w ogóle możliwości skutecznego zarządzania ryzykiem podatkowym. Natomiast aż 70% ankietowanych przedsiębiorstw uznało, że stosowane metody pozwalają w stopniu co najmniej dużym ograniczać ryzyko podatkowe. Analiza odpowiedzi budujących obraz podejścia spółek do poszczególnych grup instrumentów ograniczania ryzyka podatkowego pozwoliła zaobserwować, iż zdecydowana większość ankietowanych firm bardzo wysoko ocenia swoją politykę podatkową w zakresie szkolenia pracowników, zarządzania zakresem ich odpowiedzialności oraz stosowania procedur wewnętrznych. Wskazuje się jednocześnie na konieczność poprawy instrumentów opartych na systemach informatycznych.

Opisywane badania doprowadziły do wniosku, iż na zarządzanie wiedzą składają się co najmniej dwa zasadnicze elementy: zapewnienie pracownikom stałego dostępu do źródeł wiedzy podatkowej w tym: aktów prawnych, orzeczeń sądowych, publikacji oraz odpowiedniej oferty szkoleniowej. Wskazują one na bardzo wysoką świadomość spółek co do konieczności zapewnienia służbom podatkowym przedsiębiorstwa narzędzi pozwalających na szybkie zdobywanie i aktualizowanie informacji z zakresu prawa podatkowego. Respondenci zapewniają dostęp do aktów prawnych w 90% przypadków, do fachowych publikacji w 98%, zaś do elektronicznych baz danych z zakresu prawa podatkowego w 91% przypadków.

Przeprowadzone badania pokazały, iż niespełna połowa ankietowanych podmiotów posiada wdrożony plan szkoleń zatrudnionych pracowników, jeszcze mniej, bo tylko 38% respondentów dostosowało plan szkoleń do zadań stawianych przed pracownikami. 33% spółek wypełniających ankietę sporządzone przez Ernst&Young implementowało w gronie własnych pracowników metody oceny skuteczności prowadzonych szkoleń.

Aby możliwe było wdrożenie procedur wewnętrznych zapewniających skuteczne ograniczenie ryzyka podatkowego, koniecznym jest wyraźny podział obowiązków poszczególnych pracowników odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe. Należy zauważyć, że aż 72% ankietowanych wskazało, że zakres odpowiedzialności poszczególnych pracowników uczestniczących w procesie rozliczeń podatkowych został w ich firmie określony w sposób pozwalający na skuteczne zarządzanie ryzykiem podatkowym co najmniej w dużym stopniu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 27% respondentów uznało prawidłowy sposób opracowania i funkcjonowania procedur wewnętrznych za najistotniejszy element polityki podatkowej przedsiębiorstw w obszarze zarządzania ryzykiem podatkowym. Termin „procedury wewnętrzne” należy rozumieć jako zasady postępowania zapewniające sprawny obieg informacji i dokumentów w ramach przedsiębiorstwa, w tym poprzez precyzyjne zdefiniowanie obowiązków poszczególnych osób i działów co do zakresu i terminów, w których odpowiednie informacje powinny być przekazane do właściwej osoby lub komórki organizacyjnej.

Badane podmioty bardzo wysoko oceniają efektywność stosowanych procedur wewnętrznych w procesie zarządzania ryzykiem podatkowym. Trzy na cztery uznały wdrożone przez siebie procedury za skuteczne w dużym lub bardzo dużym stopniu. Podkreślić jednak należy, iż jest to subiektywna ocena osoby wypełniającej ankietę, nie jest poparta żadną faktyczną oceną skuteczności.

Jak już zostało podniesione we wcześniejszych fragmentach pracy, w trakcie podejmowania decyzji gospodarczych istotne jest uwzględnianie konsekwencji podatkowych. Procedury w tym zakresie powinny zapewniać analizę umów gospodarczych przed ich zawarciem. Często bowiem podpisanie kontraktu z pominięciem analizy skutków podatkowych prowadzi do niekorzystnych skutków biznesowych. Odpowiednio wczesna identyfikacja potencjalnie negatywnych konsekwencji podatkowych pozwala na prawidłowe dobranie narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego. Tymczasem zaledwie 29% badanych podmiotów posiada zdefiniowane i spisane zasady kontroli decyzji podejmowanych przez pracowników działu finansowego w zakresie rozliczeń podatkowych transakcji. 68% respondentów traktujących procedury za najistotniejszy element zarządzania ryzykiem

podatkowym nie ma udokumentowanych zasad kontroli w tym zakresie, zaś 64% firm uznających stosowane przez siebie procedury za pozwalające w dużym lub bardzo dużym stopniu skutecznie zarządzać ryzykiem podatkowym nie posiada spisanych zasad kontroli decyzji działu finansowego w zakresie rozliczeń podatkowych.

W badaniach ankietowych przeprowadzonych przez spółkę Ernst&Young zbadano także, w jakim zakresie realizowane są okresowe badania deklaracji i zeznań podatkowych. Wynika z nich, że 67% podmiotów posiada taką procedurę. Odsetek ten jest jeszcze wyższy w grupie podmiotów uznających procedury za najistotniejszy czynnik w procesie zarządzania ryzykiem podatkowym, gdzie 73% respondentów zadeklarowało posiadanie procedur okresowej weryfikacji deklaracji podatkowych. Procedury okresowej weryfikacji prawidłowości sporządzania deklaracji podatkowych częściej, bo aż w 84% przypadków zostały wdrożone w podmiotach, które wyodrębniły organizacyjnie działy podatkowe. Spółki, które nie mają wyodrębnionej takiej struktury okresowe kontrole deklaracji i zeznań przeprowadzają w 61% przypadków.

Kolejny element zarządzania ryzykiem podatkowym, który również był przedmiotem omawianych badań, stanowią zasady postępowania w trakcie kontroli podatkowych. Dla zapewnienia prawidłowego nadzoru nad zakresem informacji oraz dokumentów przekazywanych organom podatkowym w trakcie postępowań, konieczne jest określenie kręgu osób, które w takich sytuacjach uprawnione są do kontaktów z urzędnikami oraz monitorowania i dokumentowania przekazywanych informacji. W całej grupie ankietowanych podmiotów niespełna jedna trzecia spółek posiada spisane procedury dotyczące kontaktów z władzami skarbowymi. Wśród podmiotów uznających procedury wewnętrzne za najistotniejszy element zarządzania ryzykiem podatkowym odsetek ten jest wyższy i wynosi 37%. Należy zauważyć, że udział podmiotów wykorzystujących tę procedurę jest znacznie wyższy wśród firm posiadających wyodrębniony organizacyjnie zespół odpowiedzialny za rozliczanie podatków. 5% podmiotów w tym gronie posiada procedurę kontaktów z organami podatkowymi. Warto jednak zwrócić uwagę, że blisko połowa podatników w tym gronie nie posiada formalnej procedury kontaktów z organami podatkowymi, co jest dość zaskakujące w sytuacji, gdyż przecież wyspecjalizowane komórki organizacyjne w tym zakresie powstały głównie do tego celu.

73% spółek deklaruje, iż nie posiada formalnych procedur działania na wypadek wszczęcia kontroli podatkowej bądź skarbowej w ich sprawie. Co ciekawe, dotyczy to również tych respondentów, którzy uznali, że posiadane procedury wewnętrzne pozwalają na skuteczne zarządzanie ryzykiem podatkowym. Wśród firm, u których przeprowadzona kontrola skutkowałą ukaraniem osoby odpowiedzialnej za rozliczenia podatkowe na

podstawie kodeksu karnego skarbowego, aż 56% badanych w dalszym ciągu nie posiada procedur wewnętrznych w zakresie kontroli. Warto zauważyć ponadto iż, procedur definiujących zasady postępowania w trakcie kontroli skarbowych nie posiada, aż 70% badanych oceniających ryzyko ukarania członków zarządu lub pracowników spółki na podstawie Kodeksu karnego skarbowego jako bardzo wysokie lub wysokie.

Jak wynika z przeprowadzonego badania, większość podmiotów przywiązuje dużą wagę do wypełniania obowiązku przygotowywania dokumentacji dotyczącej transakcji z podmiotami powiązanymi wymaganej przez przepisy ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Obowiązek ten realizuje 9 na 10 badanych spółek, które są zobowiązane do jej przygotowania, z czego 35% opisując wszystkie transakcje, zaś 55% w odniesieniu do istotnych transakcji. Co ciekawe stosunkowo duży, bo aż 43% odsetek spółek przyznał, że nie posiada procedur pozwalających na aktualizację tej dokumentacji w przypadku zmian umów lub zawarcia nowych umów z podmiotami powiązanymi.

46% badanych spółek nie posiada żadnych formalnych procedur kontroli, czy istnieje bądź będzie istniał obowiązek sporządzania specjalnej dokumentacji podatkowej, 36% spółek zadeklarowało, iż posiada procedurę kontroli historycznych transakcji. Zaś wśród wszystkich spółek dokonujących transakcji z podmiotami powiązanymi, zaledwie 18% spółek posiada udokumentowane procedury umożliwiające ocenę polityki cen transferowych pod kątem ryzyka podatkowego na etapie planowania transakcji. 39% spółek oceniających stosowane procedury wewnętrzne jako pozwalające w dużym lub bardzo dużym stopniu na skuteczne zarządzanie ryzykiem podatkowym oświadczyło, iż nie posiada procedur umożliwiających ocenę polityki cen transferowych pod kątem ryzyka podatkowego na etapie planowania transakcji.

Skuteczność funkcjonowania wewnętrznych procedur podatkowych wymaga, aby były one zgodne z obowiązującymi przepisami prawa oraz odpowiadały strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Z tego względu konieczne jest zapewnienie ich aktualizacji. Skuteczne procedury podatkowe muszą ponadto gwarantować ciągłość rozliczeń podatkowych nawet w sytuacjach, gdy funkcjonowanie ich określonych elementów ulega zakłóceniu. Może to zostać spowodowane np. przez nieobecność niektórych pracowników, czy też awarię systemu informatycznego. Spośród badanych przedsiębiorstw, ponad połowa firm przyznała, że nie posiada spisanych procedur zapewniających kontynuację rozliczeń podatkowych w przypadku np. nieobecności lub choroby pracowników odpowiedzialnych za poszczególne elementy rozliczeń podatkowych. Odsetek firm posiadających tę procedurę jest zaledwie nieznacznie wyższy wśród firm, które w

swoich zespołach mają pracowników zajmujących się wyłącznie rozliczeniami podatkowymi lub posiadających osobny dział podatkowy.

W omawianym badaniu ankietowym zadano także pytanie o ocenę skuteczności wiążących interpretacji podatkowych jako narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego. Niemal wszystkie badane podmioty dostrzegają wpływ możliwości uzyskania wiążących interpretacji podatkowych na zmniejszenie ryzyka podatkowego, jednak opinie co do stopnia tego wpływu są bardzo różnorodne. 49% respondentów uważa, że wpływ ten będzie niewielki, a jednocześnie zbliżona liczba firm oczekuje, że nowe regulacje pozwolą obniżyć ryzyko podatkowe w dużym lub bardzo dużym stopniu. Przyczyną dość zróżnicowanej oceny skuteczności wiążących interpretacji podatkowych przez ankietowane podmioty może być krótki okres funkcjonowania tej instytucji w omawianej formie, gdyż opisywane badanie było realizowane w 2005 roku.

Spółka doradcza Ernst&Young realizowała przytoczone powyżej badania celem oceny zapotrzebowania dużych spółek funkcjonujących na terenie Polski na produkty firmy w zakresie ograniczenia ryzyka podatkowego. W tym właśnie celu zbadano trzy główne obszary takie jak: szkolenia, wdrożone procedury oraz funkcjonujące rozwiązania informatyczne. Analizowano zatem, inaczej aniżeli w badaniu ankietowym zrealizowanym dla potrzeb niniejszej rozprawy, zagadnienie z punktu widzenia dostawcy usług ograniczających ryzyko podatkowe. Można jednakże na podstawie przytoczonych danych statystycznych wyciągnąć szereg wniosków.

Po pierwsze narasta zainteresowanie działaniami nakierowanymi na ograniczenie ryzyka podatkowego. Przekonanie zarządów spółek kapitałowych o wzrastającym poziomie ryzyka podatkowego, który dotyczy spółek którymi zarządzają powoduje, że rośnie zainteresowanie możliwościami ograniczania ryzyka podatkowego. Wiele spółek tak dalece zidentyfikowało zagadnienia związane z ryzykiem podatkowym, że wydzieliło w celu ograniczenia tegoż ryzyka specjalne komórki organizacyjne. Zadaniem tych komórek nie jest wyłącznie wywiązywanie się z nałożonych prawem obowiązków podatkowych, ale także pomoc w budowaniu przyszłości spółki. Pracownicy zatrudnieni w komórkach wyspecjalizowanych w zakresie opodatkowania biorą czynny udział niemalże w każdym obszarze funkcjonowania organizacji, dla której pracują.

Po drugie praktycy życia gospodarczego wytypowali już najbardziej skuteczne sposoby ograniczania ryzyka podatkowego. Narzędzia te w dużych organizacjach są już z powodzeniem stosowane. Ich relatywnie rzadsze wykorzystanie w małych podmiotach podyktowane jest niekiedy ceną, jaką należy zapłacić za wdrożenie opisywanych instrumentów. Omawiane narzędzia muszą bowiem być przygotowane specjalnie dla

poszczególnych podmiotów, dotyczy to przede wszystkim rozwiązań informatycznych oraz wewnętrznych procedur podatkowych.

Biorąc pod uwagę całościowy wydźwięk przedstawionego materiału badawczego można zaryzykować stwierdzenie, iż podmioty prowadzące działalność gospodarczą w przyszłości będą bardziej świadome zarządzały ryzykiem podatkowym. Jest to bowiem ważny dla funkcjonowania podmiotów aspekt, który podejmując opisane procedury, można w istotnej części zniwelować.

### **3.5.3 Wnioski płynące z badań**

Na zakończenie rozdziału 3 pracy przedstawione zostaną wnioski płynące z całości materiału empirycznego przywołanego powyżej. Analiza wyników przeprowadzonych badań ankietowych musi być zawsze realizowana z uwzględnieniem faktu, iż spółki publiczne mają szerszy niż spółki prywatne zakres obowiązków. Przypuszczać zatem można, iż spółki publiczne nie odzwierciedlają normalnej struktury wykorzystania usług doradców podatkowych. Kilka czynników się na to składa. Spółki publiczne z zasady mają wyższą wartość aniżeli spółki prywatne. Wyższa kapitalizacja powoduje, że transakcje realizowane przez te podmioty mają zwykle wysoką wartość. Koszt usług doradców podatkowych jest wysoki, zatem dużym podmiotom gospodarczym łatwiej jest go zaakceptować. Większość renomowanych kancelarii prawnych w tym także specjalizujących się w prawie podatkowym wynagrodzenia za swoją pracę uzależnia od liczby godzin pracy, przemnażając ją przez stawkę wynagrodzenia za godzinę. Przygotowanie strategii podatkowej czy też opinii prawnej nie jest uzależnione od wartości transakcji czy kwoty sporu a raczej skomplikowania zagadnienia. Zatem z usług doradców podatkowych w szerokim zakresie decydują się korzystać duże podmioty gospodarcze, które realizują transakcje o relatywnie dużej wartości, gdyż w takim wypadku udział kosztu pracy doradcy podatkowego w wartości wynagrodzenia za całą transakcję jest procentowo niewielki.

Składy zarządów spółek notowanych na rynkach regulowanych podlegają stosunkowo częstej rotacji zatem każdy zarząd obawia się, że akcjonariusze bądź kolejne zarządy spółki mogą dowodzić, że działały na niekorzyść spółki. Bowiem zgodnie z zapisami kodeksu spółek handlowych kto przy badaniu sprawozdania finansowego spółki z winy swojej dopuścił do wyrządzenia spółce szkody, obowiązany jest do jej naprawienia<sup>386</sup>. Zarząd spółki w trakcie badania sprawozdania rocznego zobowiązany jest do złożenia szeregu oświadczeń, w tym także co do wiedzy na temat możliwych rodzajów ryzyka związanego z prowadzoną działalnością spółki. Członek zarządu, rady nadzorczej oraz

---

<sup>386</sup> Art. 482 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks. spółek handlowych (Dz. U. 2000.94.1037).



likwidator odpowiadają wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami statutu spółki, chyba że nie ponoszą winy. Członek zarządu, rady nadzorczej oraz likwidator powinni przy wykonywaniu swoich obowiązków dołożyć staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności<sup>387</sup>. Przy jej ocenie należy więc brać pod uwagę zawodowy charakter działalności oraz rzetelność i zapobiegliwość, jaką powinien wykazywać się ktoś, kto taką działalność podejmuje. Umiejętności i przygotowanie do pełnienia funkcji członka władz lub likwidatora spółki akcyjnej nie muszą być wynikiem tylko posiadania odpowiedniego wykształcenia, chociaż to stwarza domniemanie, że dana osoba te umiejętności posiada. Organ zarządzający spółki może nie wystąpić z roszczeniem odszkodowawczym w tej sytuacji w terminie roku od dnia ujawnienia czynu wyrządzającego szkodę, każdy akcjonariusz lub osoba, której służy inny tytuł uczestnictwa w zyskach lub podziale majątku, może wnieść pozew o naprawienie szkody wyrządzonej spółce<sup>388</sup>. Roszczenie o naprawienie szkody przedawnia się z upływem trzech lat od dnia, w którym spółka dowiedziała się o szkodzie i o osobie obowiązanej do jej naprawienia. Jednakże w każdym przypadku roszczenie przedawnia się z upływem pięciu lat od dnia, w którym nastąpiło zdarzenie wyrządzające szkodę.

Mając na uwadze powyższe, zarządom spółek publicznych bardzo zależy, aby nikt nigdy nie mógł skutecznie zarzucić braku należytej staranności w obrębie tworzenia planów bądź podejmowanych działań. Rady nadzorcze spółek publicznych, które przyjęły zasady ładu korporacyjnego zgodnego z dokumentem o nazwie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW” mają w swoich składach niezależnych reprezentantów akcjonariuszy<sup>389</sup>, co wymaga od zarządu, aby jego działania były szczególnie transparentne. Wprowadzenie do organów nadzoru spółek publicznych osób, które nie są związane z większościami akcjonariuszem miało na celu zwiększyć kontrolę organów zarządzających. W następstwie tych działań zarządy w większym stopniu dbają, aby podejmowane przez nie decyzje miały oparcie w fachowcach z danych dziedzin.

Zawód doradcy podatkowego został uregulowany ustawą z dnia 5 lipca 1996 roku i funkcjonuje w Polsce od jej wejścia w życie czyli od dnia 1 stycznia 1997. W grupie korporacji zawodów prawnych doradcy podatkowi stanowią grupę najkrócej funkcjonującą na polskim rynku usług prawnych. Efektem takiego stanu rzeczy jest fakt, iż rozpoznawalność doradców podatkowych jako specjalistów w zakresie szeroko pojętych

---

<sup>387</sup> Art. 483 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks. spółek handlowych (Dz. U. 2000.94.1037).

<sup>388</sup> Art. 486 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks. spółek handlowych (Dz. U. 2000.94.1037).

<sup>389</sup> Załącznik do Uchwały Nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 Punkt III. 6.

obowiązków jest jeszcze stosunkowo nieduża. Często podatnicy decydują się korzystać z usług adwokatów bądź radców prawnych także w zakresie prawa podatkowego, zapominając, iż aspekt opodatkowania jest bardzo szeroki i wybiega poza zwyczajne rozumienie norm prawa podatkowego.

Analiza odpowiedzi na temat wykorzystywania usług doradców podatkowych a postrzegania źródeł ryzyka podatkowego pod koniec różnych rodzajów podatków pozwala wywnioskować, że ci, którzy uważają iż podatki dochodowe są bardziej problematyczne częściej korzystają z usług doradców podatkowych. Jak już zostało powiedziane w pierwszej części rozprawy podatki dochodowe są najbardziej skomplikowanym rodzajem podatków, jednocześnie w ich obszarze istnieją największe możliwości optymalizowania obciążeń podatkowych. Współpraca podatnika z doradcą podatkowym na etapie tworzenia planu działania może zaowocować szczególnie dużymi korzyściami właśnie w obszarze podatków dochodowych, gdyż w tym zakresie prawo dopuszcza wybór form opodatkowania bądź rozliczania podatku, co praktycznie nie występuje w innych rodzajach podatków.

Analiza odpowiedzi o przyczyny wydawania decyzji wykazuje, iż spółki, które dostrzegają jako istotną przyczynę wydawania decyzji podatkowych brak wystarczającej wiedzy, wykazują duże zainteresowanie omawianym narzędziem ograniczenia ryzyka. Stanowisko badanych spółek potwierdza zatem stosunkowo duże zaufanie do wiedzy, jaką dysponują doradcy podatkowi. Godny uwagi jest fakt, iż podatnicy którzy wskazują na brak jednoznacznych regulacji prawnych jako istotną przyczynę powstania ryzyka podatkowego wcale nie częściej korzystają z usług specjalistów w zakresie prawa podatkowego.

Wysoko należy ocenić skuteczność pomocy fachowców w zakresie opodatkowania w trakcie postępowania odwoławczego. Otóż wszystkie podmioty, które uchyliły więcej niż 80% decyzji podatkowych korzystały z pomocy doradcy podatkowego, w tym 91% regularnie. Nie dysponujemy niestety analizą zagadnienia, jaki udział postępowań realizowanych przy udziale doradców podatkowych powodował skuteczne uchylenie decyzji podatkowej. Jednakże już z przytoczonych danych wywnioskować można o dużej skuteczności pomocy doradców podatkowych.

Biorąc pod uwagę procent podatników regularnie korzystających z usług doradców podatkowych w zakresie tworzenia planów przedsiębiorstwa oraz to, jak często wskazywano, iż w budowie planów strategicznych, taktycznych czy bieżących istotny jest aspekt opodatkowania, wywnioskować można, iż usługi doradców podatkowych są uznawane za pożyteczne narzędzie w zakresie wszystkich rodzajów planowania, przy czym w szczególności planowania strategicznego. Interesującym jest fakt, iż najczęściej z usług doradców podatkowych korzystają podmioty, które sporządzanie ksiąg rachunkowych

zleciły innym podmiotom gospodarczym. Taki stan rzeczy można częściowo przynajmniej wyjaśnić tym, że spółki, które nie mają własnych działów księgowych decydują się na współpracę z doradcami podatkowymi, gdyż brak jest innym komórkom organizacyjnym wiedzy w zakresie opodatkowania, tej wiedzy, która naturalnie jest w działach księgowych spółek. Biura rachunkowe realizują zwykle usługi we własnych lokalach poza siedzibą spółki, a ich zakres jest jasno sprecyzowany i polega na sporządzeniu wymaganych prawem dokumentów. Zatem jeżeli spółka jest rozliczana przez biuro rachunkowe i przygotowuje konkretną strategię gospodarczą, konsultować ją musi z doradcami podatkowymi.

Kolejnym, obok korzystania z usług doradców narzędziem ograniczającym ryzyko podatkowe jest audyt wewnętrzny. Logika podpowiada, iż powinien on być bardzo często stosowanym narzędziem. Z treści pytania zadawanego w formularzu ankiety nie wynika, kto miałby ten audyt przeprowadzać. Zatem w ramach procedury audytu wewnętrznego można także ująć kontrolę prowadzoną w spółce przez jej pracowników. Tworzenie w dużych spółkach komórek organizacyjnych, które zajmują się wyłącznie kontrolą realizacji narzuconych w organizacjach procedur jest powszechnym działaniem. Rodzi się zatem pytanie, dlaczego tego typu komórkom organizacyjnym nie nakazuje się kontroli realizacji obowiązków podatkowych. Odpowiedzią na to pytanie może być tylko brak wystarczających kwalifikacji bądź umiejętności. Brak jest danych, w jakim zakresie spółki korzystają z audytów wewnętrznych realizowanych przez zewnętrzne podmioty działające na podstawie umów – zleceń. Na Polskim rynku istnieją wpisane na listę spółek doradztwa podatkowego podmioty, które świadczą usługi w omawianym zakresie. Zatrudniają zwykle byłych pracowników organów podatkowych bądź skarbowych, którzy przez dłuższy czas prowadzili kontrole podatkowe bądź skarbowe w imieniu organów administracyjnych. To gwarantuje ich kompetencje oraz praktyczną znajomość procedur kontrolnych. Audyt prowadzony przez takich specjalistów wydaje się bezcenny w projektowaniu ryzyka podatkowego, a jednak usługi tego rodzaju są ciągle bardzo słabo rozpowszechnione na rynku polskim oraz relatywnie drogie.

Poza brakiem wystarczających umiejętności niezbędnych dla przeprowadzania audytu wewnętrznego może być jeszcze jedna przyczyna braku autokontroli. Otóż może się wydawać bezskuteczna kontrola wewnętrzna realizowana samodzielnie przez spółkę, bo skoro pracownicy spółki sami dokonują księgowania, to raczej sami tego nie będą w stanie zweryfikować zarówno pod względem merytorycznym jak i formalnym.

Analiza liczby wydanych decyzji podatkowych w spółkach przeprowadzających procedury audytu wewnętrznego pozwala wywnioskować, że najczęściej regularnie przeprowadzają audyt wewnętrzny te spółki, które są często stroną postępowań

administracyjnych. Taki stan rzecz można wytłumaczyć ostrożnością podmiotów, które z racji prowadzonej działalności bądź innych przyczyn, często podlegają kontroli podatkowej, zatem pragną ograniczyć ryzyko błędów. Jest więc to chęć ograniczenia ryzyka, które wynika z rodzaju prowadzonej działalności, sposobu rozliczania podatku bądź z powodu stosowania zwolnień bądź ulg podatkowych. Przykładem sytuacji tego typu były zakłady pracy chronionej, które kontrolowano praktycznie w każdym miesiącu przed zwrotem VAT-u. W tej sytuacji można było zaplanować kontrolę wewnętrzną wyprzedzającą kontrolę organów. Drugą przyczyną wspomnianej korelacji może być odpowiedź podatników na częste kontrole bez określonej przyczyny. Wydaje się być uzasadnionym podejrzenie, że podatnicy którzy wielokrotnie byli kontrolowani i wyniku tych kontroli wydane były w ich sprawach niekorzystne decyzje podatkowe, poszukują bardziej aktywnych rozwiązań w celu ograniczenia negatywnych konsekwencji kontroli podatkowych.

Zaskakujące wydaje się to, jak rzadko podatnicy, których uznają istotny wpływ błędów rachunkowych bądź niedbalstwa uczestników na wydawane decyzje podatkowe, realizują kontrole wewnętrzne. Tylko dwa podmioty z grona 57 spółek, które wskazały na dużą istotność błędów rachunkowych jako przyczyny wydawania decyzji podatkowych w ich sprawach regularnie przeprowadza procedurę kontroli wewnętrznej. Co ciekawsze żadna ze spółek, która wskazała na dużą rolę niedbalstwa podatnika, kontrahentów bądź organów nie realizuje regularnie kontroli wewnętrznej dokumentów podatkowych spółki. Trudno jest znaleźć proste wyjaśnienie opisanych wyników badań. Powodem takiego stanu rzeczy może być niska świadomość przywołanych spółek, które nie zdają sobie częstokroć sprawy z możliwości wdrożenia skutecznych procedur wewnętrznych zarówno w zakresie obrotu dokumentami jak i kontroli. Gdyby tak było, należałoby spodziewać się wzmożonego wykorzystania opisywanego instrumentu ograniczenia ryzyka podatkowego.

Podatnicy, którzy wskazali, iż regularnie przeprowadzają audyt wewnętrzny najczęściej odpowiadali też, że aspekt podatkowy jest istotnym elementem planu strategicznego. Rzadziej odpowiadano o dużej istotności aspektu podatkowego w trakcie tworzenia planów taktycznych bądź bieżących. Taki stan rzeczy wiązać się może z faktem, że większe podmioty gospodarcze, które planują swoje działania w długim okresie, decydują się na tworzenie wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych, których rolą jest audyt wewnętrzny. Natomiast podmioty, które nie tworzą dalekosiężnych planów działania, nie chcą wydawać dodatkowych środków na rozszerzanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa o kolejne komórki organizacyjne.

Zdefiniowanie procedur w zakresie kontroli i dokumentowania procesu podejmowania decyzji podatkowych ma szczególne znaczenie przy transakcjach

nietypowych z punktu widzenia podstawowej działalności danego podmiotu. Decyzje takie, szczególnie, gdy wartość transakcji jest istotna, a interpretacja przepisów podatkowych w danym zakresie niejednoznaczna, powinny być poprzedzone wewnętrznymi konsultacjami, a w razie konieczności wystąpieniem o opinię doradcy podatkowego lub urzędu skarbowego. Z drugiej strony, również w przypadku operacji rutynowych niezwykle ważna jest okresowa weryfikacja prawidłowości rozliczeń podatkowych przez osoby niebiorące bezpośrednio udziału w tym procesie (np. przez osobę pełniącą funkcję menedżera podatkowego). Postępowanie takie ma zapewniać wczesną identyfikację zaistniałych pomyłek (a tym samym minimalizację potencjalnych kosztów związanych z powstaniem zaległości podatkowych) oraz wprowadzenie do istniejących procedur odpowiednich zmian, które pozwolą na wyeliminowanie lub znaczne ograniczenie ryzyka powstawania podobnych błędów w przyszłości. Okresowa weryfikacja rozliczeń podatkowych jest również narzędziem pozwalającym na identyfikację obszarów potencjalnej optymalizacji podatkowej, np. w związku z pojawiającymi się oficjalnymi interpretacjami przepisów podatkowych, czy też nowym orzecznictwem sądów krajowych lub Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości.

Praktycznie wszyscy podatnicy podnoszą kwalifikacje pracowników, brak jest jednak wiedzy, co do regularności oraz zakresu tych szkoleń. Z badań przeprowadzonych przez spółkę Ernst&Young wynika, iż mniej niż połowa, zapytanych opracowała dla swoich pracowników plan szkoleń, także wśród firm, które wiedzę pracowników uznały za najważniejszy element strategii podatkowej było to mniej niż 50% i miało takie samo znaczenie jak wewnętrzne procedury jakości systemów informatycznych. Wśród firm uznających swoją politykę podatkową za optymalną to 86%. Według ankieterów *polskie firmy zasadniczo uświadamiają sobie fakt, iż prawidłowa polityka szkoleniowa zależy nie tylko od intensywności i jakości szkoleń, ale również planowego podejścia, które zapewnia przemyślany ich dobór oraz dopasowanie częstotliwości do potrzeb określonych grup pracowników*<sup>390</sup>.

Wszystkie spółki, które otrzymały jedną decyzję, bądź nie otrzymały jej wcale, szkola swoich pracowników, zatem można postawić tezę, że istnieje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy szkoleniem pracowników, a liczbą wydanych decyzji podatkowych. Zmienność przepisów oraz ich obowiązujących interpretacji powoduje, że podmioty gospodarcze stale zmuszone są śledzić zmiany. Wśród tych, które regularnie podnoszą kwalifikacje swoich pracowników, częściej wskazywano na podatki dochodowe jako mające istotny wpływ na decyzje podatkowe aniżeli na VAT. Fakt ten potwierdza twierdzenie,

---

<sup>390</sup> Zarządzanie Ryzykiem Podatkowym w Polsce. Raport z badania 2005, Ernst&Young Warszawa 2005, s. 37.

jakoby podatki dochodowe były postrzegane przez spółki jako potencjalnie większy obszar zagrożenia dla spółki aniżeli pozostałe rodzaje podatków.

Spółki, które przekazały prowadzenie ksiąg rachunkowych do zewnętrznych podmiotów gospodarczych, także wszystkie wysyłają swoich pracowników na szkolenia w zakresie opodatkowania, choć w tym wypadku procentowo rzadziej niż te spółki, które samodzielnie rozliczają się z organami podatkowymi. Wynioskować należy zatem, iż podatnicy są przekonani, iż niezbędnym jest, aby pracownicy mieli wystarczająco dużą wiedzę w zakresie prawa podatkowego, nawet jeśli nie są oni bezpośrednio odpowiedzialni za realizację obowiązków podatkowych.

Regulacja prawna w zakresie wiążącej interpretacji prawa podatkowego, a zatem i faktyczny zakres ochrony wynikający z tego narzędzia, była bardzo różna w różnych okresach w przeszłości. Liczba wniosków, o jakie występują podatnicy, jest duża, zatem to narzędzie bardzo powszechne nie tylko w gronie spółek giełdowych. Jego popularność oraz przydatność potwierdza fakt, iż praktycznie każdy doradca podatkowy, który doradza w zakresie określonej strategii podatkowej, proponuje dla potwierdzenia bezpieczeństwa proponowanych rozwiązań wystąpić z zapytaniem o interpretację w omawianym zakresie.

Podobnie jak w przypadku innych narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego także w gronie spółek, które regularnie występują z wnioskiem o wydanie wiążącej interpretacji przepisów prawa podatkowego więcej było respondentów, którzy twierdzili, iż podatki dochodowe mają istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe niż tych, którzy uważali iż istotny wpływ mają podatki obrotowe. Wniosek o interpretację przepisów prawa podatkowego jest często stosowanym instrumentem ograniczenia ryzyka podatkowego przez podmioty wskazujące jako przyczynę wydawania decyzji podatkowych brak jednoznacznych interpretacji przepisów prawa podatkowego. Tylko 3 z 66 spółek, które uznały brak jednoznacznej interpretacji przepisów za istotną przesłankę wydawania decyzji podatkowej, wskazało, iż nie korzysta z omawianego instrumentu. Wiążące interpretacje prawa podatkowego stały się bardzo popularnym narzędziem w walce z brakiem jednoznacznej interpretacji przepisów prawa między innymi w wyniku upowszechnienia odpowiedzi udzielanych przez organy w konkretnych sprawach na stronach internetowych Ministerstwa Finansów. Od tej pory niejedno postanowienie jest cytowane jako wykładnia autentyczna przepisów prawa. Wykładnia autentyczna jest rzadkością w zakresie prawa podatkowego, zatem uzupełnienie tego braku stało się świetnym sposobem na ograniczanie braku jednoznacznej interpretacji przepisów prawa podatkowego.

Ciekawym jest, że 12 z 14 podmiotów, które odpowiedziały, że nie występują o interpretacje podatkowe odpowiedziało jednocześnie, aspekt opodatkowania uznają za

istotny w procesie budowania strategii gospodarczych dla przedsiębiorstwa. Wynioskować z tego można by było, iż dla planów strategicznych omawiane narzędzie ograniczenie ryzyka podatkowego jest mniej skuteczne. Uzasadnić taki stan rzeczy można faktem, iż plany strategiczne wykraczają poza trzyletni horyzont czasowy. Wniosek o interpretację dotyczy konkretnego stanu faktycznego i nie powinien odnosić się do sytuacji hipotetycznej, zatem trudno jest tak skonstruować zapytanie tak, aby skutecznie mogło chronić podatnika w dłuższym okresie czasu.

Spółki, które przekazały czynności związane z realizacją obowiązków podatkowych do biur rachunkowych, procentowo rzadziej występują o organów podatkowych z wnioskiem o interpretację przepisów prawa. Uzasadnić taki stan rzeczy można faktem, iż głównym celem, dla którego wykorzystuje się wiążącą interpretację podatkową jest możliwość uniknięcia sankcji wynikającej z kodeksu karnego skarbowego oraz odsetek od zaległości podatkowych. W przypadku, gdy całość obowiązków przekazanych jest do biura rachunkowego, na nim spoczywają omawiane ryzyko. Toteż podatnikowi w mniejszym stopniu zależy na zabezpieczeniu się od ryzyka podatkowego.

Ustawowe pojęcie „czynnego udziału w postępowaniu podatkowym” nie jest prawdopodobnie jednako rozumiane przez respondentów. Z jednej strony wydaje się, że podatnicy zwykle wypełniają obowiązki nakładane przez przepisy prawa w zakresie udzielania informacji oraz przedstawiania dokumentów. Mają zatem bezpośredni kontakt z pracownikami organów przeprowadzających kontrole. Jednakże pojęcie „brania czynnego udziału w postępowaniu podatkowym” jest znacznie szersze. Należy pod nim rozumieć takie czynności, jak: zapoznawanie się w trakcie realizowanych czynności z zebrany materiał dowodowy w sprawie, uczestniczenie w przesłuchaniach świadków łącznie z zadawaniem im pytań, występowanie do prowadzących czynności z wnioskami dowodowymi. Wynioskować należy zatem, że spółki, odpowiadając na to pytanie, prawdopodobnie rozumiały je różnorodnie, a więc i interpretacja wyników badania w tym zakresie powinna być ostrożna.

Spółki, które zgłosiły, iż regularnie biorą czynny udział w postępowaniach podatkowych, najczęściej wskazują na brak jednoznacznej interpretacji przepisów oraz na błędy rachunkowe jako na istotne przyczyny wydawania decyzji podatkowych. Zatem podmioty, które wykorzystują omawiane narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego traktują je jako możliwość wpływania na opinie prowadzących kontrolę. Dyskusje z pracownikami administracji podatkowej mogą doprowadzić do zmiany stanowiska prowadzących postępowanie jeszcze przed wydaniem decyzji podatkowej.

Pamiętać także należy o jednej z zasad ogólnych postępowania, z której wynika, że organ je prowadzący jest zobowiązany wyjaśnić podatnikowi stan prawny związany z przedmiotem postępowania, zatem czynny udział w postępowaniu podatkowym może pomóc także w prawidłowej realizacji obowiązków podatkowych w przyszłości. Można dostatecznie szybko dokonać korekty deklaracji bądź zeznań podatkowych, także za okresy nieobjęte kontrolą. Czynność taka nie byłaby możliwa po rozszerzeniu kontroli na dalsze okresy, w ten sposób można uniknąć odpowiedzialności karnoskarbowej jak także dodatkowych sankcji VAT.

Fakt, iż w gronie podmiotów, które regularnie biorą udział w postępowaniu podatkowym, 80% może wykazać, iż ich działania doprowadziły do uchylecia powyżej 60% decyzji podatkowych, wskazuje na dużą skuteczność tego narzędzia. Połowa podatników, którym udaje się doprowadzić do uchylecia decyzji podatkowej wydanej w ich sprawie, dokonała tego już na etapie odwołania do drugiej instancji. Znaczna liczba decyzji podatkowych uchylona zostaje na skutek odwołań, w których zarzuca się organom niedostateczne wyjaśnienie okoliczności poprzez nie skompletowanie całości materiału dowodowego w sprawie.

Opisywane narzędzie jest preferowane przez podatników, którzy aspekt opodatkowania wiążą raczej z planami i działaniami w krótkim horyzoncie czasowym. Na 114 podmiotów, regularnie korzystających z możliwości brania czynnego udziału w postępowaniu podatkowym 38 wskazało na dużą istotność optymalizacji podatkowej w budowaniu planów strategicznych przedsiębiorstwa, 66 spółek wskazało na plany taktyczne, zaś aż 84 na bieżące działania spółki.

Pytanie to łączy się po części z poprzednim. Doradcy podatkowi mają bowiem zwykle dużą praktykę w kontaktach z urzędami skarbowymi. Wynika to z faktu, iż większość z nich wywodzi się organów skarbowych, a także stąd, że reprezentując wielu klientów, szybko nabierają doświadczenia w tym zakresie. Typowy podatnik obawia się bezpośrednich kontaktów z przedstawicielami organów podatkowych, zaś doradcy podatkowi mają obowiązek rocznych praktyk w organach podatkowych i skarbowych<sup>391</sup>. W tym okresie kandydaci na doradców podatkowych poznają sposób działania organów. Mając to wszystko na uwadze, wywnioskować można, że podatnicy często korzystają z usług doradców podatkowych w kontaktach z organami podatkowymi tylko dla uzyskania subiektywnego uczucia bezpieczeństwa bądź dla wykorzystania ich osobistych kontaktów z organami podatkowymi.

---

<sup>391</sup> Ustawa z dnia 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym (Dz. U. 1996. 102. 475 ze zm.).



Fakt, iż większość respondentów odpowiedziała, iż sporadycznie korzysta z pomocy doradców podatkowych w kontaktach z organami administracji podatkowej, może także wynikać z faktu, iż w rzeczywistości spółki mają sporadyczny kontakt z urzędami skarbowymi. Okres kontroli podatkowej przeprowadzanej w przedsiębiorstwie reglamentowany jest ustawą o swobodzie działalności gospodarczej<sup>392</sup>. Postępowania podatkowych i skarbowych może toczyć się równocześnie wiele, jednakże urzędy mają stosunkowo długie terminy załatwiania spraw, dlatego spółki niekoniecznie muszą odczuwać uciążliwość prowadzonych czynności a tym bardziej nie oceniać, iż często korzystają z pomocy doradców podatkowych. W praktyce bowiem jeżeli organom podatkowym prowadzącym postępowanie dostarczone będzie pełnomocnictwo udzielone profesjonalnemu pełnomocnikowi wraz ze wskazanym adresem do korespondencji, to od tej chwili podatnik może już nie mieć praktycznie żadnego kontaktu z organami podatkowymi.

W gronie podmiotów regularnie korzystających z usług doradców podatkowych nie znalazł się żaden, któremu nie doręczono ani jednej decyzji podatkowej. Natomiast podatnicy, którym wręczono więcej decyzji niż jedną, korzystają z pomocy profesjonalnych pełnomocników częściej, można zatem wywnioskować, iż ta stosunkowo nowa na rynku polskim usługa jest wykorzystywana w większym stopniu przez podmioty, które mają większe doświadczenia z organami podatkowymi. Zestawienie odpowiedzi respondentów na pytanie o wpływ aspektu opodatkowania na tworzenie planów w przedsiębiorstwie potwierdza, iż omawiane narzędzie jest w większym stopniu rozpoznawane jako instrument bieżących działań nakierowanych na ograniczenie ryzyka podatkowego.

Sporządzanie specjalnej dokumentacji podatkowej w Polsce nie jest jeszcze powszechną praktyką pomimo obowiązków prawnych w tym zakresie. Instrumentu tego nie wykorzystuje się z co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, iż podatnicy nie zdają sobie sprawy z rozległości powiązań, które obligują do sporządzenia specjalnej dokumentacji podatkowej. W praktyce jedyną przesłanką, która sprawia, iż podmioty decydują się sporządzać specjalną dokumentację podatkową, są powiązania kapitałowe pomiędzy spółkami. Podatnicy często zapominają, że są także zobowiązani do sporządzania dokumentacji podatkowej w sytuacji, gdy następują innego typu powiązania w tym rodzinne i funkcyjne. Drugą przesłanką, która tłumaczyć może niski poziom wykorzystania dokumentacji podatkowej jako narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego jest fakt, iż zwykle sporządza się ją wyłącznie pod kątem obowiązku prawnego, nie uwzględniając jej funkcji jako dowodu w postępowaniu podatkowym. Przepisy ustaw podatkowych nie

---

<sup>392</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2004.173.1807 ze zm.).

precyzują dokładnej treści, jaką powinna zawierać specjalna dokumentacja podatkowa. Forma i zakres sporządzanych dokumentacji podatkowych wynika zatem w znacznie większym stopniu z praktyki podmiotów gospodarczych i piśmiennictwa, aniżeli z wykładni obowiązujących przepisów. Pozornie taki stan rzeczy może być niekorzystny, ale pamiętając o tym, iż dowód w postępowaniu administracyjnym stanowi wszystko, co przyczyni się do wyjaśnienia sprawy a nie jest niezgodne z prawem, tak właśnie należy traktować specjalną dokumentację podatkową – jako dodatkowy, twardy dowód, gdyż powstaje przed ewentualną kontrolą podatkową, jednocześnie opisuje zdarzenia w trakcie ich realizacji a nie w trakcie kontroli czy postępowania. W przypadku pozyskiwania materiału porównawczego dla potrzeb wyznaczenia cen niekontrolowanych dużo bardziej precyzyjnie można skompletować go w okresie realizacji transakcji aniżeli w odległym okresie, gdy przeprowadzone jest postępowanie administracyjne.

Opinie w zakresie prawa podatkowego są narzędziem, które także wykorzystywane jest częściej przez podatników, którzy mają większe doświadczenie w kontaktach z organami podatkowymi. Najczęstszą przesłanką wydawania decyzji podatkowych w oczach spółek, które regularnie wykorzystują opisywane narzędzie jest brak jednoznacznej interpretacji prawa. To, rzecz jasna, nie jest zaskakujące, gdyż omawiane narzędzie służyć ma właśnie analizie stanu prawnego. Ciekawym jest jednak, że niemalże równie często podatnicy, którzy regularnie korzystają z usług doradców podatkowych w zakresie sporządzania opinii prawnych, wskazywali na błędy rachunkowe jako przesłankę wydawania decyzji podatkowych w ich sprawach.

Niepełna wiedza była w omawianym gronie wskazywana najrzadziej jako istotna przyczyna wydawania decyzji podatkowych. Wskazywać to może, iż podatnicy, którzy regularnie zlecają sporządzenie opinii o podatkach, bardzo świadomie decydują się przerzucić część odpowiedzialności na autora opinii.

Można zaryzykować stwierdzenie, że opinie podatkowe poza oczywistym zastosowaniem, czyli przerzuceniem części odpowiedzialności na autora opinii, niosą za sobą jeszcze korzyść w postaci gruntownej analizy zagadnienia. Okazuje się, że blisko 60% spółek, które regularnie zlecały sporządzenia opinii podatkowych wskazuje, że najczęściej udaje się uchylić decyzje podatkowe już na etapie odwołania do organu wyższej instancji. Skuteczność opinii w zakresie prawa podatkowego na kolejnych etapach postępowania jest już niestety niższa.

Opinie podatkowe, podobnie jak wiążące interpretacje prawa podatkowego, dotyczą najczęściej konkretnego stanu faktycznego oraz konkretnej regulacji prawnej. Nie jest zatem zwykle możliwe precyzyjne przewidzenie stanów przyszłych oraz kierunku zmian regulacji

prawnych, zatem opinia sporządzona przez doradcę podatkowego skutecznie może zabezpieczać w stosunkowo niedalekim okresie. Ten fakt potwierdzają badania. W grupie spółek regularnie korzystających z usług doradców podatkowych 62 uważają za istotny w trakcie tworzenia strategii przedsiębiorstwa aspekt opodatkowania. W tej samej grupie 94 spółki uważają, iż aspekt podatkowy jest istotny w tworzeniu planów taktycznych. Zaś 100 podmiotów uznających opodatkowanie jako istotny element bieżących decyzji operacyjnych regularnie zamawia sporządzanie opinii podatkowych.

Do ciekawych wniosków prowadzi zestawienie informacji na temat tego, kto prowadzi księgi rachunkowe spółki, z tym, jak często zleca się sporządzanie opinii podatkowych. Otóż najczęściej regularnie robi się to w podmiotach, w których całość obowiązków przekazanych do biura rachunkowego, zaś najrzadziej czyni się to w tych spółkach, w których całość obowiązków podatkowych spoczywa na jej spółce. Taki stan rzeczy uzasadnić można przyczynami czysto ekonomicznymi. Podjęcie decyzji o wystąpieniu o sporządzenie opinii prawnej wiąże się z porównaniem kosztu jej sporządzenia oraz oceny ryzyka zjawiska które ma ona opisywać. Oczywistym jest, iż jeżeli ciężar niekorzystnych decyzji podatkowych spoczywa na biurze rachunkowym, a koszty sporządzenia opinii spoczywać będą na spółce, to pracownicy biura rachunkowego będą nakłaniali spółkę, aby zleciła sporządzenie określonej opinii prawnej. Zatem nie może dziwić fakt, że wszystkie spółki, które przekazały realizację obowiązków podatkowych na ręce podmiotu, który na mocy umowy sporządza usługowo księgi rachunkowe, regularnie zlecają sporządzanie opinii podatkowych.

Usługi ubezpieczeniowe w zakresie ryzyka podatkowego są stosunkowo nowym produktem ubezpieczeniowym, być może dlatego w ocenie respondentów nie są one wykorzystywane regularnie. Pamiętać jednak warto, że znacząca liczba dużych korporacji oraz spółek giełdowych ubezpiecza zarządy w zakresie odpowiedzialności cywilnej. Programy ubezpieczeniowe, które są wdrażane w spółkach publicznych zazwyczaj przygotowuje się specjalnie pod konkretnego klienta. Praktyka w tym zakresie pokazuje, że w rzeczywistości dochodzi do kompletacji pewnej puli rodzajów ryzyka w zamian za określone wynagrodzenie. Fakt, iż polisa tworzona jest jako większa całość powoduje, że decyzja o wyborze ubezpieczenia w omawianym zakresie nie zawsze jest autonomiczną decyzją i warunkuje ją szeroki aspekt ubezpieczenia przedsiębiorstwa.

Podobnie jak w przypadku innych instrumentów, także ten jest częściej wykorzystywane przez podmioty, które mają częste kontakty z organami podatkowymi. W gronie 140 spółek, których polisy obejmują także ryzyko podatkowe tylko 9 odpowiedziało, że nigdy nie doręczono jej decyzji podatkowej.

Wśród spółek, które regularnie korzystają z możliwości ubezpieczenia się od ryzyka podatkowego, najczęściej wskazywaną przyczyną wydawania decyzji podatkowych były błędy rachunkowe, drugim czynnikiem – funkcjonowanie w polskim porządku prawnym niejednoznacznych regulacji prawnych. Tylko 2 podmioty wskazały na niedbalstwo oraz na niepełną wiedzę podatników. Z przedstawionych danych wynika, że omawiany instrument ograniczenia ryzyka podatkowego wykorzystywany jest głównie w tych obszarach, gdzie podatnik zakłada brak możliwości ingerencji własnej w celu skutecznego ograniczenia ryzyka podatkowego, bowiem trudno jest przypuszczać, iż podatnik może mieć wpływ na kształt obowiązujących przepisów prawa podatkowego.

Porównując wpływ aspektu opodatkowania przedsiębiorstwa na tworzone w spółkach plany o różnym horyzoncie czasowym można wywnioskować, iż jest to narzędzie traktowane bardziej jako bieżące narzędzie operacyjne. Programy ubezpieczeń są przygotowywane i oferowane w cyklach rocznych. Nie zawsze jest to rok kalendarzowy, jednakże praktycznie co roku modyfikuje się zakres ubezpieczeń, zatem horyzont możliwości stosowania danego instrumentu podatkowego ogranicza się do jednego roku.

Składanie wniosku do organu podatkowego o przeprowadzenie postępowania podatkowego większości podatników może wydawać się pomysłem ryzykownym, z tego powodu, iż w trakcie postępowania, na którym zależy wnioskującemu, mogą zostać ujawnione inne okoliczności dla niego niekorzystne. Obawa, jaka towarzyszy podatnikom, polegająca na tym, iż jakkolwiek kontakt z urzędami może się źle skończyć dla podatnika pokutuje pośród wszystkich uczestników życia gospodarczego. Brak pewności może dotyczyć wielu obszarów niezwiązanych z czynnością, którą podatnik pragnął zweryfikować, a jak już zostało wcześniej powiedziane spółka mogła poczynić dla przykładu proste błędy rachunkowe, które mogą w trakcie takiej kontroli wyjść na jaw.

W gronie podmiotów, które występują z wnioskiem o wszczęcie procedury postępowania podatkowego najczęściej wskazywano na brak jednoznacznych regulacji prawnych a raz na błędy rachunkowe jako przyczyny wydawania decyzji podatkowych w ich sprawie. Żaden podmiot z tych, które przyznały, że występują z wnioskiem o wszczęcie procedury podatkowej nie wskazał, iż istotnym powodem wydawania decyzji podatkowej była niepełna wiedza podatników. Można zatem wyciągnąć wniosek, iż omawiane narzędzie jest stosowane świadomie w bardzo ograniczonych wypadkach i to głównie przez spółki, które świetnie znają regulacje prawa podatkowego.

Wyniki badań pozwalają sądzić, iż omawiany instrument częściej jest stosowany przez podmioty, które uznają optymalizację podatkową za element planowania w długim okresie. Przeprowadzone badania potwierdziły zatem, iż stanowi on zwykle element

większej strategii, która dodatkowo wykorzystuje także inne możliwości ograniczania bądź modelowania ryzyka podatkowego.

Żadna spośród spółek, które przekazały prowadzenie obowiązków podatkowych biurom rachunkowym nie wystąpiła z wnioskiem o wszczęcie procedury podatkowej. Zainteresowanie tego typu narzędziem ograniczenia ryzyka podatkowego wykazały zatem wyłącznie spółki, które bezpośrednio i w długim okresie zainteresowane są ograniczeniem ryzyka podatkowego. Biura rachunkowe jako podmioty gospodarcze nie są bezpośrednio zainteresowane tym, aby spółka w długim okresie funkcjonowała bez żadnych dodatkowych kłopotów. Pośrednio oczywiście od funkcjonowania spółki zależy możliwość zarobkowania także i biura rachunkowego, ale zakres zainteresowania losami spółki jako podatnika jest zupełnie inny.

Nie może zaskakiwać fakt, iż nie znalazł się respondent, który by wskazał, iż regularnie zmuszony jest zawiązywać rezerwy na nieprzewidziane ryzyka podatkowe, bowiem każdy, kto regularnie zakładałby takowe rezerwy przyznawałby się, iż regularnie jest taka konieczność. Wszelkiego typu rezerwy zawiązywane przez spółki publiczne nie są mile widziane, gdyż obniżają wynik danego okresu, a nie są kosztem, który może powodować przychody w danym okresie. Oczywiście rezerwa może być rozwiązana w przyszłości, jeżeli nie ziści się ryzyko, na które została zawiązana, jednakże zarządzających spółkami notowanymi na giełdach papierów wartościowych są przede wszystkim zainteresowani maksymalizacją ceny aktywów w danym okresie, a w następnej kolejności dopiero tym jaką wycenę będą miały aktywa w dalekiej przyszłości.

Fakt, że wszystkie spółki, które zadeklarowały iż zawiązują sporadycznie rezerwy na ryzyko podatkowe deklarują, iż podatki dochodowe mają istotny udział w ustaleniach decyzji podatkowych wydanych w ich sprawie, pozwala sądzić, iż większość rezerw jakie podatnicy zawiązywali, związana była z podatkami dochodowymi.

Badając odpowiedzi grupy respondentów, którzy zadeklarowali, iż zawiązywane były rezerwy na nieprzewidziane zdarzenia podatkowe, wywnioskować można, iż jest to raczej instrument zarządzania ryzykiem w krótkim horyzoncie czasowym. Żaden z podmiotów, który zawiązywał rezerwy nie zadeklarował, iż opodatkowanie jest istotnym aspektem budowy planów strategicznych. Natomiast wszystkie podmioty, które stosowały omawiany instrument zadeklarowały istotny wpływ aspektu podatkowego na bieżące działalności gospodarczej.

Brak zainteresowania podatników narzędziami prawnymi pozwalającymi odroczyć termin zapłaty zaległości podatkowych może wynikać bądź to z braku rzeczywistej wiedzy podatników o możliwościach w tym zakresie, bądź to z funkcjonującej na rynku ceny

pieniądza. Podejmowanie czynności nakierowanych na odroczenie zapłaty należności podatkowych ma bowiem sens wtedy, gdy faktycznie uda się doprowadzić do uchylecia decyzji podatkowej w stosunkowo krótkim okresie. W przypadku, gdy podatnik nie zdoła doprowadzić do uchylecia decyzji, będzie zmuszony zapłacić odsetki ustawowe od zaległości podatkowych.

Możliwość korygowania deklaracji po zakończonej kontroli podatkowej, a przed wszczęciem postępowania podatkowego jest nowym rozwiązaniem dopuszczonym ordynacją podatkową, zatem nieliczni podatnicy mieli w ogóle możliwość stosowania tej metody. Trzeba jednak pamiętać, że realizując obowiązki podatkowe, nie działają oni przypadkowo zatem przekonani do swoich racji decydują się świadomie na postępowanie podatkowe. Przytoczony instrument stosowany będzie zatem raczej w sytuacji, gdy w wyniku oczywistych błędów formalnych dojdzie do zaistnienia okoliczności powodujących błędne wyznaczenie podstawy opodatkowania bądź podatku,

Z przedstawionych powyżej wyników badań można wywnioskować, że badane spółki podejmują próby zarządzania ryzykiem podatkowym przedsiębiorstwa. Co więcej element zarządzania omawianym rodzajem ryzyka jest przez badane podmioty uznawany za istotny element zarządzania całym przedsiębiorstwem zarówno w ujęciu strategicznym, taktycznym jak i operacyjnym.

Niektóre z zaproponowanych narzędzi są przez przedsiębiorstwa częściej wykorzystywane, inne stanowczo rzadziej. Można zatem przypuszczać, iż z biegiem czasu przedsiębiorstwa będą wykorzystywały szerszą paletę dopuszczonych prawem narzędzi identyfikacji oraz ograniczania ryzyka podatkowego.

Dla dopełnienia obrazu nakreślonego na podstawie opisanych w niniejszej pracy badań ankietowych na zakończenie niniejszego podrozdziału przedstawione zostaną informacje na temat procedury zarządzania ryzykiem podatkowym która została wdrożona w spółce publicznej stojącej na czele jednej z większych grup kapitałowych w Polsce.

Prace nad opracowaniem i wdrożeniem polityki zarządzania ryzykiem podatkowym spółki w sposób formalny rozpoczęły się od powołania zespołu roboczego, którego celem miało być opracowanie wytycznych w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym w postaci sformalizowanych procedur, w praktyce można powiedzieć, iż już w momencie powołania zespołu roboczego rozpoczęła się procedura zarządzania ryzykiem podatkowym. Zespół został powołany na mocy uchwały zarządu, a w jego skład weszli:

- Dyrektor finansowy – odpowiedzialny za politykę finansową spółki w tym kapitały zewnętrzne, politykę zabezpieczeń walutowych oraz emisję akcji i obligacji;
- Dyrektor działu rachunkowości finansowej;

- Główny księgowy – odpowiedzialny za sprawozdanie jednostkowe spółki i sprawozdanie skonsolidowane Grupy Kapitałowej;
- Dyrektor działu kontrolingu – odpowiedzialny za wyznaczanie i koordynowanie prac zespołów kontrolingowych w oddziałach i spółkach Grupy Kapitałowej;
- Dyrektor działu nadzoru właścicielskiego – osoba odpowiedzialna za nadzór nad prawidłowością funkcjonowania organów nadzoru i organów właścicielskich w Grupie Kapitałowej;
- Dyrektor do spraw rozwoju – osoba odpowiedzialna za prace działu analizującego nowe projekty inwestycyjne realizowane w ramach całej Grupy Kapitałowej;
- Specjalista do spraw kadrowych – do której obowiązków należy między innymi kreowanie i kontrola polityki szkoleń w Grupie Kapitałowej;
- Specjalista do spraw audytu wewnętrznego – osoba realizująca audyt różnych obszarów pracy spółek Grupy Kapitałowej podlegająca bezpośrednio zarządowi spółki matki;
- Radca prawny – pracownik etatowy spółki odpowiedzialny za całość bieżącej obsługi prawnej;
- Doradca podatkowy – świadczący usługi w oparciu o stałą umowę zlecenia na mocy, której świadczone są usługi doradztwa podatkowego;
- Przedstawiciel spółki realizującej dla Grupy Kapitałowej usług w zakresie kontaktów z pracą oraz budowania dobrego wizerunku firmy (PR).

Zgodnie z wstępnymi wytycznymi zarządu spółki zespół zobowiązany został do przedstawienia obszarów ryzyka podatkowego w Spółce oraz w Grupie Kapitałowej, a następnie do opracowania rekomendacji niezbędnych działań.

Zespół roboczy w wyniku szeregu spotkań wypracował własne stanowisko w zakresie opisanym przez uchwałę zarządu. Raport przedstawiający wyniki prac zespołu składał się z następujących elementów:

- identyfikacja głównych rodzajów ryzyka podatkowego oraz identyfikacja najistotniejszych przyczyn powstania ryzyka w obrębie zidentyfikowanych obszarów;
- wytyczne w zakresie powołania stałego komitetu do spraw ryzyka podatkowego;
- wytyczne w zakresie powołania zespołu audytu wewnętrznego;
- wytyczne w zakresie identyfikacji i pomiaru ryzyka podatkowego;
- wytyczne w zakresie sugerowanych metod reakcji na ryzyko podatkowe;

Z raportu wynika, że zespół roboczy ustalił, iż główne rodzaje występowania ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwach grupy kapitałowej to:

- utrudniony obieg informacji pomiędzy spółkami wewnątrz grupy kapitałowej. Wynika on z faktu, że trzy główne podmioty w grupie są notowane na rynku publicznym, zatem udostępnianie informacji ograniczone jest przepisami prawa w zakresie obowiązków informacyjnych;
- duży poziom skomplikowania relacji właścicielskich wewnątrz grupy kapitałowej. Jest on dodatkowo spotęgowany brakiem przejrzystości w zakresie przepływów środków pieniężnych w wyniku czynności realizowanych wewnątrz grupy w zakresie: transakcji handlowych, emisji obligacji a także udzielanych pożyczek i poręczeń;
- wielość transakcji wzajemnych pomiędzy podmiotami wewnątrz grupy. Wynikają one z rozczłonkowania formalnego pomiędzy zakładami produkcyjnymi, a spółkami handlowymi;
- optymalizacje podatkowe jakie są elementem transakcji zbywania majątku trwałego bądź udziałów należących do spółek Grupy Kapitałowej. Wartość historyczna większości nieruchomości bądź udziałów i akcji spółek należących do Grupy Kapitałowej jest znacząco niższa niż cena rynkowa tychże aktywów, toteż niemalże wszystkie czynności w zakresie zbywania majątku wiążą się z próbami zmniejszenia poziomu zobowiązań podatkowych wynikających z tych transakcji;
- fakt zasiadania w organach zarządczych i radach nadzorczych spółek grupy tych samych osób. Istnieje zatem znaczne ryzyko zarzucenia stosowania cen transferowych dla ograniczenia poziomu opodatkowania;
- występowanie wielu transakcji w zakresie wnoszenia aportem bądź zbywania zorganizowanej części przedsiębiorstwa (oddziałów). Wiąże się ono z dużym ryzykiem podatkowym wynikającym z braku jednoznacznej interpretacji prawa;
- istnienie wewnątrz Grupy przedsiębiorstw i zakładów wciąż mających status Zakładów Pracy Chronionej. Naraża je to na spory z organami podatkowymi;
- duża rotacja pracowników działu księgowości. Nie gwarantuje ona ciągłości realizowanych rozliczeń podatkowych oraz znajomości specyfiki branży. Wielokrotnie zmieniano w grupie sposoby organizacji sprzedaży wyrobów i towarów, co powodowało częste zmiany metod rozliczeń w tym także korekt;
- brak spójnej polityki w zakresie zatrudniania pracowników działów odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe oraz systemu motywacyjnego i systemu szkoleń dla tych działów.



Część raportu zawierająca opis źródeł powstania ryzyka podatkowego kończy się podsumowaniem, z którego wynika, że zespół roboczy wskazuje wyraźnie, iż poziom ryzyka podatkowego związanego z funkcjonowaniem całej Grupy Kapitałowej jest duży i należy koniecznie przystąpić do opracowania i wdrożenia procedur pozwalających precyzyjnie i nieprzerwanie identyfikować ryzyko podatkowe oraz podejmować stosowne działania pozwalające ryzyko to ograniczyć.

Dla identyfikacji ryzyka podatkowego zdaniem zespołu roboczego koniecznym było:

- powołanie stałego komitetu do spraw ryzyka podatkowego;
- wytworzenie interdyscyplinarnego zespołu audytu wewnętrznego;
- dostosowanie funkcjonujących w przedsiębiorstwie programów komputerowych wykorzystywanych dla potrzeb księgowości oraz sprawozdawczości zarządczej.

Zgodnie z uzasadnieniem do wniosków zawartych w tej części raportu stały komitet ryzyka podatkowego powinien składać się ze wszystkich członków zespołu roboczego powołanego przez Zarząd dla opracowania opisywanego raportu. Skład stałego komitetu może być w uzasadnionych przypadkach poszerzony o ekspertów w danych dziedzinach czyli o doradców podatkowych, biegłych rewidentów bądź prawników innych specjalizacji.

Stały komitet powinien odbywać spotkania cyklicznie nie rzadziej niż raz w miesiącu a wyniki jego pracy powinny być przedstawiane zarządowi oraz organowi nadzorującemu w postaci raportu. Prace stałego komitetu do spraw ryzyka podatkowego powinny być oparte na wiedzy eksperckiej, znajomości bieżących zagadnień realizowanych w grupie kapitałowej, planach taktycznych i strategicznych spółek, wspomagany raportami z prac zespołu audytu wewnętrznego oraz raportami z elektronicznych systemów wspomagających podejmowanie decyzji zaimplementowanych w Grupie Kapitałowej.

Do zadań interdyscyplinarnego zespołu do spraw audytu wewnętrznego należeć ma kontrola kompletności i prawidłowości księgowania i deklarowania dokumentów źródłowych na podstawie, których sporządzane są deklaracje i zeznania podatkowe. Kontroli podlegać mają także operacje matematyczne stanowiące niezbędne obliczenia podstawy opodatkowania oraz samego podatku, a także całość dokumentacji opisującej transakcje handlowe.

Dla zapewnienia wysokiego poziomu skuteczności działań zespołu audytorów zewnętrznych zespół ten powinien składać się z pracowników zatrudnionych w różnych przedsiębiorstwach Grupy tak, aby kontrole wewnętrzne były realizowane krzyżowo. Plan kontroli powinien być niejawnym dla spółek oraz oddziałów. Organizacja pracy zespołu audytu wewnętrznego powinna być zlecona zewnętrznemu podmiotowi mającemu doświadczenie w omawianym zakresie bądź zatrudnionemu do tego celu pracownikowi,

który posiada doświadczenie w pracy komórek kontroli urzędów skarbowych bądź urzędów kontroli skarbowej.

Funkcjonujące w przedsiębiorstwie programy typu SAP, IFS, MAX oraz program kontrolingowy Dominim powinny być dostosowane do aktualnych wymogów kontroli prawidłowości zapisów. Zdaniem zespołu roboczego należy opracować i przygotować raporty elektroniczne pozwalające ustalać ilość błędów popełnianych w trakcie księgowania dokumentów.

Zespół roboczy w trzeciej części raportu wskazał na duże problemy natury praktycznej w zakresie możliwości pomiaru ryzyka podatkowego w spółce oraz całej grupie kapitałowej. Dla prezentacji skutków pomiaru wykorzystano macierz ryzyka podatkowego prezentującą efekty pracy stałego komitetu do spraw ryzyka podatkowego przy wykorzystaniu modelu opartego na programie Microsoft Office Excel.

W raporcie wskazano, że dla potrzeb pomiaru ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie wykorzystaną zostaną dwie odmienne metody. Pierwsza metoda dotycząca bieżących rozliczeń z organami podatkowymi opierać się będzie na danych historycznych ze spółek. Dla tego celu niezbędnym jest zebranie od działów księgowości spółek oraz samodzielnych oddziałów w Grupie Kapitałowej informacji na temat ilości prowadzonych kontroli podatkowych oraz skutkach tych kontroli. Następnie informacje powinny być porównane z głównymi parametrami charakteryzującymi te spółki takimi jak: wielość przychodów, wielość podatku, ilość transakcji i ilość pracowników. Znacząca część przedsiębiorstw w grupie ma wieloletnią praktykę gospodarczą, zatem pozyskane dane historyczne są wiarygodne dla oceny ryzyka podatkowego w zakresie efektów kontroli bieżących czynności. Tak skompletowane dane historyczne pozwolą określić, które przedsiębiorstwa są narażone na pozytywne kontrole organów podatkowych w większym stopniu, oraz jakiego typu błędy są zwykle podstawą wydania decyzji podatkowych.

Drugą metodą pomiaru ryzyka podatkowego przyjętą przez zespół roboczy była ocena ekspercka zdarzeń nietypowych. Stały komitet do spraw ryzyka podatkowego będzie na comiesięcznych zebraniach, korzystając z własnego doświadczenia oraz usług zewnętrznych ekspertów oszacowywał prawdopodobieństwo, że plany podatkowe (najczęściej optymalizacje podatkowe będące fragmentem innych planów taktycznych bądź strategicznych) mogą zakończyć się wydaniem niekorzystnej dla podatnika decyzji podatkowej. Zaproponowany skład stałego komitetu zapewnia dostęp do wszystkich niezbędnych dla potrzeb oceny ryzyka podatkowego informacji opisujących stan faktyczny. Jednocześnie dobór członków zespołu zapewnia wystarczające kwalifikacje dla sporządzenia eksperckiej oceny prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niekorzystnego. W raporcie

wskazano, że w przypadku bardzo nietypowych zagadnień zespół zdecyduje się na korzystanie z porad ekspertów bądź będzie zlecał sporządzenie stosownych opinii prawnych.

Raport z prac zespołu zawierał także bardzo skrótowy opis możliwych do zastosowania dla ograniczenia ryzyka podatkowego wewnątrz przedsiębiorstwa. Na wstępie ostatniej części raportu zespół wskazał, że jako ciało doradcze nie ma praktycznie żadnych skutecznych narzędzi oddziaływania na zarządy spółek grupy kapitałowej, zatem brak jest prawnych metod nakazania stosowania się do wytycznych zespołu. Możliwe i zdaniem zespołu konieczne jest opracowanie szeregu zarządzeń będących instrukcjami do głosowania na posiedzeniach rad nadzorczych oraz uchwał dla wdrożenia możliwie spójnego stanowiska wobec ryzyka podatkowego.

Sposób reakcji na ryzyko podatkowe powinien być uzależniony od efektów pomiaru ryzyka podatkowego. Zaproponowana została skala ryzyka podatkowego wyróżniająca cztery rodzaje ryzyka podatkowego: małe ryzyko, umiarkowane ryzyko, wysokie ryzyko, bardzo wysokie ryzyko. Ryzyko sklasyfikowane jako wysokie bądź bardzo wysokie powinno być podejmowane wyłącznie na podstawie uchwały rady nadzorczej danej spółki po przedstawieniu odpowiednio udokumentowanego wniosku, opisującego zarówno szacunkowy poziom ryzyka podatkowego, a także możliwe metody ograniczenia ryzyka podatkowego. Ryzyko umiarkowane wymaga podjęcia przez zarząd działań w celu ograniczenia tego ryzyka. Zaś ryzyko małe oznacza poziom ryzyka, które przedsiębiorstwo upoważnione jest podjąć bez stosowania metod ograniczenia ryzyka.

Na zakończenie raportu przedstawione zostały możliwe do wykorzystania metody oddziaływania na ryzyko, które już na wstępnym etapie prac zespół zasugerował jako możliwe instrumenty ograniczania na ryzyko podatkowego. Zestawienie zawierało między innymi:

- opracowanie wewnętrznej procedury obiegu dokumentów;
- dopracowanie oprogramowania finansowo księgowego;
- wdrożenie procedury audytu wewnętrznego, której efektem będą korekty zeznań podatkowych;
- opracowanie specjalnej dokumentacji podatkowej;
- długoterminowe programy szkolenia pracowników;
- procedura akceptacji przedsięwzięć inwestycyjnych przez stały komitet do spraw ryzyka podatkowego;
- szkolenia w zakresie opodatkowania dla zarządów oraz działów sprzedaży spółek;
- zlecanie opinii w zakresie prawa podatkowego;
- wystąpienia indywidualne interpretacje prawa podatkowego.

Zarząd spółki stojącej na czele Grupy Kapitałowej w oparciu o powyżej opisany raport podjął uchwałę, na mocy której powołano stały komitet do spraw audytu wewnętrznego. Analiza miesięcznych raportów z pracy stałego komitetu za okres roku liczony od sierpnia 2007 do września 2008 pozwala na wyciągnięcie wniosków z pracy tego organu.

W omawianym okresie dokonano pomiaru ryzyka podatkowego. Przedstawiciele Grupy Kapitałowej nie wyrazili zgody na ujawnienie w niniejszej pracy wyników pomiaru ryzyka podatkowego w zakresie zagrożeń, którym nadano rangę inną aniżeli „małe ryzyko”, zatem nie istnieje możliwość przywołania tych informacji. Można natomiast wskazać, iż analiza danych historycznych doprowadziła do podsumowania, że kontrole podatkowe i skarbowe podejmowane w podmiotach relatywnie rzadko dokonują domiaru podatku, a jeżeli taka czynność ma miejsce to kwoty są względnie niewielkie.

W omawianym okresie stały komitet do spraw ryzyka podatkowego wypracował także szereg wytycznych, które były wdrażane także w innych spółkach Grupy Kapitałowej. Do najważniejszych rekomendacji stałego komitetu należy zaliczyć poniżej opisane wytyczne:

- Zlecono opracowanie i wdrożenie trzyletniego programu szkoleń pracowników służb finansowo - księgowych. Celem szkoleń jest zarówno poprawa bieżącej sprawności funkcjonowania księgowości jak i powiększenie ogólnej wiedzy na temat możliwości skutecznej optymalizacji opodatkowania. Jako dodatkowy atut długoterminowego programu szkoleń wskazano na efekt ograniczenia rotacji pracowników, jaka wiąże się z wdrożeniem długoterminowego programu szkoleń.
- Nakazano, aby wszystkie umowy podpisywane w spółkach weryfikowane także były pod kątem ryzyka podatkowego, a przewodnik do umowy odzwierciedlał, kto weryfikację tę wykonał.
- Utworzony został zespół audytu wewnętrznego, który składa się z siedmiu osób wyłonionych z grona doświadczonych pracowników siedmiu największych spółek w grupie. Harmonogram kontroli został opracowany i zatwierdzony na rok 2008, a potem rok 2009 przez stały komitet do spraw ryzyka podatkowego. Zgodnie z planem kontroli audyty mają być realizowane w zespołach trzyosobowych, pod kontrolą specjalisty do spraw audytu wewnętrznego zatrudnionego.
- Zalecono sporządzanie specjalnej dokumentacji podatkowej oraz stałą weryfikację cen stosowanych wewnątrz grupy kapitałowej. Kontrolę nad zakresem i prawidłowością sporządzania dokumentacji podatkowej powierzono komórce do spraw nadzoru właścicielskiego w grupie.

- Wprowadzono sformalizowaną procedurę obiegu dokumentów, określającą jasno kto jest zobowiązany weryfikować dokumenty zewnętrzne i wewnętrzne różnego typu. Opisano także jednolity sposób numerowania dokumentów oraz ich archiwizacji. Procedura obiegu dokumentów wspomagana elektronicznym programem ewidencji obiegu dokumentów wdrożona została w oddziałach spółek należących do Grupy Kapitałowej.
- Raport audytu wewnętrznego wykazał konieczność aktualizacji oprogramowania finansowo - księgowego. Zlecono zatem prace w tym zakresie. Nakazano m.in. wzbogacenie programów finansowo - księgowych o moduły analizujące prawidłowość naliczenia różnic kursowych, gdyż w tym obrębie zespół audytu wewnętrznego zidentyfikował szereg uchybień.
- W ramach przygotowywanych bądź realizowanych czynności o charakterze strategicznym zidentyfikowano szereg wątpliwości, które powodują ryzyko podatkowe. Zlecono sporządzenie stosownych opinii podatkowych, a w ślad za nimi wystąpiono wiążące interpretacje podatkowe.
- Wydano instrukcję nakazującą, aby informacja o wszczęciu każdej kontroli podatkowej bądź skarbowej w spółkach Grupy była przekazywana niezwłocznie do dyrektora działu nadzoru właścicielskiego Grupy Kapitałowej, wskutek czego bezpośredni nadzór nad każdym postępowaniem podatkowym i skarbowym będzie miał doradca podatkowy wyznaczony przez tą komórkę organizacyjną.
- Z raportów wynika, że niejednokrotnie na spotkania stałego komitetu do spraw ryzyka zapraszani byli dodatkowi specjaliści w zakresie prawa podatkowego oraz handlowego.

W opinii zarządu spółki stojącej na czele opisywanej Grupy Kapitałowej opracowana procedura jest skuteczna efektem czego ograniczono ryzyko podatkowe przedsiębiorstw w grupie kapitałowej w stopniu zadawalającym. Dla potwierdzenia tego wniosku można przywołać statystykę przeprowadzonych w spółkach grupy kontroli podatkowych. W roku 2008 w grupie kapitałowej przeprowadzono 86 kontroli podatkowych bądź skarbowych. W efekcie czego wszczęto 7 postępowań. Do dnia 1 kwietnia 2009 roku wydano jedną niekorzystną decyzję, która w wyniku odwołania sporządzonego przez doradcę podatkowego została uchylona przez organ drugiej instancji i przekazana do ponownego rozpatrzenia.

W przywołanym powyżej przykładzie opisano działania podjęte przez dużą Grupę Kapitałową w zakresie budowy oraz wdrożenia procedury zarządzania ryzykiem podatkowym. Widać zatem, iż przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce dość precyzyjnie identyfikują zagrożenia związane z opodatkowaniem swojej działalności oraz potrafią

reagować na o ryzyko w prawidłowy sposób. W przedstawionym przykładzie widać także, że znane są przedsiębiorcą narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego opisane w niniejszej pracy. Co więcej stosowane są one w ramach sformalizowanych i zaplanowanych procedur działania. Opisany przykład może zatem być pomocny dla sformułowania procedury zarządzania ryzykiem podatkowym dla spółek kapitałowych oraz grup kapitałowych funkcjonujących na terenie Polski.

## **Rozdział 4. Propozycja procedury ograniczania ryzyka podatkowego.**

### **4.1 Warunki skuteczności zarządzania ryzykiem podatkowym**

W poniższym podrozdziale zostaną określone warunki, które muszą być spełnione, aby zarządzanie ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie było skuteczne. Posłuży temu zestawienie rozważań na temat istoty ryzyka podatkowego oraz dostępnych metod zarządzania tym ryzykiem w zestawieniu z wynikami badań, które zostały opisane w poprzednim rozdziale. W ten sposób zostaną sformułowane warunki skuteczności zarządzania ryzykiem podatkowym.

Jako warunki skuteczności w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym należy rozumieć czynności, których realizacja pozwoli dostosować ryzyko podatkowe do akceptowanego przez przedsiębiorcę poziomu ryzyka. Czynności, które mogą skutecznie ograniczyć ryzyko podatkowe polegają zatem na wdrożeniu narzędzi opisanych w podrozdziale 2.4 rozprawy w kombinacji oraz zakresie dostosowanym do danego rodzaju ryzyka podatkowego. Opierając się na badaniach oraz wnioskach opisanych w rozdziale 3, Autor wyodrębnił metody zarządzania ryzykiem, które są stosowane dla skutecznego zarządzania ryzykiem podatkowym w polskich przedsiębiorstwach. Celem poniższego podrozdziału jest zatem wyodrębnienie tych narzędzi, których zastosowanie może nadać działaniom w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym walor skuteczności.

W zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym nie jest możliwe sformułowanie warunków dostatecznych skuteczności. Polski system podatkowy nie obejmuje narzędzi, których nawet prawidłowe zastosowanie pozwalałoby uznać za zasadne stwierdzenie, że ryzyko podatkowe zostało w danym przedsiębiorstwie wyeliminowane całkowicie. Mając na uwadze całość rozważań na temat charakteru zjawiska ryzyka podatkowego, przychylić się można do stwierdzenia, że nie istnieje i istnieć nie może narzędzie zarządzania ryzykiem podatkowym pozwalające precyzyjnie oddziaływać na całość ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie. Możliwe jest jednak wskazanie jakiego typu działania mogą skutecznie ograniczyć ryzyko podatkowe, a ponadto możliwe jest wyróżnienie jakiego typu działania konieczne przedsiębiorca musi podjąć aby zarządzać ryzykiem podatkowym. Działania, które muszą być podjęte konieczne można nazwać warunkami koniecznymi skuteczności. Fakt, że nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie ryzyka podatkowego z otoczenia przedsiębiorstwa nie może być przesłanką zupełnego zaprzestania działań w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym, bowiem choćby częściowe wyeliminowanie ryzyka podatkowego jest bardzo korzystne dla przedsiębiorstwa. Zrealizowanie warunków koniecznych skuteczności powoduje znaczne ograniczenie zarówno prawdopodobieństwa

wystąpienia niekorzystnego zjawiska jak i jego ewentualne skutki podatkowe. Zatem w wyniku spełnienia opisanych poniżej warunków skuteczności poziom ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie może zostać obniżony do zadawalającego i akceptowanego przez przedsiębiorcę poziomu.

Warunki konieczne skuteczności zarządzania ryzykiem podatkowym można podzielić na warunki konieczne ogólne oraz warunki konieczne szczególne. Warunki konieczne typu ogólnego muszą być zrealizowane bez względu na rodzaj ryzyka podatkowego, sposób jego powstania i możliwe metody reakcji. Zatem bez względu na to, jakiego typu ryzyko podatkowe zostało zidentyfikowane reakcja, którą przedsiębiorstwo będzie zmuszone przedsięwziąć, będzie wiązała się z realizacją wytycznych nakreślonych warunkami koniecznymi ogólnymi. Warunki konieczne typu szczególnego precyzują, jakie metody zarządzania ryzykiem podatkowym muszą zostać wykorzystane dla ograniczenia poszczególnych rodzajów ryzyka podatkowego.

Rozróżnienie na warunki konieczne typu ogólnego i szczególnego opiera się zatem na rozróżnieniu, które warunki muszą być spełnione w procesie zarządzania ryzykiem podatkowym bez względu na rodzaj ryzyka, a które są skuteczne wyłącznie w zakresie poszczególnego rodzaju ryzyka.

Warunki ogólne dotyczą zatem ogólnych wytycznych co do sposobu zarządzania ryzykiem podatkowym i obejmują:

Po pierwsze zarządzanie ryzykiem podatkowym musi być realizowane w formie procedury, która gwarantuje, że działanie będzie przeprowadzane zgodnie z wyznaczonym harmonogramem. Chaotyczne bądź niewystarczająco dobrze zaplanowane działania, które dodatkowo nie są ujęte w formalnej i jasnej dla pracowników procedurze w praktyce niweczą jakiegokolwiek próby zarządzania ryzykiem podatkowym.

Po drugie procedura musi być realizowana zgodnie z logicznym, następującym po sobie ciągiem zdarzeń w kolejności obejmującej: planowanie procedury, identyfikację ryzyka, analizę jakościową i ilościową ryzyka, reakcje na ryzyko, monitoring ryzyka. Kolejność poszczególnych etapów działań może być różna, gdyż wzajemne interakcje pomiędzy etapami przewidują, że procedura powinna wracać do etapów wcześniej już zakończonych. Zależności pomiędzy poszczególnymi etapami procedury także muszą być jasne dla realizujących procedury oraz zaplanowane na pierwszym jej etapie – planowanie.

Po trzecie procedura zarządzania ryzykiem podatkowym powinna być realizowana w sposób ciągły. Przedsiębiorstwo powinno w nieprzerwany sposób analizować obszary, w których może zaistnieć zagrożenie powodujące zaistnienie ryzyka podatkowego. A



procedury, które były wdrożone wcześniej i doprowadzone zostały do etapu monitorowania i kontroli poziomu ryzyka powinny być w tym obszarze realizowane.

Warunki konieczne szczególne dzielą się na dwie podgrupy, a podział został dokonany przy uwzględnieniu źródeł powstania ryzyka. Pierwsza podgrupa obejmuje warunki, które muszą być spełnione aby skutecznie zarządzać ryzykiem podatkowym powstałym w wyniku podejmowania przez przedsiębiorstwo nietypowych działań w tym optymalizacji podatkowych. Druga podgrupa warunków koniecznych szczególnych dotyczy czynności, które jest zmuszone zrealizować przedsiębiorstwo w celu ograniczenia (w tym przypadku zminimalizowania) ryzyka podatkowego powstałego w obszarze realizacji bieżących obowiązków podatkowych.

Do pierwszej podgrupy należy zaliczyć po pierwsze wdrożenie dopasowanego do profilu przedsiębiorstwa programu szkoleń. Dostęp do aktualnej wiedzy w zakresie szeroko pojętego systemu podatkowego jest warunkiem koniecznym prawidłowego rozpoznania obszarów ryzyka podatkowego, które może wiązać z nietypowymi bądź rzadko realizowanymi przez przedsiębiorcę działaniami. Pojęcie szkoleń należy rozumieć w tym wypadku możliwe szeroko. Obejmuje zarówno typowe szkolenia, studia uzupełniające jak i dostęp do prasy fachowej oraz aktualnej bazy przepisów i orzeczeń. Szkolenia w opisywanym zakresie dotyczą przede wszystkim pracowników przedsiębiorstwa wyższego i najwyższego szczebla.

Drugim warunkiem koniecznym szczególnym w tej podgrupie jest wykorzystywanie wiedzy zewnętrznych specjalistów w zakresie opodatkowania, którzy pozwalają możliwe obiektywnie zweryfikować plany oraz działania przedsiębiorstwa. Korzystanie z zewnętrznej pomocy nie oznacza, założenia, iż wiedza zewnętrznych specjalistów jest większa niż pracowników przedsiębiorstwa. W tym wypadku można natomiast oczekiwać, że doświadczenie zewnętrznych specjalistów pozyskane w czasie pracy z różnymi podmiotami oraz obiektywizm osoby niezależnej od przedsiębiorstwa pozwoli w pełniejszy sposób zidentyfikować zagrożenia.

Trzeci warunek konieczny szczególny w omawianej podgrupie dotyczy stosowania wiążących interpretacji podatkowych. Prawidłowo sformułowany wniosek o wiążącą interpretację teoretycznie ogranicza ryzyko podatkowe do akceptowanego minimum zawsze. Jednakże w przypadku bardzo skomplikowanych planów nie jest łatwo doprowadzić do uzyskania wiążącej interpretacji podatkowej całkowicie opisującej zaistniały problem. Narzędzie to jest bardzo popularne zarówno wśród przedsiębiorców jak i doradców w zakresie opodatkowania. Praktycznie każdy nowy pomysł w zakresie optymalizacji

podatkowej wymaga aby dla bezpieczeństwa stosowania wystąpić o wiążącą interpretację podatkową.

W drugiej podgrupie warunków koniecznych szczególnych wyróżnić można trzy warunki. Pierwszy z nich podobnie jak w podgrupie pierwszej obejmuje nakaz realizowania szkoleń. Jednakże w tym wypadku mowa jest o przygotowaniu i przeszkoleniu pracownika do wykonywania prawidłowo pracy przyporządkowanej do danego stanowiska. Szkolenia w opisywanym zakresie dotyczą przede wszystkim pracowników niższego szczebla.

Drugim warunkiem w opisywanej podgrupie warunków koniecznych szczególnych jest wdrożenie prawidłowej, dostosowanej do charakterystyki przedsiębiorstwa procedury obiegu i kontroli dokumentów. Procedura powinna obejmować zarówno opis obiegu dokumentów zewnętrznych i wewnętrznych wraz z informacją, kto odpowiada za poszczególne czynności, jak i metody weryfikacji poszczególnych dokumentów wtórnych oraz deklaracji oraz zeznań podatkowych.

Ostatni warunek szczególny w tej podgrupie obejmuje nakaz wdrożenia odpowiedniego dla przedsiębiorstwa systemu informatycznego. Prawidłowe rozwiązania w zakresie oprogramowania wspierającego pracę służb księgowych muszą być bardzo precyzyjnie dopasowane zarówno do przedsiębiorstwa jak także do specyfiki prowadzonej przez to przedsiębiorstwo działalności gospodarczej.

Opisane powyżej warunki konieczne skutecznego zarządzania ryzykiem podatkowym muszą być brane pod uwagę przez każde przedsiębiorstwo, które chce opracować i przeprowadzić działania nakierowane na ograniczenie ryzyka podatkowego do poziomu akceptowanego przez to przedsiębiorstwo. W trakcie budowy procedury zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie warunki opisane w niniejszym podrozdziale muszą być uwzględnione.

## **4.2 Procedura zarządzania ryzykiem podatkowym**

### **4.2.1 Uwagi ogólne**

Mając na uwadze całość rozważań zawartych w trzech pierwszych rozdziałach rozprawy można uznać za usprawiedliwione stwierdzenie, iż narasta wśród przedsiębiorstw zainteresowanie działaniami nakierowanymi na ograniczenie ryzyka podatkowego. Przekonanie zarządów spółek kapitałowych o wzrastającym poziomie ryzyka podatkowego, dotyczącego spółek, którymi zarządzają powoduje, że rośnie zainteresowanie skutecznymi możliwościami ograniczania ryzyka podatkowego. Opisane w rozdziale trzecim rozprawy wyniki badań pokazują, iż decyzje wydane przez organy administracji skarbowej i podatkowej zwykle nie powodują znaczącego uszczerbku w płynności finansowej badanych

spółek. Jednakże część respondentów wskazała, iż decyzje miały wpływ na bieżącą działalność. Takie spostrzeżenie potwierdza zasadność stosowania metod ograniczenia ryzyka podatkowego zarówno w zakresie prewencji jak i łagodzenia wpływu otrzymania decyzji podatkowej na sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz jego funkcjonowanie.

Zgodnie z rekapitulacją zawartą w poprzednim podrozdziale jednym z podstawowych warunków, które należy spełnić, aby zarządzanie ryzykiem podatkowym przyniosło zakładane rezultaty, jest prawidłowo zbudowana procedura postępowania, która będzie jasna dla wszystkich pracowników w nią zaangażowanych oraz będzie realizowana cyklicznie. *W procedurach należy szczegółowo sprecyzować poszczególne metody identyfikacji, pomiaru i monitoringu ryzyka operacyjnego oraz strukturę organizacyjną systemu i realizację przez nią zadania. Procedury są podstawą poprawnego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem, gdyż zawierają m.in. podstawowe informacje dotyczące definicji przyjętej w instytucji finansowej, stosowanych metod identyfikacji, pomiaru, monitoringu ryzyka oraz działań ograniczających je.*

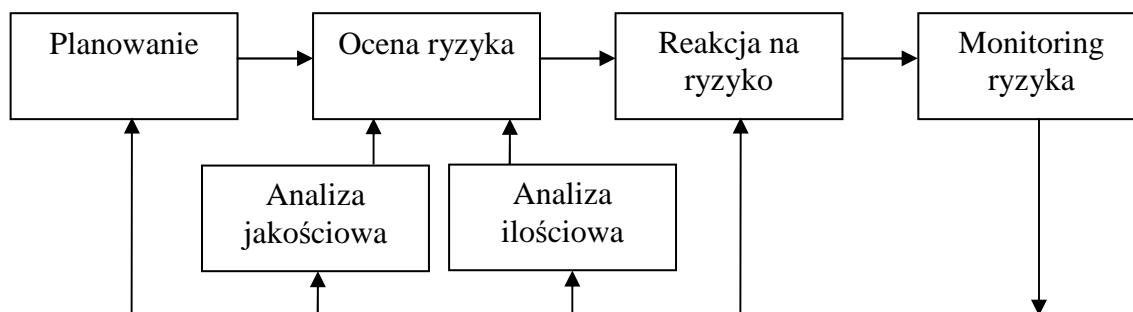
Szkielet procedury zarządzania ryzykiem podatkowym funkcjonujący w dużych organizacjach gospodarczych odzwierciedla opisana w podrozdziale 1.3. ujednoliconą procedurę zarządzania ryzykiem. W różnych przypadkach poszczególne etapy działania nazywane są różnie, można jednak podsumować, iż składała się ona z następujących etapów: planowanie zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, jakościowa analiza ryzyka, liczbowa analiza ryzyka, planowanie i wdrożenie reakcji na ryzyko oraz monitorowanie i kontrola ryzyka.

Przedsiębiorstwo rozpoczyna działania nad opracowaniem i wdrożeniem procedury zarządzania ryzykiem podatkowym po podjęciu decyzji o rozpoczęciu prac przez organ zarządzający przedsiębiorstwa, w ten sposób procedura rozpoczyna się w ujęciu formalnym. Zgodnie z przywołanymi w rozdziale trzecim wynikami badań 92% respondentów uważa, że zarządzanie ryzykiem podatkowym stanowi istotny element zarządzania finansami ich firmy. Godny podkreślenia jest fakt, że dla podmiotów o przychodach przekraczających 1.500 mln zł odsetek odpowiedzi, iż zarządzanie ryzykiem podatkowym jest istotne wyniósł 100%. Uzasadnionym wydaje się zatem twierdzenie, iż przedsiębiorstwa podejmują decyzję o podjęciu działań nakierowanych na ograniczenie ryzyka podatkowego relatywnie często.

Procedura zarządzania ryzykiem podatkowym składa się z wyraźnie wyodrębnionych i nazwanych etapów, a poszczególne czynności w ramach opisywanej procedury następują po sobie i uzależnione są od efektów poprzednich etapów prac. Ostatni etap, którym jest kontrola i monitorowanie ryzyka, jest najczęściej przyczyną podejmowania nowej procedury. W tej sytuacji nowa procedura rozpoczyna się od etapu planowania. Jednakże

zdarza się, że w efekcie prac w obrębie monitorowania i kontroli ryzyka, zostają podjęte działania w innym obszarze procedury w tym ponowna ocena ryzyka bądź inne działania w obrębie reakcji na ryzyko.

Schemat 8: Etapy procedury zarządzania ryzykiem



Źródło: opracowanie własne

To, w jaki sposób przedsiębiorstwo ma reagować na informacje pozyskane w trakcie monitorowania ryzyka, należy opisać w planie procedury. Najczęściej polega to na ustaleniu konkretnych wskaźników, których przekroczenie powoduje wcześniej zaplanowaną reakcję. Powiązania pomiędzy poszczególnymi etapami procedury zarządzania ryzykiem przedstawia schemat blokowy nr 8.

#### **4.2.2 Planowanie procesu zarządzania ryzykiem podatkowym**

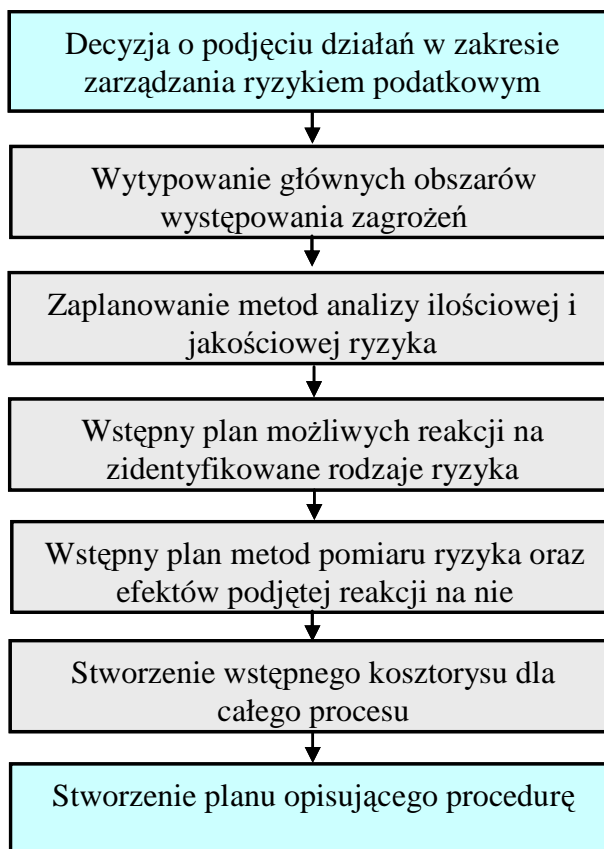
Proces zarządzania ryzykiem podatkowym rozpoczyna się od jego prawidłowego zaplanowania. Podobnie jak w przypadku innego typu rodzajów ryzyka także tu nie jest możliwe ustalenie przebiegu jednej dobrej dla wszystkich przedsiębiorstw procedury zarządzania ryzykiem podatkowym. Rodzaj planu zarządzania ryzykiem podatkowym jest uzależniony w pierwszej kolejności od specyfiki przedsiębiorstwa. Na dobór narzędzi identyfikacji ryzyka wpływa charakter czynności, jakie są realizowane w przedsiębiorstwie oraz to, czy czynności są wielokrotnie powtarzane, czy raczej w przedsiębiorstwie dzieją się jednorazowe nietypowe zdarzenia. Dla przykładu procedura zarządzania ryzykiem podatkowym dla zakładu produkcyjnego będzie różniła się od procedury właściwej dla instytucji finansowej takich na przykład jak bank inwestycyjny. Różnić się będą także narzędzia, które trzeba będzie zastosować dla przedsiębiorstwa funkcjonującego na terenie jednego kraju, a innej palety instrumentów będzie wymagało przedsiębiorstwo funkcjonujące w wielu krajach bądź na rynku globalnym.

Plan działania w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym musi być dopasowany do każdej organizacji osobno, a jeżeli podmiot posiada wiele zakładów, plan musi uwzględniać rodzaje ryzyka dotyczące każdej jednostki indywidualnie. Praktyka pokazuje,

że wszystkie plany zarządzania ryzykiem podatkowym mają pewnie elementy wspólne, a znajomość tych obszarów pozwala znacznie usprawnić prace nad ich tworzeniem.

Plan procesu zarządzania ryzykiem podatkowym powinien obejmować szereg czynności w tym między innymi: Wytypowanie głównych obszarów występowania zagrożeń, zaplanowanie metod analizy ilościowej oraz jakościowej, wstępny dobór narzędzi ograniczenia ryzyka oraz metody monitoringu poziomu ryzyka po wdrożeniu narzędzi ograniczenia ryzyka.

Schemat 9. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – etap planowanie



Źródło: opracowanie własne

Aby było możliwe zarządzanie ryzykiem podatkowym, należy nie tylko je identyfikować, ale także rozpoznawać przyczyny jego powstania oraz czynniki wpływające na jego wzrost. Zarządzenie ryzykiem wymaga więcej niż prostego rozpoznania obszarów jego powstania, wymaga także zrozumienia charakterystyki działalności przedsiębiorstwa oraz mechanizmów w nim zachodzących. Dla przykładu przedsiębiorstwo, które sprzedaje na dużą skalę wiele rodzajów produktów w wielu punktach sprzedaży, zmuszone jest przede wszystkim do kontroli prawidłowości funkcjonowania systemów finansowo – księgowych oraz pracy pracowników. Przedsiębiorstwo o zasięgu globalnym poza przedstawionymi obszarami musi wprowadzić szereg procedur dodatkowych, takich jak stała kontrola zmian

w obowiązujących przepisach prawa poszczególnych krajów oraz obowiązków podatkowych powstających na styku systemów podatkowych różnych krajów.

Już na etapie planowania procedury należy brać pod uwagę, czy koszty poniesione w związku z zarządzaniem ryzykiem podatkowym nie przewyższają korzyści związanych z efektami opracowywanych i realizowanych procedur działania. Na wstępnym etapie procedury możliwa jest jednak wyłącznie ocena tylko część kosztów, gdyż do czasu dokonania pełnej analizy rodzajów ryzyka nie jest wiadomym, jakiego typu reakcje przedsiębiorstwo będzie musiało podjąć. Zatem na wstępnym etapie planowania całej procedury zarządzania ryzykiem możliwe jest dokonanie oceny kosztów niezbędnych dla prawidłowego opracowania procedury oraz wdrożenia narzędzi, których celem jest identyfikacja ilościowa i jakościowa ryzyka podatkowego. Możliwe jest także kosztorysowanie wydatków działań, które będą podejmowane jako reakcja na ryzyko, jednakże w tym zakresie wskazówką może być tylko wiedza o działaniach podejmowanych w danym przedsiębiorstwie w przeszłości. Analiza efektywności wydatków poniesionych w trakcie trzech pierwszych etapów procedury oparta może być wyłącznie na estymacji i przypuszczeniach, ponieważ podejmując czynności w zakresie identyfikacji ryzyka, nie można ustalić, jakie korzyści przyniesie wykonywana praca. Taka informacja będzie kompletna dopiero po sporządzeniu raportów z badania ilościowego i jakościowego ryzyka. Estymacje w tym zakresie oparte mogą być bądź to na danych historycznych o podobnych procedurach realizowanych w przedsiębiorstwie wcześniej, bądź na opinii specjalistów, którzy brali udział w podobnych pracach innych przedsiębiorstw. Wykorzystanie na tym etapie wiedzy eksperckiej może zatem ograniczyć zbędne koszty. Elementem sformalizowanego planu zarządzania ryzykiem podatkowym powinien być przybliżony budżet kosztów całej procedury. Monitorowanie realizacji wstępnego budżetu w całym okresie realizacji procedury pozwoli na bieżąco oceniać efektywność ponoszonych kosztów.

Przed zakończeniem planowania procedury przedsiębiorstwo należy upewnić się, że przyjęte działania obejmują wszystkiego typu ryzyka podatkowe, a wdrożona polityka zarządzania ryzykiem podatkowym jest jasna dla wszystkich, którzy są w nią zaangażowani. Zarówno narzędzia przewidziane w procedurze zarządzania ryzykiem podatkowym jak i częstotliwość jej realizacji uzależnione są ściśle od rodzaju ryzyka podatkowego, którego mają dotyczyć. W przypadku planowania strategicznego procedura zarządzania ryzykiem realizowana jest rzadko i dotyczy analizy ryzyka związanego z podejmowaniem nietypowych czynności. W zakresie ryzyka podatkowego związanego z bieżącymi działaniami podatników procedura zarządzania ryzykiem podatkowym realizowana jest najczęściej w sposób cykliczny w określonych okresach. *Coraz więcej podmiotów*

*gospodarczych wdraża sformalizowane procedury zarządzania ryzykiem podatkowym bazujące na formułach okresowych badań przedsiębiorstw*<sup>393</sup>.

Rozważania nad różnymi rodzajami ryzyka podatkowego, które zostały opisane w rozdziale drugim pokazują, że ryzyko związane z opodatkowaniem może być efektem zarówno działań nietypowych dla przedsiębiorstwa jak i wynikać z naturalnego, codziennego biegu spraw przedsiębiorstwa. Innymi słowy ryzyko podatkowe może być wygenerowane poprzez świadome podejmowanie określonych działań gospodarczych, w tym działań, których celem jest ograniczenie zobowiązań podatkowych. Jednakże należy pamiętać, że ryzyko podatkowe dotyczy także zagadnień związanych z rutynowymi czynnościami realizowanymi przez przedsiębiorstwo, w tym wywiązywania się z bieżących obowiązków podatkowych. Przykładem takich źródeł ryzyka podatkowego mogą być między innymi nagłe zmiany przepisów prawa, brak wiedzy w zakresie prawa podatkowego czy wreszcie zwyczajny błąd ludzki. Procedura zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie musi być tak opracowana, aby mogła obejmować każdy rodzaj ryzyka bez względu na to, w jaki sposób powstało. Przedstawione powyżej różne rodzaje przyczyn powstania ryzyka podatkowego wymagają, aby dopasować do nich odmienne sposoby analizy, reakcji na ryzyko oraz sposoby jego monitorowania i kontroli.

#### **4.2.3 Identyfikacja ryzyka podatkowego**

Identyfikację obszarów, w których może powstać ryzyko podatkowe rozpoczyna się od analizy głównych obszarów planowania i aktywności spółki. Z elementów strategii i taktyki przedsiębiorstwa oraz kultury organizacji wynika zarówno to, jakiego typu ryzyko podatkowe dotyczy każdego przedsiębiorstwa oraz to, jaki poziom ryzyka organizacja jest gotowa zaakceptować. W przypadku grup kapitałowych uwzględnia się także również plany spółek córek oraz spółek bądź osób fizycznych będących właścicielem podmiotu, w którym opracowywana jest procedura zarządzania ryzykiem podatkowym.

Zgodnie z opisem zjawiska ryzyka podatkowego, który przedstawiony został w rozdziale pierwszym pracy różnorodność rodzajów ryzyka podatkowego powoduje, iż najlepiej jest dopasować politykę jego ograniczania do poszczególnych rodzajów ryzyka. Te z kolei nabierają znaczenia wraz ze zmianą czynników, które je wywołują. Dla przykładu zwiększona liczba nietypowych transakcji realizowanych przez spółkę prowadzi do wzrostu ryzyka związanego z brakiem jednoznacznej interpretacji przepisów prawa. Zaś duża rotacja pracowników działu księgowości może doprowadzić do braku wystarczającej wiedzy i znajomości systemów informatycznych, a co za tym idzie do nasilenia błędów oraz

---

<sup>393</sup>T. Elgood, T. Fulton, M. Schutzman, op.cit, s. 17-14.

niedbalstwa. W praktyce dla poprawienia skuteczności zarządzania ryzykiem podatkowym dobrze jest grupować poszczególne czynniki wpływające na powstanie ryzyka podatkowego. Sposób grupowania tych zagadnień nie ma decydującego znaczenia, jest jednak uzasadniony tym, że łatwiej i prawdopodobnie taniej jest badać oraz ograniczać ryzyko podatkowe powstające w podobny sposób. Do poszczególnych rodzajów ryzyka podatkowego można dostosować odpowiednie narzędzia zarządzania nim.

Opisane w podrozdziale 2.4. różnego typu sposoby zarządzania ryzykiem podatkowym można dobrać w grupy narzędzi wykorzystywanych na poszczególnych etapach procedury zarządzania ryzykiem, przy czym należy pamiętać, że nie jest możliwe ani zasadne dokonywanie wyraźnego rozgraniczenia, które narzędzia wykorzystywane są wyłącznie w ramach konkretnego etapu procedury. Narzędzia służące identyfikacji ryzyka mogą także być z równie dużą skutecznością przydatne w procesie reagowania na ryzyko podatkowe, a narzędzia służące do jego analizy będą służyły także monitorowaniu i pomiarowi efektów działań w zakresie reakcji na ryzyko. Nie jest także możliwe jednoznaczne rozróżnienie pomiędzy narzędziami, które można zastosować w procesie analizy jakościowej i ilościowej ryzyka podatkowego dlatego właśnie w przypadku procedury zarządzania ryzykiem podatkowym analizę jakościową oraz ilościową zwykle się traktować jako jeden etap procedury.

Schemat 10. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – etap identyfikacji ryzyka



Źródło: opracowanie własne

Narzędzia, które służą do identyfikacji ryzyka podatkowego w polskich spółkach to między innymi: porady specjalistów w zakresie opodatkowania, kontrola prawidłowości planów przedsiębiorstwa przez profesjonalnych doradców w zakresie opodatkowania, wdrożenie oprogramowania komputerowego kontrolującego prawidłowość realizacji obowiązków podatkowych, jednorazowy bądź ciągły podatkowy audyt wewnętrzny.



Porady ekspertów w dziedzinie opodatkowania czyli księgowych, doradców podatkowych, radców prawnych czy biegłych rewidentów, stanowiącą pomoc w identyfikacji ryzyka podatkowego związanego z działaniami nietypowymi bądź nieznanymi wcześniej przedsiębiorstwu. W tym zakresie konieczne jest doświadczenie wynikające z pracy z wieloma podmiotami gospodarczymi.

Analizując funkcjonowanie przedsiębiorstw, które wdrożyły wewnętrzne procedury zarządzania ryzykiem podatkowym, można wysnuć szereg wniosków. W procesie identyfikacji oraz analizy ryzyka przedsiębiorstwa często analizowały krótki okres, co sprawiało, że niektóre zdarzenia nie podlegały analizie całkowicie. Dodatkowo popełniane są błędy co do jakości oceny ryzyka opodatkowanego. Przyczyny powstania ryzyka podatkowego nie są prawidłowo identyfikowane. Błędy w tym zakresie powodują, że przedsiębiorcy nie są w stanie wskazać na czynniki mogące wpływać na wzrost istniejącego ryzyka podatkowego, a także prawidłowo dobrać narzędzi oddziaływania na ryzyko.

Etap identyfikacji ryzyka podatkowego kończy się sporządzeniem raportu, który opisuje obszary powstania oraz rodzaje ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie. Raport ten jest podstawą dla dalszej pracy czyli analizy jakościowej i ilościowej ryzyka. Poszczególne rodzaje ryzyka opisane w raporcie znajdują swoje odzwierciedlenie na macierzy ryzyka podatkowego, która będzie podstawowym narzędziem dalszej pracy w zakresie całej procedury zarządzania ryzykiem podatkowym.

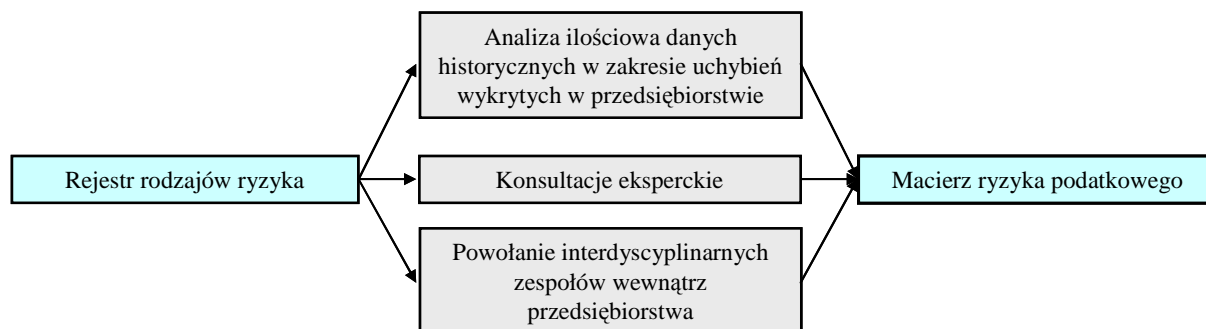
#### **4.2.4 Analiza jakościowa i ilościowa ryzyka podatkowego**

Opisane w raporcie, który powstaje jako efekt etapu identyfikacji ryzyka, poszczególne rodzaje ryzyka podatkowego, które dotyczy danego przedsiębiorstwa oraz uporządkowanie ryzyka w grupy pozwala przejść do następnego etapu czyli jakościowej i ilościowej analiza ryzyka. Pomiar ryzyka polega na analizie oraz ocenie ryzyka podatkowego. Ocena ryzyka podatkowego ma doprowadzić do skompletowania informacji na temat jego prawdopodobieństwa oraz zakresu, co będzie determinowało dobór właściwego narzędzia zarządzania nim. Ocena zarówno ilościowa jak i jakościowa wiąże się z koniecznością skompletowania informacji tak o bieżących działaniach przedsiębiorstwa jak i planach, w zakresie, jaki może wiązać się z realizacją obowiązków podatkowych. Nie można wskazać precyzyjnie, w jakim zakresie i w jakim obszarze zebranie danych jest absolutnie wystarczające dla pełnej oceny jakościowej i ilościowej. W tym zakresie zdać się trzeba na wymogi proceduralne stosowane w danym przedsiębiorstwie oraz wycucie i doświadczenie osób realizujących czynności analizy.

W zakresie ryzyka podatkowego wynikającego z rutynowych czynności możliwe jest zastosowanie w procesie analizy ilościowej metod opartych na danych historycznych

dostępnych w danym przedsiębiorstwie. W przypadku ryzyka podatkowego powstałego w związku z optymalizacją podatkową zwykle nie są dostępne wystarczające dane historyczne, zatem koniecznym jest szacowanie prawdopodobieństwa zdarzeń na podstawie wiedzy eksperckiej. W tym właśnie między innymi zakresie wyraźna granica pomiędzy oceną jakościową i ilościową zaciera się.

Schemat 11. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – etap analizy ilościowej i jakościowej



Źródło: opracowanie własne

Działania na płaszczyźnie analizy jakościowej ryzyka podatkowego mogą być także realizowane między innymi poprzez pracę interdyscyplinarnych zespołów roboczych, analizę danych historycznych w ramach podmiotu i danych zewnętrznych oraz kontakty z urzędami skarbowymi.

Praca interdyscyplinarnych zespołów roboczych oraz analiza danych historycznych mają doprowadzić do zebrania informacji o możliwych zagrożeniach oraz o prawdopodobieństwie ich wystąpienia. Porady specjalistów w zakresie opodatkowania oraz kontakty z organami podatkowymi mają na celu uzyskanie informacji o możliwym wymiarze finansowym ryzyka podatkowego.

W jaki sposób ryzyko podlega ocenie ilościowej zależy ściśle od przedsiębiorstwa. Niektóre przedsiębiorstwa wykorzystują wyrafinowane techniki pomiaru ryzyka, zawierające metody estymacji statystycznej ryzyka dotyczącego danego przedsiębiorstwa, bądź ryzyka typowego dla określonej zbiorowości, np. branży. Inne przedsiębiorstwa decydują się zawierzyć wycuciu i wiedzy swoich pracowników. Metody analizy ryzyka podatkowego zostały opracowane na podstawie między innymi metod stosowanych dla wspierania procesu decyzyjnego. Szczególnie w przypadku dużych koncernów zasadne może być stosowanie metod opartych na rachunku prawdopodobieństwa. Można spotkać się z poglądem, że obecnie stosowane metody oceny ryzyka podatkowego są dość prymitywne, jednakże praktycy w zakresie stosowania tych metod oceniają, iż w przyszłości będą one udoskonalane.

Badania ankietowe opisane w rozdział trzecim wykazały, iż poszczególne typy podatków związane są różnymi rodzajami ryzyka podatkowego. W podatkach obrotowych

przedsiębiorcy w przeważającej mierze doszukują się przyczyny powstania ryzyka podatkowego w zakresie wywiązywania się z bieżących obowiązków podatkowych. Podatki te zwykle dotyczą relatywnie mniejszych wartości aniżeli podatki dochodowe, a jednocześnie wiążą się z nimi skomplikowane wymogi formalne. Ilość operacji oraz zakres wymogów dokumentacyjnych jest na tyle duży, że istnieje duże ryzyko drobnych błędów.

Podatki dochodowe wiążą się w znacznej mierze z ryzykiem podatkowym wynikającym z realizacją nietypowych czynności. Głównym wytłumaczeniem takiego zjawiska może być fakt, iż konstrukcja podatków dochodowych jest skomplikowana, a normy prawne w tym zakresie podlegają częstym nowelizacjom. Skomplikowane i często zmieniane przepisy pozwalają na ciągłe poszukiwanie możliwości w zakresie optymalizacji podatkowej jednakże rodzą także ryzyko braku jednolitej i jednoznacznej wykładni przepisów. Badania ankietowe potwierdziły, że podatnicy uważają, iż najważniejszą przyczyną powstania ryzyka podatkowego jest przede wszystkim brak jednoznacznych regulacji prawnych.

Całość prac nad analizą jakościową oraz ilościową ryzyka podatkowego kończy sporządzenie macierzy ryzyka podatkowego. Macierz ta obrazuje, jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia niekorzystnego dla podatnika i jaki jest finansowy wymiar tego zdarzenia. Na macierzy ryzyka podatkowego odmiennie będzie odwzorowane ryzyko podatkowe związane z działaniami w zakresie optymalizacji podatkowej bądź innego typu działaniami nietypowymi dla przedsiębiorstwa, a odmiennie działania związane z rutynowymi czynnościami z zakresu realizacji obowiązków podatkowych. Prawidłowo opracowane działania jednorazowe zwykle z małym prawdopodobieństwem powodują zdarzenia niekorzystne dla podatników, jednakże jeżeli już mają miejsce, zwykle mają relatywnie dużą wartość finansową. Rutynowo realizowane działania relatywnie częściej są przyczyną uchybień w zakresie obowiązków podatkowych, jednakże w tym wypadku finansowe konsekwencje są zwykle mniejsze. Zatem czynności związane z optymalizacją podatkową znajdują swoje odzwierciedlenie najczęściej w bliżej lewego górnego rogu macierzy ryzyka podatkowego, zaś wypełnianie bieżących obowiązków podatkowych w prawym dolnym rogu macierzy<sup>394</sup>.

#### **4.2.5 Reakcja na ryzyko podatkowe**

Macierz ryzyka podatkowego obrazującego wielkość poszczególnych rodzajów ryzyka podatkowego w danym przedsiębiorstwie jest podstawą dla podjęcia decyzji o charakterze postawy wobec ryzyka. Przyjęte w danej organizacji zasady określają, kiedy

---

<sup>394</sup> Patrz: schemat 12. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – macierz ryzyka podatkowego

ryzyko jest znaczące i wymaga odpowiedniej reakcji, a kiedy można je pominąć lub zlekceważyć.

Schemat 12. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – macierz ryzyka podatkowego

odchylenie od planowanej wartości podatku ↑	<b>Ryzyko akceptowalne</b> wymagana reakcja w celu ograniczenia odchyłeń od planowanej wartości zobowiązania podatkowego	<b>Ryzyko akceptowalne</b> wymagana reakcja w celu ograniczenia odchyłeń od planowanej wartości zobowiązania podatkowego	<b>Ryzyko zbyt wielkie aby je podjąć zaprzestanie działań</b>
	<b>Ryzyko akceptowalne</b> wymagana reakcja w celu ograniczenia odchyłeń od planowanej wartości zobowiązania podatkowego	<b>Ryzyko akceptowalne</b> wymagana reakcja w celu ograniczenia odchyłeń od planowanej wartości zobowiązania podatkowego i prawdopodobieństwa zdarzenia niepożądanego	<b>Ryzyko akceptowalne</b> wymagana reakcja w celu ograniczenia prawdopodobieństwa zdarzenia niepożądanego
	<b>Ryzyko niewielkie – brak reakcji na ryzyko</b>	<b>Ryzyko akceptowalne</b> wymagana reakcja w celu ograniczenia prawdopodobieństwa zdarzenia niepożądanego	<b>Ryzyko akceptowalne</b> wymagana reakcja w celu ograniczenia prawdopodobieństwa zdarzenia niepożądanego
	↓ prawdopodobieństwo →		

Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwo porównując ryzyko podatkowe opisane na macierzy z przyjętym w nim podejściem do ryzyka może wybrać jedną z trzech możliwych postaw wobec ryzyka:

- podjąć decyzję o unikaniu danego ryzyka podatkowego (w tym rezygnacja z działań);
- podjąć decyzję o braku reakcji, gdyż ryzyko jest nieistotne dla przedsiębiorstwa;
- podjąć działania wpływające na ograniczenie ryzyka.

Przedstawiona w schemacie 12. macierz ryzyka podatkowego jest narzędziem, które obrazuje zestawieniem informacji na temat poziomu ryzyka podatkowego, prezentacja nastawienia przedsiębiorstwa wobec poziomu ryzyka podatkowego i wreszcie typ działań, jakie należy podjąć wobec wybranego rodzaju ryzyka podatkowego.

Unikanie ryzyka podatkowego następuje poprzez wybór alternatyw działania, bądź podjęcie decyzji o zaniechaniu jakichkolwiek działań, które wiązałyby się z powstaniem określonego rodzaju ryzyka podatkowego. Wybór alternatywy działania powoduje jednak, że konieczną staje się kontrola, czy wybierane działanie alternatywne nie jest związane z innym typem ryzyka podatkowego. Jeżeli przedsiębiorstwo podejmie decyzję o zaprzestaniu realizacji działań mogących spowodować powstanie ryzyka, działania w obrębie procedury także się kończą. Unikanie ryzyka podatkowego to postawa, która jest możliwa w przeważającej mierze wobec działań nietypowych dla przedsiębiorstwa takich jak optymalizacja podatkowa będąca elementem planowania strategicznego bądź taktycznego. Nie jest możliwa postawa unikania ryzyka podatkowego w zakresie realizacji bieżących obowiązków podatkowych, gdyż to musiałoby być związane z całkowitym zaprzestaniem prowadzenia działalności gospodarczej.

W przypadku oceny, iż ryzyko jest na tyle małe, że przedsiębiorstwo może je zaakceptować bez podejmowania dodatkowych działań, zasadnym jest przystąpienie do realizacji ostatniego etapu procedury jakim jest monitorowanie i kontrola ryzyka. Może bowiem mieć miejsce sytuacja, w której czynniki powodujące ryzyko podatkowe ulegną zmianie i ocena danego rodzaju ryzyka spowoduje, że zasadna będzie stosowna reakcja. Taka sytuacja ma najczęściej miejsce w przypadku działań cyklicznie powtarzalnych.

Jeżeli macierz ryzyka podatkowego wykaże, że ryzyko jest zbyt duże, by je zignorować, a jednocześnie nie jest tak duże, aby przedsiębiorstwo nie było skłonne realizować działań w danym zakresie należy przejść do kolejnego etapu procedury zarządzania ryzykiem podatkowym - reakcji na ryzyko podatkowe. Możliwe jest wyodrębnienie dwóch głównych grup metod reakcji na ryzyko podatkowe. Pierwsza z nich obejmuje działania, których celem jest ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niekorzystnego dla przedsiębiorcy. Druga grupa to działania zmierzające do ograniczenia skutków finansowych wystąpienia zdarzeń niekorzystnych. Narzędzia opisane w obu grupach można w większości przypadków stosować równocześnie, gdyż w przeważającej większości nie wykluczają się one wzajemnie, jednakże należy pamiętać, iż narzędzia pozwalające ograniczyć ryzyko podatkowe trzeba dostosować do rodzaju ryzyka podatkowego. W odmienny sposób należy reagować na ryzyko podatkowe powstałe w wyniku podejmowanych działań optymalizacyjnych, a w odmienny na ryzyko podatkowe powstałe na gruncie działań rutynowych.

Poza analizą poszczególnych rodzajów ryzyka oraz określeniem poziomu ich akceptacji koniecznym jest dokonanie oceny dopuszczalności ryzyka podatkowego jako całości. Przykładowo analiza ryzyka podatkowego związanego z pojedynczymi transakcjami

w dużych instytucjach finansowych może być akceptowana, ale suma ryzyka dotycząca wielu podobnych transakcji nie. Zatem dokonując porównania poziomu danego rodzaju ryzyka podatkowego, jaki związany jest z przedsiębiorstwem, z akceptowanym przez nie poziomem ryzyka, należy brać pod uwagę poziom ryzyka wynikający ze wszystkich czynności, a nie tylko jednostkowych zdarzeń.

Szczegółowa analiza sposobu reakcji na ryzyko podatkowe musi obejmować szereg kolejnych działań w tym między innymi:

- wybór możliwych metod ograniczenia ryzyka podatkowego;
- porównanie skuteczności alternatywnych metod;
- ocena kosztu stosowania określonego narzędzia oraz analiza jego efektywności;
- analiza wpływu poszczególnych metod ograniczenia ryzyka na całość funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Gdy przedsiębiorca przeanalizuje, jakie narzędzia ograniczenia ryzyka podatkowego może zastosować, należy dokonać ponownej oceny efektywności wykorzystania dostępnych wariantów działania. Na tym etapie procedury możliwa jest już pełna identyfikacja kosztów, jakie trzeba będzie ponieść w związku z wykorzystaniem narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego. Możliwe jest zatem precyzyjne porównanie szacowanej wartości ryzyka podatkowego oraz kosztów związanych z jego ograniczeniem. Ocena efektywności wykorzystania narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego może doprowadzić do odrzucenia niektórych, a nawet wszystkich narzędzi ograniczenia ryzyka bądź do wyboru tylko części z możliwych narzędzi.

Jeżeli analiza efektywności wykaże zasadność planowanych działań przed przystąpieniem do wdrażania narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego, należy dodatkowo przeanalizować, jaki będą one miały wpływ na inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ocenic należy, czy planowane działania nie pociągną za sobą jakichś niekorzystnych konsekwencji. Dla przykładu bardzo skomplikowane procedury obiegu dokumentów mogą spowodować, że wzrośnie liczba dokumentów, które nie trafiają do odpowiednich komórek organizacyjnych we właściwym czasie. Podobnie wdrożenie zaawansowanego systemu informatycznego może doprowadzić do sytuacji, w której konieczna stanie się kosztowana wymiana sprzętu komputerowego, gdyż często zdarza się, że nowe oprogramowanie wymaga nowych systemów operacyjnych, a te nie są obsługiwane przez komputery i serwery starszej generacji. Koniecznym zatem jest, aby ocena alternatywnych sposobów reakcji na ryzyko podatkowe obejmowała analizę szerokiego spektrum aspektów związanych planowanym działaniem.

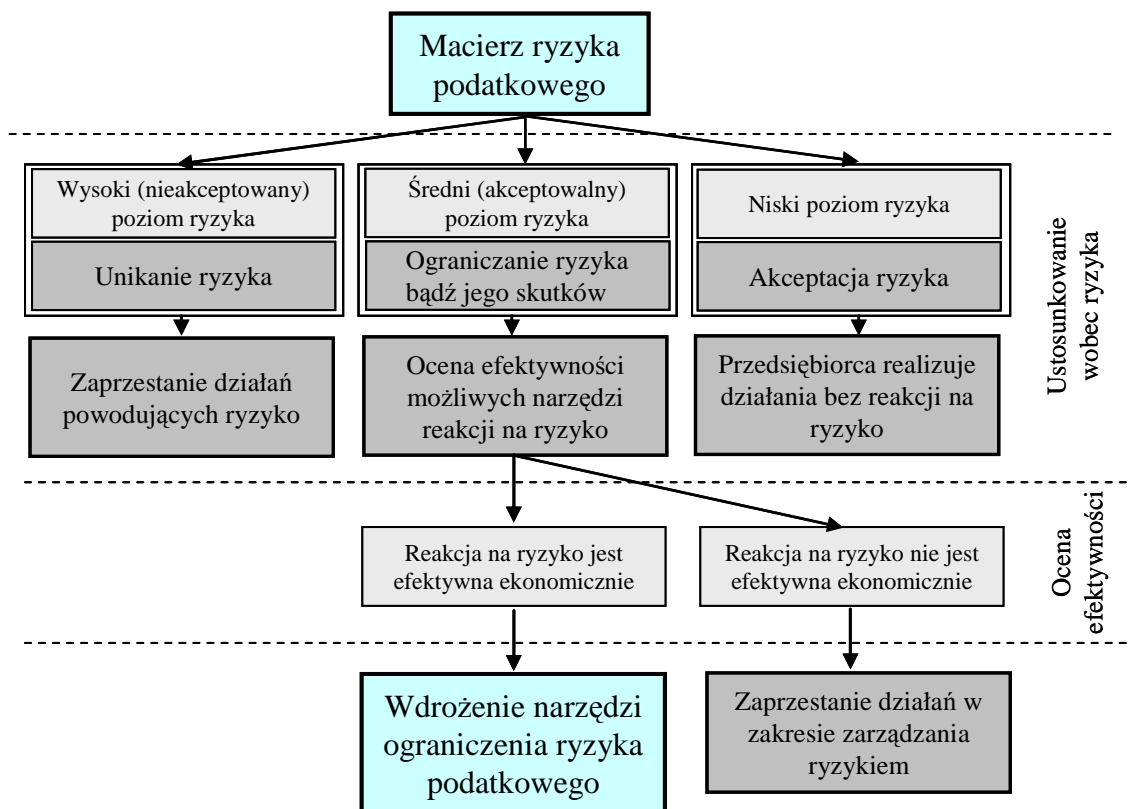
Przeprowadzenie analizy efektywności dostępnych narzędzi oraz ocena pozapodatkowych skutków ich zastosowania pozwala przystąpić do wdrożenia wybranych metod ograniczenia ryzyka podatkowego. Ostatnim, a jednocześnie nieodzownym etapem procedury zarządzania ryzykiem podatkowym jest etap kontroli i monitoringu ryzyka. Celem działań podjętych na tym etapie jest kontrola zarówno poziomu ryzyka jak i efektywności działań podjętych w ramach reakcji na ryzyko podatkowe. Dla zapewnienia wymaganej efektywności procesu kontroli konieczne jest przestrzeganie dwóch wytycznych, które mają zastosowanie w trakcie kontroli zagadnień związanych z opodatkowaniem. Efektywność procesu kontroli mierzona jest stopniem zawansowania oraz kompleksowością. Stopień zawansowania kontroli zależy od tego, w jakim zakresie kontrolowane są dokumenty, skuteczności ich kontroli oraz raportów tworzonych na ich podstawie. Czym kontrola jest głębsza, tym jej efekty będą pełniejsze. Kompleksowość kontroli jest mierzona zakresem czynności będących przedmiotem kontroli. Głównym celem jest minimalizowanie obszaru kontroli dla zapewnienia prawidłowości jej przeprowadzenia. To, w jakim zakresie kontrola jest kompleksowa, zależy w dużej mierze od tego, jak dużego przedsiębiorstwa ma ona dotyczyć. W zakresie opodatkowania istotne są zatem takie czynniki jak zasięg terytorialny funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego struktura organizacyjna, czy zakres prowadzonej działalności gospodarczej. Zwiększenie zakresu przeprowadzanej analizy zwiększa prawdopodobieństwo popełnienia błędu.

Narzędzia opisane w podrozdziale 2.4. dotyczą działań, które może podjąć przedsiębiorstwo celem ograniczenia bądź to prawdopodobieństwa wydania niekorzystnej decyzji podatkowej, bądź to złagodzenia skutków finansowych tejże decyzji, w tym przez jego przeniesienie na inny podmiot. Narzędzia ograniczające prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia niepożądanego w przypadku ryzyka podatkowego powstałego w związku z działaniami nietypowymi dla przedsiębiorstwa to między innymi: wniosek o interpretację przepisów, porady specjalistów w zakresie opodatkowania, szkolenia pracowników, opinie prawne. Dla ograniczenia finansowych konsekwencji zaistnienia ryzyka podatkowego związanego z działaniami nietypowymi dla przedsiębiorstwa zastosować można między innymi: opinie prawne, uprzednie porozumienia cenowe, postępowanie podatkowe na wniosek podatnika, dobór formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej, rezerwy.

W zakresie działań rutynowo realizowanych przez przedsiębiorstwa dla ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnego zdarzenia w zakresie opodatkowania przedsiębiorstwo może wykorzystać szereg narzędzi, w tym między innymi: podatkowy audyt wewnętrzny, elektroniczne procedury kontroli, szkolenia, bieżące kontakty z organami

podatkowymi. Dla ograniczenia finansowych konsekwencji wydania niekorzystnej dla podatnika decyzji podatkowej przedsiębiorstwa mogą wykorzystać następujące metody: aktywnie uczestniczyć w czynnościach kontrolnych, dokonywać korekty dokumentów i deklaracji podatkowych, sporządzać specjalną dokumentację podatkową bądź przerzucić odpowiedzialność finansową na biuro rachunkowe.

Schemat 13. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – etap reakcja na ryzyko



Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone badania ankietowe wykazały, iż przedsiębiorstwa stosują tylko nieliczne sposoby reakcji na ryzyko podatkowe. Najczęściej stosowaną metodą ograniczenia ryzyka podatkowego, która oddziałuje zarówno na ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niekorzystnego jak i na ewentualne skutki tego zdarzenia są czynności nakierowane na poprawę kwalifikacji pracowników. Aż 86% badanych spółek wskazało, że szkolenia pracowników są często stosowaną metodą ograniczenia ryzyka podatkowego. Wiele przedsiębiorstw wdrożyło długoterminowe programy szkoleniowe dla pracowników.

Liczna grupa spółek tak dalece zidentyfikowała zagadnienia związane z ryzykiem podatkowym, że wydzieliła w celu ograniczenia tegoż ryzyka specjalne komórki organizacyjne. Komórki te zobligowane do ciągłego ponoszenia kwalifikacji. Ich zadaniem nie jest wyłącznie wywiązywanie się z nałożonych prawem obowiązków podatkowych, ale także pomoc w budowaniu przyszłości spółki. Pracownicy zatrudnieni w komórkach



wyspecjalizowanych w zakresie opodatkowania biorą czynny udział niemalże w każdym obszarze funkcjonowania organizacji, dla której pracują.

Wśród tych podmiotów, które regularnie podnoszą kwalifikacje swoich pracowników, częściej wskazywano na podatki dochodowe jako mające istotny wpływ na decyzje podatkowe aniżeli na VAT. Fakt ten pozwala sądzić, iż przedsiębiorcy uważają, że szkolenie pracowników pozwala na ograniczenie ryzyka podatkowego związanego z optymalizacją podatkową, a jednocześnie upatrują w podatkach dochodowych większych zagrożeń ale i możliwości.

Analiza odpowiedzi respondentów na temat wykorzystywania usług doradców podatkowych w związku z postrzeganiem źródeł ryzyka podatkowego pod kątem różnych rodzajów podatków pozwala wywnioskować, że ci, którzy uważają, iż podatki dochodowe są bardziej problematyczne częściej korzystają z usług doradców podatkowych. Spostrzeżenie takie potwierdza, iż korzystanie z usług specjalistów w zakresie opodatkowania rozpoznawane jest jako narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego wynikającego ze zdarzeń nietypowych dla przedsiębiorstwa.

Doradcy podatkowi realizują dla przedsiębiorstw szeroki wachlarz usług w tym między innymi pomoc przy opracowywaniu planów o różnych horyzontach czasowych, bieżącej kontroli realizacji obowiązków podatkowych, sporządzania pism procesowych czy też wreszcie reprezentują przed organami odwoławczymi oraz sądowymi. Stosunkowo dużo postępowań odwoławczych kończy się pozytywnie dla podatników co powoduje, że znaczną liczbę ilości decyzji podatkowych udaje się uchylić. Potwierdzać to może fakt, iż przepisy prawa nie są jednoznaczne, skoro wydawane przez organy podatkowe decyzje, uzasadniane obowiązującymi przepisami prawa mimo wszystko udaje się unieważnić. Jednakże błędy co do interpretacji przepisów prawa nie są jedyną przyczyną uchylania decyzji podatkowych. Często bowiem zdarza się, iż decyzje są uchylane na skutek błędów formalnych popełnionych przez organy podatkowe w trakcie przeprowadzania kontroli bądź w trakcie postępowania podatkowego. Zasadnym zatem jest korzystanie z usług specjalistów w zakresie przepisów prawa podatkowego, których pomoc może powiększyć szansę przedsiębiorstwa w sporze z organami podatkowymi.

Dla ograniczenia ryzyka podatkowego przedsiębiorcy niemalże równie często jak szkolenia wykorzystują wiążące interpretacje podatkowe. W badanej grupie 79% podmiotów biorących udział w ankiecie wskazało, iż wykorzystują wniosek o interpretację przepisów prawa podatkowego dla ograniczenia ryzyka podatkowego w sposób regularny, zaś 18% określiło swoje działania w tym zakresie jako sporadyczne. Zauważyć można zatem, iż

niemalże wszystkie badane podmioty sięgają po wiążącą interpretację prawa jako narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego.

Podobnie jak w przypadku innych narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego także w gronie spółek, które regularnie występują z wnioskiem o wydanie wiążącej interpretacji przepisów prawa podatkowego więcej było respondentów, którzy twierdzili, iż podatki dochodowe mają istotny wpływ na wydawane decyzje podatkowe niż tych, którzy uważali, iż istotny wpływ mają podatki obrotowe

Dla ograniczenia ryzyka podatkowego powstającego w związku z realizacją bieżących obowiązków podatkowych podatnicy najczęściej decydują się na wykorzystanie specjalnie dostosowanych do tego rozwiązań informatycznych oraz procedury wewnętrzne. Sformalizowane procedury wewnętrzne w większości przypadków realizowane są w bardzo dużych podmiotach, które często wyodrębniły osobne działy podatkowe.

Zaskakujące wydaje się to, jak rzadko podatnicy, którzy uznają istotny wpływ błędów rachunkowych bądź niedbalstwa uczestników na wydawane decyzje podatkowe, realizują kontrole wewnętrzne. Procedury audytu wewnętrznego obejmujące zarówno badanie dokumentów źródłowych jak i kontrolę sporządzonych zeznań i deklaracji podejmowane są tylko w odosobnionych wypadkach.

Wśród spółek, które regularnie korzystają z możliwości ubezpieczenia się od ryzyka podatkowego, najczęściej wskazywaną przyczyną wydawania decyzji podatkowych były błędy rachunkowe, drugim czynnikiem – funkcjonowanie w polskim porządku prawnym niejednoznacznych regulacji prawnych. Przedsiębiorstwa powszechnie wykorzystują ubezpieczenia od ryzyka podatkowe jako narzędzie ograniczenia ryzyka podatkowego w zakresie częściowego pokrycia finansowych skutków zagrożeń powstałych w obszarze wywiązywania się z bieżących obowiązków podatkowych.

Możliwe jest wskazanie, jakie główne wytyczne powinny spełniać przedsiębiorstwa aby zminimalizować ryzyko związane z nietypowymi dla siebie czynnościami. Po pierwsze wszystkie czynności powinny mieć cel ekonomiczny. Nie można wewnątrz grupy kapitałowej podejmować działań, których jedynym celem jest zmniejszenie ciężaru opodatkowania. Szczególnemu nadzorowi w zakresie ryzyka podatkowego powinny podlegać wszystkie czynności dotyczące przejęcia bądź sprzedaży udziałów lub przedsiębiorstw, wszystkie istotne zmiany wewnątrz struktury przedsiębiorstwa, a także wszystkie umowy międzynarodowe. Procedury oceny ryzyka podatkowego powinny obejmować także innego typu transakcje jeżeli nie są one rutynowe. Można również uzależnić zakres czynności w obrębie ograniczania ryzyka podatkowego od wartości transakcji.

Przedsiębiorstwo oraz grupa kapitałowa powinny spełniać wszystkie wymagane prawem obowiązki podatkowe we wszystkich krajach w których funkcjonują. Wszelkiego typu dochody powinny być kontrolowane pod kątem wywiązywania się z obowiązków podatkowych. Procedura podatkowa w tym zakresie obejmuje także stały kontakt z organami podatkowymi dla minimalizowania kary w przypadku, gdyby popełniono błędy nieumyślne.

W zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym bardzo istotny jest prawidłowy dobór pracowników i ich kwalifikacji do stawianych przed nimi zadań. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na terenie różnych krajów. Pracownicy, którym powierzone zostały obowiązki w zakresie planowania podatkowego mogą dodatkowo korzystać z prawidłowo dobranej pomocy zewnętrznych specjalistów. Przedsiębiorstwo musi także dokumentować procedury zarządzania ryzykiem podatkowym, opisując, kto jest odpowiedzialny za poszczególne działania oraz jaka jest forma zbierania informacji.

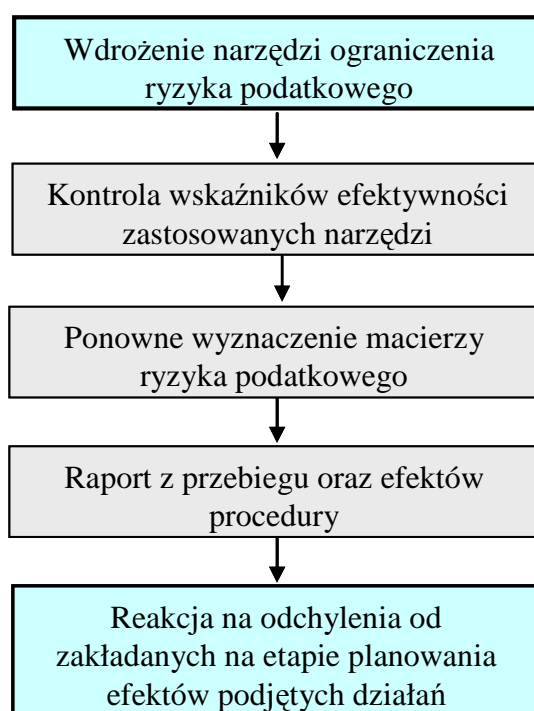
Reasumując można wskazać, iż dobierając metody ograniczenia ryzyka podatkowego przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę warunki konieczne szczególnie opisane w podrozdziale 4.1. rozprawy. Przede wszystkim konieczny jest prawidłowy dobór pracowników oraz systemu podnoszenia ich kwalifikacji, po wtóre przedsiębiorstwa powinny wdrożyć pasujący do swojej charakterystyki system informatyczny oraz procedurę obiegu dokumentów. A w zakresie ryzyka podatkowego powstałego w wyniku optymalizacji podatkowej należy korzystać z wiedzy specjalistów oraz występować o wiążące interpretacje podatkowe.

#### **4.2.6 Kontrola i monitoring ryzyka**

Monitorowanie i kontrola ryzyka realizowana może być z wykorzystaniem koszyka metod służących czy to do identyfikacji ryzyka czy to jego jakościowej oceny, w tym między innymi: podatkowy audyt wewnętrzny, wdrożenie elektronicznych procedur kontroli, podnoszenie kwalifikacji pracowników, audyt podatkowy oraz kontakty z urzędami skarbowymi. W wyniku działań realizowanych na tym etapie procedury dokonana jest ponowna prezentacja poziomu ryzyka podatkowego na macierzy ryzyka. Celem działań w zakresie kontroli i monitoringu ryzyka jest zatem ocena, jak na poziom ryzyka podatkowego wpłynęły wykorzystane narzędzia zarządzania ryzykiem podatkowym. Ocena polega na ponownym porównaniu poziomu ryzyka podatkowego z akceptowanym w danej jednostce poziomem ryzyka podatkowego. Zatem także na etapie kontroli i monitoringu poziomu ryzyka podatkowego głównym narzędziem jest macierze ryzyka podatkowego.

Opracowanie oraz funkcjonowanie procedur kontroli jest kluczowym aspektem dla skuteczności prac nad zarządzaniem ryzykiem. Praktyka w zakresie tworzenia omawianych procedur pozwala na sformułowanie kilku wskazówek w tym zakresie. Po pierwsze powinny one uwzględniać terytorialnie wszystkie kraje, których jurysdykcja podatkowa obejmuje bądź może obejmować przedsiębiorstwo. Komunikacja pomiędzy służbami odpowiedzialnymi za rozliczenia podatkowe a innymi działami finansowymi oraz poszczególnymi rodzajami działalności operacyjnej powinna być wielokierunkowa i prawidłowa. Co więcej, komunikacja w tym zakresie nie może dotyczyć tylko informacji o zdarzeniach przeszłych, ale także o planach, które są właśnie rozpatrywane. Dobrze jest, jeżeli procedury zarządzania ryzykiem podatkowym wykorzystują nowoczesne rozwiązania informatyczne dla kompletowania informacji oraz ich analizy w sposób stały. Prawidłowa komunikacja pomaga skupić się na dokumentowaniu transakcji, w szczególności tych kluczowych dla przedsiębiorstwa. Wreszcie warto, aby zapewniona była kontrola rozwiązań przyjętych przez przedsiębiorstwo przez zewnętrznych i niezależnych audytorów.

Schemat 14. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – etap monitoringu ryzyka



Źródło: opracowanie własne

Aby przedstawione metody były realizowane prawidłowo, muszą być przeprowadzone zgodnie z ustalonym planem a ponadto cyklicznie i skrupulatnie. Powinny uwzględniać także zmiany przepisów prawa w krajach, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą bądź wymianę handlową. Z tego powodu dużą efektywnością w zakresie monitorowania ryzyka podatkowego cechują się korporacje audytorów funkcjonujące równocześnie na terenie wielu krajów. Wskazać także można, iż

mechanizmy monitoringu ryzyka podatkowego powinny być powierzone grupie roboczej składającej się z przedstawicieli różnych wydziałów i specjalności. Dla przykładu może być to główny księgowy, dyrektor finansowy oraz zewnętrzny doradca w zakresie opodatkowania. Zespół taki powinien pracować w zorganizowany i nieprzerwany sposób, gdyż prawidłowo funkcjonujące przedsiębiorstwo praktycznie cały czas napotyka na nowego rodzaju ryzyka podatkowe.

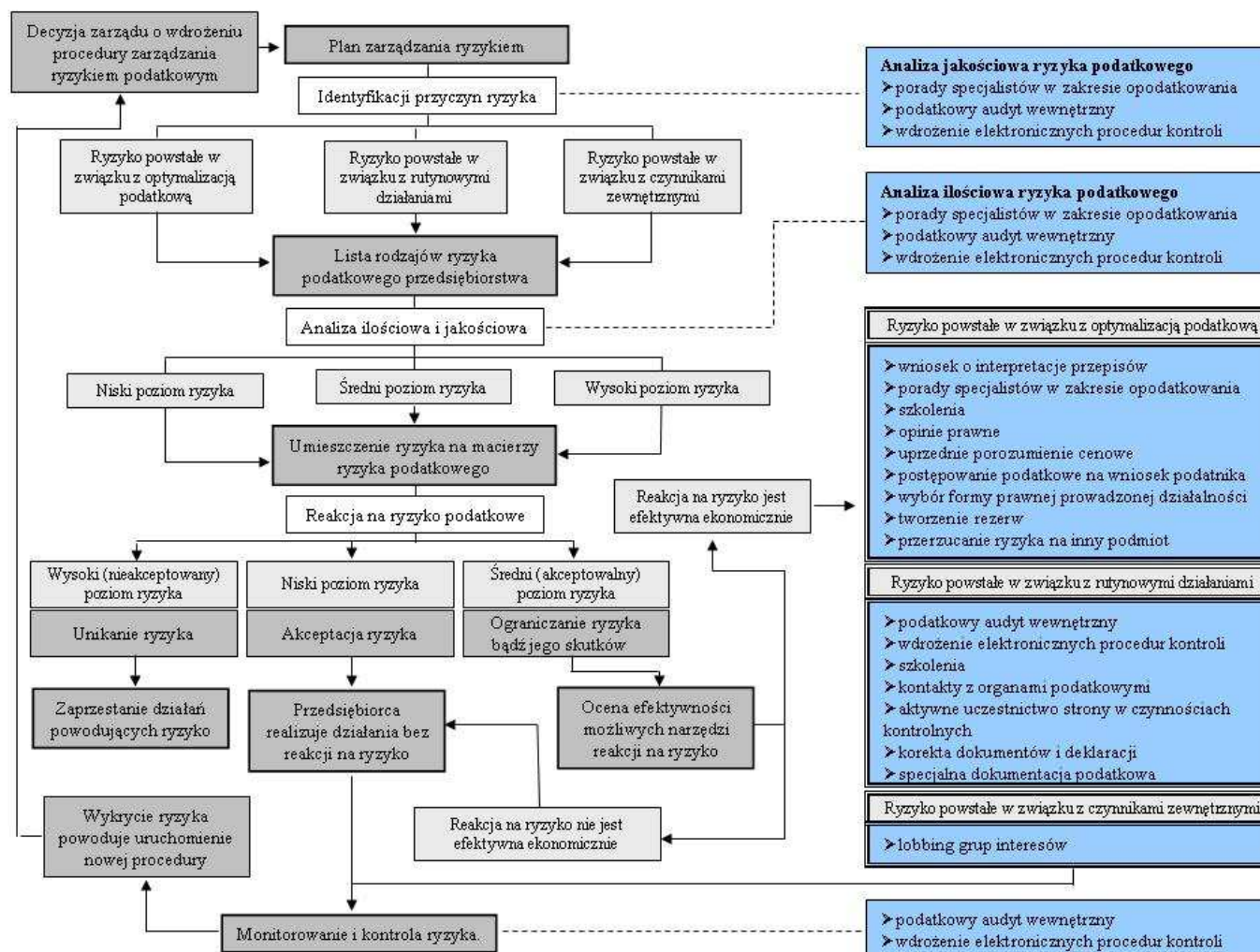
Efektywny proces zarządzania ryzykiem podatkowym opiera się także na raportowaniu wyników prac zarówno do osób zainteresowanych w obrębie danej organizacji jak i na zewnątrz. W zakresie raportowania ważne jest, aby raporty i wnioski z kontroli docierały do adresatów w prawidłowej, czytelnej formie. Służby księgowe oraz podatkowe przez szereg lat wypracowały specyficzny język komunikowania się. Często opiera się on na definicjach legalnych zawartych w ustawach podatkowych, zatem osoby, które na co dzień nie zajmują się podatkami, mogą nie rozumieć raportów w pełni, jeżeli nie będą one przygotowywane we właściwy sposób. Wskazówka ta dotyczy także informacji przygotowywanych dla członków zarządów oraz rad nadzorczych.

Ponieważ raporty z monitoringu ryzyka podatkowego przygotowywane są cyklicznie, warto, aby miały czytelną i ustrukturyzowaną formę. Proponuje się, aby raporty przyjmowały formę formularza raportu w którym grupowane są rodzaje ryzyka, a następnie do poszczególnych grup nadawane są rangi, na przykład punktowe. Dla dużych grup kapitałowych możliwe jest stosowanie kart dla poszczególnych przedsiębiorstw bądź zakładów a następnie sporządzane jest zestawienie zbiorcze kart.

#### **4.3 Schemat zarządzania ryzykiem podatkowym**

Całość rozważań na temat procedury zarządzania ryzykiem podatkowym można zaprezentować w formie graficznej w postaci schematu blokowego. Poniższy schemat opisuje ciąg działań których odzwierciedlają prawidłowy ciąg czynności i decyzji które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie.

Schemat 15. Zarządzanie ryzykiem podatkowym



Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

Rezultaty uzyskane w pracy doktorskiej należy podzielić na rezultaty o charakterze poznawczymi i aplikacyjnym. Pierwsze trzy rozdziały pracy mają w przeważającej mierze charakter poznawczy, zaś czwarty rozdział – aplikacyjny. Pracę rozpoczęto od przywołania dorobku badań nad zjawiskiem ryzyka. Rozważania na temat ryzyka podatkowego, próba jego klasyfikacji oraz definicje tego zjawiska dostępne w piśmiennictwie zarówno polskim jak i zagranicznym przedmiotu doprowadziły do zdefiniowania pojęcia ryzyka podatkowego. W myśl proponowanej w rozprawie definicji ryzyko podatkowe to możliwość poniesienia niezamierzonych obciążeń podatkowych lub regulowania zobowiązań podatkowych wyższych od przewidzianych. Sformułowania te stały się podstawą dla opisu omawianego zjawiska w rozprawie.

Dla prawidłowego zarządzania ryzykiem podatkowym konieczna jest identyfikacja oraz pomiar ryzyka, które ściśle zależą od przyczyn jego powstania, zatem dokładna analiza źródeł powstania ryzyka podatkowego jest niezbędnym działaniem dla prawidłowości działań w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym.

Źródła powstania ryzyka podatkowego można podzielić na dwa główne rodzaje: zewnętrzne oraz wewnętrzne. Źródła zewnętrzne obejmują te czynniki, które występują poza przedsiębiorstwem i na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Źródła wewnętrzne to wszystkie te okoliczności, które powodują powstanie ryzyka podatkowego, wynikające z działania przedsiębiorcy.

Zewnętrzne źródła ryzyka podatkowego wykraczają poza obszar decyzyjny przedsiębiorstwa i dotyczą działania prawodawcy oraz organów administracyjnych i sądowniczych. Na ryzyko podatkowe wynikające z częstych zmian treści obowiązujących przepisów oraz obowiązujących interpretacji przepisów praw podatnicy nie mają wpływu, mogą jednak niekiedy zmiany te przewidywać, a także przygotować się do nich.

Przeprowadzone w pracy rozważania pozwoliły wyróżnić dwie grupy zdarzeń zależnych od przedsiębiorstwa w obszarze których powstaje ryzyko podatkowe. Pierwsza grupa zdarzeń zależnych dotyczy podejmowania nietypowych dla podmiotu czynności faktycznych bądź prawnych. Czynności podejmowane nieregularnie wiążą się z brakiem wystarczającej wiedzy bądź doświadczenia zarówno pracowników przedsiębiorstwa jak i organów podatkowych. Czynności tego typu często wiążą się także z brakiem jasnej i jednolitej interpretacji przepisów prawa oraz ryzykiem zmiany obowiązujących przepisów. Czynności związane z optymalizacją opodatkowania są jednym z częściej podejmowanych działań, które nie są typowe dla przedsiębiorstwa, a mogą powodować powstanie ryzyk w

zakresie opodatkowania. Drugim obszarem, w którym uwidacznia się ryzyko podatkowe, a który jest zależny od przedsiębiorstwa, są rutynowe czynności realizowane przez przedsiębiorstwo w codziennej działalności. W celu pełnego zilustrowania zaproponowanej klasyfikacji ryzyka podatkowego, dokonano analizy zapisów zawartych w polskim prawie materialnym i procesowym.

Wszystkie trzy rodzaje obszarów związanych z ryzykiem podatkowym wymagają zupełnie innego podejścia do zarządzania tym ryzykiem, tak zarówno w zakresie identyfikacji zjawiska jak i sposób reagowania na nie.

W rozprawie przeprowadzona została analiza instrumentów optymalizacji opodatkowania pod kątem ryzyka podatkowego, jakie się z nimi wiąże. Wskazano jednocześnie, jak wiele rodzajów zagrożeń jest związanych ze stosowaniem różnych sposobów optymalizacji zobowiązań podatkowych. Analiza stosowanych przez spółki kapitałowe metod optymalizacji opodatkowania oraz rodzajów ryzyka, które wiążą się z poszczególnymi metodami wykazała, że ryzyko podatkowe najsilniej związane jest z działaniami świadomie podejmowanym przez przedsiębiorców w celu ograniczenia ciężaru opodatkowania w danym okresie rozliczeniowym.

W rozprawie dla pomiaru i zaprezentowania ryzyka podatkowego wykorzystano macierz ryzyka. Macierz ryzyka podatkowego jest odzwierciedleniem w układzie graficznym danego rodzaju ryzyka podatkowego pod względem prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niekorzystnego dla przedsiębiorstwa oraz wartości skutków tego zdarzenia. Skutki wystąpienia ryzyka podatkowego mogą być nanoszone na macierz ryzyka podatkowego zarówno w postaci wartości finansowych jak i stopniowanych rang.

Budowa macierzy ryzyka jest sposobem na prezentację efektów prac w zakresie identyfikacji i pomiaru ryzyka podatkowego oraz pomocą w opracowywaniu reakcji na zidentyfikowane ryzyko. Prawidłowe umiejscowienie danego rodzaju ryzyka podatkowego na macierzy ryzyka pozwala jednoznacznie oszacować poziom ryzyka, a następnie ustalić, czy dany poziom ryzyka jest akceptowany przez przedsiębiorstwo czy też nie. Wyznaczenie macierzy ryzyka podatkowego oraz naniesienie na nią poszczególnych rodzajów ryzyka podatkowego jest zatem kluczowe dla określenia poziomu ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie.

Dla potrzeb pracy sformułowano definicję, zgodnie z którą pod pojęciem: „zarządzanie ryzykiem podatkowym” należy rozumieć proces ukierunkowany na znalezienie optymalnych dla danego podmiotu sposobów zabezpieczenia się przed finansowymi skutkami nieprzewidzianych obciążeń podatkowych. Przy czym pamiętać należy, że nie jest zasadne utożsamianie zarządzania ryzykiem podatkowym jedynie z jego minimalizacją. W



procesie zarządzania ryzykiem podatkowym należy zidentyfikować ryzyko związane z opodatkowaniem, a następnie podjąć działania zmierzające do obniżenia poziomu ryzyka podatkowego w przedsiębiorstwie do akceptowanego przez nie poziomu. Zatem minimalizacja ryzyka podatkowego, mimo że jest jednym z ważniejszych zadań procesu zarządzania ryzykiem podatkowym, nie jest celem jedynym.

Działania skierowane na ograniczenie ryzyka podatkowego można podzielić na te, których celem jest zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń niepożądanych i niezaplanowanych, bądź na narzędzia niwelujące finansowe skutki zaistnienia zdarzenia związanego z ryzykiem podatkowym. Opierając się na takim podziale, przedstawiono w pracy zbiór instrumentów mogących z różną skutecznością pomóc w zarządzaniu ryzykiem podatkowym.

Analiza dostępnych w polskim systemie podatkowym narzędzi zarządzania ryzykiem podatkowym pozwoliła wskazać, które metody oddziaływania na ryzyko podatkowe są właściwe dla poszczególnych rodzajów tego ryzyka. Klasyfikacja rodzajów ryzyka podatkowego oraz przyczyn jego powstania oraz klasyfikacja możliwych narzędzi zarządzania ryzykiem podatkowym stały się podstawą przeprowadzonych badań ankietowych.

Przeprowadzone badanie doprowadziły do szeregu wniosków poznawczych. W gronie podmiotów, które były uczestnikiem przeprowadzonego dla potrzeb rozprawy badania ankietowego ryzyko podatkowe jest zjawiskiem rozpoznawanym. Ponadto spółki postrzegają, iż zjawisko to narasta. Identyfikowane źródła ryzyka podatkowego ulegają zmianie wraz ze zmieniającym się porządkiem prawnym. Mimo że zarówno ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych jak i ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych funkcjonują już długi czas, podatnicy dostrzegają obecnie największe ryzyko podatkowe właśnie w związku z podatkami dochodowymi.

Podatnicy uważają, iż najważniejszą przyczyną powstania ryzyka podatkowego jest przede wszystkim brak jednoznacznych regulacji prawnych. Duża zmienność obowiązujących przepisów prawa powoduje, iż spółki powinny zadbać o to, aby pracownicy odpowiedzialni za rozliczenia podatkowe nieustannie uzupełniali swoją wiedzę, dzięki czemu ograniczone będą błędne decyzje w zakresie obowiązków podatkowych. Obok braku jednoznacznej interpretacji przepisów prawa respondenci wskazali także na inne przyczyny powstania ryzyka podatkowego takie jak: brak wystarczającej wiedzy pracowników bądź błędy ludzkie.

Decyzje wydane przez organy administracji skarbowej i podatkowej zwykle nie powodują znaczącego uszczerbku na płynności finansowej badanych spółek. Jednakże część

respondentów wskazała, iż decyzje te miały wpływ na bieżącą działalność. Takie spostrzeżenie potwierdza zasadność stosowania metod ograniczenia ryzyka podatkowego zarówno w zakresie prewencji jak i łagodzenia skutków decyzji podatkowych na sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz jego funkcjonowanie.

Z przeprowadzonych badań można wywnioskować, że badane spółki podejmują próby zarządzania ryzykiem podatkowym przedsiębiorstwa. Co więcej aspekt zarządzania omawianym rodzajem ryzyka jest przez badane podmioty uznawany za istotny element zarządzania całym przedsiębiorstwem zarówno w ujęciu strategicznym, taktycznym jak i operacyjnym.

Spółki biorące udział w badaniu najczęściej dla ograniczenia prawdopodobieństwa wydania niekorzystnej decyzji podatkowej stosują wnioski o wydanie przez organy podatkowe wiążącą interpretację prawa podatkowego oraz porady specjalistów w zakresie prawa podatkowego. Natomiast dla ograniczenia finansowych skutków niekorzystnych dla podatnika decyzji podatkowych spółki kapitałowe korzystają z szerokiej gamy metod przerzucania odpowiedzialności finansowej na doradców podatkowych, biura rachunkowe bądź na ubezpieczycieli. Odpowiedzi udzielone w trakcie badania pozwalają stwierdzić, że spółki nie wykorzystują wszystkich dostępnych metod ograniczenia ryzyka podatkowego.

Niektóre z zaproponowanych narzędzi są przez przedsiębiorstwa częściowo wykorzystywane, inne stanowczo rzadziej. Można zatem przypuszczać, iż z biegiem czasu przedsiębiorstwa będą wykorzystywały szerszą paletę dopuszczonych prawem narzędzi identyfikacji oraz ograniczania ryzyka podatkowego.

Aby zrealizować cel stawiany przed pracą, sformułowane zostały warunki skuteczności, które muszą być spełnione, aby przedsiębiorstwa mogły zarządzać ryzykiem podatkowym. Zostały one podzielone na warunki konieczne ogólne oraz warunki konieczne szczególne. W grupie warunków koniecznych typu ogólnego ujęte zostały te warunki, które muszą być zrealizowane bez względu na specyfikę rodzaj ryzyka podatkowego. Zaliczono tu następujące wytyczne: zarządzanie ryzykiem podatkowym musi być realizowane w formie ustrukturyzowanej procedury, która powinna być realizowana zgodnie z logicznym, następującym po sobie ciągiem zdarzeń w kolejności obejmującej: planowanie procedury, identyfikację ryzyka, analizę jakościową i ilościową ryzyka, reakcje na ryzyko, monitoring ryzyka. Za kolejny warunek konieczny typu ogólnego uznano, że procedura zarządzania ryzykiem podatkowym powinna być realizowana w sposób ciągły.

Warunki konieczne szczególne zostały podzielone na dwie podgrupy. W pierwszej z podgrup zawarte zostały warunki, które muszą być spełnione, aby skutecznie zarządzać ryzykiem podatkowym powstałym w wyniku podejmowania przez przedsiębiorstwo

nietypowych działań w tym optymalizacji podatkowych. Do tej podgrupy warunków zaliczone zostało wdrożenie trzech narzędzi zarządzania ryzykiem podatkowym: opracowanie programu szkoleń, wykorzystanie usług zewnętrznych specjalistów w zakresie opodatkowania oraz występowanie z wnioskiem o indywidualną interpretację przepisów prawa podatkowego

W drugiej podgrupie warunków koniecznych szczególnych opisane zostały czynności, które zmuszone jest zrealizować przedsiębiorstwo w celu ograniczenia ryzyka podatkowego, powstałego w obszarze realizacji bieżących obowiązków podatkowych. W tym zakresie także wskazano na konieczność podjęcia działań w zakresie trzech typów narzędzi ograniczenia ryzyka podatkowego to jest: opracowanie i wdrożenie dostosowanej do warunków przedsiębiorstwa procedury wewnętrznej, wykorzystanie odpowiedniego oprogramowanie finansowo-księgowego, oraz szkolenia pracowników.

Dla realizacji celu badawczego, jaki został postawionego przed rozprawą na zakończenie przedstawiona została procedura zarządzania ryzykiem podatkowym, która jest stosowana w codziennej działalności gospodarczej podmiotów funkcjonujących na terenie Polski. Wykorzystując opisaną w rozdziale pierwszym ogólną procedurę zarządzania ryzykiem projektów, pogrupowano poszczególne narzędzia zarządzania ryzykiem podatkowym. W taki sposób zaproponowano zestaw dopuszczalnych i skutecznych narzędzi natury ekonomicznej i prawnej, które wdrożone w zaproponowanej konfiguracji mogą znacząco ograniczyć ryzyko podatkowe w przedsiębiorstwie.

Istnieje wiele wątków rozprawy, które oparte są na uproszczeniach lub wynikają z przyjętych założeń, np. te w części dotyczącej analizy skutków istnienia ryzyka podatkowego. Można je rozszerzyć o inne aspekty takie jak: utrata reputacji, możliwe konsekwencje karno-skarbowe. Wtedy mogłyby one stać się przyczynkiem do dalszych badań nad zjawiskiem zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie.

Zjawisko ryzyka podatkowego oraz zarządzanie tym rodzajem ryzyka było i jest przedmiotem zainteresowań naukowców na świecie, ale również i w Polsce. Istnieje jednak jeszcze wiele zagadnień w ramach tego obszaru badawczego, które wymagają dalszych prac. Pogłębianie wiedzy na temat zjawiska ryzyka podatkowego poza tym, że jest próbą wyjaśnienia problemów badawczych, może mieć także wartościowe implikacje w zakresie codziennego zarządzania przedsiębiorstwami.

Reasumując można stwierdzić, iż do momentu powstania tej rozprawy brakowało opracowania, które naukowo i w sposób całościowy podejmowałoby próbę przeanalizowania zagadnienia ryzyka podatkowego. Autor niniejszej dysertacji, przy wykorzystaniu szerokiej gamy metod badawczych zapewniających możliwie maksymalną

obiektywizację wniosków i korzystając z różnych źródeł pozyskiwania danych, zebrał materiał badawczy. Jego systematyzacja i analiza pozwoliły udzielić odpowiedzi na pytanie stawiane w pracy jako problem badawczy, a co za tym idzie, dostarczyć wielu informacji o charakterze poznawczym i aplikacyjnym.

## Bibliografia

1. Abdullah Wagdy M., *Critical Concerns in Transfer Pricing and Practice*, Praeger Publisher, Abingdon 2004.
2. Adamiak B., Borkowski J., Mastalski R., Zubrzycki J., *Ordynacja podatkowa*, Oficyna Wydawnicza UNIMEX, Wrocław 2008.
3. *Analiza ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa*, pod red. Cz. Skowronek, Uniwersytet Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2002.
4. Anglopoulos P., Mourdoukoutas P., *Banking Risk Management in a Globalizing Economy*, Quorum Books, London 2001.
5. Babiarz S., Dauter B., Gruszczyński B., Hauser R., Kabat A., Niezgódka-Medek M., *Ordynacja podatkowa*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2007.
6. Bany K., Interpretacje dwustronnych umów o unikaniu podwójnego opodatkowania, *Przegląd Podatkowy*, nr 6/2005.
7. Bączek M., Koziński M. H., Michalski M., *Papiery wartościowe*, Zakamycze Kantor Wydawniczy, Kraków 2000.
8. Banasiński A., *Ubezpieczenia gospodarcze. Ekonomika, organizacja, finanse*, PWE, Warszawa 1983.
9. Banach J., *Polskie umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
10. *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, pod red. J. Głuchowski, J. Szambelańczyk, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999.
11. Bartosiewicz A., Kubacki R., Samozatrudnienie i związane z nim ryzyko podatkowe, *Przegląd Podatkowy*, nr 4/2007.
12. Bartosiewicz A., Kubacki R., *Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych, komentarz*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
13. Bela A., Bolesławska E., *Oszustwa finansowe, Podręcznik dla audytora*, InfoAudit, Warszawa 2005.
14. Berliński L., Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004.
15. *Bezpośrednie stosowanie konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, pod red. K. Działocha, Lexisnexus, Warszawa 2005.
16. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2002.
17. Błaszczak E., Optymalizacja obciążeń podatkowych w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych, *Monitor Podatkowy*, nr 9/2004.

18. Brigham E. F., *Podstawy zarządzania finansami, Tom 1*, PWE, Warszawa 1996.
19. Brzeziński B., *Wprowadzenie do prawa podatkowego*, TNOiK, Toruń 2008.
20. Brzeziński B., Kalinowski M., Olesińska A, Masternak M., Orłowski J., *Ordynacja podatkowa komentarz Tom II*, TNOiK, Toruń 2007.
21. Chłopecki A., Dyl M., *Prawo rynku kapitałowego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
22. Chustecka K., *Podatek od czynności cywilnoprawnych w 2007 roku*, Difin, Warszawa 2007.
23. Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J., *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.
24. *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, pod red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
25. Crawford G., Sen B., *Instrumenty pochodne narzędzia podejmowania decyzji*, Liber, Warszawa 1998.
26. Culp Ch. L., *The risk management process: business strategy and tactics*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2001.
27. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B. i Rutka R., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2002.
28. Czerniawski R., Wierzbowski M., *Ustawa Prawo o Publicznym Obrocie Papierami Wartościowymi*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
29. Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2005.
30. Czyżowicz W., Jańczyk Z., Makowski R., *Zarządzanie ryzykiem w systemie obsługi celno-podatkowej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005.
31. Davidson F., *Managing risk in organizations: a guide for managers*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco 2003.
32. Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, PWN, Warszawa 2007.
33. Dmowski A., *Ceny transferowe. Analiza regulacji prawnej, przykłady dokumentacji podatkowej*, Difin, Warszawa 2006.
34. Dmowski S., Rudnicki S., *Komentarz do kodeksu cywilnego*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
35. Drucker P., *The Practice of Management*, Oxford 1993.
36. Duignan P.A., *Educative leadership: a practical theory for new administrators and Managers*, Falmer Press, Taylor and Francis, Inc., London 1992.

37. Dymek M., *Optymalizacja podatkowa czyli jak oszczędzić na podatku dochodowym od osób prawnych*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2006.
38. Dzwonkowski H., Zgierski Z., *Procedura podatkowa*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp z o.o., Warszawa 2006.
39. Elgood T., Fulton T., Schutzman M., *Tax function effectiveness*, CCH a Wolters Kluwer Business, Chicago 2008.
40. Elkin P., *Mastering business planning and strategy: the power of strategic thinking. contributors*, Thorogood, London 1998.
41. Etel L., *Podatek od nieruchomości, rolny i leśny*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
42. Farmer R. N., *Comparative management and economic progress*, Cedarwood Pub. Co, Homewood 1965.
43. Filipczyk H., Zmiana interpretacji i „argument i przeciw” w świetle zasad pewności prawa – studium przypadku, *Monitor Podatkowy*, nr 9/2008.
44. Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2001.
45. Gajewski D., *Opodatkowanie holdingów i grup kapitałowych*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2005.
46. Gajl N., *Teorie podatkowe w świecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
47. Gaussens J., *Problemy decyzji w badaniach i pracach rozwojowych*, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa 1975.
48. Georgijew-Ciastoń I., Pietrasik J., Uprzednie porozumienie cenowe – zagadnienia praktyczne, *Monitor Podatkowy*, nr 12/2004.
49. Głuchowski J., *Oazy podatkowe*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
50. Głuchowski J., *Podatki*, TNOiK, Toruń, 1993.
51. Głuchowski J., *Polskie prawo podatkowe*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
52. Godman R., The management of tax risk – part 1, *Tax Adviser American Institute of CPA's*, nr 2/2006.
53. Gomułowicz A., Małecki J., *Podatki i prawo podatkowe*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
54. Grądalski F., *System podatkowy w świetle teorii optymalnego opodatkowania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
55. Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

56. Gronowska B., *Język prawny i język prawniczy w polskim systemie prawa podatkowego*, [w:] *Księga pamiątkowa ku czci Profesora Apoloniusza Kosteckiego. Studia z dziedziny prawa podatkowego*, pod red. B. Brzeziński, TNOiK, Toruń 1998.
57. *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute Inc. Pennsylvania 2004.
58. Gurgul S., *Prawo upadłościowe i naprawcze komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
59. Hamaekers H., Holmes K., Głuchowski J., Kardach T. Nykiel W., *Wprowadzenie do międzynarodowego prawa podatkowego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
60. Heely James A., Nersesian Roy L., *Global management accounting: a guide for executives of international corporations*, Quorum Books, Westport 1993.
61. Helin A. *Ustawa o rachunkowości. Komentarz*, C.H.Beck, Warszawa 2006.
62. Helin A., *Sprawozdanie finansowe według MSSF. Zasady sporządzania i prezentacji*, C.H.Beck, Warszawa 2006.
63. Helin A., Szymański K. G., *Rachunkowość i opodatkowanie spółek kapitałowych*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
64. Hellwig A., Chudy M., Wyodrębnienie finansowe zorganizowanej części przedsiębiorstwa, *Monitor Podatkowy*, nr 4/2008.
65. *Informacja o wynikach kontroli prowadzenia przez organy skarbowe postępowań podatkowych i kontrolnych*, Warszawa, Najwyższa Izba Kontroli, Departament budżetu i finansów, Warszawa 2004.
66. *Introduction to Cyprus Law*, Andreas Necoleous & Co, Yorkhill Law Publishing, New York 2000.
67. *Intuicja w organizacji*, pod red. W. H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
68. Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 2006.
69. Jaki A., *Wycena przedsiębiorstw, przesłanki, procedury, metody*, Oficyna Ekonomiczna Oddział PWP, Kraków 2006.
70. Jamroży M., *Opodatkowanie spółek osobowych*, C.H.Beck, Warszawa 2005.
71. Jankowski D., *Podatnik kontra urząd skarbowy, poznaj swoje prawa i z nich korzystaj*, Oficyna Wydawnicza UNIMEX, Warszawa 2003.
72. Jarocki M., Wątpliwości interpretacyjne wokół określania przychodów i kosztów przy zbywaniu udziałów przez osoby fizyczne, *Przeгляд Podatkowy*, nr 4/2006.



73. *Jednostkowe sprawozdanie finansowe według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości*, pod red. A. Jaruga, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2005.
74. Jezierski T., Połączenie odwrotne spółek kapitałowych w aspekcie prawa handlowego i podatkowego, *Monitor Podatkowy*, nr 9/2008.
75. Kaczmarek J. W., Ronka-Chmielowiec W., Zarządzanie ryzykiem w warunkach ubezpieczenia przedsiębiorstwa, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8/1996.
76. Kaczmarek T. T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005.
77. Kalinowski M., *Granica legalności unikania opodatkowania w polskim systemie podatkowym*, TNOiK, Toruń 2001.
78. Karolak A., *Jednoosobowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp z o.o., Warszawa 2006.
79. Karwat P., *Obejście prawa podatkowego*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.
80. Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, Liber, Warszawa 2000.
81. Kidyba A., *Prawo handlowe*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
82. Knap W., Wójciak P., Optymalizacja opodatkowania z wykorzystaniem jurysdykcji krajów o łagodnym reżimie podatkowym, *Przegląd Podatkowy*, nr 5/2007.
83. Knight F. H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Cosimo Inc., New York 2006.
84. Koc S., *Aktualne problemy rachunkowości w aspekcie podatkowym*, Difin, Warszawa 2004.
85. *Kodeks pracy. Komentarz*, pod red. Z. Salwa, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2008.
86. Kołaczyński J., *Przewłaszczenie na zabezpieczenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2004.
87. *Kontrole wewnętrzne*, praca zbiorowa Coopers&Lybrand, Warszawa 1999.
88. Korzeniowski L., Varcholova T., *Ryzyko przedsiębiorcy*, European Assotion for Security, Kraków 2002.
89. Kosikowski C., Etel L., Dowgier R., Pietrasz P., Presnarowicz S., *Ordynacja podatkowa, Wydanie 2*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
90. Kosikowski C., *Wolność gospodarcza w prawie polskim*, PWE, Warszawa 1995.
91. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria, i praktyka*, pod red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWE, Warszawa 1997.

92. Kowalczyk M., Zarządzanie ryzykiem w project finance, *Materiały i Studia Narodowego Banku Polskiego*, nr 137/2002.
93. Kowalewski E, *Prawo ubezpieczeń gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza "Branta" Sp. z o.o., Toruń 2006.
94. Kowalski R., *Wierzyciel-podatnik, podatkowy aspekt windykacji*, Difin, Warszawa 2003.
95. Krempa S, *Sprzedaż przedsiębiorstwa i jego zorganizowanej części – podatek dochodowy*, C.H.Beck, Warszawa 2007.
96. Kruczalak K., *Prawo handlowe. Zarys wykładu*, LexisNexis, Warszawa 2008.
97. Krzemińska D., *Finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005.
98. Kubalski P., Ceny transferowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, *Przegląd Podatkowy*, nr 1/2000.
99. Kubańska J., Olejnik K., Uprzednie porozumienia cenowe, *Przegląd Podatkowy*, nr 3/2004.
100. Kudert S., Jamroży M., *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007.
101. Kukulski Z., *Niedostateczna kapitalizacja w prawie podatkowym*, C.H.Beck, Warszawa 2006.
102. Ladziński A., Prawne granice optymalizacji podatkowej, *Przegląd podatkowy*, nr 6/2008.
103. Lai Lan Mo P., *Tax avoidance and anti-avoidance measures in major developing economies*, Praeger, Westport 2003.
104. Lipowski T., *Raje podatkowe a unikanie opodatkowania*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004.
105. Listkiewicz J., Listkiewicz S., Niedziółka P., Szymczak P., *Metody realizacji projektów inwestycyjnych: planowanie, finansowanie ocena*, ODDK, Warszawa 2004.
106. Litwińczuk H., Obejście prawa podatkowego w świetle doświadczeń międzynarodowych, *Przegląd Podatkowy*, nr 9/1999.
107. Lochridge R.K., *Business environments [w:] The Boston Consulting Group on Strategy*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey 2006.
108. Lucey T., *Management information systems*, Cengage Learning EMEA Higher Education, New York 2003.
109. Lyons S., *Międzynarodowy Słownik Podatkowy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997.

110. Malec E., Roszkowski D., *Ceny transferowe, jak prawidłowo dokumentować transakcje, by zminimalizować ryzyko podatkowe*, ODDK, Gdańsk 2006.
111. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
112. Marecki K., *Rachunkowość menadżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
113. Mariański A., Strzelec D., Miłek T., Kubiak S., *Podatnik w postępowaniu podatkowym*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
114. Mastalski R., *Prawo podatkowe*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
115. Matkowski P., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
116. Mckee David L., Don E. Garner *Offshore financial centers, accounting services and the global economy*, Quorum Books, Westport 2000.
117. *Metody wyceny spółek, Perspektywa klienta i inwestora*, pod red. M. Panfil i A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006.
118. Meyer D. J., *The economics of risk*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo 2003.
119. Michalik T., *VAT. Komentarz Rok 2005*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
120. Michalski M., *Zarządzanie przez wartość*, WIG-Press, Warszawa 2001.
121. *Międzynarodowe planowanie podatkowe*, pod red. Ł. Ziółek, Difin, Warszawa 2007.
122. Miller R. R., *Selling to newly emerging markets*, Quorum Books, Westport 1998.
123. Missala W., *Likwidacja osób prawnych, organizacja, księgowość, podatki*, Difin, Warszawa 2005.
124. *Modelowa Konwencja w sprawie podatku od dochodu i majątku, Wersja skrócona. Lipiec 2005*, Dom Wydawniczy ABC Sp. z o.o., Warszawa 2005.
125. Morawski L., *Wykłady w orzecznictwie sądów. Komentarz*, TNOiK, Toruń 2002.
126. Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.
127. Nawrot R.A., *Opodatkowanie dywidend*, Wydawnictwo Instytut Studiów Podatkowych, Warszawa 2007.
128. Neubig T., Sangha B., Tax risk and strong corporate governance, *Tax Executives Institute*, nr 3/2004.
129. Nizioł K., *Prawne aspekty polityki podatkowej*, Difin, Warszawa 2007.
130. Nojszewska E., *Podatek dochodowy jako narzędzie polityki gospodarczej*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2002.
131. Norton B., Corporate tax governance for CFOs: a practical approach: CFOs don't have to be tax experts, but they do need a basic understanding of the income tax process and

- the corporate tax structure required to manage and report their company's global income taxes--quickly and accurately, *Financial Executives International*, nr. 2/2007.
132. Oakley A. J., *Trends in contemporary trust law*, Oxford University, New York 1996.
  133. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
  134. Ochocka E., Malinowski D.M., Wniesienie aportu – skutki w zakresie podatku VAT, *Przegląd Podatkowy*, nr 5/2008.
  135. Ofiarski Z. *Prawo podatkowe*, LexisNexis, Warszawa 2006.
  136. Olchowicz I., *Rachunkowość podatkowa*, Difin, Warszawa 2006.
  137. Olesińska A., *Polskie prawo podatkowe. Zarys systemu*, TNOiK, Toruń 2007.
  138. *Ordynacja podatkowa rok 2008*, pod red. Henryk Dzwonkowski, C.H. Beck, Warszawa 2008.
  139. Ostaszewski J., *Jak zarządzać finansami firmy*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 1994.
  140. Ostrowska E., *Ryzyko inwestycyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
  141. Otto W., *Ubezpieczenia majątkowe część I. Teoria i ryzyko*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
  142. Ostwal T.P., History of transfer pricing regulation, The Chamber of income tax consultants, *Income Tax Review*, October 2001.
  143. Paczuła Cz., *Kontrola wewnętrzna w zarządzaniu jednostką gospodarczą*, Difin, Warszawa 1998.
  144. Pałeczka-Błaszczuk A., *Pomoc publiczna dla pracodawców osób niepełnosprawnych*, Ogólnopolska Baza Pracodawców Osób Niepełnosprawnych, Przemysł 20008.
  145. Parulski Sz., *Akcyza, Komentarz*, Zakamycze Kantor Wydawniczy, Zakamycze 2005.
  146. Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
  147. Pinior P. *Podział spółek kapitałowych w prawie polskim i niemieckim*, C.H.Beck, Warszawa 2003.
  148. Pinkowski J., Powstanie obowiązku podatkowego - wybrane problemy teoretyczne i praktyczne, cz. I., *Doradca Podatkowy*, nr 4/2006.
  149. Plessis I., Tax risk management – a rapie rise up the board agenda, *Accountancey SA*, nr 2/2007.
  150. *Podatek dochodowy od osób fizycznych*, pod red. J. Marciniuk, C.H. Beck, Warszawa 2008.
  151. *Podatek dochodowy od osób prawnych*, pod red. J. Marciniuk, C.H. Beck, Warszawa 2008.

152. *Podstawy i metody zarządzania wybrane zagadnienia*, pod red. E. Weiss, VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2008.
153. *Podstawy ubezpieczeń tom 1 – mechanizmy i funkcjonowanie*, pod red. J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.
154. *Podstawy finansów*, pod red. K. Marecki, PWE, Warszawa 2008.
155. *Podstawy organizacji i zarządzania*, pod red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001
156. *Polski system podatkowy. Założenia a praktyka*, pod red. A. Pomorska, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
157. Pomorska A, Szolno-Koguc J., Wojtowicz K., *Proces dostosowania polskich podatków pośrednich do standardów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003.
158. Poszwa M., *Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
159. *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, pod red. D. M. Stewart, PWE, Warszawa 1994.
160. *Prawo papierów wartościowych*, pod red. A. Szumiński, C.H.Beck i Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2006.
161. Pritchard C. L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach, Teoria i praktyka*, Wig-Press, Warszawa 2002.
162. *Przekształcenie Rynku Finansowego w Polsce, Instytucje Finansowe i mechanizmy ich funkcjonowania*, pod red. P. Kapuś, J. Węclawski, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.
163. *Przewodnik po leasingu w Polsce*, pod red. A. Markowski, M. Kośmider, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 2004.
164. Pszczołkowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
165. Radwan A. *Prawo poboru w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
166. Reilly F.K., *Investments anlysis and portfolio menagement*, The Dryden Press, London 1997.
167. Richman L., *Project management step-by-step*, AMACOM, New York 2002.
168. *Rocznik statystyczny Rzeczpospolitej Polskiej*, Główny Urząd Statystyczny Rzeczpospolitej Polskiej Rok 2005, Warszawa 2006.
169. *Rocznik statystyczny Rzeczpospolitej Polskiej*, Główny Urząd Statystyczny Rzeczpospolitej Polskiej Rok 2006, Warszawa 2007.

170. *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, Główny Urząd Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej Rok 2007, Warszawa 2008.
171. Rogowski W., Michalczewski A., *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
172. Rowe W. D., *An anatomy of risk*, ACM, New York 1977.
173. Rudnicki R., Ryzyko-pętla zarządzania, *Miesięcznik Ubezpieczeniowy*, nr 5/2004,
174. Rugman A. M., Brewer T. L., *The Oxford handbook of international business*, Oxford University Press, New York 2001.
175. Karpuś P, Węclawski J., *Rynek finansowy, Szanse i zagrożenia rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.
176. Samuels J., Wilkes F., Brayshaw R., *Management of company finance*, Routledge, Londyn 1993.
177. Sarna A., Korekty deklaracji podatkowych w znolizowanych przepisach ordynacji podatkowej, *Przegląd Podatkowy*, nr 3/2006.
178. Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji*, Ulmak, Warszawa 2003.
179. Sekita J., *Problemy podatkowe w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Instytutu Studiów Podatkowych, Warszawa 2000.
180. Sinkley J. F., *Commercial bank financial management*, Macmillan Publishing Co, New York 1992.
181. Skov N. A., *Finanse i zarządzanie. Amerykańskie propozycje dla polskich firm prywatnych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1991.
182. Sarna A., Korekty deklaracji podatkowych w znolizowanych przepisach ordynacji podatkowej, *Przegląd Podatkowy*, nr 3/2006.
183. Szlęzak-Matuszewicz J., *Zarządzanie podatkami*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
184. Śliwiński A. *Ryzyko ubezpieczeniowe taryfy – budowa i optymalizacja*, Poltext, Warszawa 2002.
185. *Słownik języka polskiego*, pod red. M. Szymczak, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
186. Smaga E., *Ryzyko i zwrot w inwestycjach*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1995.
187. Sojak S., Baćkowski D., *Ceny transferowe. Aspekt podatkowy*, PWN, Warszawa 2003.
188. Sołtysiński S., Szajkowski A. Szumański A. Szwaja J., *Kodeks Spółek Handlowych Tom II, III*, C.H.Beck, Warszawa 2003.
189. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.

190. Stanik K. J., Winiarski K., *Ceny i porozumienia transferowe w praktyce, wybrane zagadnienia prawnopodatkowe*, Oficyna Wydawnicza UNIMEX, Wrocław 2008.
191. Stec P., *Powiernictwo w prawie polskim na tle porównawczym*, C.H. Beck, Kraków 2005.
192. Stępień A., *Przekształcenie spółek handlowych*, C.H.Beck, Warszawa 2006.
193. Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
194. Strużyna J., *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
195. Strzelec D., Eliminowanie nieprawidłowości proceduralnych przez organ odwoławczy, a zasada dwuinstancyjności postępowania, *Monitor Podatkowy*, nr 5/2008.
196. *System finansowy w Polsce*, pod red. B. Pietrzyk, Z. Polański, B. Woźniak, PWN, Warszawa 2003.
197. Szanciło T., *Formy prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce przez podmioty zagraniczne*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
198. Szarpak H., Podmioty obowiązane do sporządzania dokumentacji podatkowej związanej z cenami transferowymi, *Przegląd Podatkowy*, nr 2/2006.
199. Szczodrowski G., *Polski system podatkowy*, PWN, Warszawa 2007.
200. Szczepaniak J., Obowiązek podatkowy - próba systematyzacji, *Glosa*, nr 1999/1/1.
201. Szczurek B., *Koncepcja ochrony praw podatnika geneza rozwój perspektywy*, C.H. Beck, Warszawa 2008.
202. Szymański K.G., Pietrasik A., *Ceny transferowe – istota – szacowanie cen – ryzyka podatkowe – dokumentacja podatkowa*, ODDK, Gdańsk 2003.
203. Tarczyński W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
204. Tarno J. P., Odrzucenie skargi kasacyjnej, *Przegląd Podatkowy*, nr 6 /2005.
205. *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, pod red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
206. *Teoretyczne podstawy reformy podatków w Polsce*, pod red. J. Ostaszewski, Difin, Warszawa 2004.
207. *The taxation of global trading of financial instruments*, OECD/GD(97)29, Paris 1997.
208. Tripp M., Bradley H., Devitt R. Orros G., Overton G., Pryor L., Shaw R., *Quantifying Operational Risk in General Insurance Companies*, Institute of Actuaries, London 2004.
209. Trzebiński J. *Odpowiedzialność organizacyjna wspólników i członków organów spółek handlowych*, C.H.Beck Warszawa 2004.

210. Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
211. Tyszka T., Zaleśkiewicz Z., *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
212. Tyszka T., *Analiza decyzji, psychologia decyzji*, PWE, Warszawa 1986.
213. *Ubezpieczenia gospodarcze*, pod red. T. Sangowski, Poltext, Warszawa 2000.
214. *Ubezpieczenia rynek i ryzyko*, pod red. W. Ronka-Chmielowiec, PWE, Warszawa 2002.
215. *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, pod red. A. Wąsiewicz, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1994.
216. *Umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania z Niemcami*, pod red. A. Cloer, M. Jamroży, C. H.Beck, Warszawa 2007.
217. *Ustawa o doradztwie podatkowym*, pod red. H. Dzwonkowski, C.H. Beck, Warszawa 2002.
218. *Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych*, Departament Doradztwa Podatkowego BDO, Difin, Warszawa 2005.
219. Voughan E. F., Voughan T., *Fundamentals of Risk and Insurance*, John Wiley&Sons, Londyn 1999.
220. Walker P., *Podjęcie decyzji i rozwiązywanie problemów, Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994.
221. Warylewski J., Potulski J., *Odpowiedzialność podmiotów zbiorowych w prawie polskim i europejskim*, Wydawnictwo Branta, Warszawa 2007.
222. Willet A.H. *The Economic Theory of Risk and Insurance*, Homewood, R.D. Irwin Inc., Illinois 1951.
223. Williams C. A., Smith M. L., Young P. C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
224. Winiarska K., *Kontrola finansowo-księgową w praktyce*, ODDK, Gdańsk 2001.
225. Wiśniewski P., *Optymalizacja dochodów z giełdy z wykorzystaniem spółek zarejestrowanych w innej jurysdykcji podatkowej*, [w:] *Finanse i rachunkowość wobec procesów globalizacyjnych*, pod red. J. Głuchowski, J. Patyk, S. Sojak, Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń 2007.
226. Wotava M., *Podatkowe raje i usługi offshore*, Małopolska Oficyna Wydawnicza KORONA, Kraków 2000.
227. Wyciśłok J., *Ceny transferowe. Przedsiębiorstwa powiązane, przerzucanie dochodów*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2006.



228. Wyciśłok J., *Harmonizacja podatków bezpośrednich w świetle Unii Europejskiej*, C.H.Beck, Warszawa 2005.
229. Zagrodnik J., Wybrane zagadnienia postępowania wyjaśniającego w sprawach dyscyplinarnych doradców podatkowych, *Monitor Podatkowy*, nr 2/2008.
230. Zawłocki R., *Podstawy odpowiedzialności karnej za przestępstwa gospodarcze*, C.H.Beck, Warszawa 2004.
231. Zawila-Niedźwiecka J., Ciągłość działania a teoria zarządzania, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 4/2006.
232. *Zarządzanie ryzykiem i płynnością banku komercyjnego*, pod red. W. Przybylska-Kapuścińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
233. *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, pod red. Iwona Staniec, Janusz Zawila-Niedźwiecki, CH Beck, Warszawa 2008.
234. *Zarządzanie ryzykiem podatkowym w Polsce. Raport z badania 2005*, Ernst&Young Warszawa 2005.
235. *Zarządzani. Teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2005.
236. Zdyb M., *Oddziały i przedstawicielstwa podmiotów zagranicznych w Polsce*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
237. Zedler F. *Prawo upadłościowe i układowe*, Dom Organizatora, Toruń 1999.
238. *VI Dyrektywa VAT*, pod red. K. Sachs, C.H.Beck, Warszawa 2004.

## **Akty prawne**

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997.78.483).
2. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. kodeks spółek handlowych (Dz. U. 2000.94.1037 ze zm.).
3. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz. U. 2005.184.1539 ze zm.).
4. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz. U. 2005.184.1538 ze zm.).
5. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o nadzorze nad rynkiem kapitałowym (Dz. U. 2005.184.1537 ze zm.).
6. Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o organizacja nadzoru nad rynkiem finansowym (Dz. U. 2005.157.1119 ze zm.).
7. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 kodeks cywilny (Dz. U. 1964.16.93 ze zm.).
8. Ustawa z dnia 17 czerwca 1966 o postępowaniu egzekucyjnym w administracji (Dz. U. 1966.24.151 ze zm.).
9. Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o kontroli skarbowej (Dz. U. 1991.100.442 ze zm.).
10. Ustawa z dnia 10 września 1999 r. kodeks karny skarbowy (Dz. U. 1999.83.930 ze zm.).
11. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. ordynacja podatkowa (Dz. U. 2005.8.50 ze zm.).
12. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. 1991.14.174 ze zm.).
13. Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne. (Dz. U. 1998.144.930 ze zm.).
14. Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz. U. 1994.123.600 ze zm.).
15. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. 1992.21.86 ze zm.).
16. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. 2004.54.535 ze zm.).
17. Ustawa z dnia 23 stycznia 2004 o podatku akcyzowym (Dz. U. 2004.29.257 ze zm.).
18. Ustawa z dnia 09 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (Dz. U. 2000.86.959 ze zm.).

19. Ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn (Dz. U. 1983.45.207 ze zm.).
20. Ustawa z dnia 15 listopada 1984 o podatku rolnym (Dz. U. 1984.52.268 ze zm.).
21. Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o podatku leśnym (Dz. U. 2002.200.1682 ze zm.).
22. Ustawa z dnia 29 lipca 1992 o grach i zakładach wzajemnych (Dz. U. 1992.68.341 ze zm.).
23. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 o podatku tonażowym (Dz. U. 2006.183.1353 ze zm.).
24. Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. 1991.9.31 ze zm.).
25. Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz o zmianie niektórych innych (Dz.U. 2005.86.732 ze zm.).
26. Ustawa z dnia 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym (Dz. U. 1996. 102. 475 ze zm.).
27. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2004.173.1807 ze zm.).
28. Ustawa z dnia 22 maja 2003 roku o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. 2003.124.1151 ze zm.).
29. Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. 2004.96.959 ze zm.).
30. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 października 2005 roku w sprawie warunków, jakie musi spełniać rynek regulowany (Dz. U. Nr 207, poz. 1727 ze zm.).
31. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 sierpnia 2005 r. w sprawie właściwości organów podatkowych (Dz. U. 2005.165.1371 ze zm.).

### **Dyrektywy Unii Europejskiej**

1. Dyrektywa Rady 90/434/EWG z dnia 23 lipca 1990 r. w sprawie wspólnego systemu opodatkowania mającego zastosowanie w przypadku łączenia, podziałów, wnoszenia aktywów i wymiany udziałów, dotyczących spółek różnych państw członkowskich (Dz. Urz. UE L 225 z 20.08.1990).
2. Dyrektywa Rady 90/435/EWG z dnia 23 lipca 1990 r. w sprawie wspólnego systemu opodatkowania stosowanego w przypadku spółek dominujących i spółek zależnych różnych państw członkowskich (Dz. Urz. UE L 225 z 20.08.1990).
3. Dyrektywa Rady 2003/49/WE z dnia 3 czerwca 2003 r. w sprawie wspólnego systemu opodatkowania stosowanego do odsetek oraz należności licencyjnych między powiązаныmi spółkami różnych państw członkowskich (Dz. Urz. UE L 157 z 26.06.2003).

## Wyroki i orzeczenia

1. Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 30 listopada 1988 r., sygn. K. 1/88.
2. Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 28 maja 1986 r., sygn. U 1/86.
3. Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 2 marca 1993 r., sygn. K. 9/92.
4. Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 25 listopada 1997 r., sygn. K. 26/97.
5. Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 25 czerwca 1996 r., sygn. K. 15/95.
6. Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 17 grudnia 1997 r., sygn. K. 22/96.
7. Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 25 czerwca 1996 r., sygn. K. 15/95.
8. Uchwała TK z dnia 6 września 1995 r., sygn. W 20/94.
9. Uchwała TK z dnia 28 kwietnia 1998 r., sygn. K. 3/99.
10. Uchwały NSA z 22 czerwca 1998 r., FPS 9/97 , ONSA 1998, nr 4, poz. 110.
11. Wyroki: Trybunału Konstytucyjnego z 13 marca 2000 r., sygn. K. 1/99.
12. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 7 lutego 2001 r., sygn. K. 27/00.
13. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 12 stycznia 2000 r., sygn. P. 11/98.
14. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 7 maja 2001 r., sygn. K. 19/00.
15. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 2 czerwca 1999 r., sygn. K. 34/98.
16. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 4 stycznia 2000 r., sygn. K. 18/99.
17. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 17 grudnia 1997 r., sygn. K. 22/96.
18. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 7 maja 2001 r., sygn. K. 19/00.
19. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 21 marca 2001 r., sygn. K. 24/00.
20. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 14 września 2001 r., sygn. SK 11/00.
21. Wyroki Trybunału Konstytucyjnego z 19 maja 1998 r., sygn. U. 5/97.
22. Wyroki Trybunału Konstytucyjnego z 11 maja 1999 r., sygn. P. 9/98.
23. Wyroki Trybunału Konstytucyjnego z 16 czerwca 1998 r., sygn. U. 9/97.
24. Wyroki Trybunału Konstytucyjnego z 1 września 1998 r., sygn. U. 1/98.
25. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 9 lutego 1999 r., sygn. U. 4/98.
26. Wyroki Trybunału Konstytucyjnego z 1 września 1998 r., sygn. U. 1/98.
27. Wyroki Trybunału Konstytucyjnego z 16 czerwca 1998 r., sygn. U. 9/97.
28. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 11 maja 2004 sygn. K 4/2003.
29. Wyrok NSA z dnia 18 stycznia 1989 r., III SA 903/88.
30. Wyrok WSA z 13 kwietnia 2004 r., I SA/Łd 620/03.
31. Wyrok NSA z 11 marca 2003 r., sygn. SA/Bd 286/03.
32. Wyrok NSA z 26 lutego 2008 sygn. III SA/Wa 20/2008.

**Strony internetowe**

1. <http://www.gpwinfostrefa.pl/>.
2. <http://www.gpw.pl/>.
3. <http://www.mf.gov.pl/>.

### **Inne źródła**

1. Regulamin Giełdy uchwalony Uchwałą Rady Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie Nr 1/1110/2006 z dnia 4 stycznia 2006 r. ze zm..
2. Kontrola NIK oznaczona nr P/03/025 – „Prowadzenie przez organy skarbowe postępowań podatkowych i kontrolnych”.

## Spis schematów

Schemat 1. Podział ryzyka podatkowego ze względu na świadomość istnienia ryzyka. ....	65
Schemat 2. Podział ryzyka podatkowego ze względu na etap stosowania bądź tworzenia prawa.....	68
Schemat 3. Podział ryzyka podatkowego ze względu na typ normy prawnej.....	69
Schemat 4. Podział ryzyka podatkowego ze względu na odwracalność skutków istnienia ryzyka podatkowego .....	71
Schemat 5. Podział ryzyka podatkowego ze względu na podmiot, którego błąd spowodował powstanie ryzyka podatkowego.....	71
Schemat 6. Podział ryzyka podatkowego ze względu na zakres skutków istnienia ryzyka podatkowego.....	73
Schemat 7. Podział ryzyka podatkowego ze względu na rodzaj planu, z jakim wiąże się powstanie ryzyka podatkowego.....	73
Schemat 8: Etapy procedury zarządzania ryzykiem.....	308
Schemat 9. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – etap planowanie .....	309
Schemat 10. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – etap identyfikacji ryzyka .....	312
Schemat 11. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – etap analizy ilościowej i jakościowej .....	314
Schemat 12. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – macierz ryzyka podatkowego .....	316
Schemat 13. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – etap reakcja na ryzyko .....	320
Schemat 14. Zarządzanie ryzykiem podatkowym – etap monitoringu ryzyka.....	324
Schemat 15. Zarządzanie ryzykiem podatkowym .....	326



## Spis tabel

Tabela nr 3.1. Kapitalizacja spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych .....	192
Tabela nr 3.2. Spis respondentów z podziałem na branże do których są przypisani.....	199
Tabela nr 3.3. Charakterystyka respondentów pod względem liczebności mieszkańców miasta w którym znajduje się siedziba spółki.....	200
Tabela nr 3.4. Charakterystyka respondentów pod względem ilości pracowników spółki..	200
Tabela nr 3.5. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 2 ankiety.....	204
Tabela nr 3.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 5 ankiety.....	207
Tabela nr 3.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 6 ankiety.....	211
Tabela nr 3.8. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 7 ankiety.....	213
Tabela nr 3.9. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 8 ankiety.....	214
Tabela nr 3.10. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 10 ankiety.....	217
Tabela nr 3.11. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 11 ankiety.....	219
Tabela nr 3.12. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 12 ankiety.....	221
Tabela nr 3.13. Dane o kontrolach właściwych przeprowadzonych w latach 2005 do 2007 w spółkach kapitałowych.....	226
Tabela nr 3.14. Ustalenia w zakresie podatku VAT .....	227
Tabela nr 3.15 Ustalenia w zakresie podatku CIT .....	227
Tabela nr 3.16. Ustalenia w zakresie podatku PIT .....	228
Tabela nr 3. 17. Zestawienie informacji o wydanych decyzjach w roku 2006.....	229
Tabela nr 3.18. Zestawienie informacji o wydanych decyzjach w roku 2007.....	230
Tabela nr 3.19. Liczba decyzji pierwszej instancji uchylonych w wyniku wniesienia odwołania do izby skarbowej bądź skargi do sądu administracyjnego .....	231
Tabela nr 3.20. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 14 ankiety.....	245
Tabela nr 3.21. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt. 1 ankiety .....	246
Tabela nr 3.22. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt. 2 ankiety .....	248
Tabela nr 3.23. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 3 ankiety .....	250
Tabela nr 3.24. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 4 ankiety .....	253
Tabela nr 3.25. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 5 ankiety .....	256
Tabela nr 3.26. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 6 ankiety .....	258
Tabela nr 3.27. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 7 ankiety .....	261
Tabela nr 3.28. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 8 ankiety .....	262
Tabela nr 3.29. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 9 ankiety .....	265

Tabela nr 3.30. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 10 ankiety .....	268
Tabela nr 3.31. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 11 ankiety .....	270
Tabela nr 3.32. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 12 ankiety .....	271
Tabela nr 3.33. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16 pkt 13 ankiety .....	273

## Spis wykresów

Wykres nr 1.1. Graficzna prezentacja wartości ryzyka .....	19
Wykres nr 1.2. Graficzna prezentacja macierzy ryzyka .....	48
Wykres nr 2.1. Graficzna prezentacja macierzy ryzyka podatkowego.....	95
Wykres nr 3.1. Liczba wydanych decyzji.....	202
Wykres nr 3.2. Liczba wydanych decyzji wśród spółek , które funkcjonują od 0 do 3 lat .	203
Wykres nr 3.3. Liczba wydanych decyzji wśród spółek , które funkcjonują od 4 do 10 lat	203
Wykres nr 3.4. Liczba wydanych decyzji wśród spółek , które funkcjonują powyżej 10 lat .....	204
Wykres nr 3.5. Wpływ podatków dochodowych na wydawane decyzje.....	205
Wykres nr 3.6. Wpływ podatków obrotowych na wydawane decyzje.....	205
Wykres nr 3.7. Wpływ podatków majątkowych na wydawane decyzje .....	206
Wykres nr 3.8. Wpływ niejednoznacznej interpretacji przepisów na wydanie decyzji .....	208
Wykres nr 3.9. Wpływ niepełnej wiedzy podatnika na wydawane decyzje.....	209
Wykres nr 3.10. Wpływ błędów rachunkowych na wydawane decyzje .....	209
Wykres nr 3.11. Wpływ niedbalstwa na wydawane decyzje.....	210
Wykres nr 3.12. Wpływ błędu strony na wydawane decyzje.....	211
Wykres nr 3.13. Wpływ błędu kontrahenta na wydawane decyzje .....	212
Wykres nr 3.14. Wpływ błędu organu na wydawane decyzje.....	213
Wykres nr 3.15. Decyzje uchylone na etapie postępowania odwoławczego.....	214
Wykres nr 3.16. Decyzje uchylone na etapie postępowania przed WSA.....	215
Wykres nr 3.17 Decyzje uchylone na etapie postępowania przed NSA.....	215
Wykres nr 3.18. Decyzje były uchylone na etapie postępowania przed TK .....	216
Wykres nr 3.19. Spółka była stroną postępowania jako podatnik .....	217
Wykres nr 3.20. Spółka była stroną postępowania jako płatnik.....	218
Wykres nr 3.21. Spółka była stroną postępowania jako inkasent.....	218
Wykres nr 3.22. Decyzje wydawane przez urząd skarbowy .....	219
Wykres nr 3.23. Decyzje wydawane przez urząd celny .....	220
Wykres nr 3.24. Decyzje wydawane przez urząd kontroli skarbowej.....	220
Wykres nr 3.25. Decyzje wydawane przez inny organ administracyjny.....	220
Wykres nr 3.26. Znaczenie ryzyka podatkowego w Polsce jako elementu prowadzenia biznesu .....	222

Wykres nr 3.27. Wpływ wejścia w życie ustawy dnia 28 listopada 2003 roku o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych na zwiększenie ryzyka podatkowego w spółce. ....	224
Wykres nr 3.28. Porównanie ryzyka podatkowego w Polsce a w krajach starej UE .....	224
Wykres nr 3.29. Porównanie ryzyka podatkowego w Polsce i w krajach wstępujących z Polską do struktur UE .....	225
Wykres nr 3.30. Opis wpływu optymalizacji opodatkowania na długoterminne plany strategiczne tworzone przez Zarząd i Radę Nadzorczą przedsiębiorstwa .....	243
Wykres nr 3.31. Opis wpływu optymalizacji opodatkowania na kształt planów przedsiębiorstwa o horyzoncie planowania od roku do trzech lat (plany taktyczne) .....	243
Wykres nr 3.32. Opis wpływu optymalizacji podatkowej na działania bieżące realizowane przez przedsiębiorstwo .....	244
Wykres nr 3.33. Sposób prowadzenia ksiąg rachunkowych .....	245
Wykres nr 3.33. Wpływ ryzyka podatkowego na politykę finansową spółki .....	275

## **Ankieta badawcza**