

Rozdział 4

Perspektywa CEO, głównego księgowego, CFO i doradcy podatkowego

Źródłem wielu błędów podatkowych są różnice perspektyw i priorytetów wśród osób zaangażowanych w podatki – zarządu, CFO, głównego księgowego i doradcy podatkowego. Każdy z nas działa w trochę innym kontekście, ma inną odpowiedzialność i inną agendę. Jeśli nie ustalimy jasnych reguł zarządzania ryzykiem podatkowym, pojawia się klasyczny problem – „wszyscy odpowiadają, więc nikt naprawdę nie odpowiada”.

Zobacz, jak wygląda to w praktyce:

- CEO – skupia się na wyniku biznesowym i całościowym zarządzaniu organizacją. Żyje w świecie ryzyk gospodarczych i potrafi je wykorzystywać strategicznie. Ale podatkami często się nie zajmuje – uznaje, że to domena CFO i głównego księgowego. Problem w tym, że decyzje strategiczne – inwestycje, struktury, modele rozliczeń – mają bezpośrednie konsekwencje podatkowe.
- CAO (główny księgowy) – odpowiada za zgodność ewidencji z przepisami podatkowymi i rachunkowymi. Zwykle ma konserwatywne podejście: woli uniknąć błędu niż wykorzystać okazję. Pracuje raczej reaktywnie – zazwyczaj rejestruje to, co już się wydarzyło. Rzadko uczestniczy w planowaniu działań biznesowych, a jego wpływ ogranicza się do obszaru księgowości: szkolenia, kontrole, organizacja pracy zespołu.
- CFO – tutaj sytuacja wygląda inaczej. To właśnie CFO jest osobą, która powinna strategicznie zarządzać ryzykiem podatkowym, bo podatki wpływają na wynik, na cash flow, na realizację celów finansowych. W dobrze funkcjonujących organizacjach to właśnie CFO w pierwszym rzędzie analizuje skutki podatkowe decyzji zarządczych – nie tylko ex post, ale też na etapie planowania.
- Doradca podatkowy – ma rolę konsultanta. Ocenia zgodność z przepisami, ale zwykle nie podejmuje decyzji. Rzadko

	CEO	CAO	CFO	DORADCA PODATKOWY
Co robi?	zarządza procesami biznesowymi za efekt biznesowy organizacji	operacyjnie ewidencjonuje zdarzenia i raportuje za zgodność z zasadami rachunkowości i prawem podatkowym, rzetelność ksiąg	strategicznie zarządza finansami za skuteczną strategię finansową	doradca w kwestiach podatkowych za zgodność z prawem podatkowym
Za co odpowiada?	ponosi odpowiedzialność za ryzyko biznesowe codziennie podejmuje ryzyko biznesowe	ponosi ryzyko błędu podatkowego i księgowego unikania ryzyka podatkowego	odpowiada za ujemny wpływ podatków na spółkę unikania ryzyka podatkowego	może ponosić odpowiedzialność za błąd podatkowy asekuruje się wobec ryzyka
Ryzyko	zarządza ryzykiem biznesowym proaktywnie	zarządza ryzykiem podatkowym w obszarze księgowości reaktywnie (rejestruje zaistniałe zdarzenia)	zarządza ryzykiem podatkowym w kontekście finansów proaktywnie	nie zarządza ryzykiem podatkowym reaktywnie (odpowiada na zadane pytania)
Jak działa?	dystansuje się od kwestii podatkowych / chce mieć z głowy sprawy podatkowe	operacyjnie zajmuje się z kwestiami podatkowymi i biznesowymi w kontekście księgowości	strategicznie zajmuje się podatkami w kontekście finansów	dystansuje się od kwestii biznesowych (to jest decyzja biznesowa)

wchodzi w planowanie strategiczne i działa reaktywnie – gdy pojawia się problem lub niepewność. Często zachowuje dystans do celów biznesowych – co z jednej strony zapewnia obiektywizm, ale z drugiej może prowadzić do braku pełnego zrozumienia sytuacji.

Co z tego wynika? Warto pamiętać, że każda ze wskazanych osób ma inną perspektywę, co sprawia, że łatwo wpaść w pułapkę nieporozumień. Ktoś coś pominie, bo „to nie jego zakres”. Inny podejmie decyzję bez świadomości podatkowych skutków. A Ty zostaniesz z ryzykiem – i z odpowiedzialnością.

Zatrzymaj się na chwilę i odpowiedz sobie: czego oczekuję od poszczególnych osób oraz jaka jest ich rzeczywista rola w organizacji? Czy aby na pewno wszyscy gracie do jednej bramki?

Rozdział 5

Skutki błędów podatkowych

Czas porozmawiać o potencjalnych konsekwencjach błędów dla Ciebie osobiście oraz organizacji, którą zarządzasz. Zobacz, z czym realnie możesz się zmierzyć.

Jeśli jesteś w zarządzie lub odpowiadasz za księgowość, ryzykujesz:

- odpowiedzialnością karną skarbową – a to nie jest już kwestia finansowa, tylko osobista;
- odpowiedzialnością cywilną – jeśli działania lub zaniechania wyrządzą szkodę spółce (art. 293 KSH);
- utratą pracy – nawet jeśli błąd wynikał z niejasnego podziału ról;
- uszczerbkiem na reputacji – szczególnie trudny do odbudowania w środowisku menedżerskim;

- stresem i stratą czasu – bo walka z konsekwencjami błędów potrafi zdominować Twoją uwagę na długo.

Dla samej organizacji skutki bywają równie bolesne:

- odsetki, sankcje i dodatkowe zobowiązania – które obciążają wynik finansowy;
- wypowiedziane kredyty – banki nie lubią nieprzewidywalności i naruszeń przepisów;
- utrata dostępu do zamówień publicznych – co dla wielu podmiotów oznacza stratę ważnego kanału przychodów;
- nieprecyzyjny obraz sytuacji finansowej, który zaburza procesy decyzyjne i planowanie;
- zszargana reputacja – szczególnie istotna, jeśli działasz na rynku regulowanym lub wrażliwym;
- niższa efektywność podatkowa – czyli de facto wyższe koszty funkcjonowania;
- czas i środki poświęcone na spory organami podatkowymi.

Zadaj sobie teraz pytania:

- 1) czy podejmując decyzję, wystarczająco dobrze identyfikujesz potencjalne skutki?
- 2) czy Twoja organizacja jest przygotowana na skutki błędów podatkowych?
- 3) czy masz mechanizmy, wychwycą błąd, zanim stanie się on problemem?

Rozdział 6

Wina jako przesłanka odpowiedzialności KKS

Wielu menedżerów żyje w przekonaniu, że skoro nie zamierzają oszukiwać na podatkach, to nie grozi im odpowiedzialność