

**OCENA DOJRZAŁOŚCI ŁADU PODATKOWEGO**

PRZEDMIOT OCENY	Poziom ad-hoc	Poziom inicjalny	POZIOM ZDEFINIOWANY	POZIOM ZARZĄDZANY	POZIOM ŚWIADOMY (ZOPTYMALIZOWANY)
Zasady funkcjonowania ładu podatkowego	<p>ład podatkowy - <b>nie jest jasno określony</b>,</p> <p>- <b>nie ma jasnego, spójnego podziału ról, obowiązków i odpowiedzialności</b> (często dochodzi do sporów kompetencyjnych).</p>	<p>ład podatkowy <b>funkcjonuje „intuicyjnie”, na podstawie utartej praktyki.</b></p> <p>Istnieją tylko <b>fragmentaryczne regulacje</b> w zakresie ładu podatkowego (np. określone są zadania dla głównej księgowej).</p> <p><b>Istnieje tylko fragmentaryczny zapis zakresu zadań, ról, uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności</b> w obszarze funkcji podatkowej a <b>zasady nie zawsze są stosowane w praktyce (dominuje utarta praktyka).</b></p>	<p>Zakres ładu podatkowego (w tym: zadania, role, uprawnienia, obowiązki i odpowiedzialności w zakresie kwestii podatkowych organów, kierownictwa i pracowników podmiotu) <b>jest kompleksowo uregulowany i udokumentowany.</b></p> <p>Opisane role i odpowiedzialności są <b>stosowane w praktyce i zapewniony jest odpowiedni poziom komunikacji</b> (dostosowany do podziału ról i obowiązków).</p> <p><b>Zadania są nie tylko spisane, ale jasno określone.</b></p> <p>Istnieją określone zakresy obowiązków dla zespołów realizujących poszczególne zadania. Zakresy te są określone w sposób przejrzysty i spójny.</p> <p>Zadania określone <b>w ładzie podatkowym są zakomunikowane osobom, których dotyczą</b> (osoby te pisemnie potwierdziły zapoznanie z powierzonymi zadaniami). Są <b>jednolite zasady dot. zapoznawania z powierzonymi zadaniami.</b> Dokumenty są archiwizowane w sposób jednolity. Spółka zapewnia <b>rozgraniczenie wykonania danego zadania od zatwierdzenia, które musi być zrealizowane przez inną osobę.</b></p>	<p>ład podatkowy jest <b>opublikowany</b> w ramach organizacji, jest dostępny w formie elektronicznej dla wszystkich pracowników.</p> <p>Jest cyklicznie <b>aktualizowany z uwzględnieniem zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.</b></p> <p>Do ról i odpowiedzialności dopisane są szczegółowe zadania w zakresie <b>monitorowania, testowania i raportowania RWNP.</b></p> <p>Pojawia się rola <b>Officer Compliance</b>, który m.in. zajmuje się również w ograniczony sposób zagadnieniami podatkowymi.</p>	<p>Rolą Officer Compliance/ Officer Tax Compliance, jest zapewnienie zgodności z przepisami prawa podatkowego i wewnętrznymi regulacjami, w tym zapewnianie <b>spójności ładu podatkowego z korporacyjnym.</b></p> <p>Odpowiada on również za nadzorowanie cyklicznych przeglądów i aktualizację wewnętrznych regulacji dot. funkcji podatkowej oraz kampanii informacyjnej o wprowadzonych zmianach w zakresie zarządzania funkcją podatkową.</p> <p>Funkcja Oficera (Tax) Compliance nie jest łączona z funkcją osoby odpowiedzialnej za zarządzanie działami ds. podatków.</p> <p>Do <b>organu zarządzającego cyklicznie raportowane są</b></p>

			System IT wspiera realizację ról i obowiązków wynikających z ładu podatkowego. <b>Uprawnienia nadawane w systemie IT są spójne z ładem podatkowym.</b>		informacje na temat rozwoju jakości zasad ładu korporacyjnego, w tym zakresie kwestii podatkowych oraz na temat przestrzegania tych zasad.
<b>Odzwierciedlenie ładu podatkowego w strukturze organizacyjnej podatnika</b>	Organizacja ładu podatkowego jest odzwierciedlona w bardzo ograniczonym zakresie w strukturze organizacyjnej podatnika.  Zadania wskazane w opisach stanowisk, jeżeli są sporządzane, to są bardzo lakoniczne, ogólnikowe i nie są spójne z zadaniami innych pracowników, np. powielają się lub pojawiają się luki (nieprzypisane zadania).	Organizacja ładu podatkowego jest co do zasady odzwierciedlona w strukturze organizacyjnej podatnika.  Częściowo zadania wskazane są w opisach stanowisk, częściowo realizowane są w ramach utartej praktyki.	Organizacja ładu podatkowego jest w pełni odzwierciedlona w strukturze organizacyjnej podatnika.  Zadania wskazane w opisach stanowisk są opisane ogólnie, ale w sposób jednolity. Co do zasady opisy są spójne z zadaniami innych pracowników.	Zadania wskazane w opisach stanowisk są opisane szczegółowo i są spójne z zadaniami innych pracowników.	Na funkcjonowanie organów zarządczych i nadzorczych wpływ mają również zasady ładu korporacyjnego, w tym ładu podatkowego.  Rada Nadzorcza może powoływać komitety stałe (np. Komitet Audytu) lub ad hoc (np. Komitet ds. Strategii podatkowej), działające jako jej kolegialne organy doradcze i opiniotwórcze również w zakresie zarządzania podatkami.
<b>Spójność ładu podatkowego z ładem korporacyjnym</b>	Określono jedynie szczerkowo zagadnienia dot. podatków, w porównaniu do regulacji dot. ładu korporacyjnego.  Brak spójności ładu podatkowego z ładem korporacyjnym. Organ zarządzający nie interesuje się podatkami, Rada nadzorcza nie jest	Określono częściowo zagadnienia dot. podatków, w porównaniu do regulacji dot. ładu korporacyjnego.  Może wystąpić sytuacja, braku spójności niektórych elementy ładu podatkowego z korporacyjnym w szczególności, gdy dokumentacja w zakresie	ład podatkowy jest udokumentowany i jest spójny z ładem korporacyjnym.  Elementem ładu korporacyjnego jest ład podatkowy.	ład podatkowy jest aktualizowany na bieżąco, dostosowany do zmian w ładzie korporacyjnym.	Spółka poszukuje coraz lepszych rozwiązań gwarantujących coraz większą spójność ładu podatkowego z ładem korporacyjnym.  Rolą oficera compliance jest nadzorowanie wewnętrznej spójności ładu korporacyjnego i podatkowego.

	angażowana w kwestie podatkowe.	ładu podatkowego została opracowana przez zewnętrzne podmioty, bez uwzględniania specyfiki organizacji.			
<b>Rola i odpowiedzialność organu zarządzającego</b>	<p>Nie określono roli i odpowiedzialności organu zarządzającego w zakresie realizacji funkcji podatkowej (Zarząd jest odseparowany od zagadnień podatkowych).</p> <p>Incydentalnie jest informowany o znaczących nieprawidłowościach w podatkach.</p> <p>Może zdarzyć się sytuacja, że pojawiają się częściowe regulacje dot. zaangażowania organu zarządzającego (dalej Zarząd) w kwestie podatkowe, ale nie są one stosowane w praktyce (Zarząd nie interesuje się podatkami).</p>	<p>Co do zasady rolę i odpowiedzialność Zarządu w zakresie kwestii podatkowych określono na zasadzie utartej praktyki.</p> <p>Zarząd tylko częściowo zaangażowany jest w kwestie podatkowe.</p> <p>Zarząd jest informowany tylko o istotnych kwestiach podatkowych.</p> <p>Nie spisano precyzyjnych zasad określających tę istotność i zasady oraz częstotliwość przekazywania tych informacji (ocena zależy od subiektywnego przekonania np. Dyrektora Finansowego/Główniej Księgowej).</p>	<p>Rola i odpowiedzialność Zarządu w zakresie kwestii podatkowych zostały spisane i udokumentowane.</p> <p>Zostały spisane zasady zaangażowania Zarządu w kwestie podatkowe, w tym również w zakresie planowania podatkowego.</p> <p>Zarząd jest na bieżąco informowany o istotnych kwestiach podatkowych, w tym ryzykach podatkowych.</p> <p>Określono poziom istotności i zasady informowania Zarządu o tych kwestiach.</p> <p>Obowiązki Zarządu dot. RWNP są zgodne z wytycznymi MF w tym zakresie.</p>	<p>Obowiązki sprawozdawcze i nadzorcze Zarządu w zakresie RWNP są wspierane przez cykliczne, co najmniej raz w roku, przeglądy i bieżące raportowanie w tym zakresie.</p> <p>Nadzór nad realizacją zadań dot. kwestii podatkowych przez Zarząd jest wspierany przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- system mierników efektywności realizacji celów,</li> <li>-system IT poprzez odpowiednie raporty, workflow, algorytmy).</li> </ul>	<p>Zarząd jest proaktywny w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań w zakresie realizacji jego obowiązków, a także innych usprawnień dot. kwestii podatkowych.</p> <p>Zarząd zachęca menedżerów do proaktywności, zgłaszania rozwiązań, w miarę możliwości stara się wdrożyć zgłaszane propozycje.</p> <p>System IT wspiera realizację obowiązków przez Zarząd, m.in. poprzez przekazanie automatycznych odpowiednich raportów w zakresie kwestii podatkowych.</p>
<b>Rola i odpowiedzialność Rady Nadzorczej /Komitetu Audytu</b>	Nie określono roli i odpowiedzialności tego organu w zakresie nadzoru nad kwestiami podatkowym.	Co do zasady rolę i odpowiedzialność Rady Nadzorczej/Komitetu Audytu w zakresie nadzoru nad kwestiami podatkowymi określono	Rola i odpowiedzialność Rady j/ Komitetu w zakresie nadzoru nad kwestiami podatkowymi zostały spisane i udokumentowane.	Obowiązki nadzorcze Rady Nadzorczej/ Komitetu Audytu w zakresie RWNP są wspierane przez cykliczne, co najmniej raz w roku, przeglądy i bieżące raportowanie w tym zakresie.	Rada / Komitetu jest <u>proaktywna w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań</u> w zakresie realizacji jej obowiązków, a także innych

	<p>Tematyka dot. <u>podatków co do zasady nie jest przedstawiana i nie jest analizowana przez Radę Nadzorczą</u> (Rada nie interesuje się podatkami).</p> <p>Na zasadzie utartej praktyki Rada jest incydentalnie informowana o znaczących nieprawidłowościach w podatkach, jednakże nie zaleca podejmowania działań zaradczych.</p> <p>Może zdarzyć się sytuacja, że pojawiają się częściowe regulacje dot. zaangażowania Rady Nadzorczej w kwestie podatkowe, ale nie są one stosowane w praktyce.</p>	<p>na zasadzie utartej praktyki.</p> <p>Rada Nadzorcza w ograniczonym zakresie zaangażowana jest w nadzór nad kwestiami podatkowymi.</p> <p>Na zasadzie utartej praktyki Rada Nadzorcza jest informowana o istotnych kwestiach podatkowych.</p> <p>Nie spisano precyzyjnych zasad określających tę istotność i zasady oraz częstotliwość przekazywania tych informacji.</p>	<p>Rada Nadzorcza jest cyklicznie informowana o istotnych kwestiach podatkowych, w tym ryzykach podatkowych.</p> <p>Określono poziom istotności i zasady informowania Rady Nadzorczej o tych kwestiach.</p> <p>Obowiązki Rady Nadzorczej oraz Komitetu Audytu dot. RWNP są zgodne z wytycznymi MF w tym zakresie.</p> <p>Rada Nadzorcza/Komitet Audytu w sposób ciągły współpracuje z komórką ds. audytu wewnętrznego.</p>	<p>Rada /Komitet w sposób ciągły współpracuje z Oficerem Compliance, w tym w zakresie podatków.</p> <p>System IT wspiera realizację obowiązków przez Radę Nadzorczą, m.in. Poprzez możliwość wygenerowania raportów i alert, o przekazaniu odpowiednich raportów do Rady Nadzorczej.</p>	<p>usprawnień dot. kwestii podatkowych.</p> <p>System IT wspiera realizację obowiązków przez Radę Nadzorczą, m.in. poprzez przekazanie automatycznych raportów do Rady Nadzorczej w zakresie kwestii podatkowych.</p> <p>Rada Nadzorcza może powoływać komitety stałe (np. Komitet Audytu) lub ad hoc (np. Komitet ds. Strategii podatkowej), działające jako jej kolegialne organy doradcze i opiniotwórcze także w zakresie podatków.</p>
<p><b>Rola i odpowiedzialność Dyrektora Finansowego/Podatkowego</b></p>	<p>Brak jasnych zasad określających rolę i odpowiedzialność Dyrektora Finansowego/Podatkowego o (dalej Dyrektor) w zakresie kwestii podatkowych. Realizuje zadania przede wszystkim na zasadzie utartej praktyki, a niektóre zadania ad hoc. Jego rola i <u>odpowiedzialność</u></p>	<p>Co do zasady rolę i odpowiedzialność Dyrektora w zakresie kwestii podatkowych określono na zasadzie utartej praktyki.</p> <p><u>Utarta praktyka obejmuje zakres zadań</u> dotyczący:</p> <p>- wdrożenia odpowiednich środków umożliwiających</p>	<p>Rola i odpowiedzialność Dyrektora w zakresie kwestii podatkowych zostały spisane i udokumentowane w procedurach. Zostały spisane zasady zaangażowania ww. Dyrektora w kwestie uprzednio objęte utartą praktyką, a także:</p> <p>- zapewnienie efektywnego zarządzania ryzykiem podatkowym i świadomości podatkowej organizacji</p>	<p>Dyrektor stale i z określoną częstotliwością np. co najmniej raz na miesiąc oraz ad-hoc, w razie potrzeby, współpracuje z Zarządem Spółki.</p> <p>Zasady współpracy zostały określone w procedurze.</p> <p>Ze spotkań sporządzone są protokoły, w których ujmowane są zgłaszane i przyjęte rozwiązania. Protokoły są</p>	<p>Dyrektor jest proaktywny w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań w zakresie realizacji jego obowiązków, a także innych usprawnień dot. kwestii podatkowych.</p> <p>Zachęca pracowników do proaktywności, zgłaszania rozwiązań, w miarę możliwości stara się wdrożyć zgłaszane propozycje.</p>

	<p>ogranicza się często wyłącznie do nadzoru nad sporządzeniem i terminowym złożeniem deklaracji podatkowych.</p>	<p>sporządzenie deklaracji podatkowych na odpowiednim poziomie pewności,</p> <p>- zapewnienia dostępności opinii i porad umożliwiających dokonywanie ocen działań mających wpływ na kwestie podatkowe</p> <p>zapewnienie zasobów kadrowych lub zaangażowanie podmiotów trzecich w celu realizacji funkcji podatkowej.</p> <p>Na zasadzie utartej praktyki Dyrektor przekazuje Zarządowi informacje o istotnych kwestiach podatkowych.</p> <p>Nie spisano precyzyjnych zasad określających tę istotność i zasady oraz częstotliwość przekazywania tych informacji.</p>	<p>- opracowanie (przygotowanie)/aktualizację strategii podatkowej i strategii płatności podatkowych</p> <p>- zapewnienie zasobów kadrowe lub zaangażowanie podmiotów trzecich na odpowiednim poziomie merytorycznym.</p> <p>Dyrektor na bieżąco przekazuje Zarządowi informacje o istotnych kwestiach podatkowych, w tym ryzykach podatkowych.</p> <p>Określono poziom istotności i zasady przekazywana informacji przez Dyrektora o tych kwestiach.</p>	<p>udostępniane pracownikom Spółki i są archiwizowane w formie elektronicznej.</p> <p>Nadzór nad realizacją zadań dot. kwestii podatkowych przez Dyrektora wspiera:</p> <p>- system mierników efektywności realizacji celów</p> <p>- system IT poprzez odpowiednie raporty, workflow, algorytmy).</p>	<p>System IT wspiera nadzór nad realizacją zadań dot. kwestii podatkowych przez Dyrektora poprzez automatyzację procesów.</p>
<p><b>Udokumentowanie ról i odpowiedzialności - Matryca RACI/RASCI</b></p>	<p>Praktycznie wcale nie udokumentowano zakresu zadań, ról, uprawnień, obowiązków i</p>	<p>Elementy matrycy RACI funkcjonują w formie utartej praktyki, incydentalnie pojawiają się</p>	<p>Określono matrycę odpowiedzialności za funkcję podatkową i jej właściciela w zakresie wszystkich procesów (ustalone zasady odpowiedzialności za</p>	<p>Matryca jest cyklicznie aktualizowana z uwzględnieniem zmian w</p>	<p>Automatyzacja aktualizacji matrycy RACI/RASCI - Zmiana uprawnień w systemie IT jest</p>

	<p>odpowiedzialności w obszarze funkcji podatkowej.</p> <p>Nie ma określonej matrycy odpowiedzialności za funkcję podatkową.</p>	<p>w innych dokumentach, np. podział zadań w dziale ds. Podatków.</p>	<p>przegląd matrycy odpowiedzialności i jej aktualizację).</p> <p>Matryca RACI/RASCI obejmująca wszystkie procesy została zapisana w formie dokumentu.</p> <p>Zawiera role i odpowiedzialności na poziomie co najmniej menedżerskim (m.in. Główna księgowa, Kierownik Działu Podatkowego).</p> <p>Matryca jest zatwierdzona przez organ zarządzający i jest dostępna dla wszystkich pracowników w organizacji.</p>	<p>otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.</p> <p>Zawiera role i odpowiedzialności rozpisane i uszczegółowione - nie tylko na poziomie menedżerskim, ale również na poziomie pracowników zaangażowanych w zadania dot. realizacji funkcji podatkowej.</p>	<p>migrowana do matrycy RACI/RASCI.</p> <p>Zmiany w procesach obsługiwanych przez system IT są automatycznie uwzględniane w matrycy RASCI.</p>
<p><b>Świadomość ładu podatkowego</b></p>	<p>Świadomość ładu podatkowego jest bardzo niska z uwagi na niespójność tych zasad oraz brak działań komunikacyjnych w tym zakresie.</p> <p>Komunikacja w tym zakresie ma charakter oddolny.</p>	<p>Świadomość zasad ładu podatkowego oraz ról i odpowiedzialności w zakresie funkcji podatkowej ogranicza się wyłącznie do osób bezpośrednio zaangażowanych w funkcję.</p> <p>Regulacje w zakresie ładu podatkowego często są przygotowywane przez podmioty zewnętrzne i nie są konsultowane z pracownikami, których dotyczą i nie są dostosowane do procesów i zdań poszczególnych osób.</p>	<p>Zasady ładu podatkowego i matryca RACI/RASCI są powszechnie dostępne w organizacji w wersji elektronicznej.</p> <p>Matryca była skonsultowana z wszystkim podmiotami, które są zaangażowane w pośrednio i bezpośrednio w funkcję podatkową.</p>	<p>Matryca RASCI jest dostępna w systemie IT, informacje o jej zmianach są przekazywane do pracowników.</p>	<p>Matryca RASCI jest zintegrowana z systemem IT, zmiany dokonywane są automatycznie lub półautomatycznie.</p>