

OCENA DOJRZAŁOŚCI STRATEGII PODATKOWEJ

PRZEDMIOT OCENY	POZIOM AD-HOC	POZIOM INICJALNY	POZIOM ZDEFINIOWANY	POZIOM ZARZĄDZANY	POZIOM ŚWIADOMY (ZOPTYMALIZOWANY)
Misja i wizja organizacji w zakresie podatków	Brak misji i wizji podatkowej	<p>Misja podatkowa organizacji jest określona na zasadzie utartej praktyki, ale nie jest jasno i konsekwentnie przekazywana pracownikom. Brakuje wizji podatkowej.</p> <p>Brakuje spójnego planowania i analizowania wpływu wyników biznesowych na czynniki ryzyka podatkowego.</p>	Misja i wizja podatkowa jest określona i spisana oraz uwzględnia ich wpływ na realizację celów korporacyjnych, ład korporacyjny oraz współzależność ze strategią korporacyjną i biznesową oraz wartościami etycznymi przyjętymi przez organizację.	Wizja podatkowa dotyczy również świadomego planowania rozwoju poziomu dojrzałości RWNP.	Wizja podatkowa odnosi się również do ciągłego dążenia organizacji do automatyzacji i usprawniania procesów podatkowych.
Cele podatkowe	Organizacja nie ma kompleksowo określonych i sformalizowanych celów podatkowych, poza pojedynczymi założeniami realizowanymi, przez komórkę podatkową, np. terminowe płacenie podatków i składanie deklaracji. Działania organizacji mogą być ukierunkowane na jak	Został określony ogólny cel podatkowy polegający na zapewnieniu zgodności podatkowej. Szczegółowe cele podatkowe są zidentyfikowane przez kierującego działem podatkowym i komunikowane tylko	Cele podatkowe na poziomie strategicznym dotyczą procesów/obszarów i są skorelowane z celami biznesowymi. Sztandarowy celem podatkowym organizacji jest przestrzeganie przepisów prawa podatkowego. Organizacja deklaruje prawidłowe określenie zobowiązań podatkowych,	Realizacja celów jest monitorowana. Na podstawie długoterminowych celów podatkowych i rocznych celów biznesowych określono roczne cele podatkowe.	Cele podatkowe ukierunkowane są na zapewnianie zgodności podatkowej przy jak największej efektywności zasobów i czasu przy wykorzystaniu nowych technologii.

	<p>najniższe płacenie podatków albo nie płacenie ich w ogóle, nawet jeśli pozostaje to w sprzeczności z obowiązującymi przepisami prawa.</p>	<p>pracownikom tego działu. Pracownicy w niewielkim zakresie posiadają wiedzę o ogólnych celach podatkowych. Organizacja nie weryfikuje osiągnięcia założonego celu ogólnego. Strategia traktuje podatki jako koszt prowadzonej działalności, który należy minimalizować, ale zgodnie z przepisami prawa.</p>	<p>terminowe składanie deklaracji podatkowych i płacenie w terminie zobowiązań podatkowych w wysokości wynikającej z deklaracji. Jednocześnie organizacja posiada jako rozwinięcie strategii podatkowej, na poziomie operacyjnym, szczegółowe cele podatkowe w zakresie poszczególnych tytułów podatkowych.</p>	<p>Dokonywana jest weryfikacja osiągnięcia założonych celów ogólnych i rocznych (opomiarowanie w ciągu roku).</p> <p>Kwestie podatkowe traktowane są jako zagadnienie odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a płacenie podatków w kwocie i w czasie wymaganymi przepisami prawa jest traktowane jako należny zwrot części zysku do społeczeństwa, w którym podmiot funkcjonuje i wykorzystuje jego zasoby.</p>		
<p>Wdrożenie strategii podatkowej</p>	<p>Podmioty zaangażowane w tworzenie/aktualizowanie strategii podatkowej</p>	<p>W organizacji co do zasady nie ma ustrukturyzowanych zasad regulujących podejście do kwestii podatkowych na poziomie strategicznym, decyzje podejmowane są ad hoc nie spójnie i intuicyjnie.</p>	<p>Elementy strategii zostały sporządzone przez dyrektora finansowego/głównego księgowego lub zewnętrznych doradców bez szerokiego zaangażowania innych członków organizacji.</p>	<p>Strategia została spisana przez dyrektora finansowego/głównego księgowego przy udziale wyższego kierownictwa organizacji, pracowników działu podatkowego oraz dyrektorów działów niepodatkowych i organów nadzoru organizacji.</p>	<p>Zarząd aktywnie angażuje się w tworzenie/aktualizację strategii podatkowej.</p>	<p>Rada nadzorcza ma inicjatywę w zakresie aktualizacji podatkowej.</p>

			<p>Nie uwzględniono specyfiki organizacji i nie zapewniono pełnego udziału wszystkich interesariuszy w procesie tworzenia strategii.</p>	<p>Dzięki zaangażowaniu szerokiego grona interesariuszy wewnętrznych w opracowanie strategii podatkowej uwzględnia ona specyfikę branży, w której działa i strukturę organizacyjną organizacji.</p>		
	<p>Dokumentacja strategii podatkowej</p>	<p>Strategia podatkowa nie została spisana w postaci dokumentu, co prowadzi do braku spójnego podejścia do kwestii podatkowych. Brak strukturalnej procedury oceny i aktualizacji strategii podatkowej</p>	<p>Zostały spisane tylko niektóre elementy strategii podatkowej, większość zasad postępowania w sprawach podatkowych funkcjonuje na zasadzie utartej praktyki.</p>	<p>Udokumentowanie strategii podatkowej ma odzwierciedlenie w kilku dokumentach, które stanowią integralną całość.</p>	<p>Strategia podatkowa ma postać jednego, kompleksowego dokumentu.</p>	
	<p>Zatwierdzenie strategii przez władze organizacji</p>	<p>Żadne zasady związane ze strategicznym zarządzaniem podatkami nie są zatwierdzane przez organ zarządzający.</p>	<p>Zatwierdzanie strategii podatkowej dokonywane jest na poziomie kierownictwa pionu odpowiedzialnego za kwestie podatkowe (np. dyrektora finansowego).</p>	<p>Dokumenty składające się na strategię podatkową zostały zatwierdzone przez zarząd organizacji stosowną uchwałą, po uprzedniej akceptacji rady nadzorczej (jeżeli jest w organizacji).</p>		
	<p>Znaczenie strategii podatkowej w łańdże korporacyjnym</p>	<p>Pojawiające się w organizacji ad hoc cele i zasady postępowania w zakresie podatków nie są istotne dla organizacji.</p>	<p>Cele podatkowe i zasady postępowania ma charakter podrzędny w stosunku do łańdże korporacyjnego.</p>	<p>Ze strategii podatkowej wynika, że obowiązuje wszystkich pracowników, także działów biznesowych i jest dokumentem nadrzędnym nad innymi wewnętrznymi procedurami operacyjnymi. Określa ona zasady postępowania w kwestiach podatkowych we wszystkich</p>	<p>Organizacja informuje kontrahentów o zasadach wynikających ze strategii podatkowej i promuje wśród nich te zasady.</p>	<p>Organizacja w miarę możliwości stara się wyegzekwować zasady wynikająca ze strategii podatkowej także od dostawców.</p>

				obszarach działalności, obejmując wszystkich pracowników, włącznie z działami biznesowymi.		
Spójność	Spójność strategii podatkowej z otoczeniem regulacyjnym	Organizacja nie analizuje czy jej podejście do kwestii podatkowych na poziomie strategicznym jest zgodne z obowiązującymi przepisami prawa podatkowego oraz z wewnętrznymi regulacjami i soft law.	Organizacja weryfikuje zgodność podejścia do kwestii podatkowych na poziomie strategicznym, tylko w zakresie zgodności z obowiązującymi przepisami prawa. Cele i zasady podatkowe mogą być częściowo nie spójne ze strategią korporacyjną regulującą m.in. misję i wizję organizacji i zakres działalności.	Organizacja dąży do zapewnienia spójności strategii podatkowej nie tylko z przepisami prawa, ale i z wewnętrznymi regulacjami, w tym w zakresie etyki, a także wymogami soft law, które zdecydowała się przestrzegać (np. normy ISO w zakresie compliance, regulacje giełdowe, wytyczne OECD) . Strategia podatkowa jest spójna ze strategią korporacyjną.	Organizacja w ramach okresowych przeglądów monitoruje zgodność strategii podatkowej z zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniem regulacyjnym. Oficer Compliance nadzoruje zgodność strategii podatkowej z przepisami prawa oraz ze strategią korporacyjną. Monitorowanie jest wspierane przez system IT – w którym wdrożono komunikaty/ alerty wymuszające uwzględnienie w strategii zmian zachodzących w wewnętrznych regulacjach Nowe wewnętrzne regulacje operacyjne są każdorazowo analizowane pod kątem zgodności ze strategią	Nadzorowanie spójności z otoczeniem regulacyjnym jest rolą oficera (tax) compliance, który na bieżąco monitoruje zgodność strategii podatkowej z przepisami prawa, soft law i wewnętrznymi regulacjami. Monitorowanie spójności strategii podatkowej z regulacjami wewnętrznymi jest wspierane przez system IT, który „wymusza” obowiązkową analizę zgodności nowej/ zmienianej regulacji wewnętrznej ze strategią podatkową. Realizacja tej analizy jest wspierana przez AI. AI wspiera również proces monitorowania zgodności strategii podatkowej z zewnętrznymi regulacjami.

					podatkową. Każdorazowo weryfikowana jest zgodność strategii podatkowej z nowymi regulacjami prawnymi dotyczącymi organizacji oraz ze zmianami w strategii korporacyjnej.	
	Spójność strategii z otoczeniem biznesowym	Organizacja ma ustalone cele i kierunki działania biznesu, ale nie ma ustalonego procesu przewidywania ich wpływu na podatki. Organizacja nie weryfikuje spójności strategii biznesowej (regulującej strategiczne decyzje m.in. wyboru produktu, przewagi konkurencyjnej) z wewnętrznymi celami i zasadami podatkowymi.	Cele i zasady podatkowe mogą być częściowo niespójne ze strategią biznesową. Cele i zasady podatkowe mają charakter podrzędny w stosunku do strategii biznesowej.	Strategia podatkowa jest spójna ze strategią biznesową. Na poziomie strategicznym opisane zostały zasady zapewniające - podejmowanie decyzji biznesowych z uwzględnieniem skutków podatkowych oraz - prawidłowe dokumentowanie tych decyzji i ich skutków podatkowych	Strategia podatkowa jest regularnie aktualizowana i dostosowywana do zmieniającego się otoczenia biznesowego organizacji. Strategia podatkowa reguluje kwestie systematycznego dokonywania oceny wpływu podejmowanych decyzji biznesowych na kwestie podatkowe.	Monitorowanie spójności strategii podatkowej z biznesową wspierane jest przez system IT, który „wymusza” obowiązkową analizę wpływu zmiany w strategii biznesowej na podatkową oraz obowiązkowe wdrożenie zmiany w strategii podatkowej, jeśli wynika to z analizy. Realizacja tej analizy może być wspierana przez AI.

<p>Podejście do planowania podatkowego</p>	<p>Planowanie podatkowe ma charakter incydentalny i niespójny. Zgodność z przepisami podatkowym co do zasady nie jest uwzględniana przy podejmowaniu decyzji biznesowych.</p>	<p>Zgodność z przepisami podatkowymi nie zawsze jest uwzględniana przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Planowanie podatkowe odbywa się na zasadzie utartej praktyki, która nie zawsze jest stosowana. Proces planowania podatkowego nie jest dokumentowany.</p>	<p>Planowanie podatkowe jest istotne dla organizacji, dlatego strategia podatkowa odnosi się do kwestii udziału organu zarządzającego w procesie planowania podatkowego.</p>	<p>Strategia podatkowa uwzględnia zaangażowanie organu zarządzającego w proces planowania podatkowego jako integralną część planowania biznesowego. Organ zarządzający jest informowany o każdej nietypowej lub istotnej transakcji oraz otrzymuje raporty z audytu w zakresie rozliczeń podatkowych.</p>	<p>System IT wspiera proces planowania podatkowego poprzez przygotowywanie analiz predykcyjnych. Realizacja tej analizy może być wspierana przez AI.</p>
<p>Podejście do zarządzania ryzykiem podatkowym w strategii podatkowej</p>	<p>Na poziomie strategicznym organizacja nie określa swojego podejścia do zarządzania ryzykiem podatkowym.</p>	<p>Na poziomie strategicznym organizacja częściowo i formie utartej praktyki - określa swoje podejście do zarządzania ryzykiem podatkowym, określając m.in. zasady eskalacji ryzyka do organu zarządzającego lub kierownictwa wyższego szczebla. Oczekiwania zarządu nie zawsze są spójne oraz są niesystematycznie i nie konsekwentnie przekazywane. Dla</p>	<p>Strategia odnosi się do ogólnych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem podatkowym. W strategii podatkowej odniesiono się do kwestii ryzyka podatkowego, apetyt na ryzyko określono w sposób opisowy (np. niski) i wskazano, że organizacja dąży do jego minimalizacji i nie podejmuje działań sprzecznych z przepisami prawa podatkowego. Organizacja deklaruje brak działań w kierunku uchylania się bądź unikania opodatkowania oraz działań ukierunkowanych na agresywną optymalizację</p>	<p>Organizacja wskazuje podejście do zarządzania poziomem tolerancji na ryzyko. Organizacja deklaruje zapewnienie zasobów niezbędnych do skutecznego zarządzania ryzykiem podatkowym, w tym do dochowania należytej staranności w kwestiach związanych z rozliczeniami podatkowymi. W strategii podatkowej odniesiono się do</p>	<p>Organizacja dąży do jak największej automatyzacji procesu zarządzania ryzykiem, w tym podatkowym, w tym do wykorzystania AI. Celem jest wdrożenie do identyfikacji, analizy, oceny ryzyka podatkowego zaawansowanych narzędzi analitycznych, które m.in. umożliwiają prognozowanie nowych potencjalnych zagrożeń i szans.</p>

		<p>pracowników nie jest jasne, jaki jest ogólny kierunek zarządzania ryzykiem podatkowym.</p>	<p>podatkową. W zakresie transakcji z podmiotami powiązaniemi deklaruje ustalanie cen z uwzględnieniem zasady arms length. Organizacja deklaruje pełną transparentność w przypadku zawarcia transakcji z podmiotami z rajów podatkowych. Organizacja deklaruje dochowanie należytej staranności w kwestiach związanych z rozliczeniami podatkowymi, w tym przy weryfikacji kontrahentów (VAT, WHT). Organizacja deklaruje, że zarząd będzie akceptował każdą istotną, nową i nietypową transakcję. Zgodnie z deklaracją zawartą w strategii podatkowej organizacja dąży do osiągnięcia celów biznesowych z uwzględnieniem ryzyk podatkowych.</p>	<p>kwestii raportowania wewnętrznego w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym. Zgodnie z deklaracją zawartą w strategii podatkowej system zarządzania ryzykiem podatkowym stanowi element zarządzania ryzykiem biznesowym.</p>	
<p>Podejście do płatności zobowiązań podatkowych</p>	<p>Strategii płatności podatkowej nie ma w organizacji lub opiera się ona na traktowaniu priorytetowo płatność innych niż podatkowe albo na celowym kredytowaniu działalności kosztem nieterminowego regulowania zobowiązań podatkowych.</p>	<p>W organizacji wykształca się utarta praktyka polegająca na dążeniu do terminowej zapłaty podatków.</p>	<p>W strategii podatkowej zapewniono priorytetowe traktowanie zapłaty podatków, co oznacza, że organizacja angażuje odpowiednie zasoby i procesy w celu zapewnienia terminowej i dokładnej płatności.</p>	<p>Organizacja dąży do usprawnienia procesu płatności zobowiązań podatkowych – dlatego system IT wspiera monitorowanie planowania płatności i terminowej wpłaty zobowiązań poprzez</p>	<p>Organizacja dąży do automatyzacji procesu płatności zobowiązań podatkowych – dlatego terminowa zapłata zobowiązań podatkowych jest realizowana automatycznie przez system IT.</p>

				odpowiednie komunikaty / alerty.	
Podejście do ładu podatkowego w strategii podatkowej	Ład podatkowy w organizacji nie jest uznawany za kwestię istotną. Organizacja na poziomie strategicznym nie podejmuje działań mających na celu zarządzanie ładem podatkowym.	Organizacja na poziomie strategicznym podejmuje działania na zasadzie utartej praktyki mające na celu zarządzanie ładem podatkowym. Brak jasnej deklaracji ze strony zarządu, że są to dla organizacji kwestie istotne.	Organizacja postrzega zarządzanie ładem podatkowym jako istotną kwestię, dlatego organizacja w strategii podatkowej deklaruje dążenie do jak najlepszego uregulowania kwestii zadań, ról, uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności w zakresie kwestii podatkowych wśród wewnętrznych organów, kierownictwa i pracowników. Strategia określa podstawowe odpowiedzialności w zakresie funkcji podatkowej.	Organizacja na poziomie strategicznym deklaruje dążenie do usprawniania zarządzania ładem podatkowym przez monitorowanie skuteczności funkcjonowania wdrożonych zasad i podziału obowiązków (np. pomiar obciążenia pracą).	Organizacja na poziomie strategicznym deklaruje ciągłe doskonalenie podziału ról i odpowiedzialności w zakresie kwestii podatkowych przy wsparciu nowych technologii.
Podejście do zarządzania zasobami odpowiedzialnymi za funkcję podatkową	Kwestie dotyczące zapewnienia odpowiedniej jakości i ilości kadry odpowiedzialne za funkcję podatkową nie jest kwestią istotną dla organizacji. W organizacji jest tendencja do minimalizowania nakładów na kadrę odpowiedzialną za funkcję podatkową	Kwestie związane z podejściem do zarządzania kadrą odpowiedzialną za funkcję podatkową stają się istotne, ale tylko w zakresie dbałości o jakość kadr. Podejście to nie jest sformalizowane.	Organizacja w strategii podatkowej deklaruje zapewnienie odpowiedniej ilości i jakości niezbędnej kadry do realizacji zasad wynikających ze strategii podatkowej.	Organizacja deklaruje w strategii podatkowej zapewnienie odpowiedniej kadry niezbędnej do realizacji zasad wynikających ze strategii podatkowej, <u>ale i środków finansowych na ten cel.</u>	Organizacja deklaruje wsparcie i usprawnianie realizacji zadań przez kadrę odpowiedzialną za funkcję podatkową poprzez <u>optymalizację i automatyzację procesów.</u>
Podejście do zarządzania systemem / narzędziami IT	Na poziomie strategicznym - brak woli na ponoszenie nakładów na system IT efektywnie wspierający funkcję podatkową. Organizacja ogranicza się tylko	Na poziomie strategicznym - pojawia się zrozumienie potrzeby większego wsparcia przez systemy IT realizacji funkcji	Organizacja deklaruje, że wdrożone rozwiązania informatyczne w aspekcie podatkowym zapewniają prawidłowe przygotowanie i wypełnienie deklaracji	Organizacja, że wdrożone rozwiązania informatyczne:- - umożliwią monitorowane i stale	Organizacja deklaruje zapewnianie wysokiego poziomu automatyzacji procesów i kontroli wbudowanej w system IT oraz zapewnianie narzędzi

		do korzysta z podstawowego oprogramowania księgowego, które nie jest zintegrowane z innymi systemami .	podatkowej, co przejawia się w większym budżecie i woli przynajmniej częściowej integracji systemów.	podatkowych, sprawozdań finansowych i innej ustawowo przewidzianej dokumentacji, wyliczenie podatku oraz zarządzanie płatnościami podatku.	ulepszane procesów funkcji podatkowej , aby wszelkie odchylenia były wykrywane na czas, - dostosowane są do organizacji i zintegrowane, zapewniając pewne analizy predykcyjne.	IT umożliwiających zaawansowaną analizę predykcyjną minimalizującą ryzyko podatkowe.
Podejście do komunikacji wewnętrznej w zakresie strategii podatkowej	<p>Brak strategicznego podejścia do komunikowania celów i zasad postępowania w zakresie podatków.</p> <p>Brak środków komunikacji, które byłyby używane do przekazywania wewnątrz organizacji informacji dotyczących strategicznych zasad zarządzania podatkami.</p> <p>Brak świadomości i zrozumienia znaczenia strategii podatkowej dla całej organizacji.</p> <p>Cele podatkowe organizacji nie są komunikowane pracownikom.</p>	<p>Cele i zasady postępowania w zakresie podatków komunikowane są w sposób nieformalny i ograniczają się do grona kierownictwa i pracowników bezpośrednio zaangażowanych w realizację funkcji podatkowej.</p>	<p>Organizacja dąży do rozpowszechnienia wiedzy na temat strategii podatkowej w całej organizacji, w tym celu wdraża skuteczny proces komunikacji, który zapewnia, że kierownictwo organizacji, pracownicy i inne zaangażowane strony są świadome i rozumieją strategię podatkową oraz jej implikacje.</p> <p>Organizacja zapewnia komunikację za pomocą różnych narzędzi, takich jak instrukcje, szkolenia, spotkania informacyjne i raporty podatkowe.</p> <p>W konsekwencji duża część pracowników organizacji ma świadomość obowiązywania</p>	<p>Organizacja dąży do rozpowszechnienia strategii podatkowej wszelkimi dostępnymi narzędziami (np. banery, ekrany, wizualizacja w siedzibie), a także za pomocą cyklicznych szkoleń.</p> <p>Organizacja stosuje: - odpowiednie procesy komunikacji wewnętrznej w celu <u>informowania pracowników o podejmowanych decyzjach podatkowych, ich</u></p>	<p>Organizacja skupia się na transparentnej komunikacji wewnętrznej, aby zwiększyć świadomość pracowników w zakresie podatków.</p> <p>Regularna komunikacja informacyjna, szkolenia i dostęp do informacji podatkowych umożliwiają pracownikom zrozumienie polityki podatkowej, obowiązujących przepisów podatkowych oraz celów organizacji związanych z podatkami.</p> <p>Wzmacnianie świadomości pracowników w zakresie podatków, jest postrzegane jako narzędzie</p>	

				<p>strategii podatkowej, która została im przekazana np. w formie maila oraz zamieszczona na stronie intranetowej.</p> <p>Strategia podatkowa jest objęta programem onboardingowym.</p>	<p><u>skutkach oraz wpływie na organizację,</u></p> <p>- podejmuje działania mające na celu podniesienie świadomości pracowników w zakresie kwestii podatkowych, takie jak szkolenia czy udostępnianie informacji na temat obowiązujących przepisów podatkowych.</p>	<p>umożliwiający podejmowanie właściwych decyzji podatkowych i biznesowych.</p>
<p>Komunikacja- Podejście do transparentności podatkowej wobec społeczeństwa</p>	<p>Organizacja nie chce przekazywać żadnych informacji dotyczących kwestii podatkowych poza niezbędnym minimum wymaganym przez przepisy prawa.</p>	<p>Organizacja w bardzo ograniczonym zakresie i na zasadzie utartej praktyki jest skłonna przekazywać społeczeństwu informacje dotyczących kwestii podatkowych w bardzo ograniczonym zakresie np. w zakresie zapłaconego podatku CIT.</p>	<p>W strategii podatkowej zawarta jest deklaracja dotycząca zapewnienia transparentności podatkowej wobec społeczeństwa. Organizacja deklaruje, że będzie działać w sposób przejrzysty w zakresie swoich działań podatkowych oraz informować społeczeństwo o kwestiach podatkowych.</p>	<p>Strategia podatkowa jasno wskazuje na podejście organizacji do transparentności podatkowej i zapewnia jasne, rzetelne i spójne przekazywanie informacji interesariuszom (np. w sprawozdaniach niefinansowych organizacja raportuje kwestie podatkowe, na stronie internetowej organizacji są zamieszczone i stale</p>	<p>Transparentność podatkowa wobec społeczeństwa organizacji uważana jest za istotny element komunikacji zewnętrznej.</p> <p>Transparentność jest bardzo szeroka, czego przejawem jest m.in. publikacja strategii podatkowej (z wyłączeniem tajemnicy przedsiębiorstwa) i jest postrzegana jako szansa budowania przewagi</p>	

					<p>dostępne informacje na temat realizowania obowiązków podatkowych, ewentualnie sporów z KAS).</p> <p>Publikacje w zakresie strategii spełniają wymagania prawne, zawarte w nich dane są rzetelne i cechują się wysokim poziomem szczegółowości i transparentności, np. obejmują one również informacje dot. poziomu dojrzałości RWNP lub/i zrealizowanych KPI.</p> <p>Publikacje w zakresie realizacji strategii podatkowej są poprzedzone przeglądem zrealizowanym przez podmiot zewnętrzny lub komórkę audytu wewnętrznego.</p>	<p>konkurencyjnej, dzięki szansom reputacyjnym.</p> <p>Organizacja otwarta jest na pytania interesariuszy zewnętrznych w zakresie kwestii podatkowych, udzielane informacje w tym zakresie publikuje na swojej stronie internetowej (z wyłączeniem tajemnicy przedsiębiorstwa).</p>
--	--	--	--	--	---	---

	Komunikacja - podejście do relacji z organami podatkowymi	Na poziomie strategicznym brak woli współpracy z organami podatkowymi.	Na poziomie strategicznym brak jasnego, spójnego stanowiska w zakresie woli współpracy z organami podatkowymi.	W strategii podatkowej uregulowane jest podejście do relacji z organami podatkowymi i podstawowe zasady dotyczące kontaktów KAS oraz rozwiązywania ewentualnych sporów podatkowych.	Podejście organizacji charakteryzuje się dążeniem do utrzymania partnerskich i efektywnych relacji z organami podatkowymi.	
Stosowanie, monitorowanie, aktualizacja	monitorowanie stosowania strategii podatkowej	Brak zasad monitorowania, w tym raportowania realizacji celów i zasad wynikających ze strategii podatkowej.	Pojawiają się pojedynczo nie spisane zasady w zakresie monitorowania stosowania celów i zasad strategicznych w zakresie podatków.	Organizacja wdrożyła raportowanie na poziomie zapewniającym rzetelność informacji zawartych w sprawozdaniu z realizacji strategii podatkowej. Istnieją wewnętrzne procedury zapewniające przekazywanie raportów dot. realizacji strategii zarządowi oraz radzie nadzorczej/komitetowi audytu (jeśli jest w organizacji)	Organizacja wdrożyła na poziomie raportowania wewnętrznego mierniki efektywności bieżącej realizacji strategii podatkowej w danym roku podatkowym. KPI dotyczą m.in. miary skuteczności procesu zachodzących w ramach funkcji podatkowej. KPI odnoszą się do wszystkich istotnych dla organizacji podatków. Wprowadzone są miary efektywności realizacji celów podatkowych, które obejmują m.in.	Monitorując realizację celów podatkowych organizacja weryfikuje ETR (efektywna stopa podatkowa) organizacji na tle barażu oraz wdrażanie efektywnych procesów odpowiedzialnych za terminowe i prawidłowe skorzystanie przez organizację z ulg i zwolnień podatkowych. Każda zmiana w strategii podatkowej powoduje wygenerowanie w systemie IT alertu dotyczącego przeglądu i rewizji procedur/polityk podatkowych.

- | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none">• miary poprawności i terminowości składania deklaracji podatkowych• miary rzeczywistej i prognozowanej efektywnej stopy podatkowej,• czas i zasoby przeznaczone na działania związane z zapewnianiem zgodności podatkowej• miary dotyczące jakości systemu zarządzania ryzykiem podatkowym• zaliczki na podatek jako procent zobowiązania z tytułu podatku dochodowego• wygenerowane oszczędności podatkowych jako procent całkowitych dochodów | |
|--|--|--|--|--|---|--|

	<p>Stosowanie strategii podatkowej przy podejmowaniu decyzji podatkowych.</p>	<p>Decyzje podatkowe są podejmowane ad-hoc, w sposób reaktywny w stosunku do decyzji biznesowych i spontaniczny oraz niejednolity. Brak systemowego mechanizmu oceny skutków podatkowych podejmowanych decyzji biznesowych</p>	<p>Proces podejmowania decyzji podatkowych jest nadal niewystarczająco rozwinięty. Decyzje dotyczące podatków są podejmowane głównie przez kierującego działem podatkowym lub inne wysokie stanowiska związane z finansami, z ograniczonym uwzględnieniem opinii i zaangażowania innych członków organizacji. Brak systemowego podejścia do analizy i oceny konsekwencji podatkowych przed podejmowaniem decyzji biznesowych.</p>	<p>Strategia podatkowa znalazła odzwierciedlenie w procedurach/politykach podatkowych, co oznacza, że działania organizacji w zakresie podatków są zgodne z określonymi celami i podejściem do kwestii podatkowych. Wewnętrzne regulacje podatkowe obejmują m.in. wytyczne dotyczące interpretacji przepisów podatkowych, zasady rozliczania podatków oraz procedury monitorowania i raportowania związane z podatkami.</p> <p>Proces podejmowania decyzji podatkowych obejmuje analizę i ocenę różnych aspektów podatkowych w kontekście strategii podatkowej. W ramach tego procesu uwzględniane są m.in. konsekwencje podatkowe związane z planowanymi działaniami, ryzyka podatkowe, zgodność z obowiązującym prawem oraz cele strategiczne organizacji. Decyzje podatkowe są podejmowane przez wyznaczoną osobę wewnątrz organizacji lub podmiot</p>	<p>Organizacja posiada formalny proces podejmowania decyzji podatkowych. Proces ten obejmuje identyfikację potrzeby podjęcia decyzji podatkowej, analizę i ocenę podatkową, konsultacje wewnętrzne i ewentualne konsultacje zewnętrzne. Na podstawie tych analiz i konsultacji, decyzja podatkowa jest podejmowana przez odpowiednie organy w organizacji i dokumentowana w sposób adekwatny. Zasady wynikające ze strategii podatkowej są stosowane w praktyce. Zasady strategii podatkowej dotyczące deklaracji zgodności podatkowej również istotnych transakcji z kontrahentami. W przypadku nieprawdziwych oświadczeń organizacja</p>	<p>Istnieje wyraźnie zdefiniowany proces podejmowania decyzji podatkowych. Decyzje te są podejmowane w oparciu o analizę danych, informacji podatkowych oraz strategiczne cele organizacji. W ramach tego procesu uwzględniane są aspekty związane z optymalizacją podatkową, zgodnością z przepisami podatkowymi oraz strategicznymi celami organizacji.</p>
--	--	--	---	---	--	---

				<p>zewnątrzny, który ma wiedzę i umiejętności niezbędne do oceny skutków podatkowych i podejmowania decyzji zgodnie z określonymi kryteriami i procedurami.</p> <p>Strategia podatkowa jest stosowana przez kierownictwo organizacji na poziomie operacyjnym. Oznacza to, że zasady i wytyczne strategii podatkowej są wdrożone w codziennej praktyce biznesowej organizacji. Pracownicy są odpowiednio szkoleni i świadomi strategii podatkowej, aby w pełni przestrzegać jej zasad i celów</p>	<p>zrywa współpracę z kontrahentem lub nakłada kary umowne.</p>	
	<p>Zasady przeglądu i aktualizacji strategii podatkowej</p>			<p>Ze strategii podatkowej wynika obowiązek dokonywania jej przeglądu i dostosowania do zmian zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji, wskazano podmiot odpowiedzialny za przeprowadzenie tego przeglądu.</p> <p>Organizacja posiada procedurę aktualizacji strategii wraz z opisami odpowiedzialności za kontrolowanie i monitorowanie</p>	<p>W strategii podatkowej przewidziano okres jej obowiązywania.</p> <p>Przewidziano również obowiązek jej regularnych przeglądów, poza tym przewidziano dokonanie przeglądów ad hoc celem dostosowywana do</p>	<p>W strategii podatkowej przewidziano częstotliwość obowiązkowych przeglądów.</p> <p>Wnioski wynikające z przeglądu są niezwłocznie wdrażane w celu usprawnienia i automatyzacji, aby w przyszłości zapewnić coraz bardziej efektywne</p>

jej realizacji, w tym reakcji na ryzyko i zmiany.

Określono, że przegląd może być elementem audytu RWNP/NAFP.

zmian zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji oraz do zidentyfikowanych nowych ryzyk i pojawiających się wyjątkowych sytuacji.

Przegląd strategii jest udokumentowany, a dokumenty podlegają archiwizacji. Wnioski wynikające z przeglądu są wdrażane przez organizację oraz są wykorzystywane do opracowywania usprawnień procedur i procesów.

Konieczność dokonania tego przeglądu sygnalizowana alertem z systemu IT. Dokumenty z przeglądu strategii podlegają archiwizacji w systemie IT.

stosowanie strategii podatkowej.

Organizacja komunikuje pracownikom oraz interesariuszom zewnętrznym (na stronie internetowej) zmiany w strategii podatkowej wraz z uzasadnieniem.

