



 bezpieczna**kontrola**

Nowe ryzyka podatkowe: jak nimi zarządzać

Partnerzy:



UNIQA



Niewidzialna kontrola

Dziś fiskus nie musi nawet pojawić się w firmie, by rozpocząć działania. Wystarczy plik JPK (Jednolity Plik Kontrolny), czyli automatyczny alert z systemu analizy ryzyka, jedno „odchylenie” od wzorca – i rusza procedura. W tym świecie kontrola podatkowa nie rozpoczyna się więc od zawiadomienia, lecz od wychwycenia nietypowych danych. Przedsiębiorcy często dowiadują się o tym ostatni.

W ramach projektu *Bezpieczna kontrola*, który od lat realizujemy wraz z EY i UNIQA, przyglądamy się zmianom w otoczeniu regulacyjnym, w praktyce kontroli i analizujemy, jak firmy radzą sobie z narastającą presją fiskalną. Coraz częściej słyszymy, że: przedsiębiorcy nie rozumieją, jak naprawdę działa kontrola podatkowa; nie wiedzą, czego się spodziewać, na co zwracać uwagę, jak się przygotować. Choć teoretycznie kontrola podatkowa to znormalizowana procedura, w praktyce budzi niepewność i stres oraz wprowadza asymetrię w relacji kontroler – kontrolowany.

Nasz raport powstał, by uchwycić tę nierównowagę – między rosnącą cyfrową sprawnością fiskusa a ograniczonymi możliwościami firm do obrony własnych interesów. Zbadaliśmy emocje, praktyki i poziom, by pokazać, że **kontrola podatkowa – choć zawsze była obszarem ryzyka – dziś wiąże się z nowym poziomem nieprzewidywalności i wymaga wykształcenia przez firmy nowych kompetencji - zmiany, którą nazwaliśmy aktualizacją systemu bezpieczeństwa podatkowego**. Przeprowadzona w ostatnich latach transformacja fiskusa – automatyzacja, algorytmy, natychmiastowy dostęp do danych – sprawiła, że ryzyko stało się bardziej rozproszone i trudniejsze do uchwycenia. Jeśli jednak firma potrafi je zrozumieć, mierzyć i wpisać analizę oraz reakcje w swój system organizacyjny, może nim skutecznie zarządzać.

Naszą ambicją jest diagnoza problemu, ale też wskazanie konkretnych rozwiązań. Takich, które wzmacniają bezpieczeństwo firm – zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i finansowym. Bo warto rozumieć ryzyko, zamiast się go bać.

Zapraszamy do lektury



Michał Pastuszka

Prezes Strefa Bezpieczeństwa

Najważniejsze wnioski

1.

Cyfrowy fiskus – nowa rzeczywistość kontroli

Kontrola podatkowa przestała być zdarzeniem – **stała się procesem ciągłym**.

Fiskus analizuje dane w czasie rzeczywistym, a procedury mogą rozpocząć się bez formalnego zawiadomienia. Wystarczy plik JPK i automatyczny alert algorytmu. Dla wielu firm to oznacza zupełnie nowy wymiar nieprzewidywalności: mniej kontroli formalnych, ale więcej zautomatyzowanego nadzoru.

2.

Asymetria technologiczna

Administracja skarbową dysponuje narzędziami analitycznymi i ogromnymi zasobami danych, **których większość firm nie potrafi zrównoważyć**.

Cyfrowa sprawność administracji spotyka się z ograniczeniami biznesu – brakiem narzędzi, czasu i wiedzy. To rodzi napięcie i poczucie nierównej gry, w której fiskus działa szybciej i skuteczniej niż kiedykolwiek.

4.

Ryzyko podatkowe – złożony ekosystem niepewności

Ponad 4 na 10 firm uważa, że **ryzyko podatkowe wzrośnie w ciągu roku**.

Najczęściej wskazywane źródła: częste zmiany przepisów (58%), trudność interpretacji (51%) i brak jednolitości stanowisk urzędów (35%).

Ryzyko podatkowe przenika się z finansowym, regulacyjnym i cybernetycznym, tworząc system, w którym zagrożenia wzajemnie się wzmacniają.

3.

Zaufanie do fiskusa wciąż niskie

Tylko 24% firm deklaruje zaufanie do administracji skarbowej.

Dla większości przedsiębiorców fiskus to nadal **kontroler, nie partner**.

Choć cyfryzacja urzędów postępuje, nie przekłada się jeszcze na poczucie większej sprawiedliwości czy wsparcia. Modernizacja bez poprawy doświadczenia podatnika nie wystarczy, by odbudować zaufanie.

5.

Kultura ostrożności

Blisko 70% firm przyjmuje strategię pasywną lub zachowawczą – wolą zapłacić więcej, niż wejść w spór z urzędem.

Bezpieczeństwo podatkowe wciąż spoczywa na barkach pojedynczych osób – głównych księgowych i CFO – zamiast być elementem systemowego zarządzania ryzykiem.

Deklarowana odpowiedzialność organizacji rzadko przekłada się na praktykę.

6.

Gotowość do kontroli – niska i niesystematyczna

Tylko 1/3 firm czuje się przygotowana do cyfrowych kontroli.

Procedury istnieją, ale często nie są aktualizowane; brak narzędzi do analizy JPK i planów działania w razie sporu.

Stres, niepewność i poczucie samotności to codzienność osób reprezentujących firmę przed urzędem.

Gotowość wymaga nie tylko dokumentów – lecz także wsparcia, wiedzy i emocjonalnej odporności

7.

Ubezpieczenia podatkowe – brakujące ogniwo

Ubezpieczenia podatkowe stają się dziś naturalnym kierunkiem **aktualizacji systemu bezpieczeństwa podatkowego firm**.

Projekt **Bezpieczna kontrola**, stworzony we współpracy **Strefy Bezpieczeństwa, EY i UNIQA**, jest sposobem na wyrównanie szans między firmami a fiskusem – daje przedsiębiorstwom czas, spokój i profesjonalne wsparcie wtedy, gdy stawką jest bezpieczeństwo całej organizacji.

Spis treści

ROZDZIAŁ 1: Kontrola w erze cyfrowej	6
ROZDZIAŁ 2: Wizerunek fiskusa według firm	10
ROZDZIAŁ 3: Współczesne ryzyko podatkowe	15
ROZDZIAŁ 4: Kultura podatkowa w firmach	23
ROZDZIAŁ 5: Gotowość do kontroli w praktyce	30
ROZDZIAŁ 6: Ubezpieczenia podatkowe – aktualizacja systemu bezpieczeństwa	38

O badaniu:

Raport oparty jest na badaniu przeprowadzonym w okresie maj - sierpień 2025 roku przez Cube-Research w ramach projektu *Bezpieczna kontrola*, realizowanego przez Strefę Bezpieczeństwa, UNIQA i EY. W badaniu ilościowym wzięło

udział 598 przedstawicieli firm (metoda CATI + CAWI). Dane liczbowe zostały uzupełnione o wypowiedzi z badań jakościowych oraz komentarze ekspertów z zakresu podatków, ubezpieczeń i compliance.



Rozdział 1:

Kontrola w erze cyfrowej

Najważniejsze w rozdziale:

- Nowoczesność fiskusa zmienia reguły gry – kontrole są dziś zautomatyzowane, selektywne i często niezauważalne dla firm.
- Czynności sprawdzające zastępują lub uzupełniają tradycyjne kontrole i stanowią dziś główne narzędzie nadzoru podatkowego.
- Asymetria technologiczna pogłębia poczucie zagrożenia – fiskus dysponuje narzędziami, których większość firm nie rozumie i z którymi nie potrafi konkurować.

Choć oficjalne statystyki wskazują na spadek liczby kontroli podatkowych, wielu przedsiębiorców nie odczuwa tego jako poprawy sytuacji. Przeciwnie – rośnie poczucie, że fiskus działa sprawniej, szybciej i bardziej selektywnie, wykorzystując przewagę technologiczną z jaką firmy nie są w stanie konkurować. Zmiana charakteru działań skarbowki – z widocznych i zapowiedzianych na zautomatyzowane, zdalne i oparte na analizie danych – sprawia, że kontrola może dziś rozpocząć się niezauważenie dla organizacji. W tej rzeczywistości pytanie nie brzmi już „czy” firma zostanie sprawdzona, lecz „kiedy” i „czy będzie na to gotowa”.

Fiskus podkreśla, że liczba kontroli spada. Jednak zdaniem ekspertów to tylko pozornie dobra wiadomość. Mniejsza liczba formalnych kontroli nie oznacza, że aparat skarbowy działa mniej intensywnie – oznacza, że działa inaczej. Nowocześniej. Dyskretniej. I – z punktu widzenia wielu firm – bardziej nieprzewidywalnie.

„Rozwijamy i utrzymujemy systemy IT finansów publicznych. Centrum Informatyki Resortu Finansów (CIRF) wspiera m.in. cyfryzację podatków i usług celnych, cyberbezpieczeństwo oraz wielkie bazy danych resortu finansów. To nasz cyfrowy mózg, którego zadaniem jest magazynowanie i przetwarzanie informacji. Obecnie CIRF utrzymuje i monitoruje ponad 800 różnego rodzaju usług IT, programów

i aplikacji. Przetwarzamy tu dane każdego podatnika w Polsce. Nowoczesne technologie pomagają nam w uszczelnianiu systemu i jednocześnie pozwalają na lepszą obsługę podatników” – mówiła w 2023 roku Magdalena Rzeczkowska, minister finansów w rządzie Mateusza Morawieckiego.

To nie tylko deklaracja. Za tą modernizującą się infrastrukturą stoją konkretne narzędzia, które umożliwiają fiskusowi działanie z precyzją, jakiej nigdy wcześniej nie miał.

Dane z JPK, deklaracji, faktur i rejestrów są przetwarzane w czasie zbliżonym do rzeczywistego – pozwalają na bieżącą analizę działalności, identyfikację odchyleń i typowanie do działań sprawdzających bez potrzeby fizycznej obecności kontrolerów w firmie. Zaawansowane systemy analizy ryzyka pozwalają typować firmy do czynności sprawdzających czy kontroli celno-skarbowych z ponad 90-procentową skutecznością. W ciągu ostatnich sześciu lat tylko w ramach działań kontrolnych i sprawdzających wykryto nieprawidłowości na kwotę około 108 mld zł.

A to nie koniec zmian – od 2026 roku w życie wejdzie Krajowy System e-Faktur (KSeF), który zapewni fiskusowi dostęp do danych o każdej transakcji w czasie rzeczywistym. Dla firm będzie to prawdziwa rewolucja, która jeszcze bardziej przyspieszy tempo cyfryzacji i zwiększy precyzję nadzoru podatkowego.

Deficyt kompetencyjny firm

Dzięki cyfryzacji każda firma jest dziś potencjalnie pod stałym nadzorem. Jednocześnie zmiany w przepisach i narastająca złożoność raportowania sprawiają, że przedsiębiorcy nie zawsze wiedzą, co dokładnie udostępniają i jak te dane mogą zostać wykorzystane. Firmy nie dysponują ani podobnymi technologiami jak fiskus, ani wystarczającą wiedzą, by efektywnie się na to przygotować. Ta asymetria – między cyfrowo zaawansowanym państwem

a często przeciążonym operacyjnie biznesem – generuje napięcie, które w przypadku wielu firm przeradza się w poczucie zagrożenia. To zderzenie dwóch rzeczywistości. Z jednej strony nowoczesna, zautomatyzowana administracja podatkowa. Z drugiej – firmy, które próbują odnaleźć się w systemie, w którym zmiana pliku, algorytmu czy interpretacji może uruchomić poważne konsekwencje.

Dziś nie trzeba zapowiadać kontroli, żeby coś sprawdzić. Algorytm robi to za nich.

A my możemy się nawet nie zorientować.

dyrektor finansowy, firma produkcyjna – badanie jakościowe

”

Nowe dane opublikowane przez Konfederację Lewiatan i firmę doradztwa podatkowego MDDP w raporcie *Przedsiębiorcy pod lupą fiskusa 2025* wskazują, że obraz cyfrowej kontroli nie jest jednoznaczny. Według autorów raportu urzędnicy skarbowi często obchodzą regulacje, które miały ucywilizować i złagodzić przebieg kontroli, a przedsiębiorcy skarżą się na gwałtowne wejścia do firm i przedłużające się postępowania.

Z raportu wynika m.in., że w latach 2019–2024 wszczęto łącznie około 117,5 tys. kontroli – średnio 77 dziennie, z czego 59 stanowiły kontrole podatkowe, a 18 celno-skarbowe. Ich skuteczność według danych fiskusa była bardzo wysoka. W 2024 roku nieprawi-

dłowości stwierdzono w 98% kontroli podatkowych oraz 94% kontroli celno-skarbowych – to rekordowe wskaźniki, które pokazują, że fiskus trafnie typuje podmioty do działań nadzorczych.

Przedsiębiorcy krytykują również sam tryb rozpoczęcia kontroli – tylko 1 na 10 podatników zostaje uprzednio poinformowany, co pozbawia ich możliwości dobrowolnego skorygowania rozliczeń i naraża na wyższe odsetki oraz potencjalną odpowiedzialność karną skarbową. Czas trwania postępowań także odbiega od standardów – kontrole celno-skarbowe trwają średnio 332 dni, a kontrole podatkowe 113 dni, co przekracza przewidziane przepisami ramy czasowe.

Czynności sprawdzające – nowy wymiar nadzoru

Szczególne miejsce w cyfrowym systemie nadzoru podatkowego zajmują dziś czynności sprawdzające.

Choć w założeniu mają charakter uproszczony i nieformalny, w praktyce coraz częściej przypominają pełnoprawną kontrolę – bez przewidzianych dla niej gwarancji proceduralnych. Przedsiębiorcy zwracają uwagę, że pytania kierowane przez urzędników są coraz bardziej szczegółowe, a zakres żądań coraz szerszy.

W 2024 roku Krajowa Administracja Skarbowa przeprowadziła ponad 2,39 miliona czynności sprawdzających – prawie 260 razy więcej niż formalnych kontroli podatkowych, których liczba wyniosła niespełna 9,3 tys. Ta dysproporcja pokazuje, jak dużą rolę odgrywa dziś nadzór „na miękko” – mniej widoczny, ale bardzo skuteczny. Tylko w 2024 roku wartość stwierdzonych zaległości wyniosła 6,6 mld. zł, a po ich zakończeniu wszczęto ponad 4 tys. postępowań podatkowych.

W teorii Ministerstwo Finansów rekomenduje, by czynności sprawdzające były stosowane w pierwszej kolejności – jako narzędzie mniej obciążające firmy, zwłaszcza mniejsze podmioty. Jednak według ekspertów EY coraz częściej prowadzone są bez jasno określonych ram czasowych, z dużą swobodą interpretacyjną po stronie urzędników. Do najczęstszych obszarów objętych weryfikacją należą:

- rozbieżności w plikach JPK po dwóch stronach tej samej transakcji,
- brak zapłaty zaliczek na CIT mimo wykazanego dochodu,
- nieopłacone zaliczki na PIT jako płatnik.

Zdarza się również, że organy żądają dokumentów formalnie zastrzeżonych dla etapu pełnej kontroli – jak akty notarialne czy umowy z kontrahentami.

W efekcie czynności sprawdzające stają się narzędziem intensywnego nadzoru, a podatnicy często nie mają świadomości ich skali ani konsekwencji.

To wzmacnia poczucie, że cyfrowa nowoczesność fiskusa niekoniecznie oznacza większą przejrzystość czy sprawiedliwość – raczej większą skuteczność jednej ze stron nierównego układu.



Zmiana, jaką obserwujemy, nie polega jedynie na cyfryzacji samej kontroli – ale na całkowitym przededefiniowaniu jej logiki. Dziś nie czeka się na pukanie do drzwi. System działa nieprzerwanie, a decyzje zapadają często poza zasięgiem świadomości przedsiębiorcy.

Paradoks polega na tym, że choć spada liczba tradycyjnych kontroli, firmy czują większy stres i niepewność. To skutek działania algorytmów, które selekcjonują, oceniają i inicjują działania bez fizycznej obecności urzędnika.

Dla firm to ogromna asymetria – fiskus ma technologię, dane, narzędzia i czas. Po drugiej stronie często stoi przeciążony CFO, księgowy lub właściciel bez odpowiedniego wsparcia i świadomości, że kontrola już trwa.

To, co kiedyś było wyraźnym procesem, dziś bywa ledwie zauważalnym sygnałem w skrzynce ePUAP. A to oznacza, że zarządzanie ryzykiem podatkowym musi być ciągłe, a nie reaktywne. W przeciwnym razie firmy będą stale działać z opóźnieniem wobec fiskusa – i ponosić tego konsekwencje.

Piotr Wójcik,

dyrektor zarządzający Pionu Rozwiązań dla Klienta Korporacyjnego w UNIQA w Polsce

”



Rozdział 2:

Wizerunek fiskusa według firm

Najważniejsze w rozdziale:

- Mimo zmian i prób poprawy wizerunku fiskusa dla większości firm to nadal przede wszystkim kontroler, nie doradca.
- Zaufanie do administracji skarbowej wciąż jest niskie – deklaruje je tylko jedna na cztery firmy.
- Cyfryzacja fiskusa nie przekłada się na poczucie większej sprawiedliwości w organizacjach – firmy potrzebują wsparcia.
- Fiskus powinien nie tylko nadzorować i karać, ale przede wszystkim – nadzorować i wspierać.

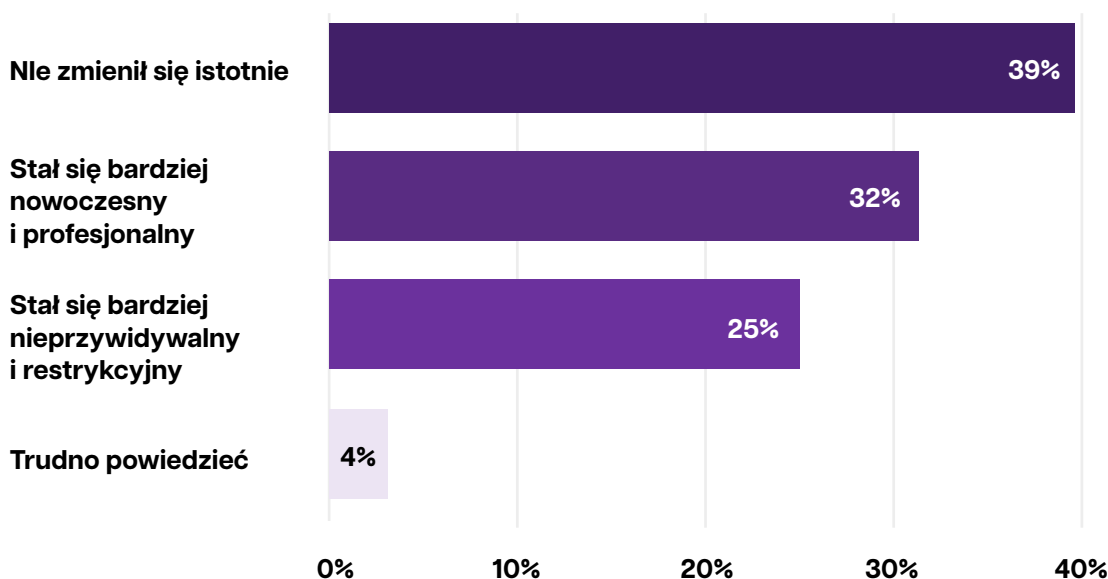
Fiskus deklaruje rosnącą profesjonalizację i dążenie do partnerstwa. Ale czy firmy rzeczywiście to dostrzegają? Czy zmiany są odbierane jako krok w stronę sprawiedliwszego i bardziej przejrzystego systemu, czy raczej jako wzmocnienie przewagi jednej ze stron? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna.

Mimo wysiłków administracji skarbowej aż 39% przedsiębiorców nie zauważyło żadnej istotnej zmia-

ny w jej działaniu. Ci, którzy dostrzegają reformę, również nie są jednomyślni w jej ocenie – 32% respondentów uważa, że fiskus stał się bardziej nowoczesny i profesjonalny, ale co czwarta firma (25%) dostrzega wzrost restrykcyjności i nieprzewidywalności. To pokazuje, że relacja na linii urząd–firma pozostaje napięta, a poprawa wizerunku fiskusa w oczach przedsiębiorców wcale nie jest oczywista.

ZMIANY FISKUSA

Jak Pana/Pani zdaniem zmienił się sposób działania fiskusa wobec firm w ostatnich latach?



N=598

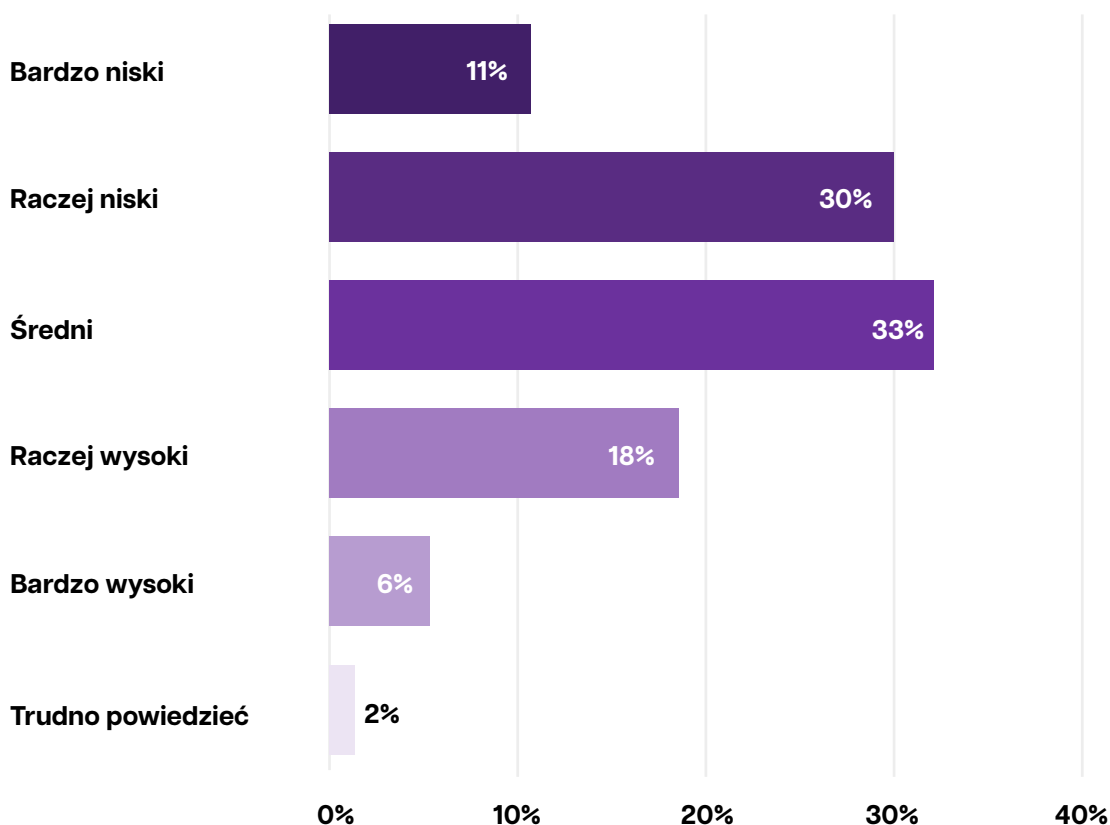
Poziom zaufania do fiskusa jest niski

Poziom zaufania firm do fiskusa wciąż nie pozwala mówić o partnerskiej relacji. Tylko 24% firm deklaruje zaufanie do organów skarbowych (18% raczej wysokie, 6% bardzo wysokie), podczas gdy aż 41% wyraża oceny negatywne (30% raczej niskie, 11% bardzo niskie). Najczęściej wskazywana odpowiedź – „średni poziom zaufania” (33%) – odzwierciedla raczej

ostrożne wyczekiwanie niż faktyczne poczucie bezpieczeństwa. Bilans ocen pozostaje jednoznacznie negatywny, a relacja firm z administracją skarbową wciąż obciążona jest dystansem i brakiem pewności. To oznacza, że przedsiębiorcy potrzebują realnego wsparcia w codziennych relacjach z administracją skarbową.

ZAUFANIE DO FISKUSA

Jak ocenia Pan/Pani Poziom zaufania do takich jak Państwa do organów skarbowych?



N=598



Nową, bo transparentną i partnerską, twarz fiskusa możemy dostrzec w ramach Programu Współdziałania oraz Porozumienia Inwestycyjnego. Niestety widzą to tylko nieliczni, najwięksi przedsiębiorcy. Pozostali muszą stawić czoła regularnym kontrolom podatkowym oraz ukształtowanemu przez lata systemowi organów podatkowych.

Bartosz Czerwiński
adwokat i partner w EY

”

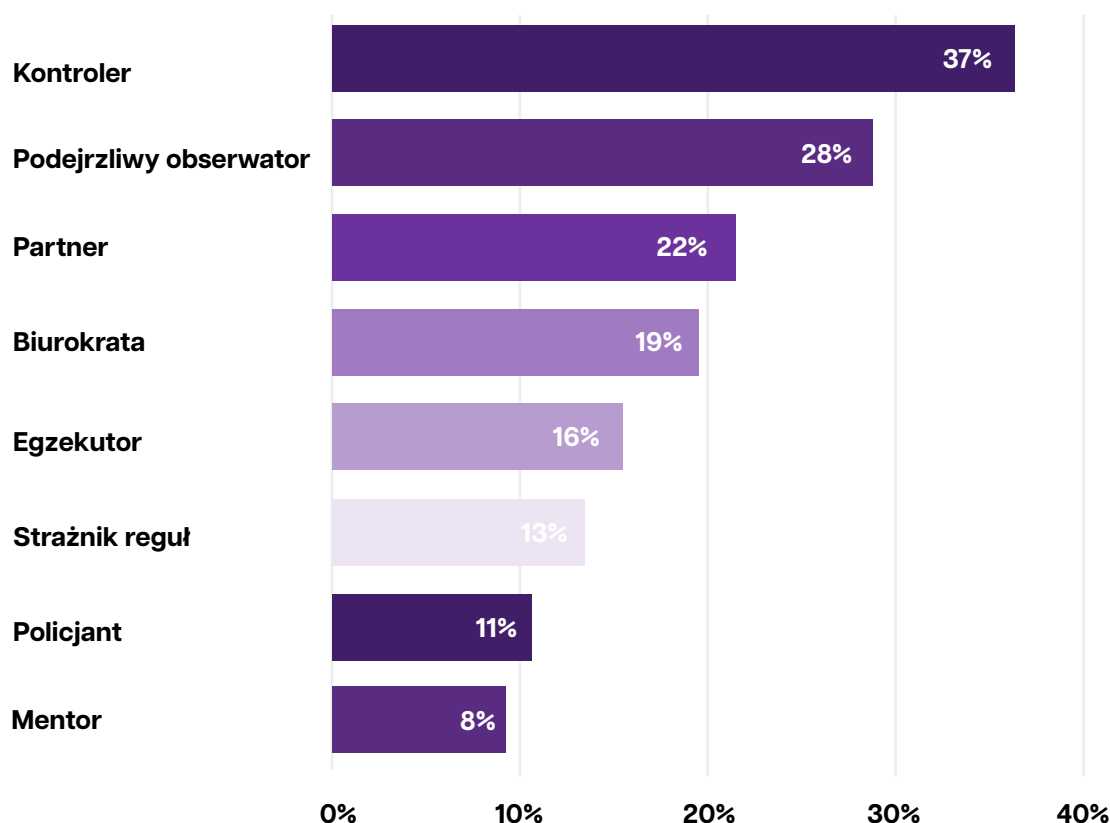
Fiskus raczej „kontroler”, nie partner

Fiskus w oczach firm to wciąż bardziej strażnik niż doradca – częściej widziany jako kontroler niż jako partner. Tak wynika z pytania, w którym poprosiliśmy przedsiębiorców o wskazanie, jakie podejście najlepiej opisuje obecne relacje organów podatkowych z biznesem. Najwięcej wskazań – 37%

– uzyskała odpowiedź „kontroler”. Kolejne miejsce zajął „podejrzliwy obserwator” (28%), co sugeruje, że wielu przedsiębiorców czuje się nie tyle wspieranych, ile obserwowanych z dystansu i ocenianych przez pryzmat potencjalnego błędu.

FISKUS TO...

Jakie podejście organów najlepiej opisuje obecnie relacje z firmami?



N=598

Dopiero na trzecim miejscu pojawia się „partner” – 22% firm dostrzega w administracji skarbowej instytucję gotową do współpracy. To z pewnością sygnał pozytywny, ale daleki od przełomu. Za nim uplasowali się „biurokrata” (19%) i „egzekutor” (16%) – obrazy urzędnika trzymającego się sztywno procedur lub

wchodzącego do firmy z gotowym scenariuszem działania. Najmniej firm postrzega fiskusa jako „mentora” (8%) – czyli kogoś, kto nie tylko kontroluje, ale także tłumaczy i wspiera w zrozumieniu przepisów podatkowych.

Fiskus dużo mówi o zaufaniu i partnerstwie, ale my tego na co dzień nie widzimy. Dla nas to wciąż przede wszystkim kontroler, element systemu nadzoru. I to się nie zmienia – a jeśli już, to zbyt wolno.

dyrektor finansowy, firma produkcyjna – badanie jakościowe

”

Ten rozkład odpowiedzi pokazuje, że choć fiskus niewątpliwie się modernizuje, jego wizerunek w oczach firm wciąż jest obciążony doświadczeniem kontroli, niepewności i asymetrii. Urzędy skarbowe stają się coraz bardziej zaawansowane technolo-

gicznie, ale towarzysząca im narracja o partnerstwie i zaufaniu najwyraźniej jeszcze nie wybrzmiała wystarczająco mocno w codziennych kontaktach z przedsiębiorcami.

Obraz fiskusa jako podejrzliwego obserwatora to coś więcej niż metafora – to streszczona diagnoza relacji na linii firma–urzędnik. Przedsiębiorcy mają poczucie, że są nieustannie monitorowani, oceniani i potencjalnie podejrzewani o błąd – nawet jeśli działają zgodnie z przepisami. To rodzi napięcie i defensywne strategie, które zamiast sprzyjać rozwojowi, osłabiają zaufanie i gotowość do współpracy.

Z perspektywy organów skarbowych ten sposób działania może być skuteczny – ale z punktu widzenia firm to system, w którym trudno mówić o partnerstwie. Zwłaszcza że zasoby, wiedza i przewaga technologiczna są dziś po jednej stronie. Cyfrowa modernizacja fiskusa to fakt, ale jego ludzka twarz – język, procedury, intencje – wciąż nie jest wystarczająco widoczna.

Jeśli chcemy mówić o nowoczesnej kontroli, która buduje zaufanie, zamiast je nadwyręzać, potrzebujemy nie tylko automatyzacji, ale i zmiany postawy. Takiej, która pozwoli firmom poczuć, że fiskus patrzy – ale nie po to, by tylko karać, lecz głównie po to, by wspierać.

Michał Pastuszka
prezes Strefa Bezpieczeństwa

”



Rozdział 3:

Współczesne ryzyko podatkowe

Najważniejsze w rozdziale:

- Ryzyko podatkowe jest dziś postrzegane jako jedno z głównych zagrożeń operacyjnych, a jego źródła leżą zarówno w niestabilności przepisów, jak i braku spójnej ich interpretacji.
- Firmy nie czują się przygotowane – deklarują wzrost ryzyka, brak procedur, trudność w nadążaniu za zmianami i ograniczone możliwości reagowania.
- Zagrożenia podatkowe przenikają się z innymi rodzajami ryzyk – regulacyjnymi, finansowymi, cybernetycznymi – tworząc złożone środowisko niepewności, które wymaga całościowego podejścia do zarządzania ryzykiem.

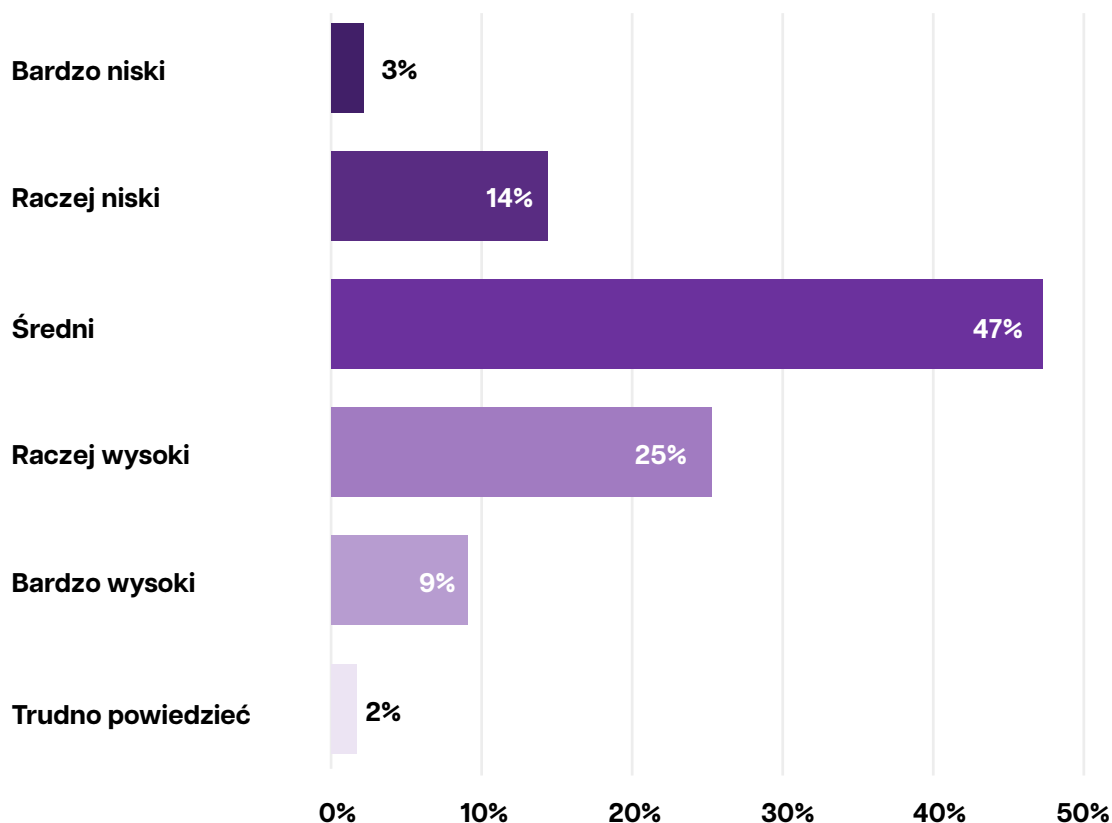
Jak w kontekście zachodzących zmian przedsiębiorcy postrzegają dziś ryzyko podatkowe? Czy raczej mają wrażenie, że system staje się coraz mniej przewidywalny? W tym rozdziale przyglądamy się, jak firmy oceniają skalę zagrożeń, skąd – ich zdaniem – to ryzyko się bierze i które obszary budzą dziś największy niepokój.

Niemal połowa badanych firm (47%) ocenia poziom ryzyka podatkowego jako „średni”, lecz nie oznacza

to, że przedsiębiorcy czują się bezpieczni. W obecnym kontekście prawnym i technologicznym średni poziom ryzyka to raczej sygnał czujności niż komfortu. Organizacje mają świadomość, że ryzyko jest realne, ale jednocześnie nie wiedzą, jak dokładnie je zmierzyć ani gdzie może się ono zmaterializować. Prawie co trzecia firma ocenia swoje ryzyko jako raczej wysokie (25%) lub bardzo wysokie (9%). Jedynie 17% definiuje je jako niskie.

POZIOM RYZYKA PODATKOWEGO

Biorąc pod uwagę cyfryzację działań organów skarbowych, wykorzystanie danych (np. JPK), narzędzi analitycznych oraz nowe formy kontaktu z urzędami (czynności sprawdzające, kontrole zdalne), jak obecnie ocenia Pan/Pani poziom ryzyka podatkowego dla Państwa firmy?



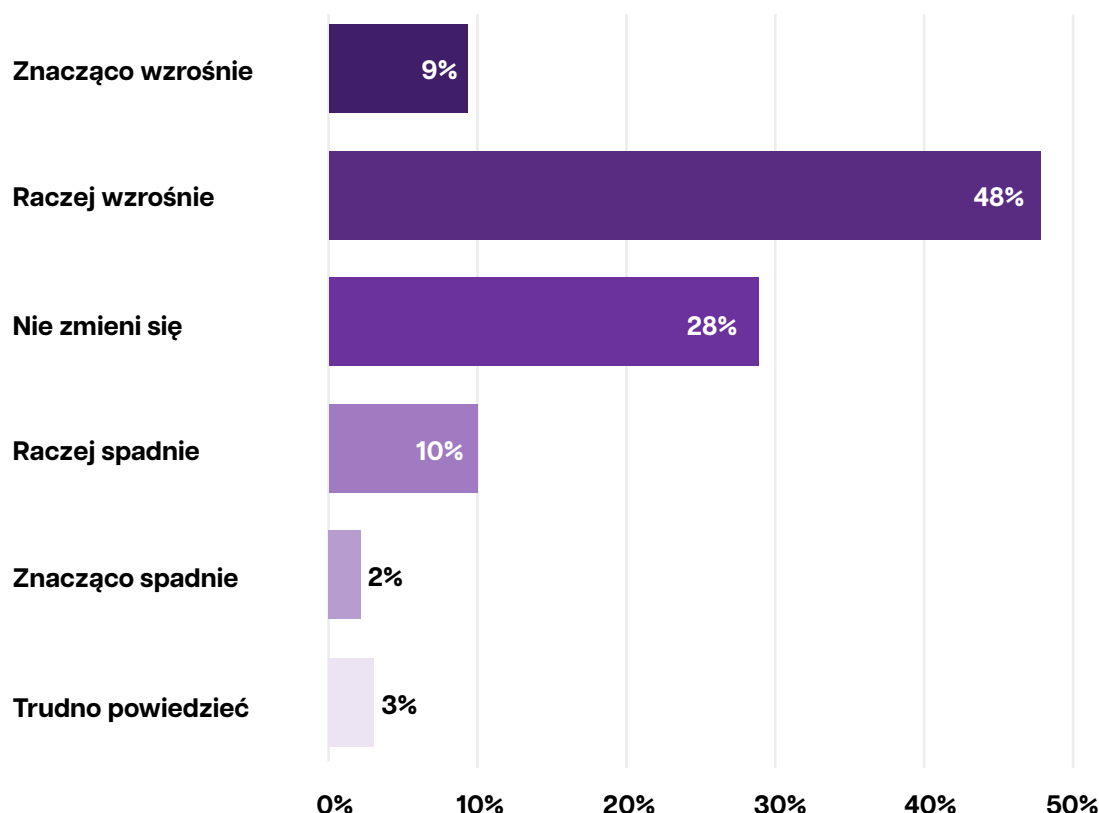
N=598

Co więcej, prawie połowa respondentów (48%) uważa, że poziom ryzyka podatkowego w ich firmie wzrośnie w ciągu najbliższego roku. Tylko 12% spodziewa się spadku ryzyka, a 28% – utrzymania obecnego

poziomu. **Wnioski są jednoznaczne: firmy nie czują się dziś bezpiecznie i nie przewidują, że coś się w tym zakresie poprawi.**

POZIOM RYZYKA PODATKOWEGO W NAJBLIŻSZYM ROKU

Ja, Pana/Pani zdaniem, zmieni się poziom ryzyka podatkowego w ciągu najbliższego roku?



N=598

Czynniki ryzyka

Zdaniem przedsiębiorców poczucie niepokoju jest podbijane przede wszystkim przez **częste i nieprzewidywalne zmiany przepisów** – aż 58% firm uznało je za kluczowe źródło ryzyka. Na drugim miejscu wskazano **trudności w interpretacji prawa podatkowego** (51%), następnie – **niejednolite stanowiska urzędów** (35%). To zestawienie jasno pokazuje, że problem nie tkwi wyłącznie w samych regulacjach, ale również w braku ich spójnego stosowania.

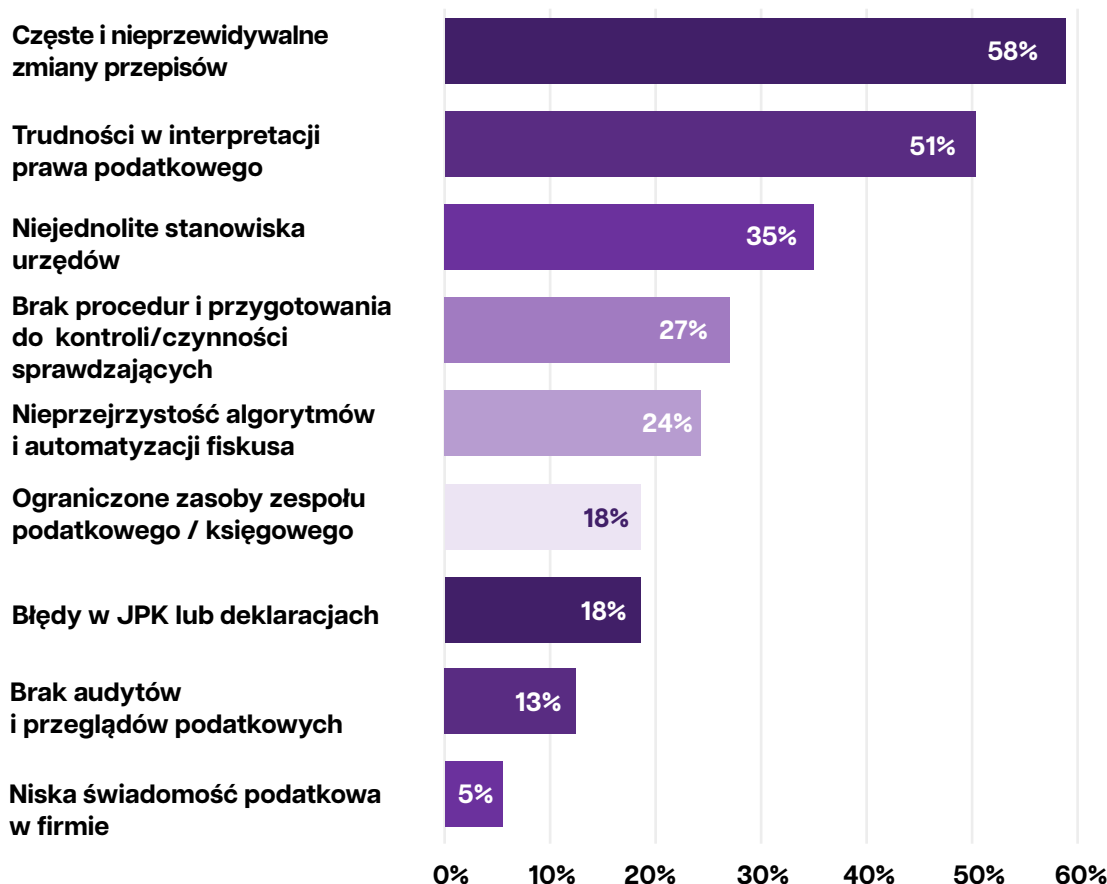
Czwarta w kolejności przyczyna to **brak procedur i przygotowania do kontroli lub czynności sprawdzających** (27%). To sygnał, że wiele firm nie ma wypracowanych scenariuszy reagowania i pozostaje z tym ryzykiem sam na sam. Wskazywane są też bardziej systemowe źródła ryzyka: **nieprzejrzystość algorytmów i procesów automatyzacji po stronie**

fiskusa (24%) oraz **ograniczone zasoby zespołu podatkowego** (18%). To pokazuje, że ryzyko podatkowe nie wynika wyłącznie z błędów po stronie przedsiębiorców, ale także z braku równowagi technologicznej i informacyjnej.

Na liście kłopotów pojawiają się również tzw. ryzyka ukryte – **błędy w JPK lub deklaracjach** (18%) oraz **brak audytów i przeglądów podatkowych** (13%). Te wskazania sugerują, że część firm wciąż nie korzysta z narzędzi, które pozwalałyby im z wyprzedzeniem identyfikować potencjalne problemy. Jedynie 5% respondentów przyznało, że źródłem ryzyka jest **niska świadomość podatkowa w firmie** – co może oznaczać zarówno rzeczywistą poprawę wiedzy, jak i niedoszacowanie wewnętrznych ograniczeń.

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA POZIOMIE RYZYKA PODATKOWEGO

Co najbardziej wpływa na poziom ryzyka podatkowego w firmie?



N=598

Szerszy kontekst ryzyka

Zapytaliśmy firmy, które rodzaje ryzyka – ich zdaniem – najbardziej wzrosną w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy. Na pierwszym miejscu znalazło się **ryzyko podatkowe** – wskazało je 41% respondentów. Tuż za nim uplasowały się: **ryzyko finansowe** (38%), **regulacyjne** (37%) i **rynkowe** (37%).

To nieprzypadkowe zestawienie – te ryzyka są ze sobą powiązane. **Ryzyko regulacyjne** często obejmuje zmiany w przepisach podatkowych, ich niespójność lub brak jednoznacznych interpretacji. Z kolei **ryzyko finansowe** może wynikać z potencjalnych sankcji, błędów w deklaracjach, konieczności zapłaty zaległych podatków lub kosztownych sporów z organami. **To pokazuje, że zagrożenia podatkowe mogą być zarówno skutkiem, objawem, jak i źródłem innych rodzajów ryzyka, co sprawia, że trudno je od siebie oddzielić.**

Na dalszych pozycjach rankingu zagrożeń badani wskazali obszary, które w codziennym zarządzaniu firmą odgrywają coraz większą rolę. Najczęściej wspomnianym obszarem są cyberzagrożenia (35% wskazań). Przedsiębiorcy mają świadomość, że ataki hakerskie, wycieki danych czy zainfekowane systemy mogą nie tylko zakłócić działalność operacyjną, ale również prowadzić do poważnych konsekwencji finansowych, prawnych i reputacyjnych. **W dobie cyfrowego raportowania i zdalnych kontroli bezpieczeństwo danych jest kluczowe.**

Podobnie często wymieniano ryzyka technologiczne (29%), czyli m.in. awarie systemów finansowo-księgowych, brak zgodności oprogramowania z wymaganiami prawa czy trudności z integracją różnych środowisk IT. **Dla wielu firm niezawodność technologii to dziś warunek konieczny sprawnego funk-**

cjonowania – zwłaszcza tam, gdzie raportowanie, fakturowanie czy ewidencjonowanie odbywa się w pełni cyfrowo.

Ryzyka kadrowe (23%) również zyskują na znaczeniu. Odejście doświadczonego pracownika, braki kompetencyjne w zespole finansowym czy rotacja w działach compliance to ryzyko dla ciągłości procesów, ale też **zwiększone prawdopodobieństwo błędów czy niedopełnienia obowiązków wobec organów nadzoru.**

Wskazywano również ryzyka operacyjne (20%) – czyli m.in. zakłócenia w realizacji procesów wewnętrznych, niedoskonałości w procedurach lub nieprzewidziane przerwy w działalności. **Nawet drobna luka operacyjna może uruchomić poważne skutki** – zwłaszcza gdy dotyczy kluczowych obszarów jak rozliczenia, sprawozdawczość czy korespondencja z urzędami.

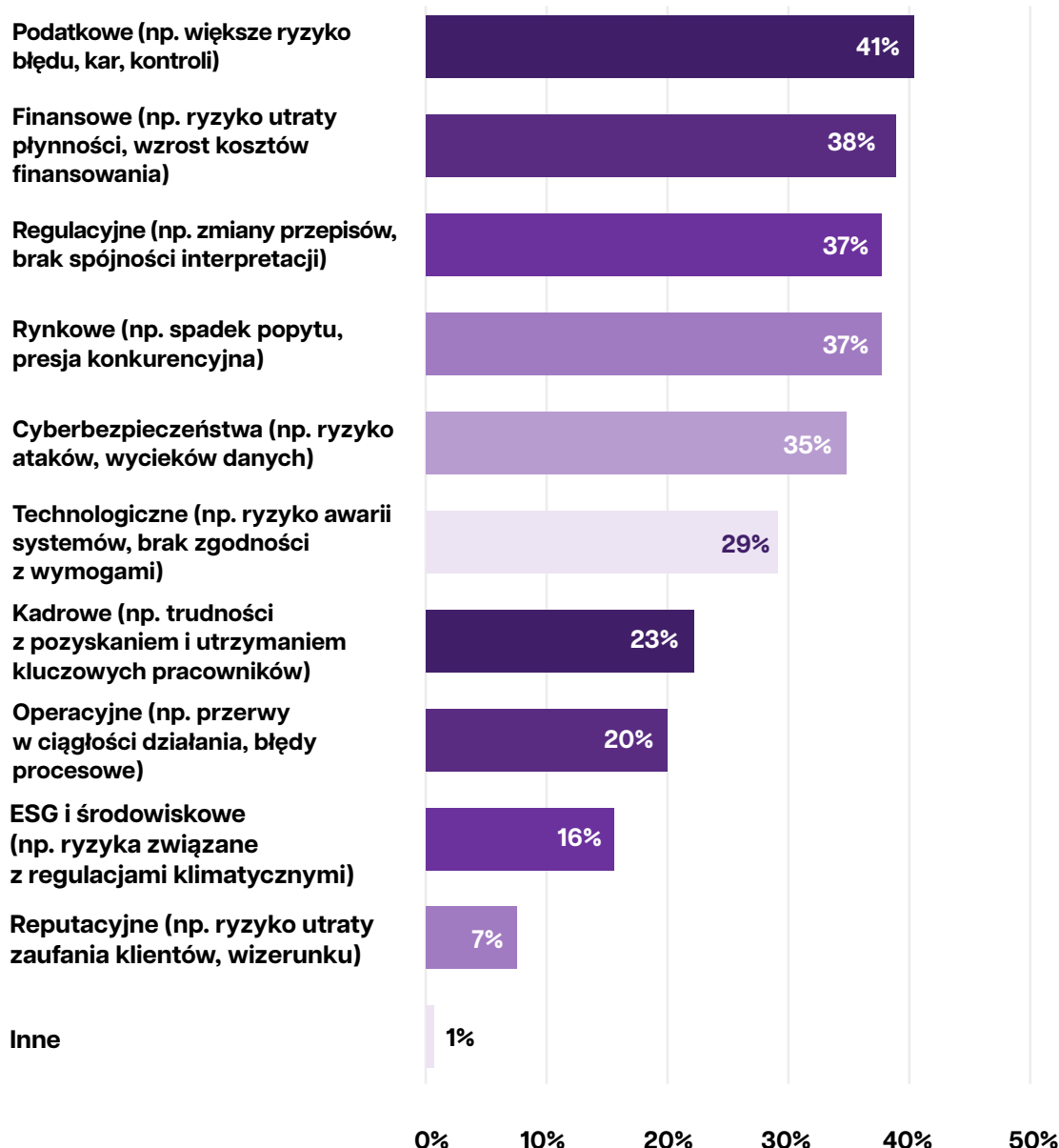
W dalszej kolejności znalazły się ryzyka związane z ESG i środowiskiem (16%) – np. **konieczność dostosowania się do nowych obowiązków raportowych lub rosnące oczekiwania interesariuszy dotyczące przejrzystości i zrównoważonego rozwoju.**

Listę zamykają ryzyka reputacyjne (7%). Mimo że wskazywane najrzadziej, mogą mieć szczególnie dotkliwe skutki. **W erze mediów cyfrowych i społecznych nawet jeden spór z administracją lub publiczne oskarżenie o nieprawidłowości może trwale zaszkodzić wizerunkowi firmy – niezależnie od faktycznych podstaw.**

W takim otoczeniu ryzyko podatkowe przestaje być wyłączną domeną działów księgowości czy compliance. Staje się elementem ogólnej odporności organizacji – równie ważnym jak płynność finansowa, bezpieczeństwo danych czy stabilność regulacyjna. Firmy zdają się dostrzegać. Pytanie, czy mają odpowiednie zasoby, by działać z wyprzedzeniem.

RYZYKA, KTÓRE WZROSŁĄ W CIĄGU 12 MIESIĘCY

Które z poniższych rodzajów ryzyk, Pana/Pani zdaniem, mogą istotnie wzrosnąć w ciągu 12 miesięcy?



N=598

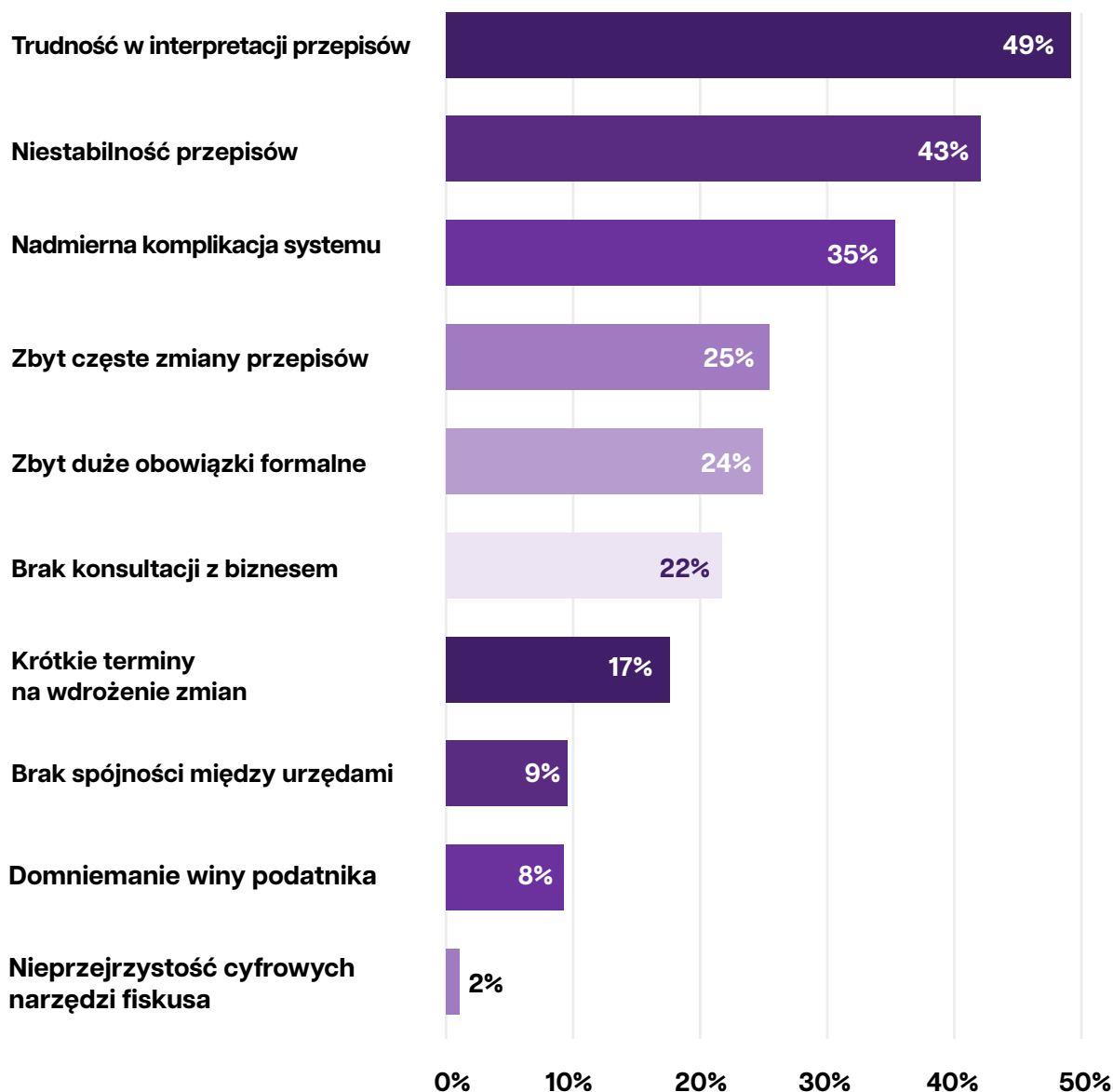
Odporność organizacyjna na ryzyko

O ile konkretne działania firm mogą poprawić ich gotowość na kontrolę, o tyle wiele źródeł ryzyka ma charakter systemowy i pozostaje poza wpływem przedsiębiorcy. Zapytaliśmy respondentów, które

cechy polskiego systemu podatkowego uważają za najbardziej problematyczne. Wyniki mówią same za siebie.

PROBLEMY SYSTEMU PODATKOWEGO

Które z poniższych cech uważa Pan/Pani za największe problemy polskiego systemu podatkowego?



N=598

Najczęściej wskazywaną trudnością jest interpretacja przepisów – aż 49% firm uważa ją za jeden z kluczowych problemów. Kolejne miejsca zajmują niestabilność prawa (43%) oraz nadmierna komplikacja systemu (35%). Firmy zwracają także uwagę na zbyt częste zmiany, nadmiar obowiązków formalnych oraz brak konsultacji z biznesem przy wdrażaniu nowych regulacji. Co ważne, stosunkowo rzadko wskazywane są kwestie proceduralne czy

związane z cyfryzacją – **to nie algorytmy fiskusa budzą największy niepokój, lecz same fundamenty systemu: prawo, jego jakość i przewidywalność.** Większa klarowność regulacyjna, prawo dostosowane do realiów funkcjonowania firm i umiejętność rozumienia procedur oraz przebiegu i konsekwencji nadzoru – to sfery wymagające uwagi, od których zależy sprawczość firm w kontakcie z administracją.



Ryzyko podatkowe nie jest dziś wynikiem braku dobrej woli ze strony firm – często to efekt działania w systemie, który jest zbyt złożony, zbyt dynamiczny i zbyt nieprzewidywalny. Przedsiębiorcy nie boją się samej kontroli, lecz tego, że nie wiedzą, czego mogą się spodziewać. A to sprawia, że zarządzanie ryzykiem staje się trudne nawet dla dobrze przygotowanych organizacji. W takich warunkach największym wyzwaniem jest nie tyle poprawność, ile przewidywalność.

Piotr Wójcik,
dyrektor zarządzający Pionu
Rozwiązań dla Klienta
Korporacyjnego
w UNIQA w Polsce

”



Rozdział 4:

Kultura podatkowa w firmach

Najważniejsze w rozdziale:

- Firmy wybierają ostrożność. Dominującą postawą jest bycie w zgodzie z przepisami oraz unikanie ryzyka.
- Bezpieczeństwo podatkowe powinno być systemowe, ale w praktyce nadal spoczywa na barkach pojedynczych osób – najczęściej głównej księgowej lub CFO.
- Firmom brakuje realnego wsparcia organizacyjnego w obsłudze kontroli – tylko 22% zapewnia pełne zaplecze osobom reprezentującym firmę przed fiskusem.

Jakie podejście do podatków dominuje w polskich firmach? Czy przedsiębiorcy podchodzą do obowiązków fiskalnych z ostrożnością, czy traktują je jako pole do optymalizacji? Zebrane dane pokazują, że strategia większości firm nie polega ani na agresywnej optymalizacji, ani na minimalizowaniu kosztów za wszelką cenę. Przeciwnie – widać wyraźny zwrot w stronę zgodności, formalizmu i unikania konfliktów.

Najwięcej firm – dokładnie 50% respondentów – deklaruje **podejście zgodne z literą prawa**, polegające na stosowaniu przepisów bez nadinterpretacji i kombinowania. Dla wielu przedsiębiorstw to bezpieczny środek między konserwatyzmem a ryzykiem. Dalsze 19% firm przyznaje, że przyjmuje **postawę zachowawczą** – wolą zapłacić więcej, niż wejść w potencjalny konflikt z fiskusem. **To oznacza, że niemal 70% firm stosuje ostrożne, pasywne strategie podatkowe.**

Jednocześnie 22% badanych stosuje **podejście optymalizacyjne** – szuka legalnych sposobów na obniżenie obciążeń w granicach prawa. Tylko **9% firm przyznaje się do akceptowania ryzyka podatkowego**, w tym do możliwości sporu z urzędem, jeśli potencjalne zyski są tego warte.

To rozłożenie odpowiedzi jasno pokazuje, że wizerunek fiskusa i otoczenia regulacyjnego ma realny wpływ na kulturę podatkową firm. Tam, gdzie brakuje przejrzystości, stabilności i spójności interpretacyjnej, przedsiębiorcy wolą „się nie wychylać”, nawet jeśli przepisy teoretycznie dają przestrzeń do optymalizacji. **W konsekwencji podejście do podatków jest nie tyle decyzją strategiczną, ile reakcją obronną – próbą uniknięcia ryzyka w warunkach niepewności.**

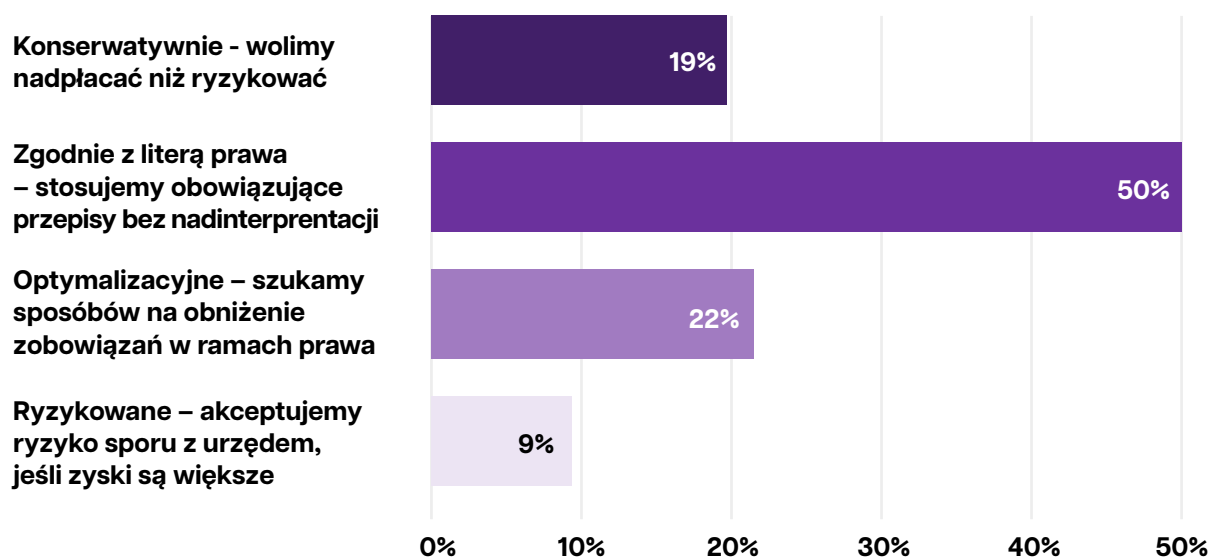
Zasadę mamy prostą: lepiej nadpłacić, niż się potem tłumaczyć. U nas podatki to koszt spokoju.

dyrektor zarządzający, firma transportowa – badanie jakościowe

”

KULTURA PODATKOWA FIRMY

Które z poniższych najlepiej opisuje podejście Państwa firmy do kwestii podatkowych?



N=598

Odpowiedzialność za kontrolę

Kolejnym elementem kultury podatkowej w firmach jest odpowiedzialność za kontrolę – zarówno deklarowaną, jak i faktyczną. Badanie ujawnia wyraźną różnicę między tym, co respondenci uważają za model idealny, a tym, jak wygląda to w codziennej praktyce.

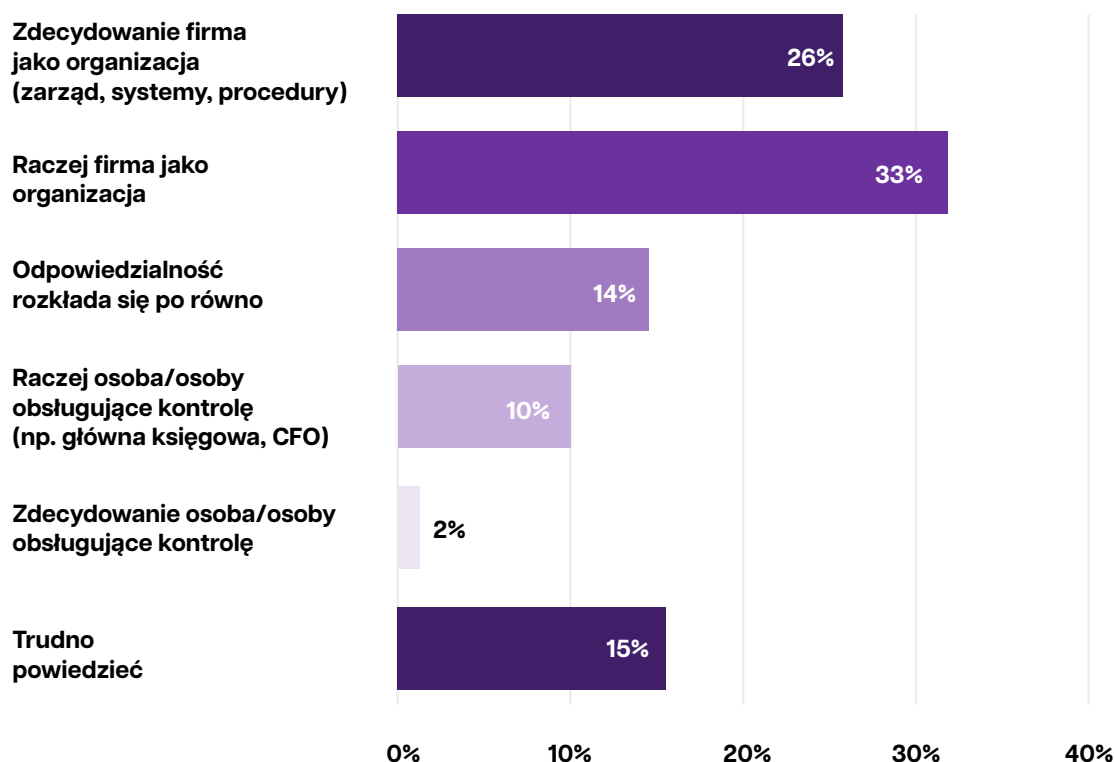
W oczach respondentów to firma jako całość – zarząd, systemy, procedury – powinna ponosić główną odpowiedzialność za przygotowanie i przebieg kontroli podatkowych. Łącznie aż 59% badanych tak wskazuje (26% zdecydowanie, 33% raczej). **To wyraz przekonania, że bezpieczeństwo podatkowe po-**

winno być zadaniem systemowym, osadzonym w strukturach i nadzorze strategicznym.

Zaledwie 12% respondentów uważa, że odpowiedzialność powinna spoczywać głównie na osobach obsługujących kontrolę (np. głównej księgowej czy CFO). **Oznacza to, że firmy dostrzegają konieczność zmiany podejścia: od „problemów księgowej” do zarządzania ryzykiem na poziomie całej organizacji.**

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA KOTROLĘ – ŚWIAT IDEALNY

W idealnym modelu funkcjonowania firmy – kto, Pana/Pani zdaniem, powinien ponosić główną odpowiedzialność za przygotowanie i przebieg kontroli podatkowej, lub czynności sprawdzających?



N=598

Praktyka odbiega jednak od przekonań. Tylko 11% firm deklaruje, że odpowiedzialność za kontrolę faktycznie spoczywa dziś na poziomie organizacyjnym (zarząd, procedury, systemy), a kolejne 29% – że ra-

czej tak jest. Jednocześnie 20% firm wskazuje, że główny ciężar spoczywa na osobach obsługujących kontrolę, a 27% – że odpowiedzialność dzieli się pomiędzy różne poziomy organizacji.

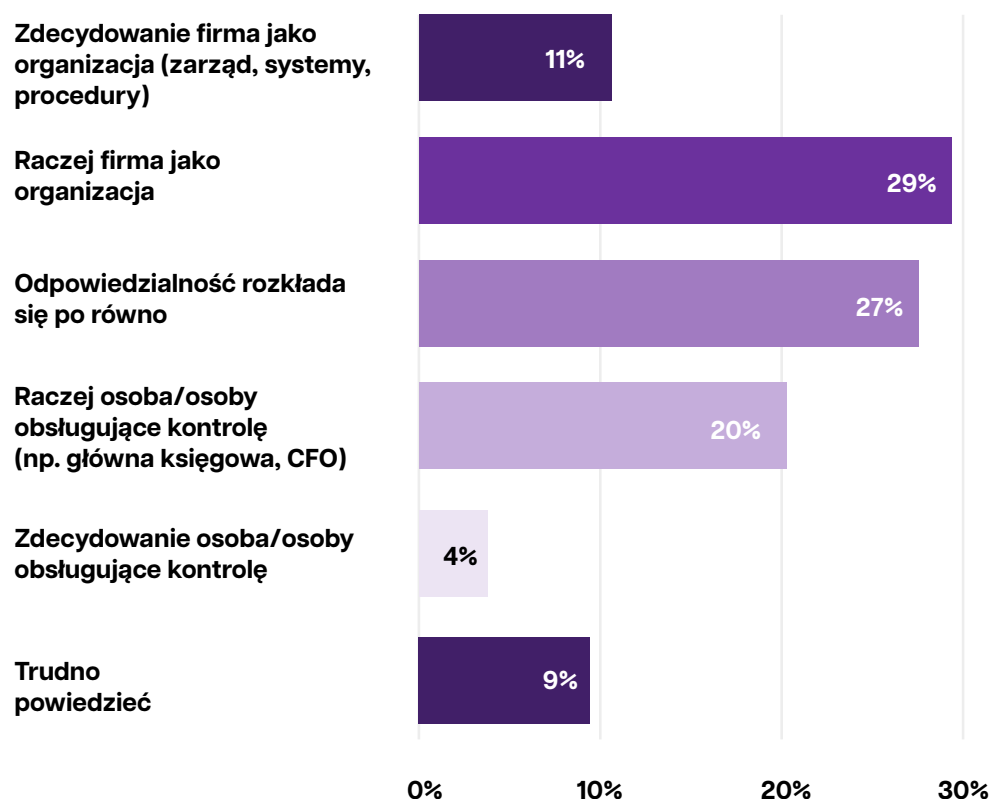
To myślę jest największy paradoks – wszyscy wiemy, że powinna być organizacja i procesy. Ale jak przychodzi co do czego, to i tak wszystko ląduje na biurku jednej osoby, czyli moim.

główna księgowa, firma handlowa – badanie jakościowe

”

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA KONTROLĘ – ŚWIAT REALNY

A jak to wygląda w praktyce – kto obecnie ponosi większą odpowiedzialność za przygotowanie i przebieg kontroli podatkowej lub czynności sprawdzających w Państwa firmie?



N=598

Wniosek? **Choć firmy wiedzą, jak powinno być – nadal brakuje systemowego podejścia, a kontrola podatkowa pozostaje problemem jednej osoby.** Sytuacja taka jest szczególnie dobrze widoczna w firmach mniejszych, niedysponujących rozbudowanymi zespołami podatkowo-księgowymi.

Ten rozdźwięk między deklaracjami a praktyką dobrze pokazuje skąd biorą się napięcia w kulturze podatkowej firm. Z jednej strony istnieje świadomość potrzeby profesjonalizacji, z drugiej – brakuje narzędzi, zasobów lub woli, by tę zmianę wprowadzić. To kolejny argument, że zarządzanie ryzykiem podatkowym powinno już wyjść poza poziom operacyjny i zostać osadzone w strukturach odpowiedzialności całej organizacji.

A co ze wsparciem? Odpowiedzialność to nie wszystko

Odpowiedzialność za kontrolę podatkową to jedno – ale równie ważne jest pytanie, **czy osoby odpowiedzialne mogą liczyć na realne wsparcie w tej roli**. Wyniki badania pokazują, że sytuacja jest daleka od ideału.

Tylko **22% firm** deklaruje, że zapewnia osobom kontaktującym się z urzędem „pełne wsparcie” – czyli wszystko, co niezbędne do bezpiecznej i profesjonalnej obsługi kontroli. W większości firm (**40%**) wsparcie co prawda istnieje, ale są w nim wyraźne luki. Aż **20%** respondentów mówi wprost, że pomoc jest tylko częściowa – znaczna część obowiązków spada

na barki osoby odpowiedzialnej.

Jeszcze bardziej niepokojące są dane z dolnych przedziałów skali: 7% firm przyznaje, że osoba odpowiedzialna działa „w dużej mierze samodzielnie”, a 1% – że nie ma żadnego wsparcia. **Takie przypadki pokazują, że nawet w dużych organizacjach temat kontroli podatkowej potrafi zostać zdegradowany do roli indywidualnego zadania – bez odpowiedniego zaangażowania zarządu, narzędzi systemowych i operacyjnego wsparcia.**

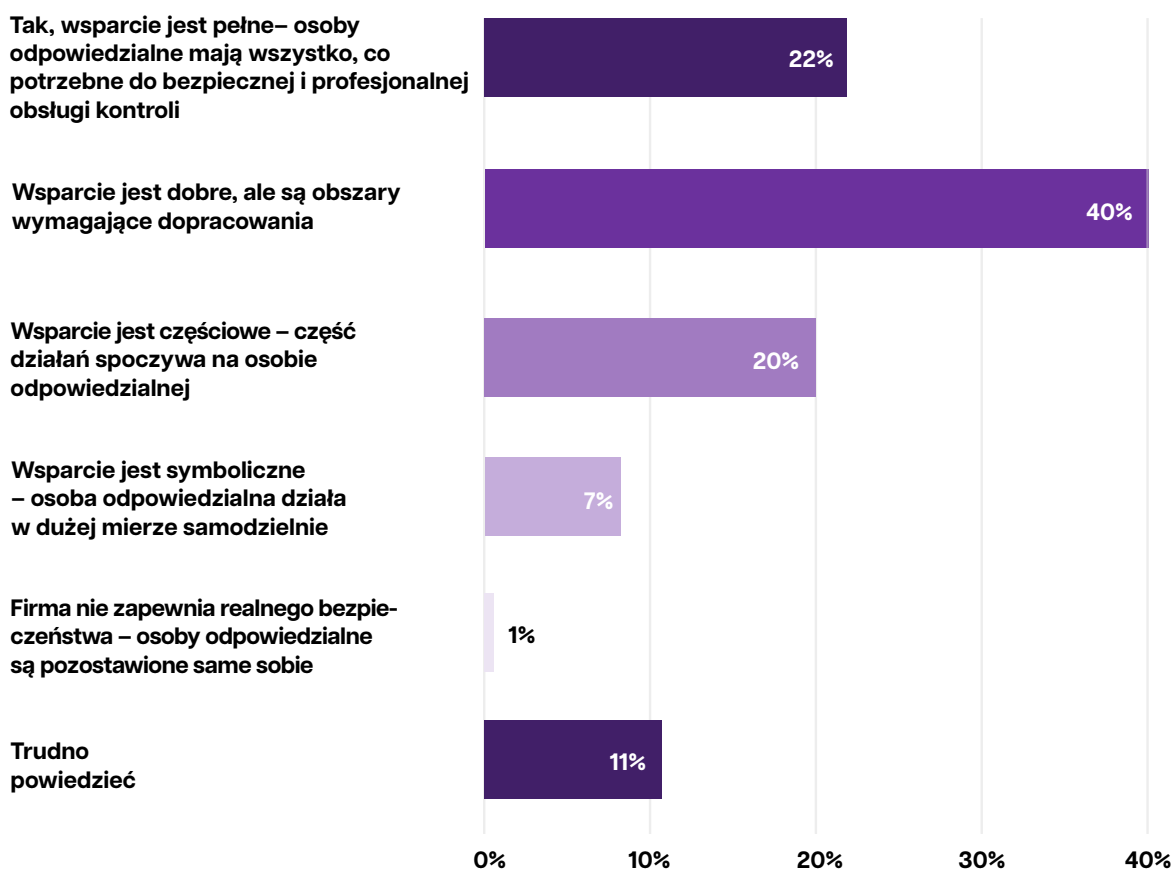
Formalnie jestem odpowiedzialna, ale w praktyce często nie wiem, kto ma mi pomóc. Czasem nawet nie wiem, kto poza mną ma pełen obraz sytuacji.

dyrektorka finansowa, firma średniej wielkości – badanie jakościowe

”

WSPARCIE DLA OSOBY ODPOWIADAJĄCEJ ZA KONTROLĘ

W idealnym modelu funkcjonowania firmy – kto, Pana/Pani zdaniem, powinien ponosić główną odpowiedzialność za przygotowanie i przebieg kontroli podatkowej, lub czynności sprawdzających?



N=598

Reasumując, pasywna kultura podatkowa firm w Polsce wynika z ostrożności i chęci bycia w zgodzie z przepisami. Choć przedsiębiorcy wskazują, że odpowiedzialność za bezpieczeństwo podatkowe powinna być systemowa i zakorzeniona w strukturach firmy, w praktyce spoczywa na pojedynczych osobach – bez odpowiednich zasobów, procedur

i wsparcia. W efekcie powstaje luka, która może osłabiać zarówno skuteczność, jak i poczucie bezpieczeństwa w obliczu kontroli. To właśnie na styku deklaracji i codziennych praktyk ujawniają się kluczowe napięcia, które decydują o rzeczywistej gotowości organizacji do działania w warunkach rosnącej presji regulacyjnej i cyfrowej.

Wnioski są jednoznaczne: bez realnego zaangażowania całej organizacji przypisanie odpowiedzialności za kontrolę jednej osobie to nie strategia, tylko ryzyko samo w sobie. Oczekiwanie, że główna księgowa czy CFO załatwi temat, bez zapewnienia im odpowiednich narzędzi, wiedzy i wsparcia, to prosta droga do błędów i eskalacji napięcia w kryzysowym momencie.

Trzeba pamiętać o jednej kluczowej różnicy: dla firmy kontrola to wydarzenie jednostkowe, stresujące i często dezorganizujące, a dla fiskusa – powtarzalna, dobrze zautomatyzowana rutyna. Tylko dobrze przygotowana organizacja jest w stanie wyrównać ten poziom gry.

Bez spójnych procedur, jasnych ról i świadomego zaplecza decyzyjnego nawet najlepsi profesjonaliści działają z ograniczoną skutecznością – i z dużym obciążeniem emocjonalnym. **Kontrola podatkowa to nie test dla jednostki. To test dla całej organizacji.**

Bartosz Czerwiński,
partner EY, adwokat

”





Rozdział 5:

Gotowość do kontroli w praktyce

Najważniejsze w rozdziale:

- Gotowość do kontroli wciąż opiera się głównie na deklaracjach – tylko jedna trzecia firm czuje się przygotowana do cyfrowych i zautomatyzowanych działań fiskusa.
- Procedury i przypisane role wprowadzić istnieją, ale brakuje systematycznych przeglądów, narzędzi analitycznych oraz gotowych scenariuszy działania.
- Stres, niepewność i poczucie osamotnienia to częste emocje osób reprezentujących firmę – realne przygotowanie wymaga nie tylko narzędzi, ale też wsparcia emocjonalnego.

Deklaracje i wartości to jedno – ale jak w praktyce wygląda przygotowanie firm do realnych działań kontrolnych? W tym rozdziale przyglądamy się praktyce: wdrożonym procedurom, audytom, poziomowi przygotowania oraz wykorzystaniu narzędzi, które mogą wspierać firmy w sytuacjach ryzykownych.

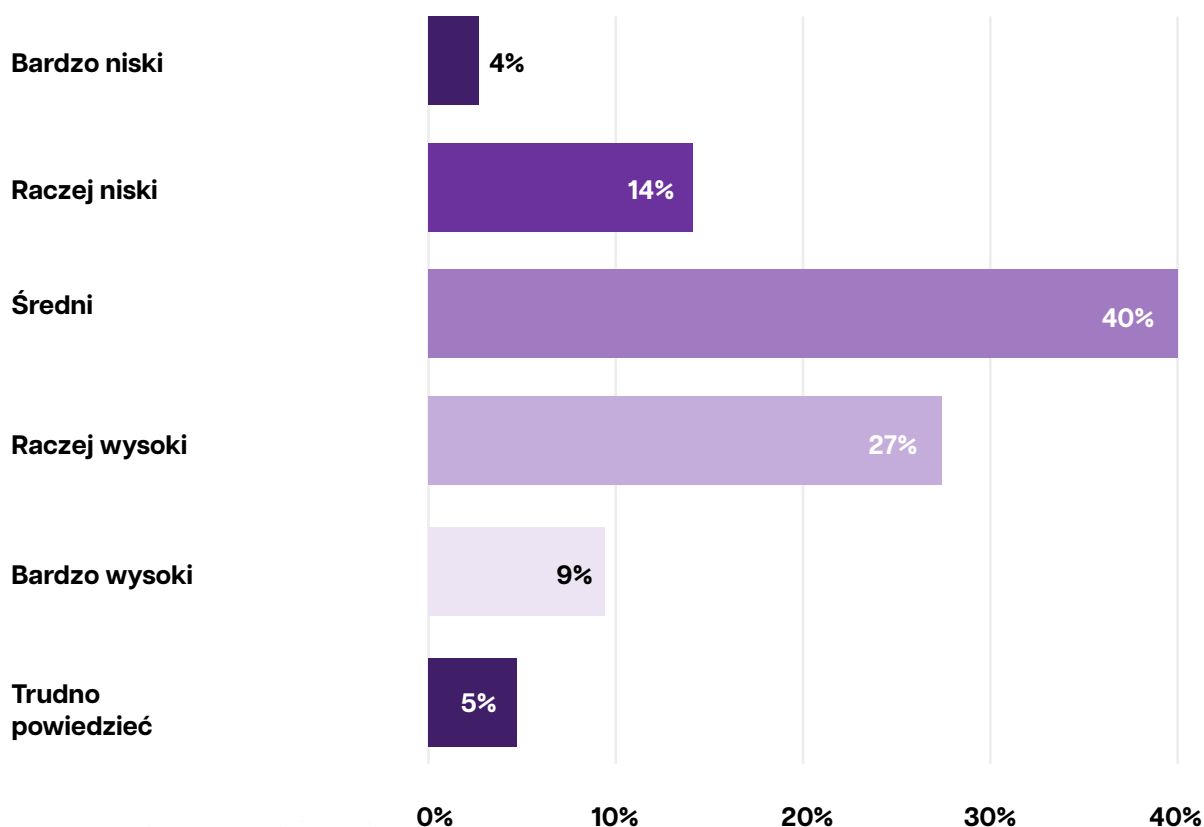
Nowoczesna kontrola podatkowa – zdalna, cyfrowa, oparta na danych JPK, AI i analizach ryzyka – wymaga nowego podejścia, którego nie da się oprzeć wyłącznie na intuicji lub doraźnych działaniach. Tymczasem tylko 9% firm uznaje swoje przygotowanie do

nowoczesnych form kontroli za bardzo wysokie, a kolejne 27% za raczej wysokie. To oznacza, że zaledwie co trzecia organizacja ma realne poczucie gotowości na nowoczesne działania fiskusa.

Największa grupa respondentów (40%) wskazuje odpowiedź „średni poziom” – co w kontekście ryzyka należy czytać raczej jako stan niepewności niż stabilności. To firmy, które być może wdrożyły częściowe rozwiązania lub polegają na doświadczeniu wewnętrznych zespołów, ale nie są przekonane, czy to wystarczy w kontakcie z fiskusem.

PRZYGOTOWANIE DO KONTROLI

Jak ocenia Pan/Pani poziom przygotowania firmy do nowoczesnych kontroli podatkowych i czynności sprawdzających z wykorzystaniem cyfrowych danych, JPK, AI i zdalnych metod?



N=598

Jeszcze większy niepokój budzą wyniki w dolnych przedziałach skali – 14% firm ocenia swoją gotowość jako „raczej niską”, a 4% jako „bardzo niską”.

To oznacza, że blisko co piąta firma jest świadoma braków w swoich systemach, procedurach lub kompetencjach.

Mamy świadomość, że trzeba być gotowym, tylko nie do końca wiadomo – na co dokładnie. Fiskus zmienia narzędzia, podejścia, interpretacje. To trochę jak strzelanie do ruchomego celu.

dyrektorka ds. finansów, firma usługowa – badanie jakościowe

”

Poziom przygotowania

To ogólne poczucie niepełnej gotowości staje się punktem wyjścia do dalszej analizy: co dokładnie robią firmy, by przygotować się do kontroli? I dlaczego – mimo świadomości ryzyka – tak niewiele organizacji działa w sposób systemowy?

Gotowość firm do kontroli to w dużej mierze kwestia **posiadanych narzędzi, procedur i planów działania**. Badanie pokazuje, że połowa firm wdrożyła przynajmniej jeden kluczowy element – 50% respondentów deklaruje, że ma procedury przygotowane specjalnie na wypadek kontroli lub czynności sprawdzających. To ważny fundament, choć sam w sobie nie gwarantuje skutecznej ochrony.

Drugą ważną kwestią jest wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za obsługę kontroli – 46% firm deklaruje, że taki obowiązek przypisano w strukturze organizacyjnej, a 27% zadbało o wsparcie zewnętrzne podczas kontroli. To pokazuje, że wiele po organiza-

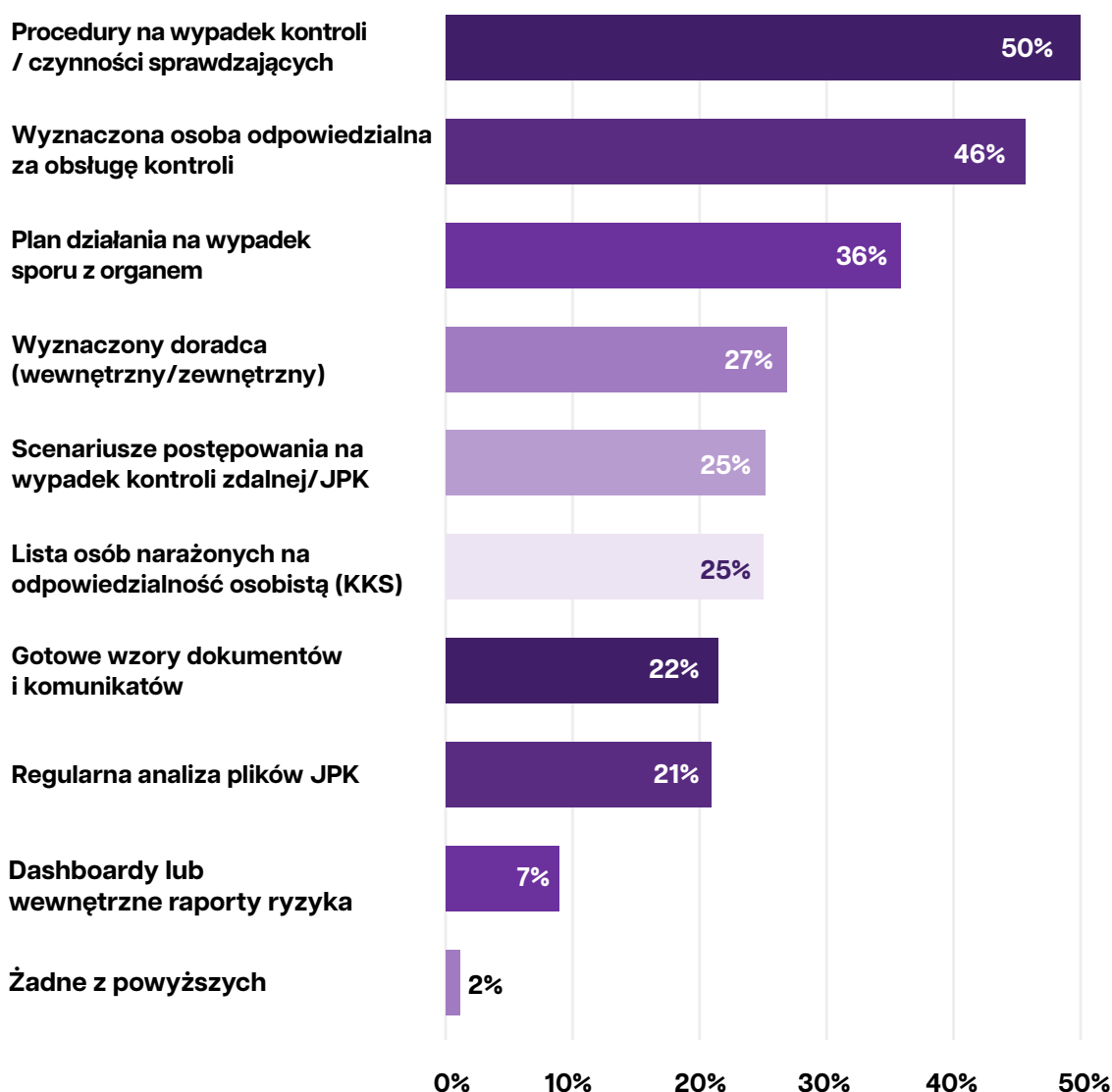
cji, przynajmniej stara się reagować na ryzyko w sposób zorganizowany. Niemniej pełne przygotowanie (o którym piszemy dalej) wciąż pozostaje rzadkością.

Zaledwie 36% firm ma opracowany plan działania na wypadek sporu z organem podatkowym, a tylko co czwarta posiada scenariusze dotyczące kontroli zdalnej lub JPK. Tyle samo (25%) prowadzi listę osób potencjalnie narażonych na odpowiedzialność osobistą, np. w kontekście KKS.

Jeszcze mniej firm może pochwalić się bardziej zaawansowanymi rozwiązaniami. Gotowe wzory dokumentów i komunikatów przygotowało tylko 22% badanych, a regularna analiza plików JPK – kluczowego obszaru ryzyka – prowadzona jest systematycznie jedynie w 21% firm. Na końcu listy znajdują się narzędzia analityczne – dashboardsy i wewnętrzne raporty ryzyka, wykorzystywane jedynie przez 7% firm.

PRZYGOTOWANIE DO KONTROLI

Które z poniższych elementów przygotowania do kontroli podatkowej lub czynności sprawdzających są wdrożone w Państwa firmie?



N=598

Monitorowanie własnej odporności

Choć procedury i przypisane role to ważne elementy przygotowania, ich skuteczność zależy w dużej mierze od tego, czy firmy potrafią regularnie sprawdzać, jak wygląda ich faktyczna gotowość. Dlatego zapytaliśmy przedsiębiorców, czy w ich firmach przeprowadza się regularne przeglądy podatkowe lub ocenę ryzyk podatkowych. Wyniki są ambiwalentne: 63% firm deklaruje, że dokonuje takich przeglądów – z czego 33% robi to co najmniej raz w roku, a 30% rzadziej, ale wciąż z pewną systematycznością. Ekspert nie pozostawiają zaś złudzeń: **przegląd wykonywany rzadziej niż raz w roku to stanowczo za mało**, zwłaszcza w środowisku dynamicznych zmian

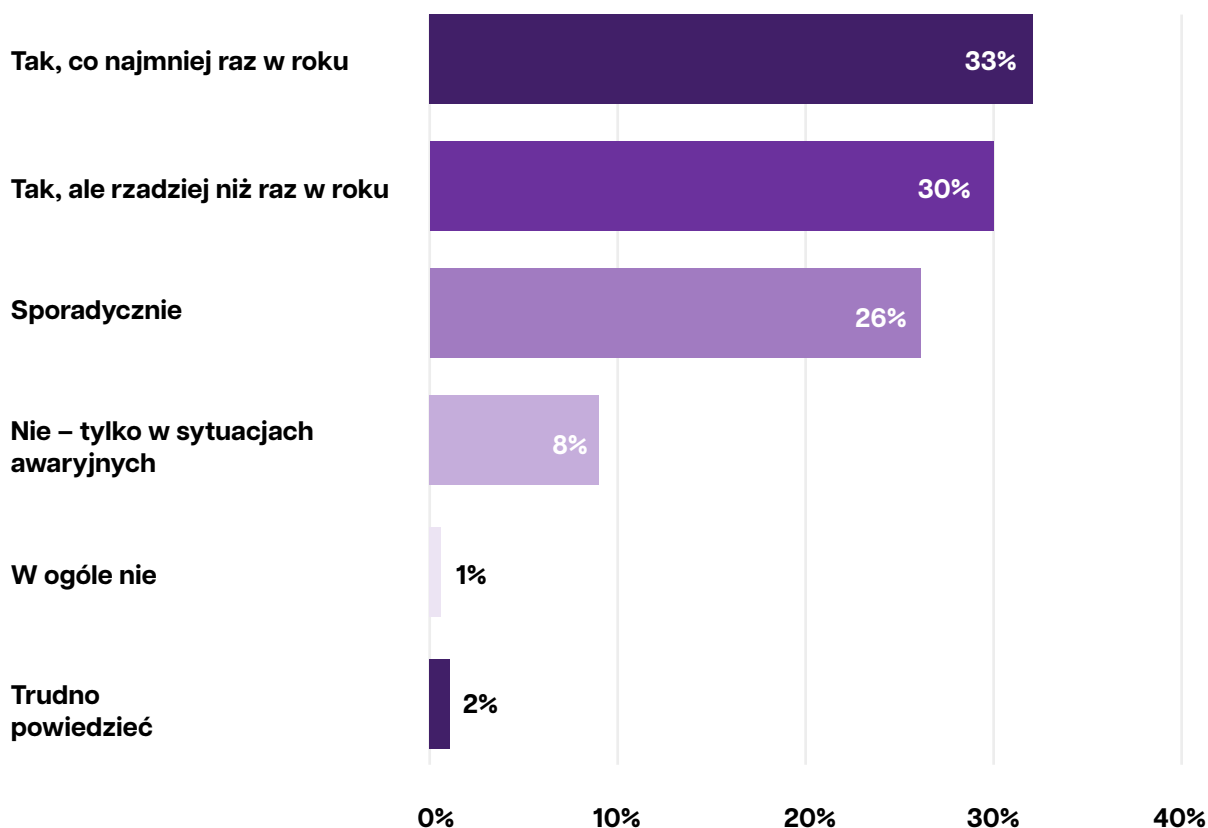
przepisów i cyfrowych narzędzi fiskusa. Z ich perspektywy coroczna analiza ryzyk powinna być absolutnym minimum – nie wyjątkiem. Tymczasem 26% firm przyznaje, że przeglądy wykonuje tylko sporadycznie, a 8% ogranicza je wyłącznie do sytuacji awaryjnych. 1% badanych nie przeprowadza ich wcale.

To niepokojące – w świecie coraz bardziej zautomatyzowanych kontroli i nieprzewidywalnych algorytmów brak aktualnej wiedzy o własnych słabych punktach to realne ryzyko, nie tylko formalne. Dobrze przygotowany system nie kończy się więc na stworzeniu procedury – wymaga cyklicznego przeglądu, rewizji działań i monitorowa-

nia zmian. Bez tego nawet najlepszy plan może się zdezaktualizować zanim firma zdąży go wdrożyć.

PRZEGLĄDY PODATKOWE

Czy Państwa firma regularnie dokonuje przeglądów podatkowych lub oceny ryzyk podatkowych?



N=598

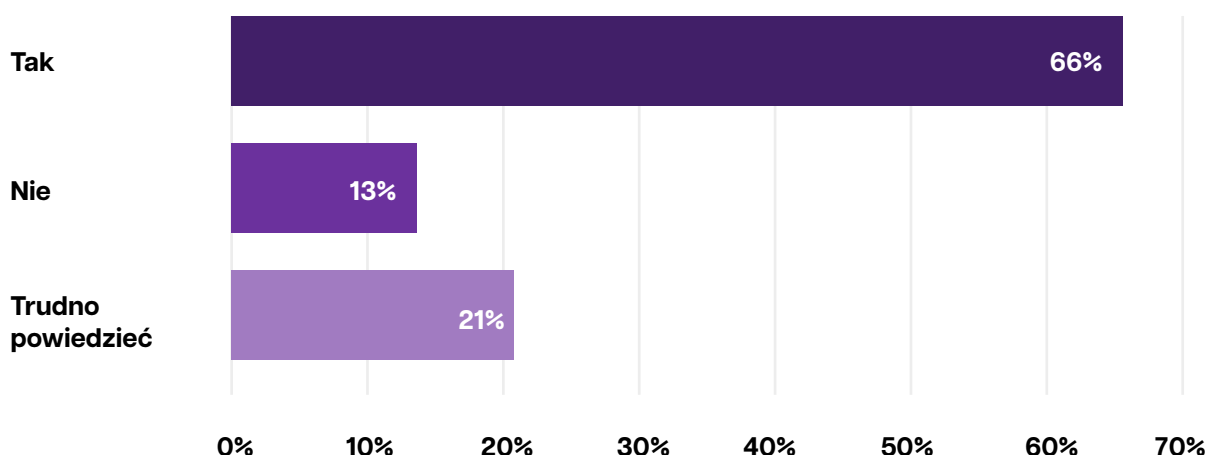
Inwestycje w bezpieczeństwo organizacji

W obliczu rosnącej niepewności regulacyjnej, złożoności przepisów i presji związanej z cyfrowymi formami nadzoru firmy coraz częściej decydują się na konkretne działania wzmacniające ich bezpieczeństwo podatkowe. Aż 66% respondentów deklaruje, że w ciągu najbliż-

szych dwunastu miesięcy zainwestuje w ten obszar. To reakcja nie tylko na pojedyncze incydenty, ale na trwałą zmianę otoczenia podatkowego – bardziej zautomatyzowanego, mniej przewidywalnego i wymagającego coraz lepszej organizacji wewnętrznej.

INWESTYCJE W ZWIĘKSZENIE BEZPIECZEŃSTWA PODATKOWEGO

Czy Państwa firma planuje w najbliższych 12 miesiącach inwestycje w zwiększenie bezpieczeństwa podatkowego?



N=598

Wśród obszarów planowanych inwestycji najczęściej wskazywane są **szkolenia dla zespołu podatkowego** (56%) oraz **wdrożenie narzędzi wspierających** (42%). To drugie wskazanie jest szczególnie interesujące – pokazuje rosnącą świadomość, że sama wiedza nie wystarczy; potrzebne są także odpowiednie technologie: **systemy do analizy plików JPK, dashboardy ryzyk, narzędzia wspierające komunikację i dokumentowanie działań w razie kontroli**.

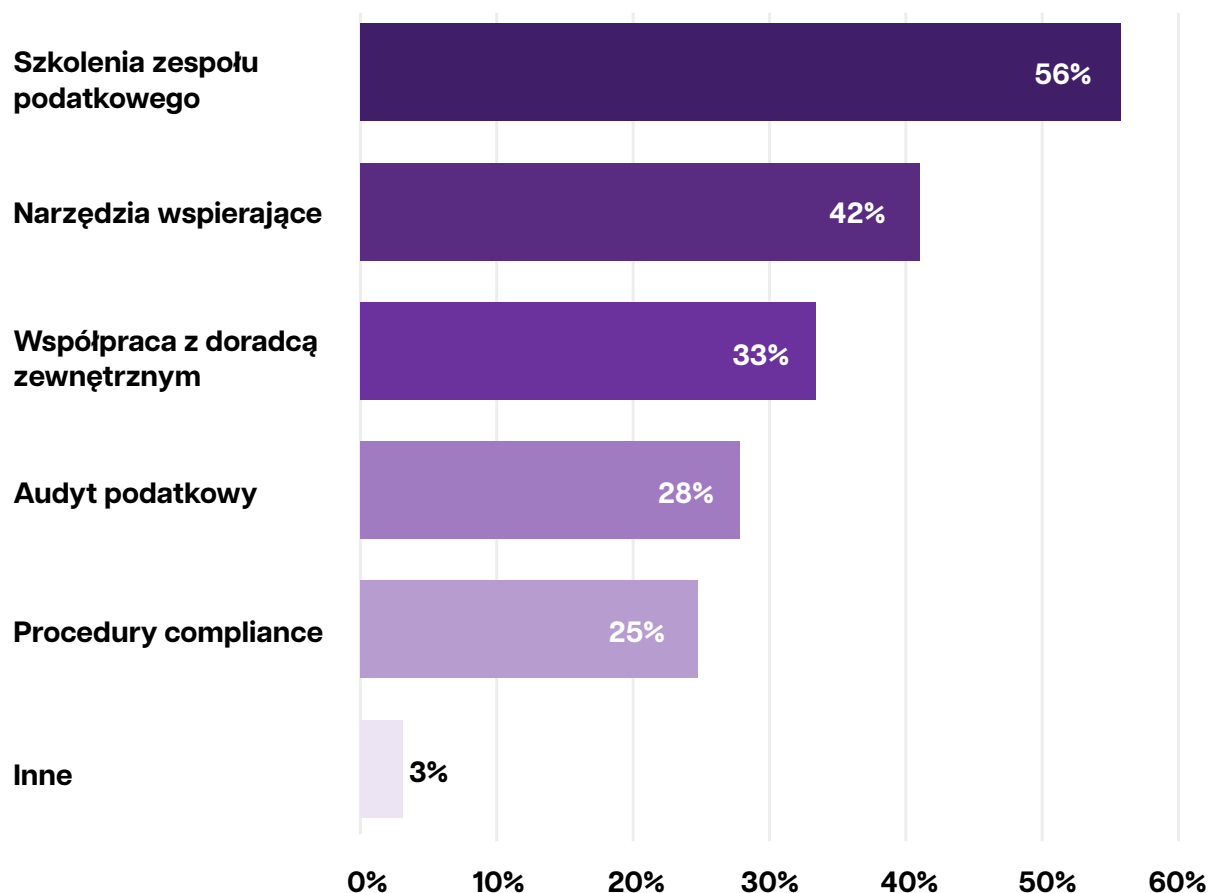
W tym kontekście rośnie znaczenie narzędzi, które nie tylko wspierają prewencję, lecz także pozwalają zarządzać skutkami. Jednym z takich rozwiązań, od lat obecnym na rynku dużych firm, ale wciąż rzadko stosowanym przez mniejsze przedsiębiorstwa, są **ubezpieczenia podatkowe**. Polisy obejmujące ryzyka związane z kontrolą, błędami w interpretacji czy sankcjami administracyjnymi, mogą stanowić realną

ochronę tam, gdzie nawet najlepsze procedury nie są w stanie całkowicie wyeliminować ryzyka. Dla wielu firm – szczególnie w sektorze MŚP – to wciąż nowość, choć narzędzie to od dawna funkcjonuje w grupach kapitałowych czy funduszach inwestycyjnych. Do takich rozwiązań wrócimy w dalszej części raportu.

Wśród innych działań firmy wskazują **współpracę z doradcą zewnętrznym** (33%), **audyt podatkowy** (28%) czy **wdrażanie procedur compliance** (25%) – fakt, że firmy z nich korzystają, pokazuje, że przedsiębiorcy zaczynają traktować bezpieczeństwo podatkowe jako proces ciągły, wymagający stałego przygotowania. Niemniej różnice w podejściu dużych i mniejszych organizacji wciąż są wyraźne – dostęp do narzędzi takich jak **polisy podatkowe** może być zatem jednym z elementów wyrównywania szans ochrony przed ryzykiem.

W CO BĘDĄ INWESTOWAĆ

Czego będą dotyczyły te inwestycje?



Gotowość do kontroli nie kończy się na procedurach i narzędziach. Istotnym, a często pomijanym elementem, jest **wymiar emocjonalny** – zwłaszcza u osób, które bezpośrednio reprezentują firmę przed urzędem. Zapytaliśmy więc osoby odpowiedzialne za kontrolę, co czują, myśląc o udziale w kontroli lub czynnościach sprawdzających.

Najczęściej wskazywanymi emocjami były **stres (39%), niepewność (37%) oraz poczucie odpowiedzialności (36%)**. Równolegle pojawiają się wskazania takie jak **mobilizacja (32%)** czy **adrenalina (28%)**

– co sugeruje, że kontrola to doświadczenie nie tylko trudne, lecz także mobilizujące. Tylko 24% respondentów deklaruje **spokój**, a zaledwie 22% – **pewność siebie**. Wśród odpowiedzi pojawia się również **frustracja (15%)** i **samotność (11%)** – co pokazuje, że brak jasnego wsparcia lub procedur może prowadzić do silnego obciążenia psychicznego. To sygnał, że **gotowość organizacyjna musi iść w parze z realnym wsparciem dla ludzi** – nie tylko operacyjnym, ale i emocjonalnym.

Trudno rozróżnić cienką granicę pomiędzy zajmowaniem się tylko profesjonalną, chłodną stroną prowadzenia sporów podatkowych (budowaniem strategii, negocjacjami czy przedstawianiem merytorycznych argumentów) a wsparciem konkretnych osób odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe spółek. Stąd przynoszenie ulgi, i to nie tylko tej podatkowej, jest podstawowym zadaniem dobrego prawnika spornego. To nie dębowe biurka, zielone lampy, trzyczęściowe garnitury i nazywanie siebie «mecenase» buduje u klientów poczucie bezpieczeństwa – to dostępność, otwartość, pokora i empatia, które wcale nie wykluczają sprytu procesowego.

Nie mam wątpliwości, że wiele firm chce dobrze i podejmuje wysiłki, by się przygotować. Ale z drugiej strony – w obliczu tego, jak dynamicznie zmienia się otoczenie kontrolne – większość z nich po prostu nie nadąża, czemu nie ma co się dziwić przy ograniczonych budżetach i rosnących z roku na rok nowych obowiązkach okołopodatkowych. Mamy zbyt wiele firm, które są przekonane, że «coś tam mają», ale w praktyce brakuje im systematyki, automatyzacji i scenariuszy działania.

Dziś kontrola to nie jest incydent – to proces, który wydarza się w każdej chwili. Dla przedsiębiorcy to często sytuacja jednostkowa, emocjonalna, wybijająca z rytmu. Dla fiskusa – rutyna, która toczy się według określonego schematu i algorytmu. Przygotowanie musi być zatem codzienną praktyką, nie tylko plikiem w szufladzie. Bez świadomości tej asymetrii firmy będą zawsze o krok za urzędem. Gotowość to nie tylko dokumenty, ale też umiejętność działania pod presją – z procedurą w głowie, nie tylko na papierze.



Bartosz Czerwiński,
partner EY, adwokat

”



Rozdział 6:

Ubezpieczenia podatkowe – aktualizacja systemu bezpieczeństwa

Najważniejsze w rozdziale:

- Ubezpieczenia podatkowe stają się coraz częściej elementem profesjonalnego zarządzania ryzykiem – swoistą aktualizację systemu bezpieczeństwa podatkowego szczególnie w dużych organizacjach, które mają dostęp do doradców i narzędzi chroniących przed skutkami kontroli.
- Dla wielu firm – zwłaszcza z sektora MŚP – to wciąż mało znane rozwiązanie, choć może realnie wyrównywać szanse w starciu z fiskusem, szczególnie gdy wsparcie zapewniają profesjonalni partnerzy tacy jak EY i UNIQA.
- Takie polisy nie eliminują ryzyka, lecz pozwalają ograniczyć jego skutki – zarówno finansowe, jak i osobiste – zwłaszcza w sytuacjach, gdy nawet dobrze przygotowana firma może stać się ofiarą niejednoznacznych przepisów, rozbieżnych interpretacji lub błędów proceduralnych.

W realiach, w których **fiskus analizuje dane niemal w czasie rzeczywistym**, a kontrola może rozpocząć się bez formalnego zawiadomienia, coraz trudniej mówić o „przygotowaniu” do kontroli w klasycznym rozumieniu. Dla wielu firm to nie jednorazowe zdarzenie, **lecz nowa forma ciągłego nadzoru** – systemowego i często niewidocznego.

W tym kontekście klasyczne podejście do zarządzania ryzykiem podatkowym – polegające na poprawnym księgowaniu, terminowych deklaracjach i ewentualnych korektach – przestaje być wystarczają-

jące. Nawet działająca zgodnie z prawem i ostrożna firma może znaleźć się w ogniu pytań urzędników – czy to z powodu **automatycznego alertu w systemie analizy ryzyka**, czy niejednoznacznych przepisów, które pozostawiają szerokie pole interpretacji.

To nie tylko ryzyko finansowe, lecz także stres, presja czasowa, konieczność mobilizacji zasobów i często **odpowiedzialność osobista**. Dla menedżerów finansowych i właścicieli firm każda kontrola to sytuacja graniczna – test wiedzy, refleksu i zdolności operacyjnej obrony.

Dużi mają przewagę – ale to się zmienia

W największych organizacjach kontrola podatkowa nie jest ani nowością, ani zaskoczeniem. Firmy te mają przewidziane na nią budżety, procedury, a także stałe umowy z kancelariami prawnymi, doradcami podatkowymi czy zespołami compliance. Z perspektywy urzędnika – dobrze przygotowany przeciwnik. Z perspektywy zarządu – element strategii zarządzania ryzykiem, nie incydent.

Mniejsze firmy – a to właśnie one dominują w strukturze polskiego biznesu – nie mają takich zasobów. Często działają intuicyjnie, reagując dopiero w momencie wystąpienia problemu. Nie posiadają prawników, nie mają relacji z doradcami podatkowymi, często nie wiedzą też, co jest dopuszczalne w kontakcie z organem skarbowym.

I właśnie tę lukę wypełnia **projekt Bezpieczna Kontrola**, przygotowany we współpracy pomiędzy **UNIQA, EY i Strefą Bezpieczeństwa**. To pierwsze na polskim rynku rozwiązanie stworzone wspólnie z firmą należącą do Wielkiej Czwórki doradczej, które zapewnia przedsiębiorcom dostęp do wsparcia ekspertów EY już od pierwszego momentu kontroli.

Gdy urząd wszczyna czynności sprawdzające, kontrolę podatkową lub postępowanie celno-skarbowe – firma nie zostaje sama. Otrzymuje **natychmiastową pomoc merytoryczną i prawną ekspertów EY, finansowaną przez UNIQA w ramach ubezpieczenia**.



Projekt Bezpieczna kontrola to przede wszystkim dostęp do profesjonalnego wsparcia – takiego, z jakiego od lat korzystają największe firmy. Dzięki „ubrani” produktu w model ubezpieczeniowy, staje się ono dostępne również dla mniejszych podmiotów. Różnica jest ogromna: gdy kontrola się zaczyna, nie jesteś sam. Masz zespół ekspertów, który wie, co robić. To nie tylko komfort – to realna zmiana reguł gry.

Michał Pastuszka

prezes Strefa Bezpieczeństwa

”

Bezpieczna Kontrola nie jest „tarczą”, która unieвозмоżliwia fiskusowi wszczęcie kontroli – i nie gwarantuje wygranej w sporze. To raczej **aktualizacja systemu bezpieczeństwa podatkowego**, która pozwala firmom reagować na zmiany, nadążyć za fiskusem, wyrównać szanse i przejąć kontrolę nad ryzykiem podatkowym.

Jej realna wartość polega na tym, że **minimalizuje skutki niekorzystnych scenariuszy** i pozwala firmie działać z pozycji partnera, a nie petenta. W momencie, gdy przedsiębiorca zostaje wezwany do złożenia wyjaśnień lub udostępnienia dokumentów, **liczy się czas, spokój i dostęp do właściwych kompetencji**. To właśnie zapewnia ubezpieczenie – dostęp do ekspertów, którzy natychmiast przejmują ciężar prowadzenia sprawy.

Ryzyko podatkowe nie zawsze wynika z błędów po stronie firmy. Źródłem problemu mogą być **niejasne przepisy, rozbieżne interpretacje organów**

skarbowych czy zmieniające się podejście urzędników do tych samych kwestii. Nawet dobrze przygotowane przedsiębiorstwo może stanąć przed zarzutami, których wcześniej nie mogło przewidzieć. W takich sytuacjach **obecność profesjonalnego doradcy od pierwszej chwili** oznacza nie tylko skuteczniejszą obronę, ale też możliwość uniknięcia kosztownych i stresujących błędów w kontaktach z urzędem.

Dla właścicieli i menedżerów firm to również **realne odciążenie psychiczne**. Kontrola podatkowa czy czynności sprawdzające często oznaczają tygodnie lub miesiące pracy w warunkach presji i niepewności. Mając wsparcie ekspertów, firma może skupić się na bieżącej działalności, zamiast angażować wszystkie siły w odpieranie zarzutów fiskusa. W tym sensie ubezpieczenie nie tylko **chroni bilans przedsiębiorstwa**, ale też pomaga **zachować równowagę i ciągłość działania**.

Zapraszamy do kontaktu



Michał Pastuszka

Prezes Zarządu Strefa Bezpieczeństwa
michal.pastuszka@strefab.pl



Bartosz Czerwiński

Partner EY, adwokat
bartosz.czerwinski@pl.ey.com



Damian Margielewski

Dyrektor Sprzedaży Strefa Bezpieczeństwa
damian.margielewski@strefab.pl