

OCENA DOJRZAŁOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PODATKOWYM

PRZEDMIOT OCENY		Poziom ad-hoc	Poziom inicjalny	POZIOM ZDEFINIOWANY	POZIOM ZARZĄDZANY	POZIOM ŚWIADOMY (ZOPTYMALIZOWANY)
Świadomość ryzyka podatkowego	Przykład z góry	Organ zarządzający i kierownictwo wyższego szczebla co do zasady nie wykazuje zaangażowania w zarządzanie ryzykiem podatkowym. Nie mają jasnych oczekiwań i nie dają przykładu, jak należy zarządzać ryzykiem podatkowym. Oczekiwania kierownictwa wyższego szczebla wobec sposobu zarządzania ryzykiem podatkowym są wyrażane reaktywnie i incydentalnie (akceptacja działań ad hoc i po fakcie).	Oczekiwania kierownictwa wyższego szczebla wobec sposobu zarządzania ryzykiem podatkowym mają charakter nieformalny, nie zawsze są spójne oraz są niesystematycznie i nie konsekwentnie przekazywane. Dla pracowników nie jest jasne, jaki jest ogólny kierunek zarządzania ryzykiem podatkowym.	Oczekiwania kierownictwa wyższego szczebla wobec sposobu zarządzania ryzykiem podatkowym są jasne, spójne, spisane, a także systematycznie, konsekwentnie wyrażane. Kierownictwo wyższego szczebla wykazuje zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem podatkowym, to zaangażowanie jest wyrażane m.in. poprzez strategię podatkową i oświadczenie o apetycie na ryzyko podatkowe. Zarząd angażuje się w kwestie zarządzania ryzykiem podatkowym, uznaje podatki za istotny element prowadzonej działalności gospodarczej. „Sponsor” w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym na poziomie zarządu został wyraźnie określony. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem	Kierownictwo wyższego szczebla daje przykład w zakresie włączania zarządzania ryzykiem podatkowym do swoich działań strategicznych. Organ zarządzający i kierownictwo wyższego szczebla uznają zarządzanie ryzykiem podatkowym za cenny czynnik ułatwiający strategiczne myślenie o ryzyku biznesowym. Organ zarządzający i kierownictwo wyższego szczebla wspierają osoby, które są zaangażowane w zarządzanie ryzykiem podatkowym.	Kierownictwo wyższego szczebla daje przykład w zakresie włączania zarządzania ryzykiem podatkowym do swoich codziennych działań i tworzy aktywną, obejmującą całą organizację świadomość i dialog na temat ryzyka podatkowego. Wyraźnie promuje działania proaktywne, zapobiegawcze w obszarze ryzyka podatkowego. Organ zarządzający i kierownictwo wyższego szczebla uznają, że kompetencje w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym są kluczową umiejętnością.

				podatkowym mają odpowiednie wsparcie, umocowanie i zaufanie ze strony organu zarządzającego.		
Uczenie się	<p>Informacje o zmaterializowanych ryzykach lub o ryzykach którymi skutecznie zarządzano, nie są analizowane. Rejestracja zmaterializowanych ryzyk odnosi się do pojedynczych zdarzeń. Organizacja nie traktuje obszaru ryzyka podatkowego jako istotnego, mogącego wpłynąć na działania organizacji.</p>	<p>Informacje o wystąpieniach ryzyka podatkowego, które się zmaterializowały lub którymi skutecznie zarządzano, są rejestrowane i analizowane w pojedynczych przypadkach. Nie określono kategorii incydentów podlegających analizie. W organizacji obszar ryzyka podatkowego sporadycznie włączany w cykl rozwoju systemu zarządzania ryzykiem.</p>	<p>Informacje o sukcesach i niepowodzeniach zarządzania ryzykiem podatkowym z terenu i centrali są systemowo i cyklicznie gromadzone oraz analizowane. Organizacja w ramach funkcji podatkowej wykorzystuje zarządzanie ryzykiem do doskonalenia swoich działań.</p>	<p>Informacje o sukcesach i niepowodzeniach w zarządzaniu ryzykiem podatkowym z terenu i centrali są systematycznie gromadzone i analizowane wraz z wiarygodnymi danymi o incydentach i zdarzeniach związanych z ryzykiem wraz z systematycznym wyciąganiem wniosków. Obszar ryzyka podatkowego jest wraz z innymi obszarami ryzyka wykorzystywany w procesie uczenia się organizacji. Zarządzanie ryzykiem podatkowym jest częścią procesu zarządzania wiedzą w organizacji. Przeprowadzane są cykliczne szkolenia/warsztaty mające na celu uświadomienie pracownikom konieczności aktywnego zaangażowania się w zarządzanie ryzykiem podatkowym oraz zrozumienie celu wymaganych przez procedury czynności związanych z zarządzaniem ryzykiem.</p>	<p>Organizacja stale uczy się na swoich sukcesach i niepowodzeniach w zarządzaniu ryzykiem podatkowym, a także na doświadczeniach spoza organizacji i aktywnie zarządza wiedzą na ich temat we wszystkich obszarach działalności. Jest to regularny proces doskonalenia organizacji, w którym kwestie podatkowe są częścią składową wpływającą również na inne obszary.</p>	
Podjęcie decyzji a ryzyko podatkowe	<p>Ocena szans i zagrożeń podatkowych odbywa się ad hoc, sporadycznie i w sposób intuicyjny. Co do zasady tylko ryzyko widziane jako szansa podatkowa jest brana pod uwagę w podejmowaniu decyzji. Skutki (w szczególności te negatywne)</p>	<p>Decyzje organizacji mogą być podejmowane po rozważeniu niektórych czynników ryzyka podatkowego. Nie skupiają się one na wpływie ryzyka podatkowego na decyzje biznesowe.</p>	<p>Ogólne podejście do ryzyka jest rozumiane, a decyzje biznesowe podejmowane są w odniesieniu do niego w oparciu o rzetelne i aktualne informacje o ryzyku podatkowym.</p>	<p>Dla wszystkich kluczowych obszarów, w tym podatkowych, wyznaczane są granice akceptowalnego ryzyka i w odniesieniu do nich podejmowane są decyzje biznesowe. Organ zarządzający i kierownictwo wyższego szczebla aktywnie proszą o informacje</p>	<p>Dynamiczne informacje o ryzyku są wykorzystywane w całej organizacji (w tym centrali, terenie, programie, projekcie) do podejmowania proaktywnych i skutecznych decyzji dotyczących ryzyka, w tym podatkowego.</p>	

		<p>materializacji ryzyka nie są włączane w proces podejmowania przez organizację decyzji. Decyzje biznesowe podejmowane są w oderwaniu od czynników ryzyka podatkowego. Organizacja reaguje dopiero po wystąpieniu problemu (ex post).</p>	<p>Organ zarządzający i kierownictwo wyższego szczebla ad hoc proszą o informacje dotyczące ryzyka podatkowego, jeśli potrzebują ich do wsparcia decyzji. Granice akceptowalnego ryzyka podatkowego zdefiniowano tylko w odniesieniu do konkretnych problemów. Nie jest jasne, jak należy wyważyć szanse i zagrożenia podatkowe, chociaż bierze się je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.</p>		<p>dotyczące ryzyka podatkowego, gdyż są im potrzebne do podejmowania kluczowych decyzji biznesowych. Menedżerowie zarówno w terenie, jak i w centrali proaktywnie uwzględniają stosunek ryzyka podatkowego do korzyści w procesie podejmowania decyzji.</p>	<p>Organ zarządzający i kierownictwo wyższego szczebla odmawiają podejmowania ważnych decyzji, jeśli nie przeprowadzono analizy ryzyka podatkowego.</p>
Percepcja ryzyka podatkowego	<p>Świadomość ryzyk podatkowych wśród pracowników organizacji jest bardzo niska w całej organizacji, w tym wśród kadry menadżerskiej niezwiązanej z podatkami. Działania zmierzające do identyfikacji i mitygowania i unikania ryzyk są wyłącznie intuicyjne i incydentalne. Kadra kierownicza nie posiada wiedzy na temat metodyki zarządzania ryzykiem podatkowym. Obszar ryzyka podatkowego jest identyfikowany jako ryzyko braku zgodności z prawem podatkowym i dotyczy przede wszystkim przeglądu i korygowania deklaracji podatkowych organizacji, czyli działań podejmowanych ex post (po</p>	<p>Obszar ryzyka podatkowego jest identyfikowany jako ryzyko niezgodności opisane na poziomie 1, a także odnosi się do ryzyka związanego z systemami, procesami i procedurami przyjętymi przez przedsiębiorstwo w celu przygotowania i złożenia deklaracji podatkowych.</p> <p>Dodatkowo na tym poziomie organizacja odnosi się do ryzyka podatkowego związanego z transakcjami, ale co do zasady dopiero po ich zawarciu. Wśród pracowników organizacji, w tym wśród</p>	<p>Organizacja identyfikuje dodatkowo ryzyko operacyjne dotyczące ryzyka związanego z odpowiednim zastosowaniem m.in. przepisów podatkowych, wytycznych i decyzji podatkowych do rutynowej codziennej działalności. Ponadto stosuje ogólne obszary ryzyka związane z samym zarządzaniem ryzykami podatkowymi. Ryzyko w tym obszarze odnosi się do kwestii posiadania skutecznych i adekwatnych procedur, procesów itp. związanych z zarządzaniem poszczególnymi ryzykami podatkowymi. Ryzyko to</p>	<p>Ogólne obszary ryzyka: ryzyko dot. jakości zarządzania i ryzyko reputacyjne, zarządzane są całościowo w odniesieniu do wszystkich obszarów działalności organizacji. Organizacja zarządza ryzykiem podatkowym, poprzez portfel ryzyka, czyli ogólny zaagregowany poziom ryzyka wynikający z ryzyk tj. niezgodności, transakcyjnego i operacyjnego, odnosząc je do tolerancji i apetytu na ryzyko podatkowe. Organizacja wskazuje kwestie ryzyka reputacyjnego, jakości zarządzania ryzykiem podatkowym, w strategii podatkowej i rejestrze ryzyk podatkowych. Przewiduje ich wpływ na wyniki finansowe i podejmuje działania zapobiegające materializacji lub</p>	<p>Obszar ryzyka podatkowego jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> - częścią całościowego podejścia do ryzyka organizacji, - skalibrowany (spójny) z innymi obszarami ryzyka i połączony siatką przyczynowo-skutkową z działaniami organizacji i innymi obszarami ryzyka. 	

		dokonaniu transakcji i złożeniu deklaracji).	kadry menadżerskiej niezwiązanej z podatkami, jest niska świadomość, że w przypadku każdej transakcji może istnieć niepewność co do odpowiedniego zastosowania prawa podatkowego.	skupia się również na kwestiach zapewnienia wiedzy i ciągłości działania w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym. Na tym poziomie pojawia się również kwestia zarządzania ryzykiem reputacyjnym wynikającym z nieprawidłowego zarządzania kwestiami podatkowymi przez organizację i dotyczy szerszego wpływu na organizację, jeśli te nieprawidłowości staną się powszechnie znane.	działania mitygujące ryzyko oraz sporządza plany awaryjne.	
Organizacja zarządzania ryzykiem podatkowym	Funkcja zarządzania ryzykiem podatkowym	Niektórzy pracownicy pełnią funkcje w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym, nie będąc formalnie wyznaczonymi do tej odpowiedzialności.	Rola wspierająca zarządzanie ryzykiem podatkowym może istnieć jako część innej funkcji, takiej jak np. zarządzanie rozliczeniami podatkowymi.	W ramach organizacji zostaje utworzona komórka/wyznaczona osoba odpowiedzialna za funkcjonowanie systemu zarządzania ryzykiem podatkowym. Zarządzanie ryzykiem podatkowym jest wdrażane w kontekście zarządzania programem/projektem.	Zarządzanie ryzykiem podatkowym jest częścią całościowego podejścia organizacji do zarządzania ryzykiem. Funkcją odpowiedzialną za te zagadnienie jest officer ryzyka/compliance o randze/stanowisku organizacyjnym zapewniającym bezstronność/obiektywizm, zasoby i dostęp do delegowanych uprawnień. Osoba zajmująca to stanowisku odpowiedzialna jest m.in. za dokonywanie/analizę zmian w profilu ryzyka organizacji w zewnętrznym kontekście ryzyka podatkowego (np. przepisy prawa podatkowego) itp. Organizacja realizuje funkcję ryzyka podatkowego na wszystkich poziomach (w tym centrali, terenie, programie, projekcie).	Rola i odpowiedzialność officera ryzyka/compliance w zakresie zarządzania ryzykiem w organizacji są zintegrowane z ustalaniem strategii podatkowej, biznesowej, korporacyjnej i wyraźnie powiązane z zarządzaniem w całej organizacji.

	<p>Odpowiedzialność i właścicielstwo ryzyka</p>	<p>Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem podatkowym jest nieformalna. Odpowiedzialność za kwestie podatkowe spoczywa na jednej osobie zarządzającej komórką ds. rozliczeń podatkowych. Brak wdrożenia w organizacji, strukturze i procesach zarządzania ryzykiem podatkowym.</p> <p>Niektórzy pracownicy sami przyjmują odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem poza jakimkolwiek formalnym procesem. Właściciele ryzyk podatkowych nie są identyfikowani, a podejmowane przez nich działania w zakresie zarządzania ryzykiem mają charakter intuicyjny i są podejmowane ad hoc.</p>	<p>Delegowanie uprawnień może stanowić część inicjatywy mającej na celu wdrożenie zarządzania ryzykiem podatkowym. Niektóre zakresy odpowiedzialności personelu za zarządzanie ryzykiem podatkowym są formalnie określone, ale ograniczone do określonych funkcji organizacji. Komórka ds. rozliczeń podatkowych prowadzi działania wynikające z procesu zarządzania ryzykiem podatkowym. Ryzyko podatkowe jest zagadnieniem omawianym w organizacji na poziomie komórki odpowiedzialnej za rozliczenia podatkowe. Odpowiedzialność zarządzania ryzykiem podatkowym nie znajduje odzwierciedlenia w opisach stanowisk. W organizacji brak jest jasnego wskazania właścicieli ryzyk podatkowych. Przypisanie odpowiedzialności za zarządzanie ryzykami podatkowymi odbywa się na zasadzie utartej praktyki i ma charakter</p>	<p>Elementy organizacyjnej delegacji uprawnień, pełnomocnictwa i uprawnienia wskazują na obowiązki w ramach zarządzania ryzykiem dla komitetu ds. ryzyka, kierownictwa i/lub innego personelu.</p> <p>Odpowiedzialność personelu za zarządzanie ryzykiem, w tym podatkowym jest ogólnie określona w całej organizacji. Ryzyko podatkowe jest zagadnieniem omawianym również na Komitecie ds. ryzyka, jeżeli jest w organizacji.</p> <p>Decyzyjność w zakresie podejmowania ryzyka jest przypisana do poziomów odpowiedzialności poszczególnych członków kadry. Właściciele ryzyk podatkowych zostali zidentyfikowani w zależności od źródła ryzyka (np. jeżeli za prawidłowość rozliczeń w zakresie PCC odpowiada dział prawny, właścicielem ryzyka jest osoba kierująca tym działem). Dla każdego ryzyka został zidentyfikowany</p>	<p>Delegowanie uprawnień oparte na ryzyku jest w pełni wdrożone. Ryzyko podatkowe, apetyt na te ryzyko, tolerancja związana z ryzykiem podatkowym itp. są zagadnieniami nadzorowanymi przez komitet ds. ryzyka. Uprawnienia dotyczące zarządzania ryzykiem podatkowym są wdrożone w organizacji wraz z uprawnieniami do podejmowania rozsądnych i wyważonych decyzji. Odpowiedzialność personelu za zarządzanie ryzykiem, w tym ryzykiem podatkowym jest jasno określona i powszechnie rozumiana oraz stosowana w całej organizacji. Obowiązki w tym zakresie są wyraźnie przypisane do celów stawianych przed pracownikami.</p> <p>Właściciele ryzyk podatkowych są proaktywni w zakresie minimalizacji ryzyk. Właściciele kluczowych ryzyk podatkowych spotykają się cyklicznie w celu omówienia planowanych działań w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym.</p>	<p>Każdy poziom hierarchii organizacji ma dobrze zdefiniowaną i wszechstronną delegację uprawnień za zarządzanie ryzykiem podatkowym, zapewniającą właściwą odpowiedzialność na każdym poziomie.</p> <p>Pracownicy na wszystkich poziomach działają proaktywnie w zakresie odpowiedzialności za ryzyko, w tym podatkowe, poszukując i kwestionując strategię ryzyka związane z kluczowymi ryzykami, które znajdują się pod ich kontrolą. Ryzyka, w tym podatkowe w całej organizacji są nadzorowane optymalnie i skutecznie przez upoważnioną kadrę kierowniczą wyższego szczebla, która ma silną świadomość powiązanych ze sobą obszarów ryzyka.</p>
--	--	--	--	--	--	---

			silosowy (nie dotyczy całego procesu).	właściciel ryzyka, co znajduje odzwierciedlenie w rejestrze ryzyka. Odpowiedzialności za ryzyka są przypisane do konkretnych funkcji (matryca odpowiedzialności). Ryzyka ogólne jak reputacyjne są zarządzane na poziomie kadry kierowniczej.		
	Struktura zarządzania ryzykiem podatkowym	Organizacja posiada rozproszoną, nieformalną strukturę zarządzania ryzykiem nie obejmującą zarządzania ryzykiem podatkowym. Obszar podatkowy łączony jest wyłącznie z komórką odpowiedzialną za rozliczenia podatkowe, w której brak jest świadomego zarządzania ryzykiem podatkowym.	Organizacja opracowała i wdrożyła pewne elementy struktury zarządzania ryzykiem, zgodnie ze strukturą trzech linii obrony lub podobną, w celu nadzorowania ram zarządzania ryzykiem w organizacji. Struktura ta nie obejmuje zarządzania ryzykiem podatkowym, które prowadzone jest w komórce odpowiedzialnej za rozliczenia podatkowe.	Organizacja ustanowiła strukturę zarządzania ryzykiem, aby nadzorować ramy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie i zapewnić działanie procesu zarządzania ryzykiem. Działanie te obejmuje ryzyko podatkowe.	Organizacja w pełni zintegrowała swoją strukturę zarządzania ryzykiem podatkowym, stosując ją we wszystkich swoich operacjach (w tym centrali, terenie, itp.).	Organizacja nastawiona jest na ciągłe doskonalenie struktury zarządzania ryzykiem podatkowym i innowacjami w tym zakresie, co czyni ją liderem na tle innych podmiotów.
Zasady zarządzania ryzykiem podatkowym	Apetyt na ryzyko podatkowe i wdrożenie zasad zarządzania ryzykiem podatkowym	Organizacja posiada rozdrobnione, ograniczone zasady zarządzania ryzykiem, nie uwzględniające zarządzania ryzykiem podatkowym. Brak określonego akceptowalnego poziomu apetytu na ryzyko podatkowe. Zarządzanie ryzykiem podatkowym	Organizacja opracowała wewnętrzne zasady regulujące zarządzanie ryzykiem podatkowym, jednak nie zostały one jeszcze zatwierdzone przez odpowiedni, upoważniony organ (władze) organizacji. Organizacja na poziomie działu podatkowego	Organizacja ustanowiła wewnętrzne regulacje określające zasady zarządzania ryzykiem podatkowym i zdefiniowała apetyt na ryzyko podatkowe. Określiła też powiązane procedury eskalacji, które zostały zatwierdzone przez	Organizacja wdrożyła regulacje opisujące całkowite podejście do zarządzania ryzykiem. Obejmujące również ryzyko podatkowe, w tym apetyt na ryzyko, tolerancję (lub kryteria) wraz z powiązaniem powtarzalnym procesem eskalacji, które uzyskały aprobatę zarządu. Zarządzanie ryzykiem podatkowym jest zintegrowane z	Organizacja wdraża innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania ryzykiem, w tym w obszarze podatków. Wdrożyła wewnętrzne regulacje zarządzania ryzykiem podatkowym oraz apetyt na ryzyko, tolerancję i kryteria oraz powiązany proces eskalacji, które

		<p>podejmowane jest intuicyjnie, ad-hoc.</p>	<p>identyfikuje apetyt na ryzyko, który nie został skwantyfikowany. Nie został on określony na poziomie strategicznym. Jest deklaracja organizacji o apetycie na ryzyko. Na poziomie deklaratoryjnym zarządzanie ryzykiem ma w różnych obszarach działalności organizacji wspólne elementy, co nie przekłada się na działalność operacyjną. Organizacja określając cele, planując działania i transakcje - nie identyfikuje ryzyk podatkowych i w konsekwencji nie uwzględnia w ramach tych działaniach apetytu na ryzyko podatkowe.</p>	<p>odpowiedni organ organizacji. Organizacja określiła poziom akceptowalnego apetytu na ryzyko w strategii podatkowej w sposób opisowy. Zarząd wymaga od kadry kierowniczej działania wyłącznie w granicach apetytu na ryzyko. Deklaracja organizacji o apetycie na ryzyko zawiera elementy jakościowe powiązane ze strategią, która znana jest kadrze odpowiedzialnej za funkcję podatkową. Apetyt na ryzyko jest określony w sposób zrozumiały i zgodny z celami podatkowymi i strategią podatkową. System zarządzania ryzykiem podatkowym jest osadzony w kontekście. Różne wymiary kontekstu są zidentyfikowane i organizacja rozumie warunki wpływające na zarządzanie ryzykiem podatkowym.</p>	<p>ustalaniem strategii, w tym podatkowej oraz planowaniem i podejmowaniem decyzji. Wdrażane są mechanizmy zapewniające aktywne poszukiwanie informacji zwrotnej od interesariuszy oraz regularne aktualizacje ram zarządzania ryzykiem, w tym podatkowym. Oświadczenie o apetycie na ryzyko podatkowe oprócz elementów jakościowych zawiera elementy ilościowe oraz jest rozpowszechnione w organizacji. Organizacja określiła poziom akceptowalnego apetytu na ryzyko w strategii podatkowej w sposób mierzalny i zakomunikowała właścicielom ryzyk. Na bieżąco monitoruje jakie kwoty w ramach dopuszczalnego apetytu na ryzyko zostały już skonsumowane. Są ustalone i stosowane sankcje dla osób, które podejmują ryzyko na nieodpowiednich poziomach. Apetyt na ryzyko podatkowe jest częścią kompleksowego podejścia organizacji do podejmowania ryzyka, jest rozpatrywane razem z apetytem na ryzyko ogólnie, które jest brane pod uwagę przez organizację. Apetyt na ryzyko i związane z nim tolerancje (jakościowe i ilościowe) muszą być skalibrowane na różnych poziomach organizacji a także z innymi jednostkami.</p>	<p>zostały zatwierdzone przez zarząd i mogą być postrzegane przez kluczowych interesariuszy jako źródło przewagi konkurencyjnej. Podejście jest całościowe, w którym ryzyko podatkowe jest dobrze skalibrowane stanowiące jeden z wymiarów zarządzania ryzykiem. Oświadczenie o apetycie na ryzyko, w tym tolerancje ryzyka i limity dla poszczególnych kategorii ryzyk, w tym w kategorii podatkowej są zawsze wykorzystywane w podejmowaniu decyzji biznesowych.</p>
	<p>Elementy i zakres zasad zarządzania ryzykiem podatkowym</p>	<p>Istnieją domniemane ramy, czyli utarta praktyka określająca zasady zarządzania ryzykiem, które</p>	<p>Istnieją ograniczone komponenty ramowe szcątkowo obejmujące kategorię podatkową.</p>	<p>Organizacja posiada aktualne wytyczne, polityki, procedury dotyczące ryzyka</p>	<p>Zasady zarządzania ryzykiem podatkowym są dostosowane i zdecentralizowane, aby zaspokoić potrzeby wszystkich jednostek</p>	<p>Zasady zarządzania ryzykiem podatkowym są zintegrowane z ustalaniem strategii biznesowej i</p>

		nie zostały formalnie skodyfikowane. Zarządzanie ryzykiem podatkowym co do zasady nie obejmuje tego domniemania.	Organizacja posiada niektóre elementy zarządzania ryzykiem, które w bardzo małym zakresie obejmują ryzyko podatkowe.	podatkowego oraz wdrożyła kluczowe powiązane procesy. Dla organizacji ustalana jest skala ryzyka (np. ocena) w kontekście zarządzania ryzykiem podatkowym.	operacyjnych (w tym centrali, jednostek powiązanych, komórek itp.). Istnieje szczegółowa zintegrowana skala powiązanego ryzyka (np. ocena) dla różnych poziomów hierarchii (np. przedsiębiorstwo, program, projekt) lub pojedyncza odpowiednia skala organizacyjna. Zarządzanie ryzykiem podatkowym obejmuje całą funkcję podatkową oraz pełen wachlarz działań mających wpływ na powstawanie, zarządzanie i mitygację ryzyka podatkowego.	podatkowej oraz z planowaniem, podejmowaniem decyzji i zintegrowanym zarządzaniem wydajnością przedsiębiorstwa. Organizacja cechuje holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem podatkowym, które jest zintegrowane z pozostałymi kategoriami ryzyka i wspólnie zarządzane.
Procesy	Proces zarządzania ryzykiem	Organizacja podejmuje działania w niektórych etapach procesu zarządzania ryzykiem na zasadzie ad hoc. W metodykach stosowanych do identyfikacji, oceny, monitorowania i raportowania ryzyka podatkowego mogą występować niespójności.	Ustanowiono ograniczony proces z metodyką oceny ryzyka podatkowego, monitorowania i raportowania, ale nie jest on w sposób rzetelny przestrzegany. Ograniczona realizacja środków łagodzących ryzyko - organizacja skupia się głównie na szeroko zakrojonych planach łagodzenia skutków zmaterializowania się ryzyka podatkowego, nie podejmując działań oddziałujących na przyczynę tego ryzyka.	Organizacja wdrożyła systematyczny proces z metodyką identyfikacji i oceny ryzyka podatkowego oraz reagowania, monitorowania, eskalacji i raportowania. Jest też w ramach procesu ustalany kontekst.	Organizacja wdrożyła systematyczny proces zarządzania ryzykiem podatkowym z jasną metodyką, która jest dalej udoskonalana w oparciu o przeglądy jakości, informacje zwrotne i doświadczenie i ma jednakowe zastosowanie we wszystkich jej operacjach (w tym centrali, terenie, programie, projekcie). Ocena ryzyka podatkowego jest uzgodniona z oceną ryzyka w innych obszarach. Regularnie przeprowadzane są niezależne przeglądy/audyty procesu ryzyka podatkowego. Organizacja w procesie zarządzania ryzykiem podatkowym nie działa poprzez silosy, ale ma całościowe podejście. Proces ryzyka wykorzystuje analizy ilościowe.	Proces zarządzania ryzykiem, w tym podatkowym w organizacji jest z informatyzacją i stale optymalizowany w oparciu o predefiniowane wskaźniki, co czyni organizację liderem na tle innych podatników. Do identyfikacji, analizy, czy oceny ryzyka są stosowane zaawansowane narzędzia analityczne.

	<p>Identyfikacja i analiza ryzyka</p>	<p>Organizacja poświęca minimum uwagi identyfikacji ryzyk podatkowych. Identyfikacja ryzyk podatkowych dokonywana jest jedynie przez dział odpowiedzialny za podatki i tylko w zakresie zadań tego działu. Organizacja sporadycznie i w intuicyjny sposób dokonuje analizy danych zewnętrznych, w tym orzeczeń sądowych i interpretacji. Działania w tym zakresie są podejmowane co do zasady ex post. Dane historyczne w celu identyfikacji ryzyk podatkowych są wykorzystywane w ograniczonym zakresie. Źródła potencjalnych zagrożeń nie są rejestrowane. Identyfikacja ryzyka koncentruje się na zdarzeniach przeszłych.</p>	<p>Identyfikacja ryzyk podatkowych obejmuje zadania działu podatkowego i działu księgowości. Organizacja incydentalnie podejmuje próby identyfikacji ryzyk podatkowych w innych działach organizacji. Działania te są jednak sporadyczne i nieformalne. Rejestrowane są jedynie obszary powstawania ryzyk (np. zmiany prawa podatkowego). Organizacja we własnym zakresie (zazwyczaj główna księgowa/osoba odpowiedzialna za dział podatków) dokonuje analizy danych zewnętrznych, w tym orzeczeń sądowych i interpretacji oraz monitoruje zmiany legislacyjne. Brak jest zasad rejestrowania ryzyk.</p>	<p>Organizacja w sposób powtarzalny dokonuje identyfikacji ryzyk podatkowych w zakresie wszystkich procesów związanych bezpośrednio i pośrednio z funkcją podatkową. Zidentyfikowane ryzyka są na bieżąco rejestrowane. Analiza danych zewnętrznych, w tym orzeczeń sądowych i interpretacji oraz zmian prawa podatkowego odbywa się w oparciu o spisane zasady. Wybrani pracownicy mają dostęp do platform podatkowych /newsletterów/, które nie są spersonalizowane. Organizacja identyfikuje źródła potencjalnych zagrożeń w obszarze podatkowym i rejestruje je. Dokonywana jest analiza pozwalająca zrozumieć naturę ryzyka: jego wszystkie przyczyny i konsekwencje oraz jego wpływ na cele.</p>	<p>Identyfikacja ryzyka podatkowego dokonywana jest w momencie planowania działań, np. nowa współpraca, nowe transakcje itp. Zidentyfikowane ryzyka są na bieżąco rejestrowane z uwzględnieniem ich przyczyn i skutków. Analiza danych zewnętrznych, w tym orzeczeń sądowych i interpretacji oraz zmian w przepisach prawa jest dokonywana z wykorzystaniem spersonalizowanych (z uwzględnieniem specyfiki) platform podatkowych, newsletterów. Pracownicy mają zapewniony czas niezbędny do tej analizy. Dokonując identyfikacji ryzyka podatkowego, zwłaszcza związanego z działaniami nietypowymi bądź nieznanymi wcześniej organizacji, podmiot bierze pod uwagę opinie ekspertów w dziedzinie opodatkowania, księgowych, doradców podatkowych, radców prawnych, biegłych rewidentów oraz KAS. Analiza ryzyka podatkowego obejmuje szczegółowe rozważenie niepewności, konsekwencji, prawdopodobieństwa, scenariuszy, kontroli i ich skuteczności.</p>	<p>Organizacja do identyfikacji ryzyka podatkowego używa zaawansowanych technik oraz narzędzi IT. Identyfikacja ryzyka podatkowego jest głównie skupiana na prognozowaniu nowych potencjalnych zagrożeń i szans.</p>
	<p>Ocena ryzyka</p>	<p>Jeśli organizacja dokonuje oceny ryzyka podatkowego to stosuje metodę ekspercką - opartą wyłącznie na wiedzy i doświadczeniu - osoby odpowiedzialnej za dział</p>	<p>Oceny ryzyka podatkowego na zasadzie utartej praktyki dokonuje osoba odpowiedzialna za dział podatków w porozumieniu z działem</p>	<p>Metodyka oceny ryzyka jest ustandaryzowana i spisana, uwzględnia ona ocenę prawdopodobieństwa i wpływu.</p>	<p>Oceny ryzyka podatkowego dokonuje profesjonalista który jest zaznajomiony z ryzykiem, osoba doświadczona i kompetentna w tym zakresie. Ocena ta obejmuje określenie prawdopodobieństwa</p>	<p>Organizacja do oceny ryzyka podatkowego używa zaawansowanych technik oraz narzędzi IT. Ocena ryzyka podatkowego jest dokonywana w systemie IT, który - do</p>

		<p>podatków. Ocena ta jest subiektywna i powierzchowna. Ocena nie jest kompleksowa, ogranicza się często do określenia prawdopodobieństwa materializacji ryzyka, bez określenia jego wpływu. Nie obejmuje wszystkich ryzyk, nie jest dokonywana cyklicznie i nie ma formy spisanego dokumentu.</p>	<p>księgowości. Przy dokonywaniu tej oceny uwzględniane są dotychczas zmaterializowane ryzyka. Ocena ta nie jest kompleksowa, często ogranicza się do określenia prawdopodobieństwa materializacji ryzyka, a określenie wpływu dotyczy tylko niektórych ryzyk. Nie obejmuje całokształtu ryzyk. Aktualizacja ryzyk odbywa się rzadziej niż raz w roku.</p>	<p>Oceny ryzyka podatkowego dokonuje osoba odpowiedzialna za dział podatków w porozumieniu z właścicielami ryzyk. Przy dokonywaniu tej oceny uwzględniane są dotychczas zmaterializowane ryzyka ujęte kompleksowo w rejestrze zdarzeń. Ocena ta obejmuje określenie prawdopodobieństwa materializacji ryzyka, a określenie wpływu dotyczy najistotniejszych ryzyk. Istotność ryzyka jest oceniana co najmniej w skali trzystopniowej. W procesie oceny ryzyka organizacja uwzględnia korelację pomiędzy ryzykami podatkowymi i ryzykami z innych obszarów działalności organizacji i jej wpływ na poziom oceny ryzyk podatkowych. Ocena ryzyk jest dokumentowana w rejestrze ryzyk. Zasady, w tym metodologia oceny ryzyka, zostały sformalizowane w postaci dokumentu i zakomunikowane pracownikom. Progi istotności dostosowane są do materialności płaconych przez</p>	<p>materializacji ryzyka oraz określenie wpływu ryzyka z wykorzystaniem matrycy ryzyka (mapy ryzyka). W procesie oceny ryzyka organizacja uwzględnia korelację zagrożeń podatkowych mogących pojawić się kaskadowo i jego wpływ na potencjalne zagrożenia i szanse w innych obszarach ryzyka oraz realizację celów. Bierze również pod uwagę korelację pomiędzy szansami i zagrożeniami podatkowymi. Ocena ryzyka jest dokonywana z użyciem systemu IT do zarządzania ryzykiem (ERM).</p>	<p>oceny prawdopodobieństwa i wpływu - automatycznie zaciąga dane historyczne i na bieżąco aktualizuje istotność ryzyka.</p>
--	--	--	--	---	---	--

				organizację podatków. Dokumenty, na podstawie których dokonano oceny ryzyk oraz dokonana ocena są archiwizowane.		
Reakcja na ryzyko	Jakościowa ocena reakcji na ryzyka nie jest wykonywana. Reakcja na ryzyko jest podejmowana intuicyjnie przez osobę odpowiedzialną za dział podatków. Reakcja często nie odnosi się do przyczyn, a jedynie polega na minimalizacji skutków ryzyka. Nie jest systemowo uzgadniana z innymi komórkami. Część ryzyk jest akceptowana, ale nie podlegają one dalszemu monitorowaniu.	Reakcja na ryzyko jest podejmowana przez osobę odpowiedzialną za dział podatków w porozumieniu z działem księgowości. Reakcja dotyczy przyczyn tylko w odniesieniu do ryzyk powstałych w działach podatkowym i księgowym. Nie jest systemowo uzgadniana z innymi komórkami. W przypadku zaakceptowanych ryzyk ich dalsze monitorowanie wynika z utartej praktyki. Nieformalnie organizacja weryfikuje, czy zaplanowana reakcja na ryzyko jest w ogóle realizowana i w razie potrzeby czy jest odpowiednio modyfikowana.	Reakcja na ryzyko jest podejmowana przez osobę odpowiedzialną za dział podatków w porozumieniu z właścicielami ryzyk, a w odniesieniu do istotnych ryzyk z udokumentowaną akceptacją wyższego kierownictwa organizacji. Wybór reakcji na ryzyko jest poprzedzony analizą możliwych rozwiązań z uwzględnieniem ich skuteczności i kosztów wdrożenia. Przy wyborze reakcji na ryzyko uwzględniane są działania odnoszące się zarówno do skutków, jak i przyczyn ryzyk. Zasady reakcji na ryzyko zostały spisane w usystematyzowany sposób (określono metodologię reakcji, co skutkuje powtarzalnością reakcji w podobnych sytuacjach). Główną reakcją jest eliminacja lub minimalizacja ryzyka, a akceptacja jest sporadyczna i dotyczy ryzyk ocenionych jako	Reakcja na ryzyko jest podejmowana przez osobę odpowiedzialną za dział podatków w porozumieniu z właścicielami ryzyk, a w odniesieniu do istotnych ryzyk – z udokumentowaną akceptacją i zarządu organizacji. Przy istotnych ryzykach wybierane są najbardziej skuteczne, a nie najtańsze sposoby reakcji. Wdrożono mechanizmy mające na celu ocenę skuteczności wybranych reakcji na poszczególne ryzyka. W przypadku, gdy reakcja na ryzyko okazuje się nieskuteczna, organizacja niezwłocznie zmienia sposób reakcji. Podejmowane są szersze i dobrze zorganizowane działania zmierzające do redukcji ryzyka - mechanizmy kontrolne zostały wdrożone we wszystkich procesach i co do zasady są skuteczne. Analiza wpływu metod ograniczenia ryzyka jest przeprowadzana z uwzględnieniem wpływu na całość funkcjonowania organizacji. Reakcje na ryzyko podatkowe mają charakter systemowy.	W przypadku istotnych ryzyk system IT blokuje możliwość realizacji transakcji do czasu uzyskania zgody zarządu. W przypadku wyboru eliminacji, minimalizacji lub akceptacji ryzyka stosowane są działania polegające na automatyzacji procesów (algorytm, roboty) w celu ich usprawnienia i wyeliminowania możliwości błędu ludzkiego. Reakcja na ryzyko jest spójna z określonym w procedurach podatkowych poziomem apetytu na ryzyko w poszczególnych podatkach. Został określony poziom tolerancji na ryzyko podatkowe (akceptowalny poziom błędów organizacji wynikających m.in. z nieświadomych błędów ludzkich). Organizacja przeprowadza i dokumentuje analizę wpływu poszczególnych metod ograniczania ryzyka na całość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kierownictwo organizacji zachęca pracowników do aktywnego uczestnictwa w poszukiwaniu	

				niskie i wiąże się z koniecznością ich monitorowania. Reakcja na ryzyko jest spójna z określonym w strategii podatkowej poziomem apetytu na ryzyko.		innowacyjnych rozwiązań mających na celu wzrost skuteczności reakcji na ryzyko. Celem organizacji i pracowników jest ciągłe poszukiwanie usprawnień.
Kontrola i monitorowanie ryzyka	<p>Ryzyko podatkowe co do zasady nie jest kontrolowane i monitorowane. Organizacja nie posiada planu zarządzania ryzykiem podatkowym. Kontrola ryzyka odbywa się ad-hoc. Informacje na temat konkretnych/istotnych ryzyk podatkowych mogą być przedstawiane kierownictwu wyższego szczebla na zasadzie ad hoc, często po fakcie tj. w wyniku ich zmaterializowania się. Nie występują wskaźniki wczesnego ostrzeżenia o możliwości zmaterializowania się ryzyka podatkowego.</p>	<p>Jest określona metodyka monitorowania i kontroli ryzyka. Jednak w zakresie ryzyk podatkowych rzadko przestrzegana. Brak jest nadzoru i obserwacji zidentyfikowanych ryzyk podatkowych dostosowanych do poziomu ryzyka. Monitorowanie i kontrolowanie ryzyka nie jest stałym procesem i jest prowadzone tylko do wybranych ryzyk w dużych odstępach czasu.</p> <p>Informacje dotyczące zarządzania ryzykiem podatkowym są przedstawiane kierownictwu wyższego szczebla co najmniej raz w roku.</p>	<p>Organizacja posiada proces systematycznego oceniania skuteczności podejmowanych działań prewencyjnych. Monitorowanie i kontrola ryzyka dostarcza informacji niezbędnych do podejmowania decyzji wyprzedzających pojawienie się niekorzystnych zdarzeń. W ramach tego procesu organizacja monitoruje i kontroluje, czy strategię reakcji na ryzyka podatkowe wdrożono zgodnie z planem, czy działania podejmowane w ramach realizacji planów reakcji na ryzyko skutkują oczekiwanymi rezultatami, czy wystąpiły nowe ryzyka nierozpoznane uprzednio itp. Terminowe, dokładne raporty informacyjne dotyczące zarządzania ryzykiem podatkowym są dostępne dla wszystkich odpowiednich pracowników i</p>	<p>Kryteria oraz plan monitorowania i kontroli danego ryzyka podatkowego jest określany w momencie oceny ryzyka z uwzględnieniem przyczyn i skutków ryzyka podatkowego. Monitorowanie i kontrola ryzyka jest realizowana. Do monitorowania ryzyka organizacja wykorzystuje kluczowe wskaźniki ryzyka (KRI) dla istotnych ryzyk. Organizacja wykonuje audyty efektów działań związanych z redukcją poziomu ryzyk oraz okresowy przegląd ryzyka podatkowego. Dynamiczne raporty z informacjami o ryzyku podatkowym są dostępne dla kierownictwa wyższego szczebla i całego personelu (w stosownych przypadkach) w ramach operacji organizacji (w tym centrali, terenu, programu, projektu), podkreślając zakresy ryzyka podatkowego przekraczające apetyt na ryzyko podatkowe itp. i są udoskonalane w oparciu o kierowaną informację zwrotną.</p>	<p>Monitorowanie ryzyka, w tym podatkowego w organizacji jest procesem stałym realizowanym w systemie IT w sposób zautomatyzowany. Dynamiczne pulpity nawigacyjne z informacjami o ryzyku, w tym podatkowym oraz apetyt na ryzyko itp. są proaktywnie wykorzystywane w całej działalności organizacji (w tym centrali, terenie itp.).</p>	

				regularnie przedstawiane kierownictwu wyższego szczebla, w tym organowi zarządzającemu.		
Komunikacja i informacja w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym	<p>Informacje o ryzyku podatkowym nie są lub są gromadzone niesystematycznie i nie są rozpowszechniane w organizacji. Informacje dotyczące identyfikacji i zarządzania ryzykiem podatkowym są często niekompletne, nieaktualne, co może prowadzić do podjęcia błędnych decyzji.</p> <p>Świadomość ryzyk podatkowych jest bardzo niska.</p>	<p>Niektóre informacje o ryzyku są gromadzone, ale nie są przekazywane w sposób systematyczny lub nie są przejrzyste i niechętnie przekazywane. W komórce podatkowej jest świadomość ogólnych ryzyk podatkowych.</p> <p>Zarząd podejmuje incydentalne działania oraz angażuje środki, aby zarządzać ryzykiem podatkowym.</p> <p>Dominuje „silosowe” podejście do zarządzania ryzykiem podatkowym ograniczone do punktu widzenia zadań poszczególnych komórek organizacyjnych. Informowanie o ryzyku ma głównie charakter jednostronny (z dołu do góry), rzadko docierają informacje zwrotne lub wskazówki co do kierunku działań.</p>	<p>Informacje o ryzyku podatkowym są systematycznie gromadzone i formalnie przekazywane na odpowiednim forum, a także w sposób odgórny.</p> <p>Większość pracowników organizacji ma świadomość jakie ryzyka podatkowe mogą się zmaterializować na ich stanowiskach pracy.</p> <p>Ryzyka podatkowe są identyfikowane w całej organizacji, a nie tylko w dziale podatkowym. W organizacji istnieje świadomość konieczności komunikowania ryzyk i zdarzeń, które mogą powodować materializację ryzyk podatkowych pomiędzy różnymi komórkami. Ryzyka podatkowe, które mogą wstąpić w danych komórkach organizacyjnych są znane pracownikom.</p>	<p>Informacje o ryzyku podatkowym są systematycznie gromadzone i formalnie przekazywane w górę i w dół organizacji (w tym w centrali, terenie itp.). Są to informacje ważne dla kierownictwa wyższego szczebla i odpowiadające ich potrzebom. W organizacji istnieje bardzo duża świadomość konieczności komunikowania ryzyk i zdarzeń, które mogą powodować materializację ryzyk podatkowych pomiędzy różnymi komórkami. Świadomość ryzyka podatkowego jest uznawana za kluczową kompetencję kierownictwa niższego szczebla w całej organizacji. Organizacja posiada umiejętności niezbędne do wspierania świadomości ryzyka podatkowego i zarządzania nim. W organizacji funkcjonuje program szkoleń w celu zapewnienia kadrze odpowiedniego poziomu wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym.</p>	<p>Kompleksowe informacje o ryzyku, w tym podatkowym są systematycznie i przejrzysto gromadzone i udostępniane w całej organizacji (oraz, jeśli to konieczne, na zewnątrz).</p>	
Monitorowanie systemu zarządzania ryzykiem podatkowym	Monitorowanie poszczególnych elementów systemu zarządzania	Monitorowanie poszczególnych funkcjonujących	Konieczność monitorowania systemu wynika z	Istotą monitorowania i testowania jest ciągła weryfikacja czy to co zostało ustalone w	Monitorowanie wszystkich elementów systemu zarządzania ryzykiem, w	

		<p>ryzykiem podatkowym jest podejmowane intuicyjnie i incydentalnie przez osobę odpowiedzialną za dział podatków. Raportowanie przeprowadzane jest na żądanie wyższego kierownictwa lub zarządu organizacji i wynika z materializacji ryzyka podatkowego.</p>	<p>elementów systemu zarządzania ryzykiem jest podejmowane przez osobę odpowiedzialną za dział podatków w porozumieniu z działem księgowości. Jest oparte na utartej praktyce. Brak cykliczności w tym zakresie. Organizacja jest świadoma konieczności raportowania wyników monitorowania funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem podatkowym, jednak raportowanie to nie odbywa się w obrębie całej organizacji.</p>	<p>polityki/procedury zarządzania ryzykiem podatkowym lub z procedur dotyczących poszczególnych podatków, które przewidują również obowiązek cyklicznego raportowania wyników wyższemu kierownictwu i organowi zarządzającemu organizacji.</p>	<p>zakresie zarządzania ryzykiem przez organizację jest stosowane i jest skuteczne. Monitorowanie poszczególnych elementów systemu zarządzania ryzykiem podatkowym jest podejmowane przez kontrolę wewnętrzną i audyt. Wdrożone zostały KPI określające czy system zarządzania ryzykiem podatkowym sprzyja zwiększaniu wartości organizacyjnej poprzez kontrolę ryzyka podatkowego. KPI odnoszą się do oceny skuteczności i adekwatności poszczególnych elementów systemu zarządzania ryzykiem podatkowym, odnosząc się np. do następujących zagadnień:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adekwatność działań w zakresie monitorowania i raportowania ryzyka podatkowego, - efektywności reakcji na ryzyko, - szybkość identyfikacji ryzyka, - poziom elastyczności systemu zarządzania ryzykiem <p>umożliwiamy dostosowanie do zmieniającego się otoczenia,</p> <ul style="list-style-type: none"> - poziom automatyzacji procesu, - częstotliwość i skala materializacji ryzyka, - poziom ulepszenia przepływu informacji w ramach procesu i podziału pracy, - poziom dostępności danych niezbędnych do zarządzania ryzykiem podatkowym. <p>Ustalane KPI są okresowo przeglądane.</p>	<p>tym podatkowym jest wymuszane i wspierane przez system IT. Archiwizacja wyników monitorowania systemu zarządzania ryzykiem została zdigitalizowana i w dużej mierze zautomatyzowana. Organizacja planuje długoterminowo rozwój systemu zarządzania ryzykiem podatkowym (wdrożona została mapa drogowa w zakresie planowanych zmian rozwojowych) i na bieżąco monitoruje wdrożenie zaplanowanych zmian.</p>
--	--	---	---	--	--	---

Zdolności związane z zarządzaniem ryzykiem	Kompetencje	Kompetencje związane z zarządzaniem ryzykiem podatkowym są postrzegane jako mało wartościowe, opierają się na jednostkach i różnią się w zależności od posiadanych przez nich umiejętności, wiedzy i zdolności. Organizacja nie rozwija wśród kadry zarządzającej/kierowniczej kompetencji w zakresie zarządzania ryzykiem, brak zrozumienia dla zarządzania ryzykiem podatkowym. Zagadnienie nie zostało uwzględnione w planie szkoleń.	Niektórzy menedżerowie cenią kompetencje związane z zarządzaniem ryzykiem podatkowym, co przejawia się m.in. w zachęcaniu swoich zespołów do rozwijania umiejętności, wiedzy i zdolności w tym zakresie poprzez programy szkoleniowe ad hoc lub na zamówienie.	Zarządzanie ryzykiem jest uznawane za kompetencję kierowniczą, a szkolenia/kursy uświadamiające dotyczące zarządzania ryzykiem podatkowym są częścią szerszego programu rozwoju personelu ERM (odpowiedzialnego w firmie za zarządzanie ryzykiem, w tym podatkowym).	Kierownictwo wyższego szczebla sygnalizuje znaczenie proaktywnego rozwijania zarządzania ryzykiem podatkowym jako kluczowej kompetencji dla siebie i całego personelu, a kompleksowy program rozwoju personelu ERM jest wdrożony.	Personel jest zmotywowany do aktywnego dalszego doskonalenia swoich umiejętności i wiedzy w zakresie ryzyka podatkowego. Organizacja stale doskonali swój kompleksowy program rozwoju personelu ERM, a procesy ryzyka podatkowego są powiązane w innych kompetencjach organizacyjnych (np. informatycznymi, analitycznymi) i programach rozwoju personelu.
	Możliwości	Organizacja czasami zmienia priorytety swoich działań biznesowych co ma wpływ na powstawanie ryzyk podatkowych i podejmuje dodatkowe ryzyko w dążeniu do określonych celów ale w ograniczonych przypadkach i bez pełnej informacji lub jasnej analizy.	Organizacja regularnie zmienia priorytety swoich działań i podejmuje dodatkowe ryzyko podatkowe w dążeniu do określonych celów, jednak bez pełnej informacji i jasnej analizy.	Organizacja jest w stanie zaakceptować pewne dodatkowe ryzyko podatkowe w dążeniu do swoich celów, biorąc pod uwagę jej apetyt na ryzyko podatkowe.	Organizacja jest w stanie zidentyfikować i wykorzystać pewne realne możliwości w oparciu o ocenę, czy może zarządzać poziomami ryzyka rezydującego w ramach swojego apetytu na ryzyko podatkowe i tolerancję ryzyk podatkowych.	Organizacja może terminowo identyfikować i wykorzystywać realne możliwości oraz dynamicznie zarządzać ryzykiem rezydującym w ramach swojego apetytu na ryzyko podatkowe i tolerancji ryzyk podatkowych.
	Połączenia z innymi systemami	Co do zasady manualne rejestrowanie procesu zarządzania ryzykiem podatkowym przy użyciu excela. Ręczne linki do innych systemów lub narzędzi informacyjnych. Ręczne zasilanie systemów, ręczne przekazywanie danych.	Ręczne łącze do innych systemów lub narzędzi informatycznych.	Ustanowione powiązania między systemami zarządzania ryzykiem a innymi kluczowymi systemami (np. planowaniem). Linki zazwyczaj nie są zautomatyzowane.	Zaawansowana platforma technologiczna do zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa (ERM) dostępna we wszystkich operacjach (w tym centrala, teren, itp.) wraz z przechwytywaniem/integracją danych z innych procesów, które są zintegrowane/połączone poprzez półautomatyczne operacje pobierania/ładowania.	Platforma ERM jest w pełni zintegrowana z systemem planowania i zarządzania wydajnością z dynamicznymi dashboardami do planowania, monitorowania i analizy.

	<p>Platformy, systemy i narzędzia</p>	<p>Ryzyka, działania związane z zarządzaniem ryzykiem nie są lub są rejestrowane w różnych dokumentach, zazwyczaj tylko na początku procesu zarządzania ryzykiem.</p>	<p>Ręczna ocena ryzyka/narzędzia reagowania na nie (np. arkusz kalkulacyjny).</p>	<p>Konsolidowane narzędzia oceny ryzyka (np. skonsolidowany rejestr ryzyka) lub implementacja podstawowej technologii systemu zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem podatkowym z możliwością monitorowania i raportowania.</p>	<p>Technologia jest wykorzystywana do poprawy wszystkich aspektów zarządzania ryzykiem podatkowym, na przykład dynamiczne pulpity nawigacyjne ryzyka, narzędzia do modelowania i prognozowania ryzyka podatkowego. System/y wspierają bieżące monitorowanie ryzyk - np. wdrożono alerty (dot. np. aktualizacji rejestru ryzyk, zbliżenia do przekroczenia progów tolerancji) oraz monitorowanie poziomu materializacji ryzyk podatkowych w danym roku podatkowym (uwzględnianie efektów skali - mnogość transakcji o niskiej wartości).</p>	<p>Zaawansowane narzędzia do modelowania i prognozowania ryzyka podatkowego (i danych) są wykorzystywane do wspierania analizy scenariuszy i ustalania strategii działania przedsiębiorstwa (strategia biznesowa, korporacyjna, podatkowa).</p>
	<p>Integracja z kontrolą wewnętrzną</p>	<p>Brakuje integracji między oceną ryzyka podatkowego a kontrolami wewnętrznymi, którymi zasadniczo zarządza się oddzielnie od ryzyka. Kontrola wewnętrzna nie odnosi się do kwestii ryzyka podatkowego.</p>	<p>Brakuje integracji między oceną ryzyka podatkowego a kontrolami wewnętrznymi, które zasadniczo są zarządzane oddzielnie od ryzyka. Co do zasady powiązanie jeśli istnieje, to tylko na etapie identyfikacji ryzyk.</p>	<p>Uznaje się podstawowe powiązania między ryzykami a kontrolami wewnętrznymi. Kontrole dla procesów i procedur mogących wpłynąć na ryzyka dotyczące jakości zarządzania ryzykiem podatkowym są udokumentowane i przypisane właścicielom.</p>	<p>Uznaje się powiązania między: - kontrolą wewnętrzną a ryzykiem, - skutecznością kontroli i oceną ryzyka. Kontrole dla wszystkich kluczowych procesów są wszechstronnie dokumentowane, oceniane, przydzielana własność i ustalone kryteria kontroli w celu pomiaru skuteczności kontroli i późniejszej oceny ryzyka szczegółowego.</p>	<p>Istnieją kompleksowe ramy kontroli wewnętrznej oparte na ryzyku, które rozpoznają i odzwierciedlają powiązania wszystkich kontroli wewnętrznych z ryzykami, które ograniczają, co umożliwia identyfikację luk w kontroli, a także zbędnych lub nieskutecznych kontroli.</p>
	<p>Integracja z planowaniem</p>	<p>Istnieje ograniczone uznanie potrzeby integracji między oceną ryzyka a planowaniem działań organizacji.</p>	<p>Uznaje się i komunikuje znaczenie integracji oceny ryzyka podatkowego z procesem planowania, chociaż jej zastosowanie jest ograniczone.</p>	<p>Powiązanie między planowaniem opartym na wynikach a zarządzaniem ryzykiem podatkowym jest ustalone poprzez podjęcie procesu zarządzania ryzykiem w momencie planowania.</p>	<p>Całkowite dostosowanie między planowaniem opartym na wynikach a zarządzaniem ryzykiem w całej organizacji (w tym centrali, terenie, programie, projekcie). Planowanie działań łagodzących jest zarządzane w sposób niezawodny, a stopień powodzenia lub niepowodzenia</p>	<p>Istnieje pełna integracja analizy ryzyka i szans podatkowych z ustalaniem strategii i planowaniem opartym na wynikach oraz całym cyklem wdrażania strategii i planów.</p>

				Proces włączania zasobów do planowania mitygacji ryzyka jest zintegrowanym elementem planowania zasobami.	planowania działań łagodzących jest raportowany w trakcie i po zakończeniu cyklu wdrażania.	
--	--	--	--	---	---	--