



# CFO Compass Tax Survey

Rekomendacje dla CFO, czyli  
jak zbudować nowoczesną  
funkcję podatkową

Badanie dojrzałości funkcji podatkowych  
wśród dyrektorów finansowych (CFO)  
spółek w Polsce



## Spis treści

PwC CFO Compass Tax Survey	3
Droga do transformacji podatków i transparentności podatkowej	4
Dojrzała funkcja podatkowa, czyli jaka?	6
10 cech dojrzałej funkcji podatkowej	6
Dojrzałość funkcji podatkowych organizacji biorących udział w badaniu	7
Priorytety CFO	8
Wypełnianie obowiązków podatkowych	10
Procesy podatkowe	12
Funkcja podatkowa	12
Technologia	14
Przepływ informacji podatkowych w firmie	19
Kontrole wewnętrzne	21
Zarządzanie ryzykiem podatkowym	22
Kontrole zewnętrzne	24
Nowe wyzwania i przejawy transparentności podatkowej	25
Strategia podatkowa	25
Dobrowolne formy współpracy z administracją skarbową	26
Razem w stronę większej transparentności podatkowej: Program Współdziałania	27
Plany CFO na przyszłość	28
Metodyka badania	30



**Mikołaj Woźniak**

Partner PwC Polska  
Lider platformy Risk  
& Regulations  
w regionie CEE

Ostatnie lata to dla przedsiębiorców szczególnie trudny i wymagający okres. Oprócz kwestii globalnych, takich jak pandemia czy wojna w Ukrainie, funkcjonowanie przedsiębiorcom utrudniają częste i głębokie zmiany legislacyjne oraz wzrost obciążeń podatkowych. Nie bez powodu w prowadzonych w poprzednich latach badaniach właśnie te kwestie znajdują się w czołówce ryzyk biznesowych, często wyprzedzając „standardowe” ryzyka, jak niepewność związana z sytuacją makroekonomiczną czy przeregulowanie rynku.

W konsekwencji, istotnym celem dla coraz większej liczby CFO jest przeprowadzenie transformacji, aby znaleźć rozwiązania umożliwiające zapewnienie ciągłości rozwoju biznesu przy jednoczesnym zapewnieniu prawidłowego i terminowego wywiązywania się z obowiązków podatkowych. Jak pokazało przeprowadzone przez nas badanie, jednym z największych wyzwań stojących przed CFO polskich spółek jest sprawny i skuteczny przepływ informacji pomiędzy działem finansowo-podatkowym a pozostałymi działami w organizacji – tylko 24% respondentów wskazało, że działy biznesowe w ich przedsiębiorstwach współpracują na bieżąco z działem finansowo-podatkowym. Złożone inwestycje, restrukturyzacje, rozszerzenie profilu działalności czy niestandardowe transakcje to tylko przykłady zdarzeń gospodarczych, które bez odpowiedniego przeanalizowania pod kątem podatkowym mogą prowadzić do negatywnych implikacji, zarówno dla przedsiębiorstwa, ale także osobistych dla osób odpowiedzialnych za funkcje podatkową.

Mam nadzieję, że obserwacje przedstawione w raporcie zainspirują Państwa do wprowadzenia zmian w obszarze funkcji podatkowej w celu zwiększenia jej efektywności i dojrzałości.



**Dorota Bokszczanin**

Dyrektorka w PwC Polska  
Ekspertka w obszarze  
raportowania i doradztwa  
podatkowego

Jak wygląda obecnie zarządzanie funkcją podatkową w Polsce, z jakimi wyzwaniami mierzą się CFO i co planują w najbliższym czasie? Niniejszy raport jest próbą odpowiedzi na te pytania.

Badanie zostało przeprowadzone wśród CFO grupy polskich przedsiębiorstw, którym zadaliśmy pytania dotyczące funkcji podatkowej. Jest to jedno z pierwszych badań tego typu na polskim rynku, a zrodziło się z naszej ciekawości i chęci stworzenia swego „benchmarku” w obszarze podatków. W wyniku badania dowiedzieliśmy się m.in., że jedynie 10% spółek posiada dojrzałą funkcję podatkową.

Czym jest dojrzała funkcja podatkowa? Jakie są jej główne cechy?  
Aby się tego dowiedzieć, zachęcam do zapoznania się z niniejszym raportem.

Zapraszam do lektury!

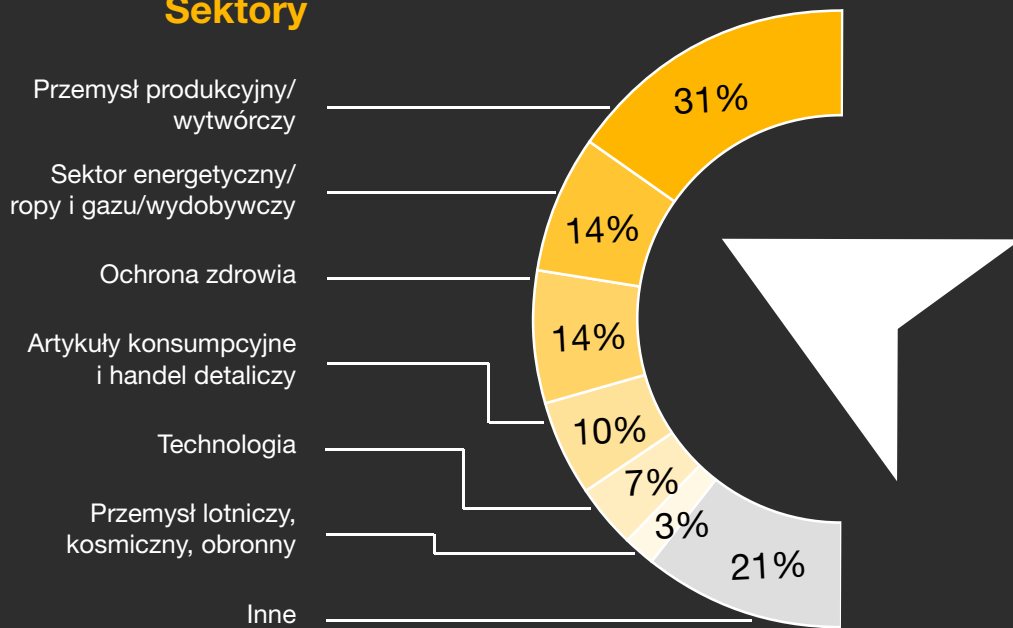






# PwC CFO Compass Tax Survey

## Sektory



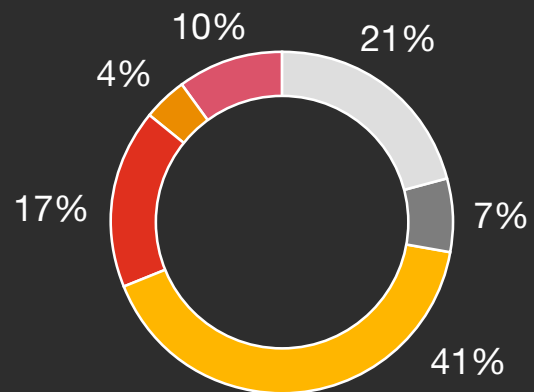
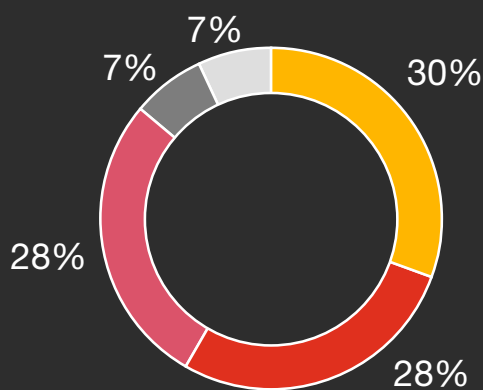
**50-100 mln euro**

średnie przychody



**101-500 osób**

średnie zatrudnienie



● poniżej 50 mln EUR

● 500-1000 mln EUR

● 11-50 osób

● 501-1000 osób

● 50-100 mln EUR

● powyżej 1 mld EUR

● 51-100 osób

● 1001-2000 osób

● 100-500 mln EUR

● 101-500 osób

● 2001-5000 osób

# Droga do transformacji podatków i transparentności podatkowej



Trendy gospodarcze i społeczne obserwowane w ostatnim czasie stawiają coraz większe wyzwania przed przedsiębiorstwami – niezależnie od ich skali, branży czy profilu działalności. Wysiłek organizacji międzynarodowych oraz rządów jest skierowany na zwiększenie nadzoru sprawowanego nad rozliczeniami finansowymi przedsiębiorstw. Praktyczną konsekwencją tych dążeń jest nakładanie na biznes coraz dalej idących obowiązków w zakresie raportowania oraz zwiększanie uprawnień publicznych organów kontroli.

Aby dostosować się do nowych wymogów, działy podatkowe przedsiębiorstw muszą wyznaczyć sobie kurs stałej, dynamicznej, holistycznej i praktycznej transformacji. Efektywna i trwała zmiana wymaga

przeprojektowania zasad funkcjonowania całych procesów, a nie tylko ich końcowych rezultatów. W wybranych przypadkach w celu wypełnienia obowiązków podatkowych, niezbędne może być dokonywanie modyfikacji w istniejących procesach biznesowych czy strukturze wewnętrznej. Nie mamy wątpliwości, że może to być działanie bardzo wymagające i czasochłonne. Przy okazji takich zmian, warto rozważyć przeprowadzenie oceny dojrzałości i efektywności funkcji podatkowej, najlepiej w połączeniu z badaniem funkcji finansowej – zbadanie stanu obecnego, a następnie opracowania jasnej wizji pożądanego stanu przyszłego. Zadaniem CFO w najbliższych latach będzie koordynacja działań mających na celu zmianę status quo, tak aby skutecznie adresować pojawiające się wymagania i wyzwania.



**Iwona Kaczanowska**

Associate Director,  
EMEA Regional Tax Center Lead  
Zoetis Polska Sp. z o.o.

*W odpowiedzi na globalne trendy ekonomiczno-społeczne oraz dynamiczne zmiany legislacyjne zarówno na poziomie lokalnym, jak i globalnym, polskie przedsiębiorstwa musiały zaadaptować się do nowych realiów i przepisów. Procesy podatkowe zostały zmodyfikowane w celu zapewnienia transparentności rozliczeń podatkowych, terminowego przekazywania deklaracji i informacji podatkowych odpowiednim organom, a także celem usprawnienia procesu podejmowania decyzji zarządczych. Powyższe zmiany sprawiły, że coraz więcej CFOs decyduje się na przeprojektowanie funkcji podatkowych i przeformułowanie strategii podatkowych w ramach swoich organizacji.*





**Transformacja funkcji podatkowej to nie tylko konieczność, ale też okazja do podniesienia rangi działu podatkowego w organizacji, rozwoju kompetencji pracowników, koncentracji na zadaniach dodających wartość poprzez zautomatyzowanie powtarzalnych procesów.**

## **Główne czynniki wpływające na kształt funkcji podatkowej:**

### **Zmiany legislacyjne**

Tempo i zakres wprowadzanych obecnie zmian legislacyjnych jest bez precedensu. Wprowadzane przepisy, np. Polski Ład lub Krajowy System e-Faktur wymuszają na przedsiębiorcach modyfikacje w funkcjonujących procesach biznesowych. Zmiany legislacyjne kierują przedsiębiorców również ku transparentności, tak jak np. w przypadku obowiązku publikacji informacji o realizowanej strategii podatkowej czy zbliżającego się obowiązku publikowania informacji o podatku dochodowym wynikającego z dyrektywy Public CbCR<sup>1</sup>.

### **Technologia**

Prowadzenie biznesu w ogromnym stopniu jest determinowane przez technologię. W rezultacie wszystkie obszary biznesowe, w tym także funkcja podatkowa, wymagają dostosowania do nowych, cyfrowych wymogów w zakresie m.in. procesowania, analizowania i archiwizowania danych. Z drugiej strony, dzięki wszechobecnej digitalizacji organy administracji skarbowej mają dostęp do danych, których ilość i jakość przekracza wyobrażenia sprzed kilkunastu lat.

### **Zarządzanie ryzykiem**

Ze względu na rosnące znaczenie podatków, a także specyficzną dla polskiego systemu prawnego odpowiedzialność osobistą, ryzyka podatkowe coraz częściej zostają objęte funkcjonującymi w przedsiębiorstwach systemami zarządzania ryzykiem. Innym rozwiązaniem jest wprowadzenie systemu monitorowania i zarządzania ryzykiem podatkowym, który pozwala, aby Zarząd w każdym czasie mógł otrzymać informację o istniejących i potencjalnych ryzykach i na tej podstawie podejmować decyzje biznesowe.

### **Współpraca z działami biznesowymi**

Zakres przepływu danych pomiędzy działem podatkowym a innymi działami w firmie jest bardzo szeroki. Szczegółowe informacje są niezbędne działowi podatkowemu do wypełniania bieżących obowiązków podatkowych, a z drugiej strony biznesowi są potrzebne informacje o obciążeniach podatkowych, ulgach i dotacjach oraz ryzykach podatkowych w celu oceny planowanych zdarzeń gospodarczych. Ilość interakcji i zakres współpracy prowadzi do zmiany relacji pomiędzy działami biznesowymi a działem podatkowym.

### **Pracownicy działu podatkowego**

Wymagania wobec pracowników działów podatkowych ulegają zmianie. Doradcy podatkowi odchodzą od roli księgowego skupionego na stosowaniu przepisów podatkowych i wypełnianiu deklaracji podatkowych, koncentrując się coraz bardziej na wielopłaszczyznowej analizie danych czy poszukiwaniu obszarów do automatyzacji lub ustandaryzowania. Stają się też partnerami dla biznesu, co wiąże się z koniecznością jego dobrego rozumienia.

<sup>1</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/2101 z dnia 24 listopada 2021 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji o podatku dochodowym przez niektóre jednostki i oddziały.

# Dojrzała funkcja podatkowa, czyli jaka?

Jako dojrzałą funkcję podatkową można określić system klarownych i sprawnie zarządzanych procesów oraz interakcji wewnątrz przedsiębiorstwa dostosowanych do potrzeb organizacji, odzwierciedlający i adresujący zmiany w przepisach podatkowych i środowisku biznesowym. Niezbędne jest wykorzystanie technologii, a także zapewnienie pełnej transparentności i udokumentowania rozliczeń podatkowych, proaktywne podejmowanie działań z obszaru podatkowego i umożliwienie identyfikacji i adresowania ryzyk podatkowych.

Niezależnie od skali organizacji, CFO zobowiązany jest do zapewnienia prawidłowego, starannego, przejrzystego i terminowego wypełniania obowiązków podatkowych. Kluczowe jest konstruowanie systemu, w którym procesy podatkowe będą uwzględniane na równi z innymi procesami biznesowymi przy podejmowaniu decyzji czy wytyczaniu kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony, procesy podatkowe nie mogą być nadmiernym obciążeniem dla działów biznesowych, zmniejszającym ich sprawność i efektywność w kluczowych działaniach operacyjnych.

## 10 głównych cech dojrzałej funkcji podatkowej, które należy wziąć pod uwagę projektując jej docelowy model:

- 1. Ustanowienie, udokumentowanie i wdrożenie strategii podatkowej** co najmniej na poziomie zarządu oraz kadry zarządzającej.
- 2. Zbudowanie świadomości** w przedsiębiorstwie w zakresie istotności obszaru podatkowego niezbędnego dla stabilności funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- 3. Uporządkowanie i ustandaryzowane zasad współpracy** pomiędzy działami biznesowymi a działem podatkowym.
- 4. Zarządzanie źródłami danych i informacji podatkowych** dzięki wykorzystaniu odpowiedniej technologii i narzędzi.
- 5. Automatyzacja powtarzalnych procesów raportowania podatkowego** (tax compliance).
- 6. Zbudowanie i rozwijanie kompetentnego i przygotowanego na zmiany zespołu podatkowego.**
- 7. Stworzenie lub dostosowanie istniejących procedur** podatkowych do wymogów wynikających z przepisów oraz adresujących potrzeby wewnętrzne.
- 8. Wdrożenie kontroli wewnętrznych** w celu zapewnienia wieloetapowej weryfikacji rozliczeń podatkowych na poziomie kalkulowania i raportowania poszczególnych podatków.
- 9. Efektywne identyfikowanie i ograniczanie ryzyka podatkowego** poprzez zbudowanie lub objęcie obszaru podatkowego funkcjonującym systemem zarządzania ryzykiem.
- 10. Wdrożenie dodatkowej, niezależnej linii wsparcia podatkowego** poprzez współpracę z zewnętrznymi doradcami podatkowymi i/lub zapewnienie outsourcingu wybranych procesów.



## Dojrzałość funkcji podatkowych organizacji biorących udział w badaniu

Wyniki badania wskazują, że większość podmiotów mierzy się z licznymi wyzwaniami, zarówno zewnętrznymi jak i wewnętrznymi. Ich funkcje podatkowe w obecnym kształcie tylko w ograniczonym zakresie są gotowe, aby właściwie tym wyzwaniom sprostać oraz adresować wyzwania, które niesie przyszłość.

Ponad połowa ankietowanych (52%) uzyskała wynik świadczący o tym, że są już w trakcie transformacji zmierzającej do zbudowania dojrzałej funkcji podatkowej, gotowej na wyzwania przyszłości. Natomiast nadal znaczna część badanych (38%) jest na etapie porządkowania podstaw funkcji podatkowej, czyli de facto przygotowuje się do przyszłej transformacji. Szczegółowe informacje na temat sposobu oceny badanych przedsiębiorstw znajdują na końcu niniejszego raportu.

# 10%

Gotowi na wyzwania przyszłości.  
Tylko tyle przebadanych spółek może określić swoją funkcję podatkową jako dojrzałą

# 52%

W trakcie transformacji

# 38%

Przed transformacją



# Priorytety CFO

Udzielane przez CFO odpowiedzi uwidoczniły ich priorytety w obszarze podatków. Przypisaliśmy je do trzech kluczowych elementów funkcji podatkowej: bezpieczeństwa, procesów i technologii.

## Bezpieczeństwo



72%

przebadanych CFO uważa, że jednym z najważniejszych wyzwań w obszarze podatkowym są niejasne przepisy podatkowe<sup>2</sup>

Niejasne przepisy podatkowe oraz częstotliwość zmian regulacji – co oczywiste – istotnie zwiększają ryzyko popełnienia błędu w rozliczeniach podatkowych. W konsekwencji przedsiębiorstwa zmuszone są alokować dodatkowe siły i środki w celu minimalizacji tego ryzyka. W praktyce oznacza to również ograniczoną możliwość efektywnego planowania wpływu podatków na ekonomikę podejmowanych działań oraz długofalowego planowania rozwoju przedsiębiorstwa.

## Procesy



59%

przebadanych CFO planuje podjąć działania mające na celu wsparcie obszaru podatkowego pod kątem optymalizacji procesów

Rosnące zainteresowanie zarządów spółek kwestiami podatkowymi, zwiększona potrzeba zarządzania ryzykiem podatkowym, skomplikowanie zasad rozliczania podatków czy rosnący zakres danych niezbędnych do wypełniania obowiązków podatkowych, które wymuszają zmiany organizacyjne – to tylko niektóre z przyczyn skłaniających CFO do procesowego i systemowego spojrzenia na funkcje podatkową.

## Technologia



45%

przebadanych CFO planuje zainwestować w technologie wspierające obszar podatkowy<sup>3</sup>

Wprowadzenie rozwiązań technologicznych w rozliczeniach podatkowych z jednej strony ogranicza ryzyko popełnienia błędu w prostych, powtarzalnych czynnościach, z drugiej zaś – umożliwia uwolnienie czasu specjalistów podatkowych na analizę bardziej złożonych zagadnień. Część zmian technologicznych wymuszona jest również rozwiązaniami wymaganymi/planowanymi przez ustawodawcę.

<sup>2</sup> W dwóch latach bezpośrednio poprzedzających badanie.

<sup>3</sup> W dwóch latach następujących bezpośrednio po badaniu.





”

**Mariusz Dziurdzia**

Partner PwC Polska,  
Lider Clients & Markets  
oraz inicjatywy CFO Compass

Zarządy firm i kluczowi menedżerowie coraz częściej proszą zespoły finansowe o szybkie i częste przygotowywanie planów i prognoz, by dobrze reagować na zmieniające się warunki rynkowe. Dziś obszar zarządzania ryzykiem podatkowym nie może pozostawać poza regularnym zainteresowaniem CFO. Rola podatków ewoluje i staje się istotnym elementem budowania zaufania i trwałych wyników biznesowych przedsiębiorstw. W rozmowach prowadzonych z dyrektorami finansowymi największych organizacji w Polsce często słyszymy o dużej potrzebie transformacji w podejściu do technologii, procesów i sposobów zarządzania zespołami oraz zmianą technologiczną. Potwierdzają to wyniki naszych badań CFO Compass dotyczące dojrzałości funkcji finansowej i podatkowej, które oddają

realia poziomu zaawansowania rozwoju tych funkcji w naszym kraju. Obszarem, który jest najczęściej wymieniany jako ten wymagający pilnej interwencji, jest dostępność danych i korzystanie z ich potencjału jako wsparcia strategicznych decyzji i budowania bezpiecznych organizacji. Dyrektorzy finansowi chcą być w stanie szybko i efektywnie współpracować z pozostałymi działami biznesowymi, jak i mieć pewność, że dostarczane im informacje są spójne i wiarygodne. Wiele firm jest na drodze całościowej transformacji, która prowadzi do zwiększenia efektywności jednocześnie funkcji finansowych i podatkowych, i która buduje organizację przygotowaną do szybkiej reakcji i adaptacji w czasach ogromnej zmienności i niepewności.

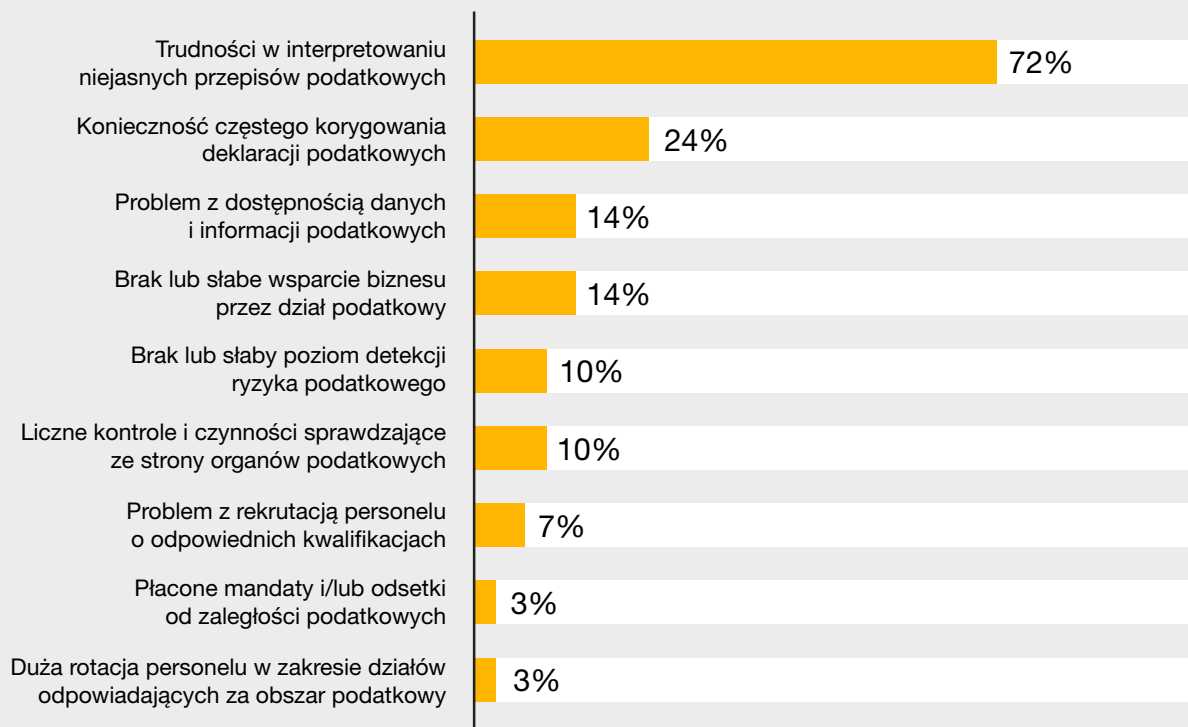
# Wypełnianie obowiązków podatkowych



Nadzór nad prawidłowym wypełnianiem obowiązków podatkowych jest jednym z kluczowych obszarów odpowiedzialności CFO. Miesięczne kalkuleacje podatkowe, poprawna kwalifikacja wydatków, gromadzenie odpowiednich dokumentów i wreszcie sporządzanie deklaracji oraz informacji podatkowych wraz ze złożeniem ich w terminie, wymaga sprawnej koordynacji prac wielu osób i/lub działów przedsiębiorstwa. Obecnie, kiedy prawo podatkowe i warunki gospodarcze często się zmieniają, niezwykle istotnym jest czuwanie nad procesem rozliczania podatków.

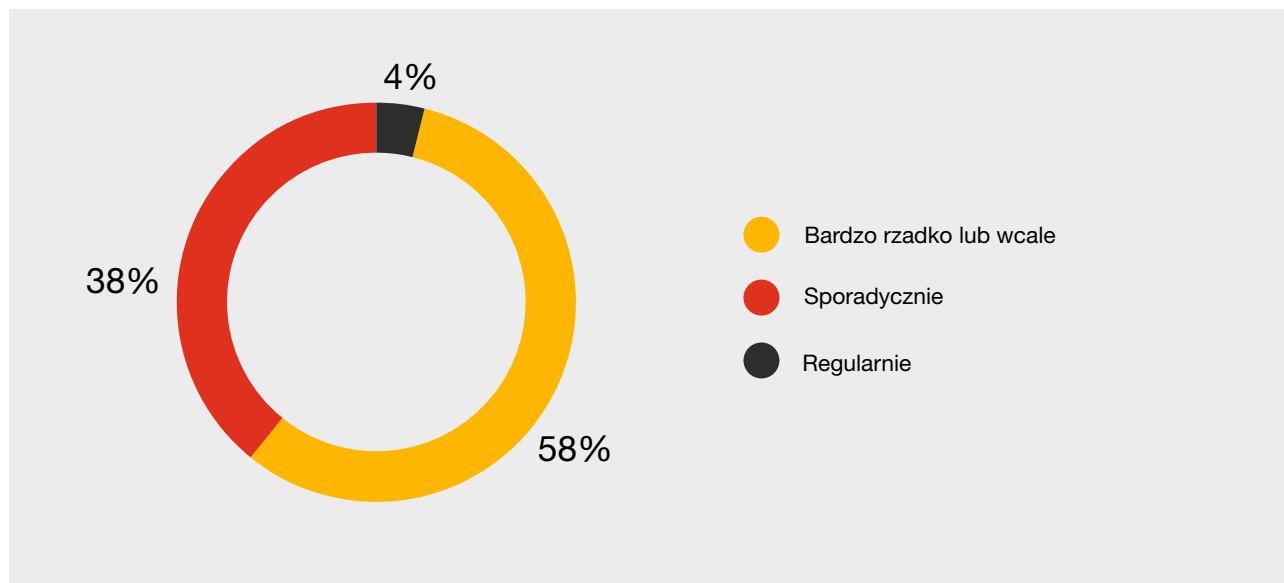
Pomimo powyższych trudności, w przeważającej większości obowiązki podatkowe w badanych przedsiębiorstwach są wypełniane terminowo. Prawie 96% badanych CFO uważa, że problemy w tym zakresie nie pojawiają się wcale lub co najwyżej sporadycznie. Nie jest to szczególnie zaskakujące biorąc pod uwagę ewentualne negatywne konsekwencje związane z nieprawidłowym wywiązywaniem się z obowiązków podatkowych.

**CFO wskazali w badaniu, że największe problemy, z jakimi spółki mierzyły się w latach 2021-2022 w obszarze podatkowym obejmują:**

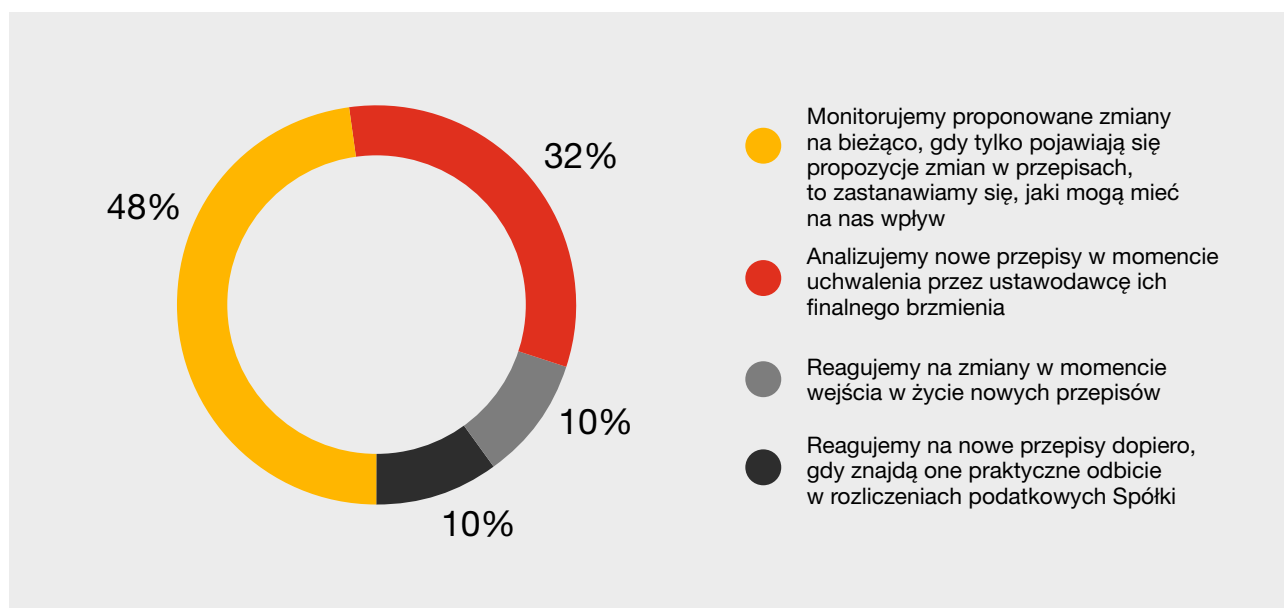


**PYTANIE:** Prosimy o wskazanie 3 głównych problemów, z którymi Twoja firma musiała się mierzyć w ostatnich dwóch latach w obszarze podatkowym

## Jak często występują w Twojej firmie problemy w zakresie właściwego i terminowego wypełniania obowiązków podatkowych?



## Jak oceniasz szybkość, z którą Twoja firma reaguje na zmiany w przepisach podatkowych?



Badani CFO zostali zapytani również o to, jak oceniają szybkość reakcji swojej firmy na zmiany w przepisach podatkowych.

Powyższe wyniki wskazują, iż połowa analizowanych przedsiębiorstw monitoruje procesy legislacyjne na bieżąco i szacuje potencjalny wpływ nowelizacji przepisów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jest to właściwe podejście, które jednak, biorąc pod uwagę skalę zmian w przepisach, wiąże się z koniecznością alokowania do tego procesu znacznych zasobów.

Warto również zauważyć, że ponad 20% firm reaguje na zmiany w przepisach reaktywnie, dopiero w momencie ich wejścia w życie lub też w chwili, gdy w organizacji zaobserwowany zostanie ich praktyczny wpływ na rozliczenia podatkowe. W naszej ocenie może to prowadzić do trudności w wypełnianiu obowiązków podatkowych lub nawet braku możliwości ich właściwego i/lub terminowego wypełniania, np. ze względu na brak danych lub brak dostosowania narzędzi IT.



# Procesy podatkowe



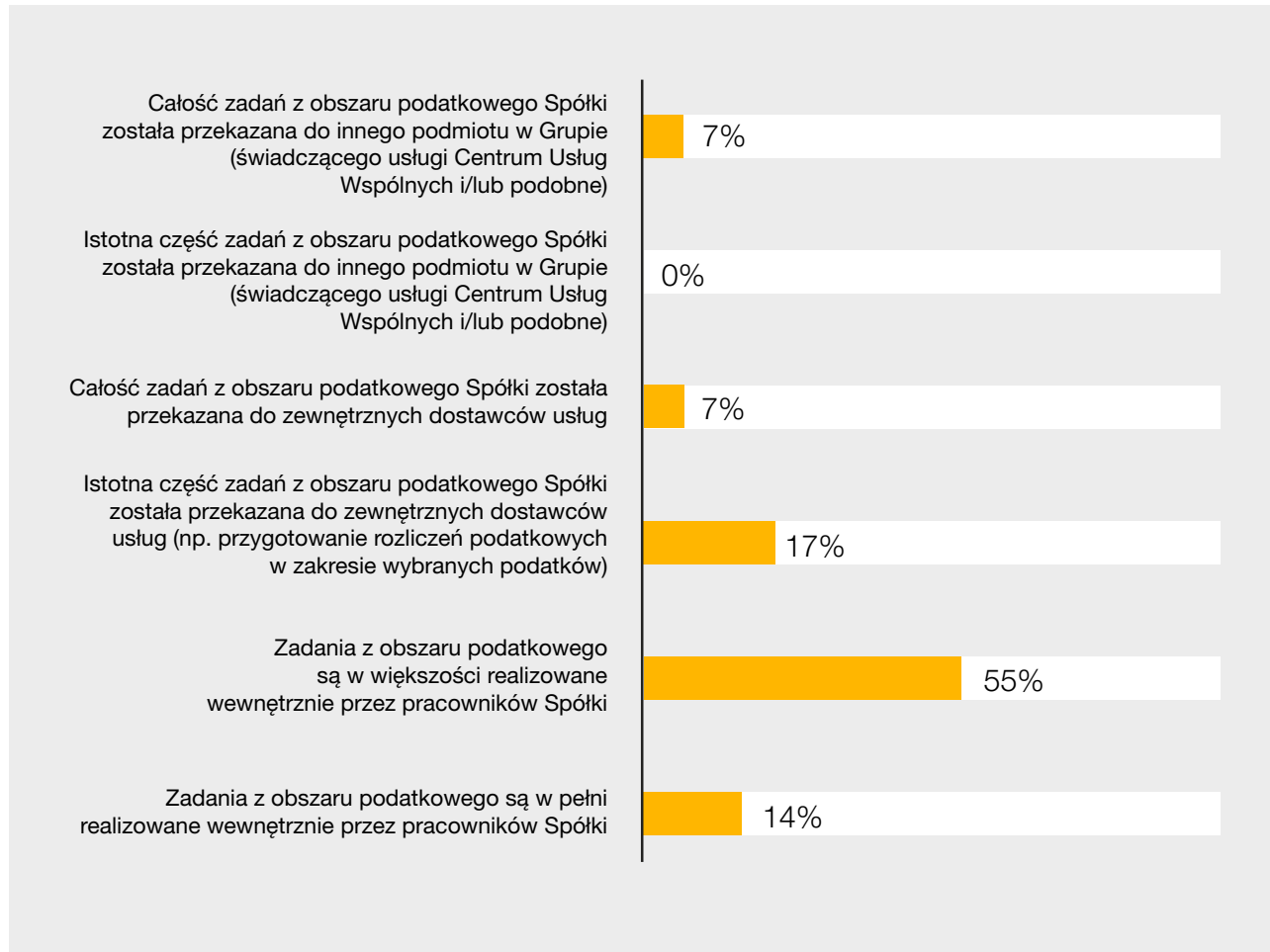
## Funkcja podatkowa

Złożoność procesów podatkowych, skala interakcji czy liczba zaangażowanych osób skłaniają do zmiany optyki – odejścia od skupiania się wyłącznie na wybranych zadaniach, ku systemowemu i kompleksowemu spojrzeniu na całe procesy. Jest to szczególnie widoczne w obszarach takich jak np. MDR, gdzie zaangażowani są prawie wszyscy pracownicy firmy.

Coraz rzadziej można spotkać też przedsiębiorstwa, w których wszystkie zadania z obszaru podatkowego są realizowane wyłącznie przez pracowników i z wykorzystaniem własnych narzędzi.

Standardem zaczyna być zlecenie wykonywania części zadań bądź całych procesów podatkowych podmiotom zewnętrznym – czy to wyspecjalizowanym podmiotom w ramach Grupy czy zewnętrznym firmom doradztwa podatkowego. Poziom outsourcingu funkcji podatkowej zależy od wielu czynników, takich jak m.in. skala prowadzonej działalności w danej jurysdykcji, branża czy kultura organizacyjna. I tak nawet w przypadku firm decydujących się większość procesów i rozliczeń podatkowych realizować wewnętrznie (funkcja podatkowa wewnętrzna) – niektóre obszary zlecane są zewnętrznym wykonawcom (np. rozliczenia podatków za granicą).

## Który z poniższych opisów najlepiej charakteryzuje aktualny model organizacji obszaru podatkowego w Twojej firmie?



Jednocześnie warto podkreślić, iż coraz częściej model polegający na realizowaniu istotnej części rozliczeń podatkowych przez zewnętrznych dostawców (outsourcing/ outsourcing selektywny) – nie ogranicza się wyłącznie do delegowania prostych/ powtarzalnych czynności do centrów usług wspólnych, ale zlecana jest również analiza bardziej złożonych zagadnień podatkowych (wykorzystanie tzw. *centers of excellence*).

W większości (55%) przebadanych firm zadania z obszaru podatkowego są w przeważającej mierze realizowane wewnętrznie. Podmioty te korzystają ze wsparcia zewnętrznych dostawców usług w zakresie wybranych elementów obszaru podatkowego wyłącznie w przypadku zaistnienia istotnych wątpliwości podatkowych. Warto także zauważyć, że tylko 7% respondentów zdecydowało się na oddelegowanie całości zadań z obszaru podatkowego w swojej firmie zewnętrznym dostawcom, a kolejne 7% na zlecenie tych obowiązków innemu podmiotowi w grupie.



**Marcin Tuz**

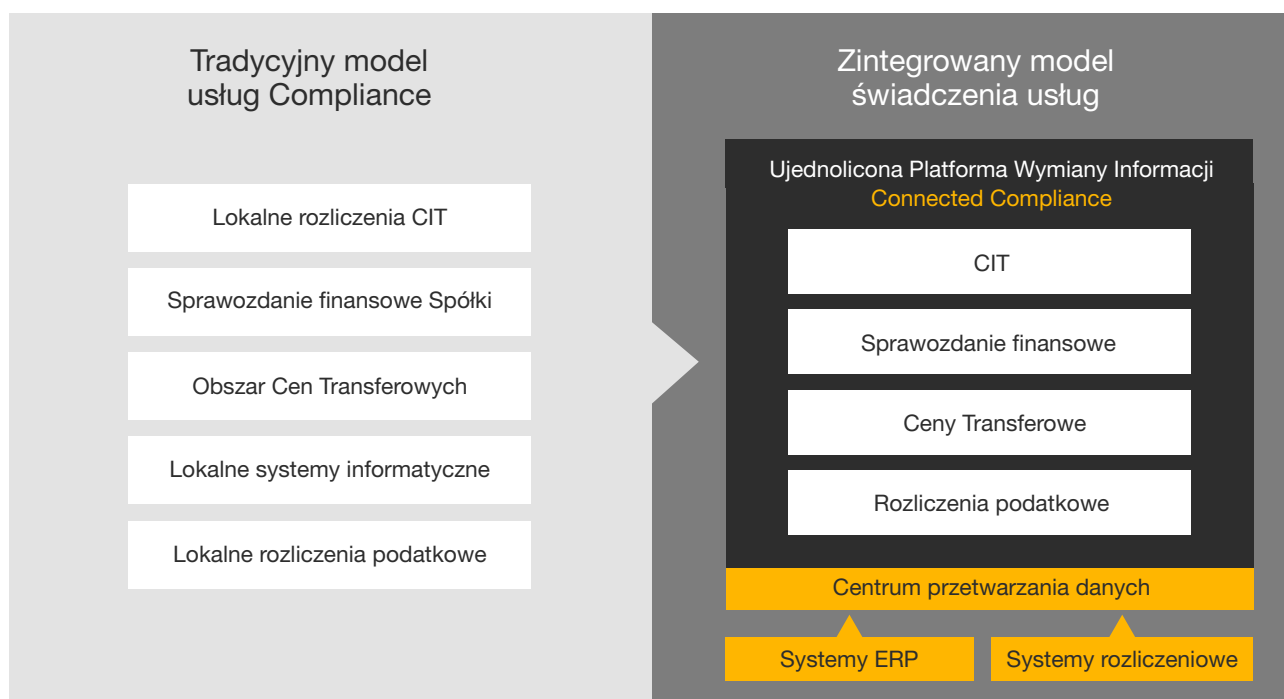
Head of Finance, SME & Digital,  
Amgen Biotechnologia Sp. z o.o.

*Tempo i zakres zmian w gospodarce i otoczeniu regulacyjnym dynamicznie rośnie, w związku z czym spółki dokonują oceny ryzyka w kontekście niezbędnych kompetencji, które mogą być zbudowane wewnątrz organizacji lub zostać nabyte z zewnątrz. W zależności od przyjętego modelu, wsparcie może obejmować wyłącznie najbardziej skomplikowane lub czasochłonne zagadnienia lub wypełnianie wszystkich obowiązków podatkowych. Bez względu jednak na zakres zaangażowania zewnętrznego doradcy podatkowego, wsparcie jest najbardziej efektywne, gdy jest poparte znajomością branży, w której spółka funkcjonuje oraz specyfiką jej działalności.*

Rozwiązaniem adresującym wyzwania związane z wypełnianiem obowiązków podatkowych jest **Connected Compliance**, czyli ujednoczone, całościowe podejście do wypełniania obowiązków podatkowych w oparciu o nowoczesną technologię, efektywność procesów oraz wieloletnie doświadczenie.

Zintegrowane podejście dzięki zastosowaniu rozwiązań informatycznych pozwala na zwiększenie wydajności przy równoczesnym zmniejszeniu kosztów funkcjonowania. Celem wsparcia nie jest wyłącznie prawidłowe i terminowe przygotowywanie bieżących rozliczeń podatkowych, ale także bycie wsparciem dla biznesu w zakresie śledzenia zmian podatkowych wpływających na prowadzoną działalność czy przekazywania informacji zarządczych. Kluczowym elementem podejścia **Connected Compliance** jest platforma internetowa służąca do wymiany informacji i przekazywania danych. Pozwala ona na zachowanie pełnej kontroli nad statusem wykonywanych zadań oraz dostarcza szczegółowych danych i analiz podatkowych.

### Na czym polega Connected Compliance?



## Technologia

Wraz z rozwojem cyfryzacji, obserwujemy wzrost znaczenia i wykorzystania rozwiązań informatycznych w procesach podatkowych. Stanowią one ogromne wsparcie, w wielu przypadkach zastępując człowieka oraz przyspieszając realizację zadań. Jednocześnie, wzrasta znaczenie informacji samej w sobie. Łatwy dostęp do niej gwarantuje, że codzienne, często trudne decyzje mogą być podejmowane bardziej świadomie.

Zgodnie z informacjami przekazywanymi przez Ministerstwo Finansów, prowadzone działania analityczne i kontrolne są realizowane za pomocą innowacyjnych narzędzi informatycznych oraz dostępnych baz agregujących dane z szeregu dostępnych źródeł.

Jako przykład efektywnego wykorzystania technologii po stronie administracji skarbowej można wskazać weryfikację danych w zakresie podatku od towarów i usług raportowanych przez podatników w JPK VAT z danymi z rachunków bankowych w ramach Systemu Teleinformatycznego Izby Rozliczeniowej (STIR). W rezultacie podejmowane przy wykorzystywaniu nowoczesnych technologii działania pozwalają na zmniejszenie liczby przeprowadzanych kontroli, szybsze zwroty podatków czy skuteczniejsze zwalczanie prób wyłudzeń podatków.

### Korzyści dla przedsiębiorstw wynikające z cyfryzacji procesów podatkowych



Możliwość raportowania i analizy danych w czasie rzeczywistym



Ochrona biznesu i jego konkurencyjności w przyszłości



Zwiększenie efektywności działań oraz redukcja kosztów



Większa automatyzacja działań i szybsza transformacja cyfrowa organizacji



Zmniejszenie ryzyka związanego z fluktuacją zasobów ludzkich



Zwiększenie wartości firmy w oczach interesariuszy



Więcej czasu na realizację innych zadań



Zwiększenie satysfakcji pracowników poprzez redukcję powtarzalnych procesów



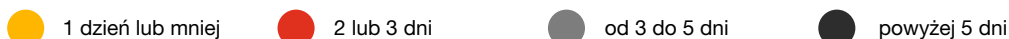
W obliczu postępującej automatyzacji procesów i wymiernych skutków, jakie przynosi ona administracji skarbowej, warto podjąć decyzję o rozpoczęciu stałego procesu poszukiwania obszarów do automatyzacji we własnym przedsiębiorstwie. Zaimplementowanie odpowiednich narzędzi nie tylko ułatwia codzienną pracę z podatkami, ale również – poprzez odejście od czasochłonnej obróbki danych – uwolni zasoby do przeprowadzania bardziej wymagających analiz czy poszerzania wiedzy i kompetencji. Odpowiednio skonfigurowane narzędzia pozwalają również na uniknięcie lub wczesne wykrycie ewentualnych „błędów ludzkich”, o które nietrudno.

Przedstawione poniżej dane wskazują na potrzebę wdrożenia kompleksowych rozwiązań wspierających procesy podatkowe. Według respondentów do najbardziej czasochłonnych procesów podatkowych w każdym miesiącu należą przygotowanie plików JPK\_V7M i przygotowanie kalkulacji kwot zaliczek na PIT oraz kalkulacje składek na ubezpieczenia społeczne.

### Czas przygotowania dokumentów podatkowych



Miesięczny proces WHT



Kalkulacja zaliczek CIT



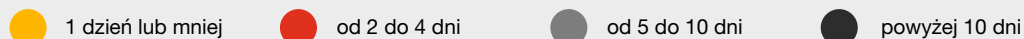
Przygotowanie miesięcznych plików JPK\_V7M



Przygotowanie kalkulacji miesięcznych kwot zaliczek na PIT oraz składek na ubezpieczenia społeczne



Pozostałe procesy podatkowe w Firmie, wykonywane w cyklach miesięcznych



**PYTANIE:** Dla każdego z wymienionych rodzajów procesów podatkowych wybierz odpowiedzi, które najlepiej charakteryzują dany proces pod kątem czasu przygotowania dokumentów

## Stopień automatyzacji procesów podatkowych



Kalkulacja zaliczek CIT



Przygotowanie rocznej kalkulacji CIT oraz rocznych zeznań CIT



Przygotowanie miesięcznych plików JPK\_V7M



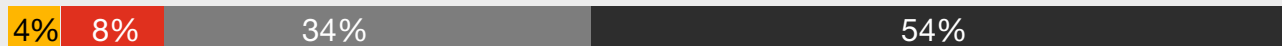
Przygotowanie kalkulacji miesięcznych kwot zaliczek na PIT oraz składek na ubezpieczenia społeczne



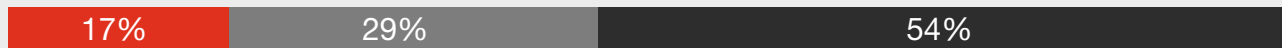
Przygotowanie rocznych deklaracji PIT



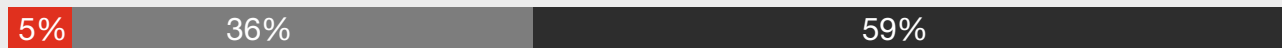
Przygotowanie miesięcznych kalkulacji WHT (podatku u źródła) do zapłacenia do Urzędu Skarbowego



Przygotowanie rocznych deklaracji WHT



Pozostałe procesy podatkowe w Firmie, wykonywane w cyklach miesięcznych



Pozostałe procesy podatkowe w Firmie, wykonywane w cyklach rocznych



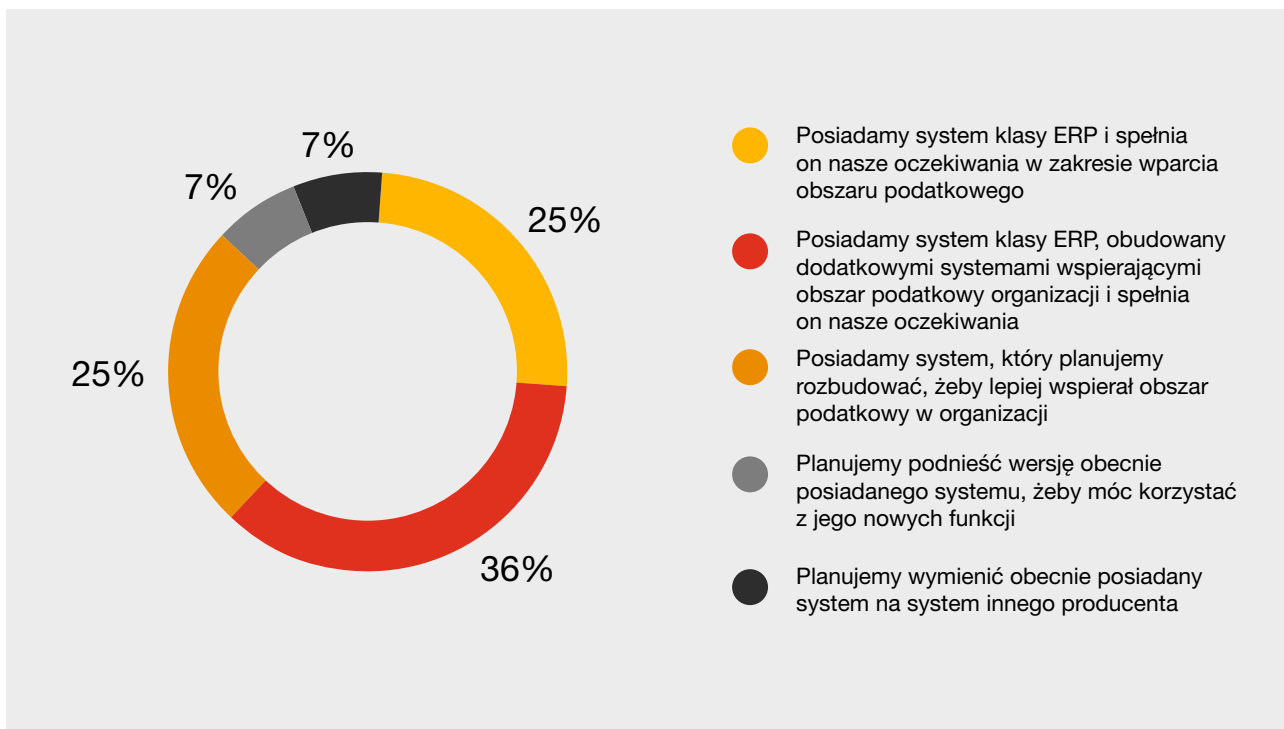
**PYTANIE:** Dla każdego z wymienionych rodzajów procesów podatkowych wybierz odpowiedzi, które najlepiej charakteryzują dany proces pod kątem stopnia automatyzacji

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że niemal wszyscy respondenci zautomatyzowali w swoich organizacjach obszar przygotowania deklaracji PIT oraz plików JPK VAT, a także kalkulacji miesięcznych zaliczek na podatek PIT oraz kalkulacji składek na ubezpieczenia społeczne. Jednakże, jak wynika z zebranych przez nas danych, procesy, takie jak przygotowanie rocznych deklaracji WHT lub też miesięcznych kalkulacji tego podatku, wciąż wymagają usprawnień u ponad połowy badanych podmiotów.

Dodatkowo, warto podkreślić, że w praktyce jednym z najwiękzych oraz materialnych wyzwań dla CFO są

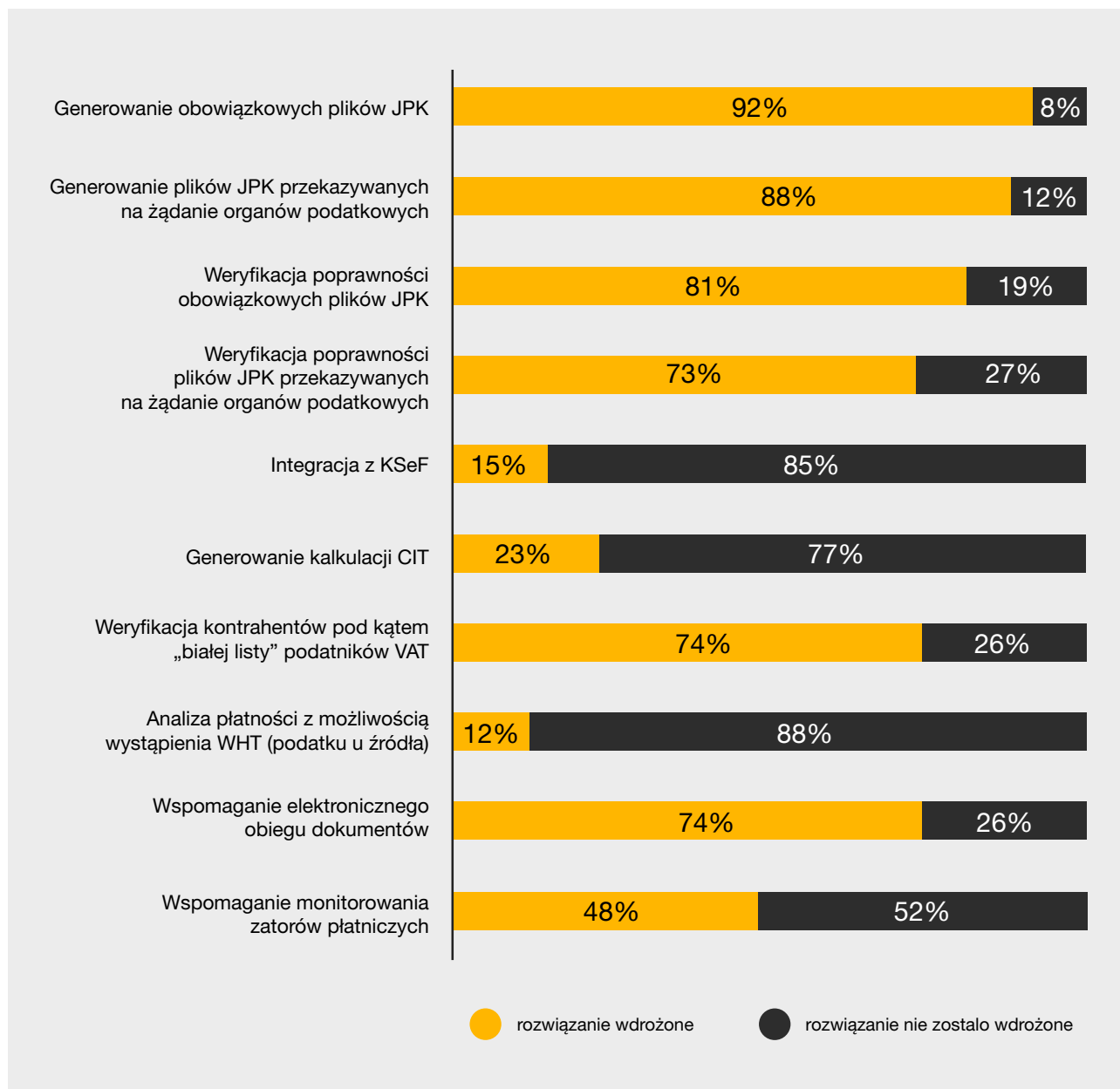
rozliczenia podatku CIT. Procesy dotyczące przygotowania kalkulacji tego podatku nie zostały w pełni zautomatyzowane u żadnego z respondentów w przeprowadzonym badaniu. Powyższe wynika z faktu, że obszar rozliczeń podatku CIT jest generalnie nisko wystandaryzowany, m.in. ze względu na to, że podatnicy mają dowolność w kształtowaniu planu kont księgowych, co utrudnia dostawcom oprogramowania tworzenie uniwersalnych narzędzi automatyzujących. W związku z powyższym, opracowanie lub dostosowanie istniejącego narzędzia do specyfiki przedsiębiorcy jest procesem długotrwałym i kosztownym.

## Architektura systemów informatycznych wspierających obszar podatkowy





## W jakim stopniu poniższe rozwiązania IT zostały wdrożone w zadaniach z obszaru podatkowego?

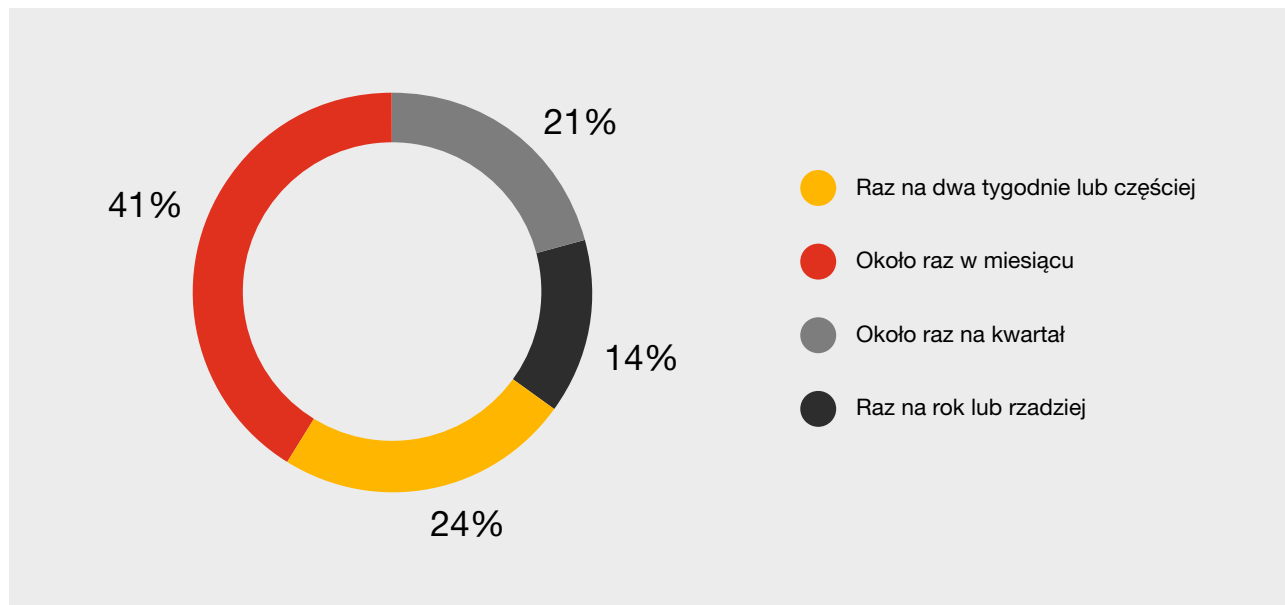


Należy pamiętać, że efektywne wdrożenie rozwiązań informatycznych wspierających procesy i rozliczenia podatkowe to zazwyczaj czasochłonny proces, wymagający zaangażowania zarówno CFO, jak i pracowników realizujących poszczególne etapy wybranych procesów podatkowych. Dlatego też, jak pokazuje nasze doświadczenie, wdrożenie takich rozwiązań wymaga skutecznego planowania i alokacji odpowiednich zasobów – zarówno czasowych, jak i ludzkich. W tym miejscu warto wrócić do doświadczeń związanych z wdrażaniem JPK\_VAT, który największe przedsiębiorstwa musiały zacząć

składać elektronicznie do urzędów skarbowych poczynszy od sierpnia 2016 r. W wielu przypadkach wdrożenia nie zostały sfinalizowane i w rezultacie wielu podatników nie było gotowych na złożenie pliku w terminie. Powyższe może okazać się istotną lekcją biorąc pod uwagę planowane wdrożenia rozwiązań adresujące obowiązek korzystania z Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF), który na ten moment ma zacząć obowiązywać od 1 lipca 2024 r. Dzięki długoterminowemu planowaniu i jasno określonej wizji, CFO powinni być przygotowani na kompleksowe wdrożenie KSeF w swoich przedsiębiorstwach.

## Przeływ informacji podatkowych w firmie

Jak często odbywają się spotkania, na których jesteś informowany/informowana o kwestiach dotyczących podatków w Twojej firmie?

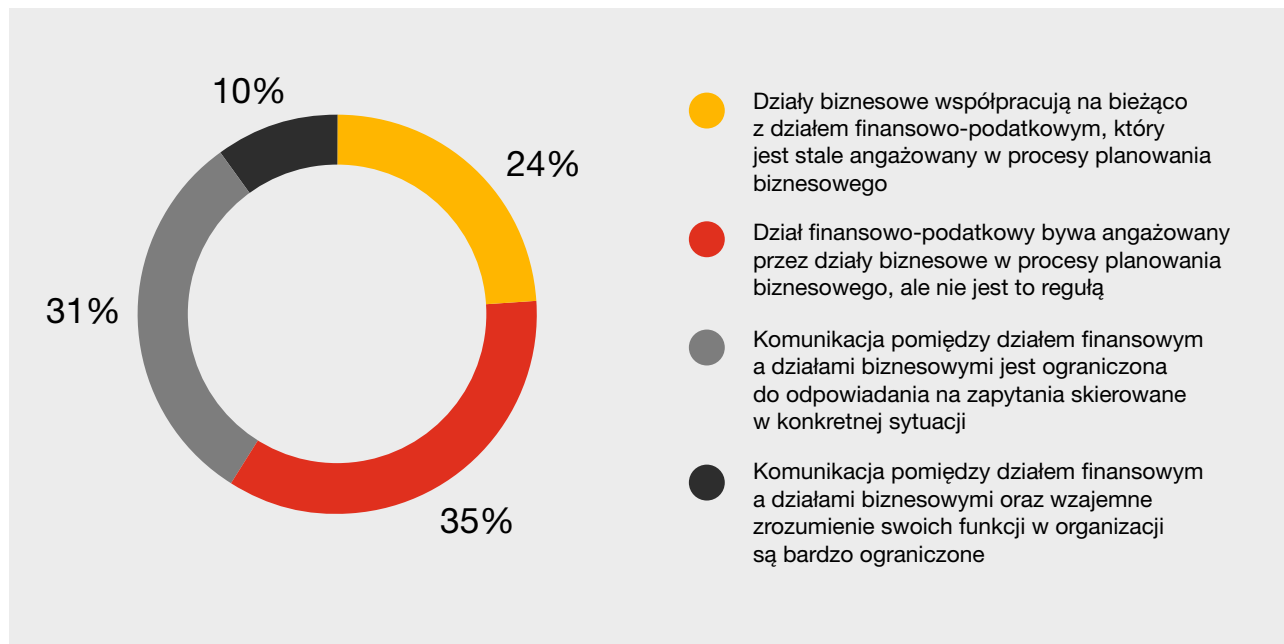


Z przeprowadzonego przez nas badania wynika, że w większości podmiotów (65%) spotkania, podczas których CFO informowani są o kwestiach podatkowych w firmie, odbywają się około raz w miesiącu lub częściej. 21% badanych CFO wskazuje, że spotkania tego rodzaju odbywają się w ich przedsiębiorstwach raz na kwartał, podczas gdy u 14% respondentów – raz na rok lub rzadziej. Warto podkreślić, że zapewnienie regularnego przepływu informacji podatkowych na poziom kadry zarządzającej jest niezwykle istotne w procesie budowania dojrzałej funkcji podatkowej.

Dodatkowo, podkreślenia wymaga także fakt, że sposób informowania CFO o kwestiach dotyczących podatków powinien być dostosowany do rozmiaru, struktury, a także profilu działalności przedsiębiorstwa. Informowanie CFO o istotnych i materialnych zagadnieniach związanych z podatkami może więc przybrać formę okresowej telekonferencji, rozmowy telefonicznej, powiadomień w dedykowanej platformie komunikacyjnej lub też korespondencji e-mail.



## Jak oceniasz przepływ informacji między działem finansowo-podatkowym a działami biznesowymi w Twojej firmie?



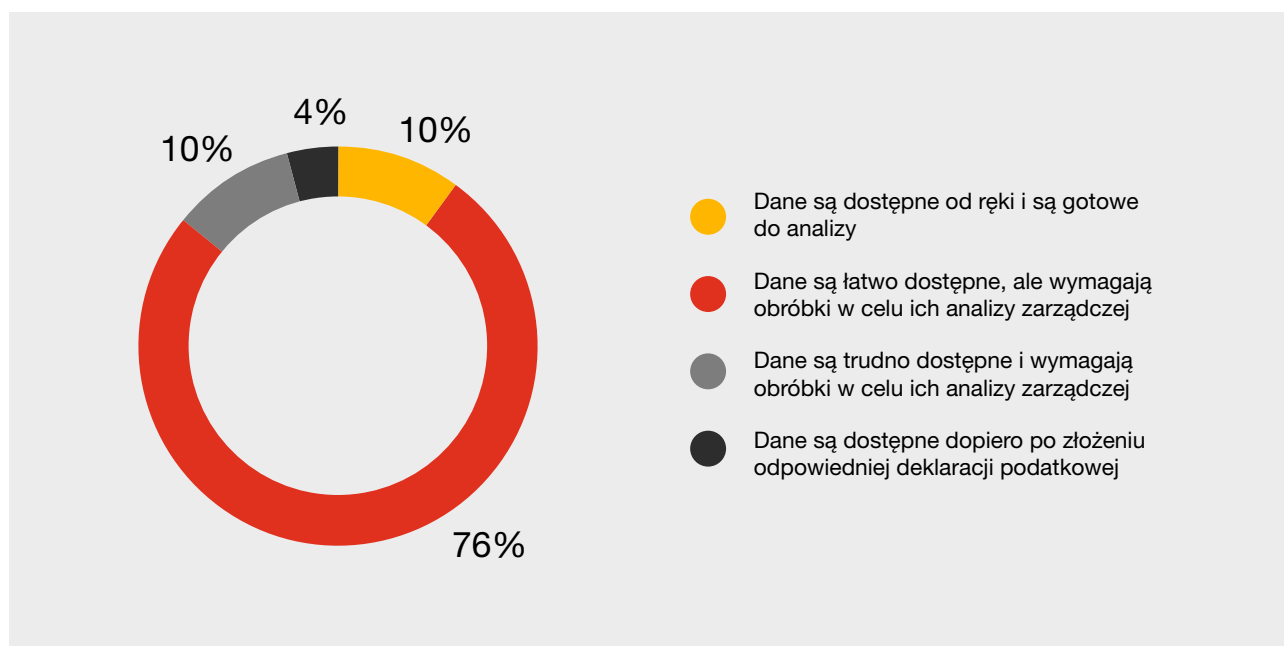
# 41%

CFO uważa, że komunikacja między działem finansowo-podatkowym a działami biznesowymi w zarządzanych przez nich firmach jest ograniczona lub bardzo ograniczona.

# 86%

Jednocześnie, jak wskazano poniżej, znacząca większość CFO jest w stanie w szybki sposób pozyskać dane o podatkach w celach zarządczych.

## Jak szybko jesteś w stanie pozyskać dane o podatkach w celach zarządczych?





## Kontrole wewnętrzne

Kontrola i monitorowanie procesów oraz rozliczeń podatkowych są istotnymi elementami zapewniającymi zgodność rozliczeń podatkowych z przepisami prawa podatkowego. Brak kontroli wewnętrznych lub też brak wytycznych dotyczących ich przeprowadzania mogą skutkować brakiem wykrywalności lub niską wykrywalnością błędów w rozliczeniach podatkowych. W praktyce, podstawowym celem dla każdego CFO jest zapewnienie, że kluczowe decyzje, kwalifikacje podatkowe zdarzeń czy wykonane wyliczenia podlegają tzw. zasadzie czterech oczu (z ang. *four-eyes review*). Zapewnienie takiej kontroli jest niezbędne w szczególności w procesach, które obejmują czynności związane z przetwarzaniem i wykorzystywaniem danych oraz istotnych ze względu na ich materialność.

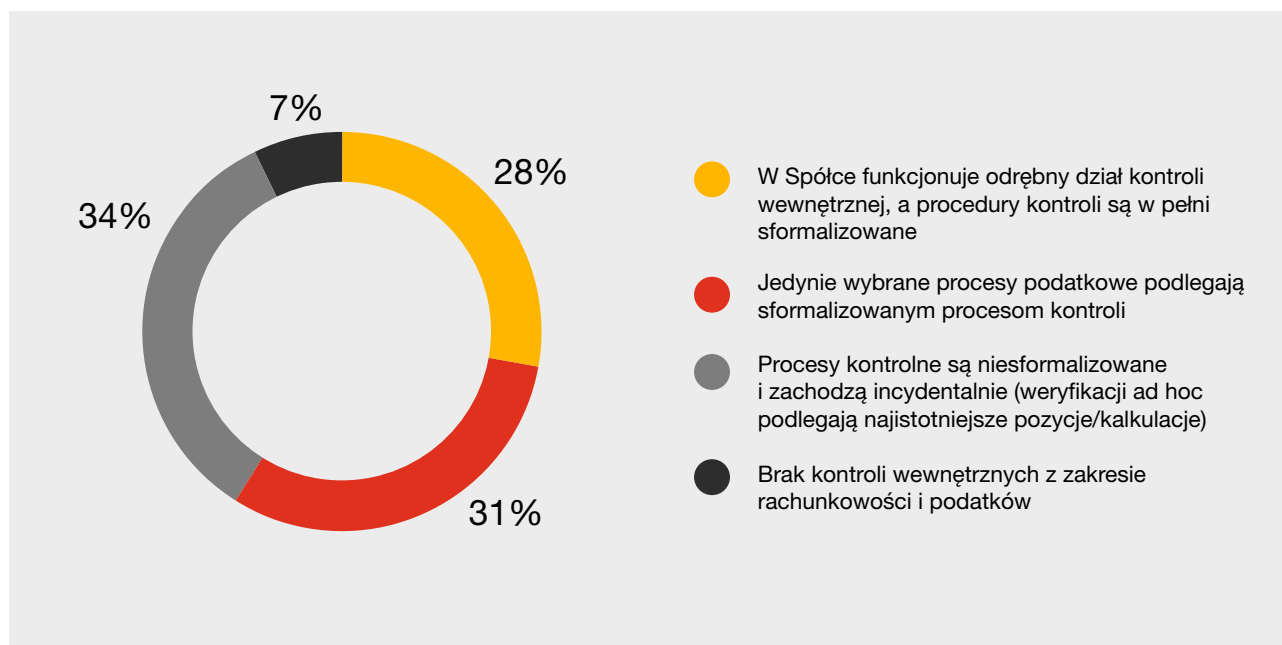
Dążenie do zbudowania dojrzałej funkcji podatkowej w tym obszarze przejawia się także opracowaniem dokumentacji wspierającej będącej zbiorem zasad i wytycznych w zakresie sprawnego oraz terminowego wypełniania obowiązków podatkowych. Taka dokumentacja wskazuje także osoby odpowiedzialne za przygotowywanie kalkulacji, deklaracji i informacji podatkowych, a także za ich weryfikację i akceptację.

Niewątpliwie pomocnym narzędziem w tym zakresie pozostaje sformalizowana Polityka Podatkowa oraz matryca RACI (z ang. *Responsible (R), Accountable (A), Consulted (C), and Informed (I)*), obejmujące przypisanie odpowiednich ról i odpowiedzialności do osób biorących udział w wybranych procesach podatkowych.

Opracowana dokumentacja zawierająca ponadto instrukcje, procedury czy wytyczne powinna obejmować swym zakresem wszystkie podatki, prowadząc do prawidłowego wykonywania zadań i w rezultacie zwiększając poprawność rozliczeń podatkowych oraz poczucie bezpieczeństwa u CFO.

Jak wynika z odpowiedzi udzielonych w badaniu, tylko 28% CFO posiada w swoich przedsiębiorstwach sformalizowany proces kontroli wewnętrznej w zakresie rachunkowości i podatków. Natomiast co trzeci CFO deklaruje, że rozliczenia podatkowe w jego firmie nie podlegają regularnym kontrolom i cechują się brakiem sformalizowania.

### W jakim stopniu sformalizowano w Twojej firmie proces kontroli wewnętrznych w zakresie rachunkowości i podatków?



# Zarządzanie ryzykiem podatkowym



Jednym z elementów dojrzałej funkcji podatkowej jest sprawny system zarządzania ryzykiem podatkowym. Przejawem formalizacji takiego systemu jest opracowanie i wdrożenie:

- dokumentacji dla jego kluczowych aspektów – na przykład: matrycy ryzyk, procedur reakcji na ryzyko, wykazu poziomów istotności ryzyka,
- procesów związanych z identyfikacją i zarządzaniem ryzykiem – na przykład, zasad komunikacji ryzyka czy ścieżki podejmowania decyzji w przypadku wystąpienia określonego poziomu ryzyka.

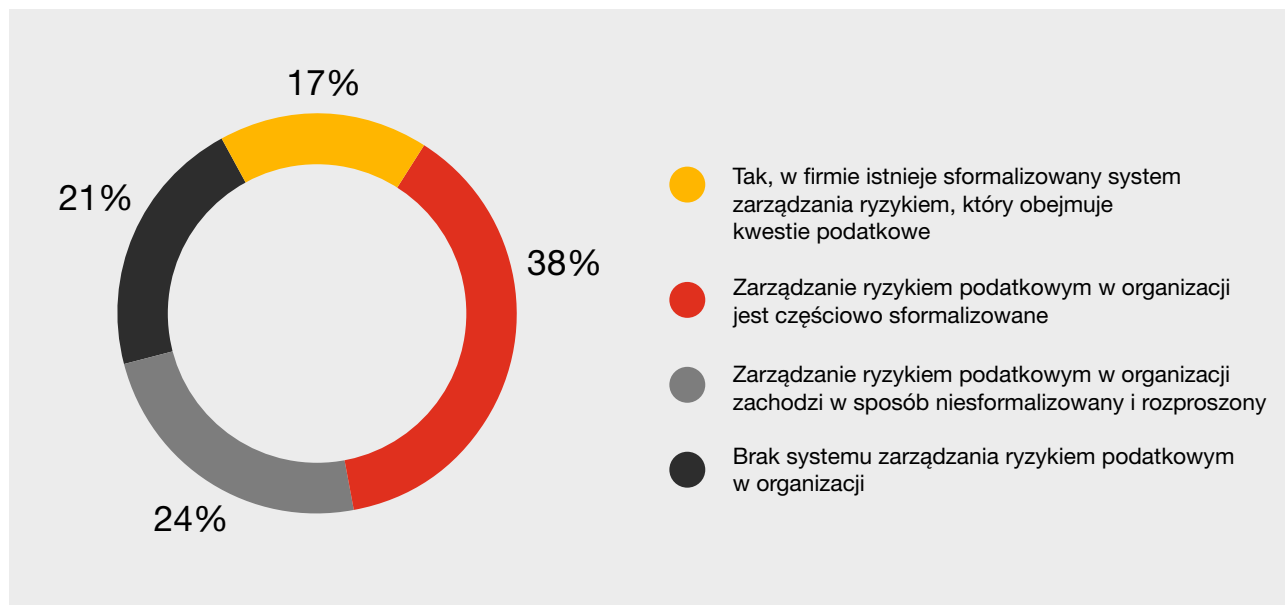
Spośród przebadanych przez nas podmiotów, tylko 17% posiada w pełni sformalizowany system zarządzania ryzykiem, obejmujący także ryzyka podatkowe. W przypadku 38% respondentów proces zarządzania ryzykiem podatkowym sformalizowany jest jedynie częściowo. Pozostałe firmy zarządzają omawianym ryzykiem w sposób niesformalizowany i rozproszony (24%) lub też nie mają wdrożonych ram zarządzania ryzykiem podatkowym w ogóle (21%).

## 17%

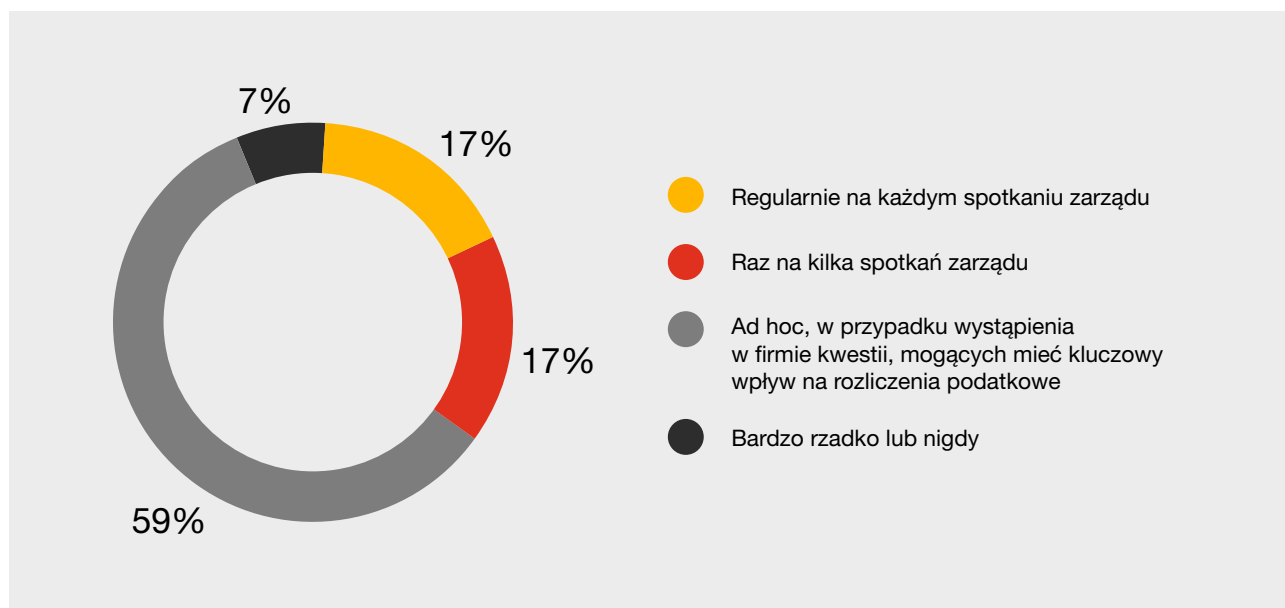
badanych posiada w pełni sformalizowany system zarządzania ryzykiem obejmujący ryzyka podatkowe



## Czy w twojej firmie istnieje system zarządzania ryzykiem podatkowym?



## Jak często przekazujesz do całego zarządu informację o ryzykach podatkowych?



Pomimo faktu, iż ponad połowa (55%) respondentów ma co najmniej częściowo sformalizowany system zarządzania ryzykiem, który obejmuje także ryzyka podatkowe, większość (59%) CFO przekazuje do całego zarządu informacje dotyczące ryzyk podatkowych wyłącznie ad hoc.

Przedstawione powyżej dane sugerują, że procesy zarządzania ryzykiem podatkowym w polskich firmach wciąż wymagają znaczących usprawnień. Warto podkreślić, że w celu zminimalizowania ryzyk podatkowych, system zarządzania ryzykiem

podatkowym wdrożony w firmie lub grupie kapitałowej powinien zostać dostosowany do jej rozmiaru i struktury. Dodatkowo, dobrą praktyką w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym jest okresowe informowanie zarządu firmy o najistotniejszych ryzykach podatkowych, prawdopodobieństwie ich wystąpienia oraz potencjalnym wpływie na prowadzoną działalność. Nieodpowiednie zarządzanie ryzykami podatkowymi może skutkować konsekwencjami takimi jak kary finansowe, osobista odpowiedzialność karnoskarbowa, a także negatywny wpływ na działalność i wizerunek przedsiębiorstwa.

# Kontrole zewnętrzne



Oprócz systemu kontroli wewnętrznych, istotnym elementem dojrzałej funkcji podatkowej jest zapewnienie dodatkowej linii weryfikacji prawidłowości wypełniania obowiązków podatkowych. Niezależna weryfikacja pozwala na identyfikację kwestii, które mogły zostać przeoczone w toku codziennej pracy lub na które nie zwrócono należytej uwagi. Sprawdzoną formą takiej weryfikacji jest przeprowadzanie przeglądów podatkowych przez doradców podatkowych.

Zgodnie z wynikami badania, CIT jest obszarem, w którym CFO najczęściej deklarują korzystanie z cyklicznych przeglądów podatkowych prowadzonych przez zewnętrznych doradców podatkowych (31% CFO deklaruje, iż korzysta z takich przeglądów co roku). W pozostałych obszarach podatkowych przeglądy podatkowe przeprowadzane są rzadziej.

Warto zwrócić uwagę na odpowiedzi dotyczące podatku u źródła (WHT). Zdecydowana większość CFO (72%) deklaruje, że w obrębie tego podatku w ogóle nie korzysta z przeglądów podatkowych, lub czyni to nieregularnie co kilka lat. Tymczasem zainteresowanie administracji skarbowej tym podatkiem od kilku lat systematycznie rośnie, o czym świadczy skierowanie weryfikacji rozliczeń tego podatku do dedykowanego urzędu skarbowego w Lublinie czy głębokie zmiany prawne istotnie modyfikujące sposób poboru WHT (tzw. mechanizm *pay and refund*). W świetle tych wydarzeń, niewątpliwie jest to obszar któremu powinni przyjrzeć się podatnicy wykonujący płatności podlegające pod WHT.

## Jak często Twoja firma korzysta z cyklicznych przeglądów podatkowych prowadzonych przez zewnętrznych doradców podatkowych?



CIT



VAT



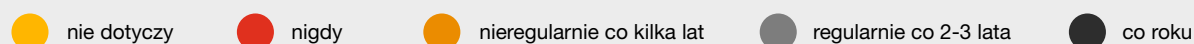
PIT+ZUS



WHT



Inne podatki





# Nowe wyzwania i przejawy transparentności podatkowej

W ostatnich latach Ministerstwo Finansów podjęło działania zwiększające znaczenie transparentności podatkowej, co przyczynia się do już postępującej zmiany optyki w tym zakresie. Po kilku latach publikowania przez Ministerstwo Finansów informacji o największych podatnikach, wprowadzono obowiązek publikowania przez największych podatników Informacji o realizowanej strategii podatkowej na stronie internetowej. Obecnie Ministerstwo Finansów pracuje nad kolejnymi zmianami nakładając na wybranych podatników obowiązek publicznego raportowania informacji o podatku dochodowym od osób prawnych<sup>4</sup>. Opisywane rozwiązania legislacyjne sprzyjają przede wszystkim poszerzeniu świadomości podatkowej społeczeństwa i zwróceniu uwagi na to, w jaki sposób największe przedsiębiorstwa realizują swoje zobowiązania wobec obywateli i społeczeństwa.

Podatnicy stają zatem przed szeregiem pytań, na które muszą odpowiedzieć, aby w sposób świadomy i spójny przekazywać informacje podatkowe, które często do tej pory były uznawane za informacje wyłącznie wewnętrzne.

## Strategia podatkowa

Zgodnie z wynikami badania, 59% CFO deklaruje, iż wdrożyło już w swoich organizacjach strategię podatkową formalnie zatwierdzoną przez zarząd.



**Dorota Bokszczanin**

Dyrektorka w PwC Polska, ekspertka w obszarze raportowania i doradztwa podatkowego

*Podanie do wiadomości publicznej informacji o realizowanej strategii podatkowej powinno być dobrze przemyślane i poprzedzone analizą procesów podatkowych oraz oceną ryzyka. To przełoży się na budowanie zaufania i relacje z klientami, kontrahentami oraz organami skarbowymi, a także będzie stawiać firmę w dobrym świetle w oczach społeczeństwa i mediów.*

<sup>4</sup> Projekt ustawy z 9 listopada 2022 r. o zmianie ustawy o rachunkowości oraz ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich i nadzorze publicznym. Przepisy implementują do systemu prawnego postanowienia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/2101 z dnia 24 listopada 2021 r. zmieniającej dyrektywę 2013/34/UE w zakresie ujawniania informacji o podatku dochodowym przez niektóre jednostki i oddziały (tzw. Public CbCR).

## Czy Twoja firma ma wdrożoną formalną strategię podatkową, która została przyjęta przez zarząd?



59%

CFO wdrożyło w swoich organizacjach strategię podatkową formalnie zatwierdzoną przez zarząd



24%

CFO zdecydowało nie wdrażać strategii podatkowej i nie planuje działań w tym zakresie



17%

Pozostałe 17% badanych firm znajduje się na etapie prac nad przygotowaniem strategii podatkowej, czeka na jej formalne zatwierdzenie lub też posiada strategię podatkową na poziomie grupy

## Dobrowolne formy współpracy z administracją skarbową

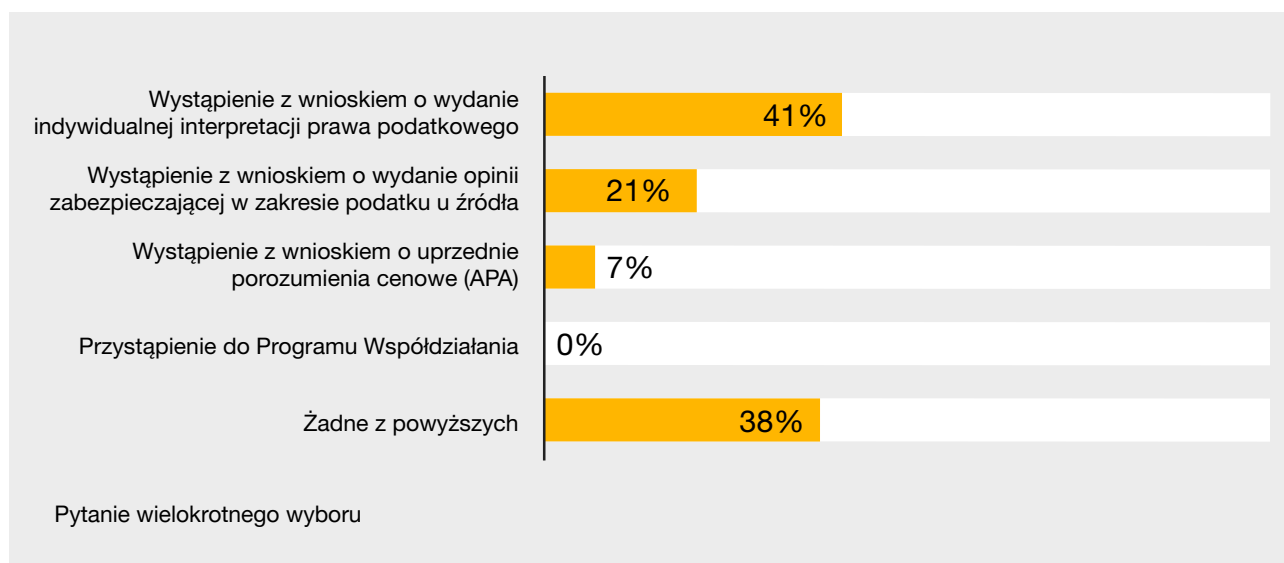
Najczęstszą – wybieraną przez 41% badanych firm – dobrowolną formą kontaktu lub współpracy z organami administracji skarbowej jest wystąpienie o wydanie indywidualnej interpretacji prawa podatkowego.

Drugą w kolejności – wybieraną przez 21% respondentów – czynnością okazało się wystąpienie z wnioskiem o wydanie opinii zabezpieczającej w zakresie podatku u źródła. Na wystąpienie z wnioskiem o uprzednie porozumienia cenowe (APA) zdecydowało się

natomiast tylko 7% analizowanych przedsiębiorstw. Pozostałe 38% nie angażuje się w dobrowolną współpracę z organami administracji skarbowej.

Dodatkowo, warto podkreślić, że żadna z firm, która wzięła udział w badaniu, nie zdecydowała się na rozpoczęcie procesu aplikacyjnego do Programu Współdziałania.

### Jakie dobrowolne formy kontaktu lub współpracy z administracją skarbową podejmowała Twoja firma w ostatnich dwóch latach?



## Razem w stronę większej transparentności podatkowej: Program Współdziałania

Program Współdziałania to nowa forma współpracy Krajowej Administracji Skarbowej z dużymi podmiotami oparta na wzajemnym zaufaniu oraz transparentności wykraczającej poza ustawowe obowiązki. Program jest stworzony dla podatników, u których wartość przychodów w poprzednim roku podatkowym przekroczyła równowartość 50 mln euro. Obecnie trwa trzyletni okres pilotażowy.

Umowa o współdziałanie zawierana jest na wniosek podatnika, który otrzyma pozytywną opinię z audytu wstępnego w zakresie prawidłowości wypełniania obowiązków podatkowych oraz skuteczności i adekwatności działania funkcji podatkowej (wdrożenia tzw. Ram Wewnętrznego Nadzoru Podatkowego). Audyt obejmuje 2 lata podatkowe poprzedzające rok, w którym podatnik wystąpił z wnioskiem o podpisanie umowy o współdziałanie, oraz okres od początku roku podatkowego, w którym podatnik wystąpił z wnioskiem, do dnia zakończenia tego audytu.

Eksperti PwC od samego początku są zaangażowani w rozwój Programu Współdziałania. Zakończony został już dedykowany program szkoleniowy dla pracowników KAS i MF, prowadzony przez ekspertów PwC na zlecenie Dyrekcji Generalnej do spraw Wspierania Reform Strukturalnych (DG REFORM) będącej częścią Komisji Europejskiej. Ponadto, PwC obecnie bierze udział w projekcie opracowania strategii rozwoju Programu Współdziałania, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości otwarcia programu dla szerszego grona podatników.

Zespół PwC wspierał także SIG Sp. z o.o., która jako pierwsza zawarła umowę o współdziałanie z KAS. Nasi eksperci doradzali Spółce w procesie przygotowania do złożenia wniosku o zawarcie umowy o współdziałanie z Szefem Krajowej Administracji Skarbowej, a także w samym procesie przystąpienia do Programu.

### Korzyści z Programu Współdziałania

01.



#### Indywidualne podejście i szybszy kontakt z administracją skarbową

Lepszy kontakt z administracją skarbową pozwoli na sprawniejsze prowadzenie rozliczeń podatkowych i zwiększenie poziomu ich prawidłowości

02.



#### Większa przewidywalność wydatków związanych z obciążeniami publicznoprawnymi w zamian za transparentność

Organ podatkowy, po konsultacji z podatnikiem, ma udzielać odpowiedzi na nurtujące podatnika pytania w zakresie planowanych zdarzeń

03.



#### Zapewnienie poprawności wypełniania obowiązków podatkowych

Przejęcie przez audyt i dołączenie do Programu jest potwierdzeniem, że podatnik prawidłowo wypełnia obowiązki podatkowe oraz posiada funkcję podatkową pozwalającą odpowiednio adresować pojawiające się wyzwania

# Plany CFO na przyszłość



Najczęściej rozważanymi działaniami mającymi na celu usprawnienie funkcjonowania obszaru podatkowego są: (1) przygotowanie procedur dla procesów podatkowych, (2) przeglądy procesów podatkowych i (3) inwestowanie w technologie wspomagające obszar podatkowy.

Odpowiedzi CFO niemal jednoznacznie wskazują na to, że firmy gotowe są inwestować w rozwiązania mające na celu z jednej strony minimalizację ryzyka podatkowego, a z drugiej transformację technologiczną obszaru podatkowego.

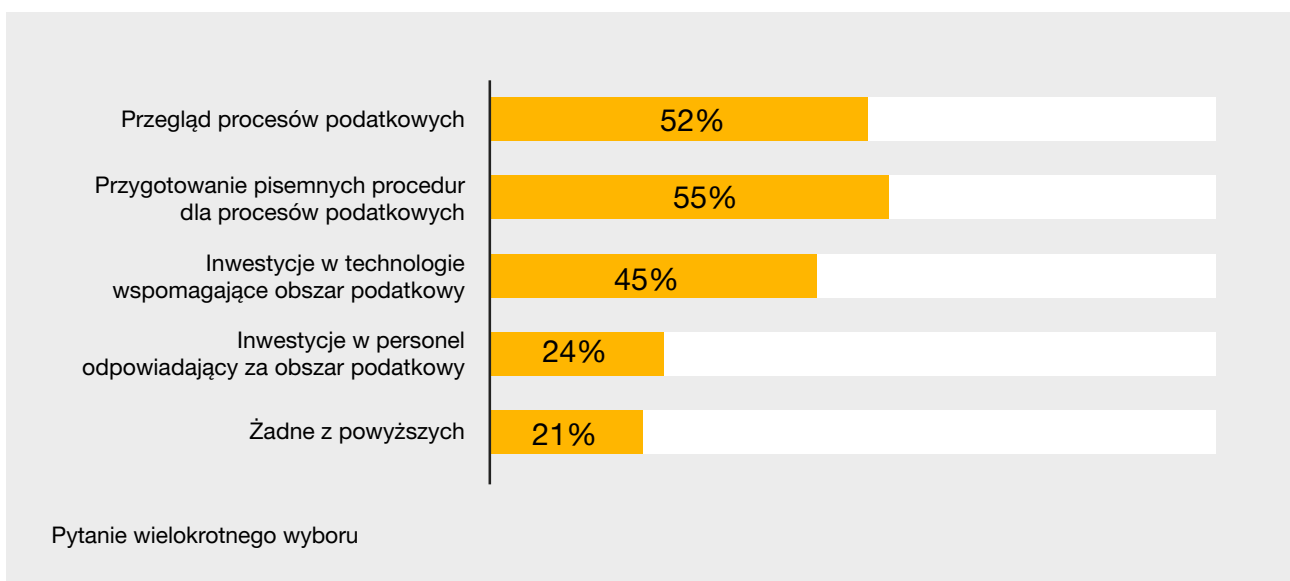


**Dorota Bokszczyńska**

Dyrektorka w PwC Polska, ekspertka w obszarze raportowania i doradztwa podatkowego

*Rola, którą pełni CFO w przedsiębiorstwie w zakresie podatków, znacznie zmieniła się w ciągu ostatnich lat i nadal ulega zmianie. Bardzo duże znaczenie ma aktywność CFO w obszarze technologii – zarówno w zakresie wdrażania kompleksowych rozwiązań obejmujących całą firmę, czy małych automatyzacji usprawniających wybrane czynności czy procesy podatkowe. W dzisiejszych czasach CFO jest partnerem biznesowym dla działów operacyjnych, dostarczającym informacje oraz analizy podatkowe i pomagającym tym samym efektywnie i rentownie realizować cele biznesowe. CFO odgrywa w końcu kluczową rolę w planowaniu strategicznym, biorąc pod uwagę trendy biznesowe, stabilność prowadzenia biznesu, zmiany w przepisach i bezpieczeństwo, w tym także monitorowanie i ograniczanie ryzyk podatkowych.*

## Jakie działania planuje podjąć Twoja firma w najbliższych 2 latach w celu usprawnienia funkcjonowania obszaru podatkowego?





## Transparentność podatkowa

W kontekście wyzwań przyszłości obserwujemy nowe podejście do podatków – zarówno ze strony organów administracyjnych, organizacji pozarządowych, jak i samych przedsiębiorców. Podatki są coraz częściej postrzegane jako element działań **ESG (Environmental, Social, Governance)** pozwalający pozytywnie wpływać na otoczenie w jakim funkcjonuje firma, ponieważ rzetelne i odpowiedzialne wypełnianie obowiązków podatkowych odzwierciedla rzeczywisty wkład firmy w społeczeństwo oraz pozwala władzom realizować przypisane im cele publiczne np. dotyczące ochrony środowiska. Obecnie istnieje niewiele wymogów dla przedsiębiorstw związanych z transparentnością podatkową, jednak trend w tym obszarze stale rośnie.

W 2020 roku wprowadzono obowiązek publikacji informacji o realizowanej strategii podatkowej, a już niedługo znacznie funkcjonować wspomniany wcześniej obowiązek związany z publikowaniem informacji

o podatku dochodowym, wynikający z dyrektywy Public CbCR. W ramach dobrowolnych dobrych praktyk przedsiębiorstwa korzystają przede wszystkim z takich rozwiązań, jak prezentowanie łącznego obciążenia podatkowego (ang. *Total Tax Contribution*), publikowanie raportów o transparentności podatkowej przedsiębiorstwa, czy raportowanie informacji podatkowych według międzynarodowych standardów, np. standardu organizacji pozarządowej Global Reporting Initiative (GRI 207 Tax). Stanowią one ramy umożliwiające przedstawianie przez organizacje danych i informacji podatkowych w ustandaryzowany sposób, czytelny zarówno dla organów podatkowych, jak i inwestorów oraz pozostałych interesariuszy. Dodatkowo, ich zastosowanie ułatwia także porównanie wymienionych wyżej danych z innymi podmiotami na rynku krajowym i globalnym. Choć nie są one obowiązkowe, powyższe praktyki stosowane są przez rosnącą liczbę przedsiębiorstw w Polsce i na całym świecie.



**Anna Juszczyk**

Szefowa Działu Podatkowego,  
E.ON Polska S.A.

*Nikogo już nie dziwi, że podatki są ważnym elementem, który regularnie pojawia się na spotkaniach zarządów jako część strategii biznesowej. Właściwe zarządzanie funkcją podatkową sprawia, że pełni ona bardzo ważną rolę, jaką jest pomoc w bezpiecznym prowadzeniu działalności gospodarczej. Dodatkowym benefitem tego procesu jest transparentność podatkowa, która stała się już wymogiem prawnym (vide konieczność informowania o realizowanej strategii podatkowej).*

# Metodyka badania

Nasze badanie wykorzystuje uproszczoną wersję metodyki Tax Management Maturity Model (T3M). W przypadku przeprowadzenia oceny funkcji podatkowej z pełnym zastosowaniem modelu T3M uzyskane wyniki będą znacznie dokładniejsze i mogą się różnić od tych uzyskanych w niniejszym badaniu.

Tax Management Maturity Model (T3M) jest metodyką opracowaną przez PwC Holandia we współpracy z Uniwersytetem Nyenrode, opartą o wytyczne OECD, COSO i COBIT. Metodyka T3M została zaprojektowana w celu umożliwienia dokonania kompleksowej oceny sposobu zarządzania i organizacji funkcji podatkowej, jak również wskazania stanu pożądanego oraz konkretnych sposobów jego osiągnięcia. Opisywany model oceny może być stosowany dla organizacji niezależnie od jej skali, branży oraz charakteru wypełnianych obowiązków podatkowych.

**T3M skupia ocenę zdefiniowanych cech dojrzałości w następujących obszarach:**

1. **Środowisko biznesowe i podatkowe**  
– strategia podatkowa, ocena poziomu akceptowanego ryzyka i świadomości podatkowej wewnątrz organizacji.

4. **Zarządzanie ryzykiem**  
– identyfikacja ryzyk podatkowych i ich miejsce wśród innych ryzyk biznesowych, wdrażanie mechanizmów ograniczających ryzyko podatkowe, komunikacja z interesariuszami.

2. **Operacje biznesowe**  
– kontrola dokumentacji procesów biznesowych mających wpływ na zarządzanie ryzykiem podatkowym (w tym nowoczesne rozwiązania informatyczne, automatyzacja i robotyzacja).

5. **Kontrole wewnętrzne**  
– monitorowanie skuteczności istniejących kontroli wewnętrznych oraz procesów wdrażania ich rezultatów.

3. **Przygotowanie rozliczeń podatkowych**  
– kontrole i procedury mające na celu zapewnienie zgodności rozliczeń podatkowych z przepisami podatkowymi i wymogami sprawozdawczymi.

6. **Weryfikacja zewnętrzna**  
– ocena skuteczności zewnętrznych doradców podatkowych, audytorów i kluczowych kontroli podatkowych.

# Metodyka badania

## Ocena rozwoju

Poziom rozwoju	Opis
1. <b>Niski</b>	Organizacja i funkcjonowanie wymuszone zdarzeniami. Problemy są identyfikowane i rozwiązywane na bieżąco dopiero kiedy się pojawiają.
2. <b>Nieformalny</b>	Role i zakresy odpowiedzialności są ustalone nieformalnie i wykonywanie zadań bazuje na doświadczeniu zaangażowanych osób. Odpowiedzialność spoczywa głównie na osobie wykonującej dane zadanie. Z uwagi na wysokie uzależnienie od wiedzy poszczególnych członków zespołu istnieje relatywnie wysokie ryzyko błędów.
3. <b>Ustandaryzowany</b>	Procesy są wystandaryzowane, udokumentowane i zakomunikowane. Zgodność z procesami nadal zależy od poszczególnych osób. Rozbieżności i odstępstwa od wystandaryzowanych procesów mogą pozostać niezauważone. Udokumentowane procesy nie są weryfikowane, ale są kodyfikacją istniejących zasad i sposobów działania.
4. <b>Rozwinięty</b>	Procesy są aktywnie monitorowane, zaś ewentualnie rozbieżności są szybko wykrywane. Procesy są ciągle usprawniane w zakresie ich efektywności.
5. <b>Zoptymalizowany</b>	Procesy są oparte na najlepszych praktykach, stale monitorowane pod kątem możliwości ulepszeń i porównywane z innymi organizacjami. Jakość i wydajność procesów jest wysoka, a organizacja ma zdolność do szybkiej adaptacji do zmian.

# Autorzy raportu



**Mikołaj Woźniak**

Partner

E: [mikolaj.wozniak@pwc.com](mailto:mikolaj.wozniak@pwc.com)

T: +48 519 507 449



**Dorota Bokszczanin**

Dyrektorka

E: [dorota.bokszczanin@pwc.com](mailto:dorota.bokszczanin@pwc.com)

T: +48 519 504 830



**Justyna Nowicka-Bryzek**

Dyrektorka

E: [justyna.nowicka-bryzek@pwc.com](mailto:justyna.nowicka-bryzek@pwc.com)

T: +48 519 506 474



**Tomasz Gajtkowski**

Menedżer

E: [tomasz.gajtkowski@pwc.com](mailto:tomasz.gajtkowski@pwc.com)

T: +48 519 504 560



**Iwona Patyk**

Starsza Menedżerka

E: [iwona.patyk@pwc.com](mailto:iwona.patyk@pwc.com)

T: +48 502 184 511



**Mateusz Czajka**

Menedżer

E: [mateusz.czajka@pwc.com](mailto:mateusz.czajka@pwc.com)

T: +48 519 508 302



**Zuzanna Kaja**

Starsza Konsultantka

E: [zuzanna.kaja@pwc.com](mailto:zuzanna.kaja@pwc.com)

T: +48 571 778 029



**Martyna Jermalonek**

Starsza Konsultantka

E: [martyna.j.jermalonek@pwc.com](mailto:martyna.j.jermalonek@pwc.com)

T: +48 571 778 422



**Marcin Pałka**

Konsultant

E: [marcin.m.palka@pwc.com](mailto:marcin.m.palka@pwc.com)

T: +48 571 778 243



**Rafał Radtke**

Konsultant

E: [rafal.radtke@pwc.com](mailto:rafal.radtke@pwc.com)

T: +48 571 778 093



## O CFO Compass

CFO Compass to platforma, która łączy bazę wiedzy, ekspertów i szeroką ofertę wsparcia dedykowanego dla CFO. Współpracujemy z blisko 1000 CFO dużych i średnich przedsiębiorstw ze wszystkich branż, pomagając im w cyfrowej transformacji ich organizacji, aby zoptymalizować procesy back-office i poprawić efektywność kosztową przy zachowaniu zgodności z przepisami oraz umiejętnym podejściem do zarządzania ryzykiem.

Więcej informacji na stronie [www.pwc.pl](http://www.pwc.pl).

## O badaniu

Badanie CFO Compass Tax Survey przeprowadzono w III oraz IV kwartale 2022 r. wśród około 30 CFO spółek o średnich obrotach 50-100 mln euro oraz zatrudniających średnio 101-500 osób, prowadzących działalność w Polsce w m.in. następujących sektorach: w przemyśle produkcyjnym (31%), sektorze energetyczno-wydobywczym (14%), ochrony zdrowia (14%), artykułów konsumpcyjnych i handlu detalicznego (10%) i innych. Wzięcie udziału w badaniu pozwala na określenie poziomu dojrzałości funkcji podatkowej w sześciu głównych obszarach: Środowisko biznesowe i podatkowe, Operacje biznesowe, Przygotowanie rozliczeń podatkowych, Zarządzanie ryzykiem, Kontrole wewnętrzne, oraz Weryfikacja zewnętrzna.

# Skontaktuj się z nami



## **Dorota Bokszczanin**

Dyrektorka w PwC Polska  
Ekspertka w obszarze raportowania  
i doradztwa podatkowego

E: [dorota.bokszczanin@pwc.com](mailto:dorota.bokszczanin@pwc.com)

T: +48 519 504 830



## **Mikołaj Woźniak**

Partner PwC Polska  
Lider platformy Risk & Regulations  
w regionie CEE

E: [mikolaj.wozniak@pwc.com](mailto:mikolaj.wozniak@pwc.com)

T: +48 519 507 449



## **Iwona Patyk**

Starsza Menedżerka

E: [iwona.patyk@pwc.com](mailto:iwona.patyk@pwc.com)

T: +48 502 184 511



## **Mariusz Dziurdzia**

Partner w PwC Polska  
Lider Clients & Markets  
oraz inicjatywy CFO Compass

E: [mariusz.dziurdzia@pwc.com](mailto:mariusz.dziurdzia@pwc.com)

T: +48 502 184 117



## **Tomasz Gajtkowski**

Menedżer

E: [tomasz.gajtkowski@pwc.com](mailto:tomasz.gajtkowski@pwc.com)

T: +48 519 504 560



## **Mateusz Czajka**

Menedżer

E: [mateusz.czajka@pwc.com](mailto:mateusz.czajka@pwc.com)

T: +48 519 508 302

[www.pwc.pl](http://www.pwc.pl)

© 2023 PwC. Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa "PwC" odnosi się do polskich podmiotów wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny. Niniejsza treść ma charakter ogólny i nie powinna być używana jako odpowiednik konsultacji z profesjonalnymi doradcami. W PwC naszym celem jest budowanie zaufania wśród społeczeństwa i odpowiadanie na kluczowe wyzwania współczesnego świata. Jesteśmy siecią firm działającą w 156 krajach. Zatrudniamy ponad 295 tysięcy osób, dostarczających naszym klientom najwyższą jakość usług w zakresie audytu, doradztwa biznesowego oraz doradztwa podatkowego i prawnego. Dowiedz się więcej na [www.pwc.pl](http://www.pwc.pl).