

PANORAMA GOSPODARCZA

Zarządzanie ryzykiem podatkowym – tarcza menedżera, nie segregator

Ryzyka podatkowe dotyczą nie tylko finansów. Jarosław Ostrowski, wspólnik Kancelarii Ostrowski i Wspólnicy oraz autor książki „Zarządzanie ryzykiem podatkowym dla menedżerów”, wyjaśnia, że skuteczne zarządzanie ryzykiem to nie biurokracja, lecz system chroniący reputację, majątek i karierę.

Dlaczego menedżer ma zajmować się ryzykiem podatkowym, skoro są księgowi i doradcy?

W książce pokazuję, że błąd podatkowy uderza w menedżera: karnoskarbowo, cywilnie i reputacyjnie. Business judgement rule wymaga staranności – bez systemu zarządzania ryzykiem trudno udowodnić racjonalne działanie. Porównuję go do pasów bezpieczeństwa: na co dzień niewidoczny, w krytycznej chwili chroni firmę i karierę.

Jakie obawy najczęściej zgłaszają prezesi i CFO?

Przede wszystkim osobista odpowiedzialność i ryzyko utraty stanowiska. Do tego stres związany z niepewnością – prawo się zmienia, a ryzyka pojawiają się nie tylko w finansach, lecz także w sprzedaży, zakupach, HR i logistyce. System porządkuje procesy, daje dowody staranności i przywraca poczucie kontroli, ograniczając „niespodzianki” podczas kontroli.

Czy to nie kolejna biurokracja i segregatory?

Nie. Zasada brzmi: minimum papierów, maksimum praktyki. Nie tworzymy instrukcji „do szuflady”, tylko wplatamy podatki w istniejące procedury – dopisujemy elementy

do obiegu dokumentów, porządkujemy komunikację. Kluczem jest wdrożenie, szkolenia i wyznaczenie menedżera ds. ryzyka podatkowego.

Czy to jest to samo, co posiadanie doradcy podatkowego?

Nie. Doradca odpowiada na pytania i wydaje opinie, natomiast zarządzanie ryzykiem jest proaktywne i wbudowane w procesy – modelujemy sprzedaż, zakupy, fakturowanie i HR, by ryzyka nie powstawały lub były wcześniej wychwytywane. Doradca jest pomocny, ale nie zastąpi systemu działającego na co dzień.

Jakie są narzędzia zarządzania ryzykiem podatkowym?

Pakiet jest szeroki: mapa ryzyk (ogólna i szczegółowa) wskazuje „węzłowe punkty”; analiza i macierz porządkuje priorytety (prawdopodobieństwo × skutek); rejestr ryzyk to centrum dowodzenia statusem działań; plany postępowania (unikać, ograniczać, przenieść, akceptować) nadają kierunek; monitoring i przeglądy zapewniają ciągłość i reakcję na zmiany prawa oraz biznesu. To działa, gdy staje się elementem kultury – DNA organizacji.

Jaka jest puenta dla top-menedżera?

To konieczność, nie moda. Chroni firmę i menedżera, zmniejsza koszty błędów i sporów oraz daje spokój decyzyjny, pozwalając skupić się na rozwoju. Chodzi o wspólne projektowanie biznesu, tak aby podatki nie zaskakiwały. Liderzy, którzy to wdrażają, wyprzedzają problemy zamiast je gonić – tak, jak opisują w książce.

Joanna Biskup

<https://panorama-gospodarcza.gazetaprawna.pl/>