

---

# OPTYMALIZACJA PODATKOWA

Zanim zapytasz, ile zaoszczędzisz.

---

O podatkach, strukturze firmy i decyzjach,  
które trzeba podjąć przed optymalizacją

**Adrian Stochmal**

doradca podatkowy

**Patryk Piotr Smęda**

doradca podatkowy

---

Stan redakcyjny: 13 czerwca 2026 r.



POROZMAWIAJMY<sup>®</sup>  
O PODATKACH

# OPTYMALIZACJA PODATKOWA

**Zanim zapytasz, ile zaoszczędzisz**

O podatkach, strukturze firmy i decyzjach, które trzeba podjąć przed optymalizacją

**Stan prawny na 13 czerwca 2026 r.**

**Wydanie 2026.1**

**Autorzy:**

*Adrian Stochmal, doradca podatkowy oraz Patryk Piotr Smęda, doradca podatkowy*



**Wydawnictwo:** Porozmawiajmy o Podatkach ®

**Katowice 2026**

*Wszelkie prawa zastrzeżone*

*Opinie zawarte w publikacji są osobistymi poglądami autorów.*

**ISBN 978-83-981600-1-8**

## Spis treści

Słowem wstępu .....	5
Podstawowe pojęcia używane w książce .....	8
Rozdział 1. Przedsiębiorca nie musi być prawnikiem .....	9
Analiza koncepcyjna .....	9
Przykład: Esti sp. z o.o. i Mon sp. z o.o. ....	10
Test pytań zarządczych – czy jesteś jak Esti czy raczej jak Mon? .....	10
Rozdział 2. Mindset aktywnego zarządzania podatkowego .....	12
Analiza koncepcyjna .....	12
Przykład: Esti sp. z o.o. i Mon sp. z o.o. ....	13
Test pytań zarządczych .....	13
Rozdział 3. Dobór specjalistów jako decyzja strategiczna .....	14
Analiza koncepcyjna .....	15
Przykład: Esti i Mon .....	16
Test pytań zarządczych .....	16
Rozdział 4. Sztuka zadawania pytań: zarząd nie musi znać odpowiedzi, musi kontrolować problem.....	17
Analiza koncepcyjna .....	17
Przykład: Esti i Mon .....	18
Test pytań zarządczych .....	18
Rozdział 5. Otoczenie regulacyjne jako element modelu biznesowego .....	19
Analiza koncepcyjna .....	19
Przykład: Esti i Mon .....	20
Test pytań zarządczych .....	20
Rozdział 6. Proces podatkowy, prawny i księgowy jako system naczyń połączonych .....	21
Analiza koncepcyjna .....	21
Przykład: Esti i Mon .....	22
Test pytań zarządczych .....	22
Rozdział 7. Instrumenty podatkowe jako narzędzia, a nie gotowe recepty.....	24
Analiza koncepcyjna .....	24
Przykład: Esti i Mon .....	24

Test pytań zarządczych .....	25
Rozdział 8. Katalog metod optymalizacji jako mapa decyzji, nie lista trików .....	26
Analiza koncepcyjna .....	26
Przykład: Esti i Mon .....	28
Test pytań zarządczych .....	28
Rozdział 9. Estoński CIT, fundacja rodzinna, holding i art. 176 KSH w nowej narracji .....	31
Analiza koncepcyjna .....	31
Przykład: Esti i Mon .....	32
Test pytań zarządczych .....	32
Rozdział 10. Dokumentowanie decyzji: pamięć organizacji zamiast pamięci uczestników spotkania .....	33
Analiza koncepcyjna .....	33
Przykład: Esti i Mon .....	34
Test pytań zarządczych .....	34
Rozdział 11. Esti i Mon: dwie kultury zarządzania ryzykiem.....	35
Analiza koncepcyjna .....	35
Przykład: Esti i Mon .....	36
Test pytań zarządczych .....	36
Rozdział 12. Odpowiedzialność zarządu i właściciela w modelu aktywnym .....	37
Analiza koncepcyjna .....	37
Przykład: Esti i Mon .....	38
Test pytań zarządczych .....	38
Rozdział 13. Odpowiedzialność zarządu: od ryzyka cywilnego do odpowiedzialności karnoskarbowej i karnej.....	39
Analiza koncepcyjna .....	39
Przykład: Esti i Mon .....	42
Test pytań zarządczych .....	42
Rozdział 14. Roczny rytm zarządzania podatkowego.....	45
Analiza koncepcyjna .....	45
Przykład: Esti i Mon .....	46
Test pytań zarządczych .....	46

Rozdział 15. Matryca pytań dla przedsiębiorcy, zarządu i CFO .....	47
Analiza koncepcyjna .....	47
Przykład: Esti i Mon .....	47
Test pytań zarządczych .....	48
Rozdział 16. Kiedy powiedzieć „nie”: czerwone flagi wdrożeniowe .....	49
Analiza koncepcyjna .....	49
Przykład: Esti i Mon .....	50
Test pytań zarządczych .....	50
Zakończenie .....	52

## Słowem wstępu

Nowoczesny przedsiębiorca, członek zarządu albo kierownik jednostki nie powinien dążyć do tego, aby samodzielnie znać wszystkie procesy prawne i podatkowe w przedsiębiorstwie. Taki cel jest nie tylko nierealny, lecz także zarządczo błędny. Przedsiębiorca ma organizować system, w którym właściwi ludzie dostarczają właściwych odpowiedzi we właściwym czasie, a zarząd potrafi ocenić, czy odpowiedź jest użyteczna, kompletna i operacyjnie wykonalna.

W tej publikacji nie rezygnujemy z techniki. Technika pozostaje konieczna, ponieważ bez przepisów, dokumentów, ksiąg, uchwał, wycen i procedur optymalizacja staje się publicystyką. Zmieniamy jednak kolejność narracji. Najpierw pokazujemy mentalny i organizacyjny model podejmowania decyzji, a dopiero potem instrumenty. Estoński CIT staje się przykładem dyscypliny właścicielskiej, fundacja rodzinna przykładem ładu sukcesyjnego, holding przykładem separacji funkcji i ryzyk, art. 176 KSH przykładem potrzeby rozróżnienia realnego świadczenia od przepływu właścicielskiego.

Najważniejsza dla nas jest zmiana języka odpowiedzialności. Nie chcemy prowadzić czytelnika do pytania: „czy to rozwiązanie działa?” lub — co gorsza — „ile zaoszczędzę?”. Ta publikacja ma prowadzić do pytania: „kto powinien to ocenić, jakie dane musi dostać, jakie pytania mam mu zadać, co musi zostać udokumentowane i kiedy trzeba wrócić do decyzji?”. To przesunięcie jest zasadnicze. W realnej firmie błędy rzadko biorą się wyłącznie z nieznamości jednego przepisu. Częściej wynikają z braku procesu, braku właściciela decyzji, złego doboru specjalisty albo z założenia, że otoczenie prawno-podatkowe jest statyczne. Wartość doradztwa podatkowego nie sprowadza się do nominalnych oszczędności publicznoprawnych. Obejmuje także redukcję ryzyk, otwarcie struktury na rozwój i skalowanie działalności, stabilizację pozwalające przetrwać gorsze czasy i wiele innych okoliczności.

Dlatego podstawowa teza publikacji brzmi: optymalizacja podatkowa jest częścią aktywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Nie polega na tym, że przedsiębiorca zostaje doradcą podatkowym. Polega na tym, że przedsiębiorca staje się inicjatorem decyzji optymalizacyjnej: rozumie cele, umie dobrać ekspertów, formułuje pytania, wymaga dokumentów, kontroluje wdrożenie i wie, że w zmiennym środowisku brak aktualizacji jest także decyzją.

Przedsiębiorca nie potrzebuje doradcy podatkowego po to, aby przerzucić na niego odpowiedzialność za firmę. Potrzebuje go po to, aby decyzje właścicielskie, prawne, finansowe i podatkowe nie były podejmowane osobno, w różnych językach i przez różne osoby, które nie widzą całej struktury.

Doradca podatkowy jest tłumaczem między przepisem a modelem biznesowym. Dobry doradca nie kończy pracy na odpowiedzi: „tak” albo „nie”. Jego zadaniem jest pokazać, w jakiej strukturze dana decyzja ma sens, jakie tworzy skutki ekonomiczne, gdzie wymaga dokumentów, a gdzie zaczyna generować odpowiedzialność.

*Podatki są językiem skutków. Kto nie rozumie struktury działalności, ten nie rozumie podatku, nawet jeśli zna przepis.*

Dlatego doradca podatkowy, który ma prowadzić przedsiębiorcę przez optymalizację, powinien swobodnie poruszać się nie tylko po CIT, PIT, VAT i Ordynacji podatkowej, lecz także po prawie handlowym, cywilnym, rachunkowości, sukcesji, finansowaniu i praktyce obrotu. Podatek nie występuje w próżni. Podatek jest skutkiem sposobu, w jaki firma została zorganizowana.

W tym sensie hasło „Porozmawiajmy o podatkach” nie oznacza rozmowy o samym podatku. Oznacza rozmowę o przedsiębiorstwie: kto decyduje, kto ryzykuje, kto pracuje, kto finansuje, kto posiada majątek i kto ponosi odpowiedzialność, gdy konstrukcja nie wytrzyma kontaktu z praktyką.

# SŁOWEM WSTĘPU

Optymalizacja podatkowa nie jest zbiorem trików. Jest częścią aktywnego zarządzania przedsiębiorstwem, w którym cele biznesowe, struktura prawna, dokumenty i odpowiedzialność muszą tworzyć jeden spójny system.

“ **Optymalizacja podatkowa jest częścią aktywnego zarządzania przedsiębiorstwem.**

Nie polega na szukaniu skrótu, lecz na projektowaniu decyzji, dokumentów i odpowiedzialności.



## **Cel gospodarczy**

Każda decyzja podatkowa musi wspierać realny cel biznesowy.



## **Właściwi specjaliści**

Optymalizacja to efekt współpracy doradcy, księgowości i prawników.



## **Dokumenty i monitoring**

Dobrze przygotowane dokumenty i bieżący monitoring budują bezpieczeństwo i przewidywalność.



## **Podstawowe pojęcia używane w książce**

**B2B** – współpraca między przedsiębiorcami, najczęściej w formule działalności gospodarczej zamiast umowy o pracę

**CFO (Chief Financial Officer)** – dyrektor finansowy odpowiedzialny za finanse przedsiębiorstwa

**eCIT (estoński CIT)** – model opodatkowania, w którym podatek dochodowy jest co do zasady odroczony do momentu wypłaty zysku lub dokonania określonych świadczeń

**JDG** – jednoosobowa działalność gospodarcza

**KKS** – Kodeks karny skarbowy

**KSH** – Kodeks spółek handlowych

**PGK** – podatkowa grupa kapitałowa

**Ukryte zyski** – świadczenia na rzecz wspólników lub podmiotów powiązanych, które w określonych sytuacjach mogą być traktowane jak wypłata zysku w estońskim CIT

**Art. 176 KSH** – przepis pozwalający zobowiązać wspólnika spółki z o.o. do wykonywania na rzecz spółki powtarzających się świadczeń niepieniężnych za wynagrodzeniem

**Holding** – w tej książce oznacza szeroko rozumianą strukturę spółek, nie tylko szczególny reżim podatkowy polskiej spółki holdingowej

## **Rozdział 1. Przedsiębiorca nie musi być prawnikiem**

Naszym zdaniem przedsiębiorca nie powinien samotnie projektować skutków podatkowych swojej działalności. Nie dlatego, że jest niekompetentny, lecz dlatego, że nowoczesna struktura gospodarcza łączy prawo podatkowe, prawo handlowe, prawo cywilne, rachunkowość, finansowanie, sukcesję i odpowiedzialność osób zarządzających. To jest obszar pracy zespołowej, a doradca podatkowy jest w tym zespole jednym z kluczowych architektów.

***Samodzielność przedsiębiorcy nie polega na tym, że sam pisze swoją mapę podatkową. Polega na tym, że wie, kiedy potrzebuje mapy, komu zlecić jej przygotowanie i jakie pytania zadać przed ruszeniem w drogę.***

Dobry przedsiębiorca nie musi znać wszystkich przepisów. Musi wiedzieć, które decyzje wymagają specjalisty, jakie informacje należy mu przekazać i po czym poznać, że odpowiedź jest kompletna.

### **Analiza koncepcyjna**

W wielu firmach pokutuje fałszywy ideał właściciela wszechwiedzącego. Przedsiębiorca ma znać sprzedaż, ludzi, produkt, finansowanie, podatki, KSH, rachunkowość, prawo pracy, ochronę danych, sukcesję, banki i kontrolę skarbową. Taki ideał jest psychologicznie atrakcyjny, ale zarządczo niebezpieczny. Prowadzi albo do przeciążenia osoby decyzyjnej, albo do pozornej kontroli nad obszarami, których nie da się kontrolować bez specjalistycznej wiedzy.

Nowoczesne zarządzanie nie polega na zastępowaniu ekspertów przez właściciela. Polega na organizowaniu pracy ekspertów. Kierownik jednostki powinien rozumieć architekturę problemu: gdzie powstaje ryzyko, jaki dział posiada dane, kto odpowiada za dokumenty, jakie decyzje są nieodwracalne, a które można korygować. To jest inny rodzaj kompetencji niż znajomość przepisu. To kompetencja nadzoru, nie wykonawstwa.

W podatkach różnica ta jest szczególnie widoczna. Przedsiębiorca nie musi pamiętać warunków estońskiego CIT, katalogu ukrytych zysków, reguł najmu prywatnego, ograniczeń fundacji rodzinnej czy techniki art. 176 KSH. Powinien jednak wiedzieć, że każdy z tych tematów dotyka nie tylko podatku, lecz także ksiąg, przepływów do właścicieli, umowy spółki, dokumentacji i odpowiedzialności zarządu. To wystarczy, aby nie sprowadzić decyzji do pytania o stawkę.

Celem naszej książki jest uwolnienie przedsiębiorcy od ambicji bycia niepełnym doradcą podatkowym. Nie musi być niepełnym doradcą podatkowym ani niepełnym specjalistą od rachunkowości, ekonomii, prawa czy psychologii. Jednocześnie chcemy budować przekonanie, że delegowanie obowiązków nie zwalnia go z odpowiedzialności; ta wynika wprost z ustawy. Odpowiedzialny przedsiębiorca nie mówi: „nie znam się, więc nie interesuje mnie to”. Mówi raczej: „nie wykonuję pracy eksperta, ale muszę wiedzieć, jakiego eksperta potrzebuję, o co go zapytać i jak włączyć jego rekomendację do zarządzania firmą”.

#### **Przykład: Esti sp. z o.o. i Mon sp. z o.o.**

Dla uproszczenia w dalszej części książki będziemy posługiwać się skróconymi nazwami „Esti” i „Mon”. Esti nie oczekuje od właściciela, że sam zinterpretuje przepisy o ukrytych zyskach. Oczekuje, że właściciel wskaże plan wypłat, inwestycji, transakcji z rodziną i politykę wynagrodzeń. Dopiero na tej podstawie doradca ocenia model. Mon robi odwrotnie: właściciel przesyła księgowej link z internetu i pyta, czy „da się tak zrobić”. W Esti decyzja ma dane. W Mon decyzja ma impuls.

#### **Test pytań zarządczych – czy jesteś jak Esti czy raczej jak Mon?**

1. Czy wiem, który obszar wymaga doradcy podatkowego, prawnika, księgowego, biegłego rewidenta albo CFO?
2. Czy przed zleceniem analizy potrafię opisać cel gospodarczy, a nie tylko oczekiwaną korzyść podatkową?

3. Czy mam dane o wypłatach, transakcjach z właścicielami, majątku, planie inwestycji i strukturze wspólników?
4. Czy wiem, które decyzje będą wymagały uchwał, zmian umowy spółki, wycen albo procedur?
5. Czy rozumiem rekomendację na tyle, aby wyjaśnić ją wspólnikom, zarządowi i księgowości?

## Rozdział 2. Mindset aktywnego zarządzania podatkowego

*Podatki nie są zdarzeniem rocznym ani zadaniem księgowości po fakcie. Są elementem aktywnego zarządzania, który wymaga decyzji, monitoringu i okresowej korekty.*

### Analiza koncepcyjna

W firmach niedojrzałych podatki są traktowane jak skutek uboczny księgowania. Najpierw zawiera się umowy, wypłaca pieniądze, przenosi udziały, wynajmuje nieruchomości albo tworzy strukturę, a dopiero potem ktoś pyta, „jak to rozliczyć”. Takie podejście odwraca logikę odpowiedzialności. Księgowość nie powinna ratować decyzji, których nikt wcześniej nie zaprojektował.

Aktywne zarządzanie podatkowe zaczyna się przed zdarzeniem gospodarczym. Polega na tym, że przedsiębiorstwo przewiduje skutki decyzji, zanim powstanie faktura, uchwała, wypłata, aport, pożyczka albo transakcja z podmiotem powiązany. Nie chodzi o biurokratyzację firmy. Chodzi o to, aby decyzje istotne podatkowo nie powstawały przypadkiem.

Mindset aktywny ma cztery elementy. Po pierwsze, zakłada zmienność prawa i praktyki organów. Po drugie, rozdziela decyzję gospodarczą od techniki podatkowej, ale wymaga ich uzgodnienia. Po trzecie, tworzy właściciela procesu: osobę, która pilnuje, czy doradca, księgowość, zarząd i wspólnicy mówią o tym samym. Po czwarte, wymaga powrotu do decyzji po wdrożeniu.

Taki model nie oznacza obsesji ryzyka. Przedsiębiorca nie powinien żyć w przekonaniu, że każda decyzja jest potencjalnym sporem. Powinien jednak rozumieć, że firma działa w środowisku, w którym przepisy, interpretacje, orzecznictwo, oczekiwania banków i praktyka kontrolna wpływają na wartość przedsiębiorstwa. To środowisko jest zmienne, więc zarządzanie musi być adaptacyjne.

### **Przykład: Esti sp. z o.o. i Mon sp. z o.o.**

Esti raz w roku robi przegląd podatkowo-właścicielski: wypłaty do wspólników, umowy z podmiotami powiązanymi, plan inwestycji, stan ksiąg, ryzyka sukcesyjne i zmiany prawa. Mon robi przegląd dopiero wtedy, gdy bank prosi o dokumenty albo urząd wszczyna czynności. Esti zarządza środowiskiem. Mon reaguje na środowisko.

### **Test pytań zarządczych**

6. Czy firma ma listę decyzji, które wymagają konsultacji przed wykonaniem?
7. Czy istnieje osoba odpowiedzialna za koordynację podatków, prawa, ksiąg i finansów?
8. Czy przegląd podatkowy odbywa się cyklicznie, a nie tylko po problemie?
9. Czy zmiany w modelu biznesowym automatycznie uruchamiają pytania podatkowe?
10. Czy zarząd wie, które rozwiązania wymagają corocznej aktualizacji?

### **Rozdział 3. Dobór specjalistów jako decyzja strategiczna**

***Dobre pytanie do doradcy jest więcej warte niż kompleksowa odpowiedź na źle opisany problem.***

W modelu aktywnego zarządzania doradca podatkowy nie jest dodatkiem do księgowości ani osobą od wyjątkowych problemów. Jest stałym partnerem rozmowy o strukturze działalności gospodarczej. Przedsiębiorca potrzebuje doradcy podatkowego szczególnie wtedy, gdy firma rośnie, zmienia skalę, wypłaca środki właścicielom, zatrudnia kluczowe osoby, kupuje majątek, przygotowuje sukcesję, wchodzi w spory albo zaczyna działać w grupie podmiotów.

Doradztwo podatkowe jest bliskie doradztwu prawnemu, ale nie jest jego prostym wycinkiem. Ma własny komponent ekonomiczny: pracuje na przepływach pieniężnych, funkcjach osób i podmiotów, ryzyku kontroli, dokumentacji, sprawozdawczości, kosztach kapitału i odpowiedzialności. Dlatego dobry doradca podatkowy powinien mieć warsztat nie tylko w ustawach podatkowych, lecz również w prawie handlowym, prawie cywilnym, rachunkowości, transakcjach, sukcesji i regulacjach opisujących środowisko gospodarcze firmy.

*Księgowy pokazuje liczby. Prawnik opisuje granice. Doradca podatkowy łączy skutki, strukturę i odpowiedzialność.*

*Porozmawiamy o podatkach oznacza w tym ujęciu: porozmawiamy o tym, jak naprawdę działa przedsiębiorstwo.*

***Wybór specjalisty jest częścią optymalizacji. Zła porada nie zawsze jest błędna wprost – często jest niepełna, bo odpowiada na za wąsko postawione pytanie.***

## **Analiza koncepcyjna**

Przedsiębiorcy często pytają, czy doradca „zna się na podatkach”. To pytanie jest zbyt ogólne. Innego specjalisty wymaga estoński CIT, innego transakcje międzynarodowe, innego fundacja rodzinna, innego kontrola podatkowa, innego ceny transferowe, innego spór wspólników. W dojrzałej firmie nie szuka się jednego człowieka od wszystkiego. Buduje się mapę kompetencji.

Dobór specjalisty powinien zaczynać się od diagnozy problemu. Jeżeli problemem jest sukcesja, doradca podatkowy bez prawnika rodzinnego i korporacyjnego może dać odpowiedź jednostronną. Jeżeli problemem jest estoński CIT, sama księgowość bez analizy transakcji właścicielskich może nie wystarczyć. Jeżeli problemem jest holding, potrzebne są podatki, KSH, rachunkowość, finansowanie i często wyceny.

Doradztwo podatkowe w dojrzałym wydaniu jest zawodem pogranicza. Jest bliskie doradztwu prawnemu, bo pracuje na normach, dokumentach, odpowiedzialności i skutkach czynności prawnych. Zawiera jednak również element ekonomiczny: analizuje, czy dana konstrukcja ma sens finansowy, operacyjny i właścicielski. Doradca podatkowy nie powinien więc widzieć wyłącznie stawki podatku. Powinien widzieć organizm przedsiębiorstwa.

Dobry doradca podatkowy ma warsztat pozwalający rozmawiać z prawnikiem handlowym o umowie spółki, z cywilistą o najmie, pożyczce i własności aktywów, z księgowością o ujęciu zdarzenia, z CFO o cash flow, a z zarządem o odpowiedzialności. Nie zastępuje wszystkich tych osób, ale potrafi zbudować między nimi wspólny język decyzji.

Przedsiębiorca powinien też rozróżniać konsultację, opinię, projekt wdrożeniowy i stały nadzór. Jednogodzinna rozmowa może pomóc uporządkować kierunek lub rozwiązać problem punktowo, ale nie zastępuje pełnego wdrożenia. Opinia może opisać skutki podatkowe, ale nie zmieni umowy spółki. Projekt wdrożeniowy

może stworzyć dokumenty, ale nie gwarantuje, że firma będzie ich używać. Stały nadzór może kontrolować proces, ale wymaga dostępu do informacji.

### **Przykład: Esti i Mon**

Esti przed projektem fundacji rodzinnej tworzy zespół: doradca podatkowy, prawnik korporacyjny, osoba od sukcesji i księgowość. Mon idzie do przypadkowego doradcy z pytaniem, „czy fundacja się opłaca”. Esti buduje zespół do problemu. Mon kupuje odpowiedź do hasła.

### **Test pytań zarządczych**

11. Czy wiem, jakiego typu specjalisty wymaga problem: podatkowego, prawnego, księgowego, finansowego, sukcesyjnego?
12. Czy specjalista przed rekomendacją poprosił o dane i dokumenty?
13. Czy rekomendacja opisuje warunki, alternatywy i ryzyka, czy tylko korzyść?
14. Czy zakres usługi obejmuje samo doradztwo, czy również wdrożenie i monitoring?
15. Czy ktoś w firmie odpowiada za przekazanie rekomendacji księgowości i zarządowi?

## Rozdział 4. Sztuka zadawania pytań: zarząd nie musi znać odpowiedzi, musi kontrolować problem

*Właściwe pytanie jest narzędziem zarządczym. Przedsiębiorca nie musi rozwiązywać problemu technicznego, ale musi umieć sprawić, aby ekspert rozwiązał właściwy problem. Zrozumienie tej koncepcji jest pierwszym krokiem do odpowiedzialnej optymalizacji podatkowej.*

### Analiza koncepcyjna

W praktyce wiele błędów powstaje nie dlatego, że ekspert udzielił błędnej odpowiedzi, ale dlatego, że odpowiedział na zbyt wąskie pytanie. Pytanie „czy mogę wynająć lokal spółce?” jest inne niż pytanie „jak zaprojektować rynkowy, udokumentowany i bezpieczny przepływ za korzystanie przez spółkę z nieruchomości wspólnika, przy uwzględnieniu CIT, PIT, VAT, estońskiego CIT, cen rynkowych i dokumentacji?”. Pierwsze pytanie prowokuje skrót. Drugie wymusza analizę.

Sztuka zadawania pytań polega na rozszerzaniu pola widzenia. Nie chodzi o to, aby przedsiębiorca znał wszystkie konsekwencje. Chodzi o to, aby wiedział, że konsekwencje istnieją. Dobre pytanie łączy cel gospodarczy, przepływ pieniędzy, role stron, dokumenty, księgi, odpowiedzialność i alternatywy. W ten sposób przedsiębiorca nie zastępuje eksperta, lecz uruchamia jego pełną kompetencję.

Każde istotne pytanie podatkowe powinno mieć pięć warstw: co chcemy osiągnąć, jakie przepływy powstaną, kto jest beneficjentem, jakie dokumenty będą dowodem i co się stanie, gdy organ albo bank zapyta o sens gospodarczy. Taki standard zmienia kulturę firmy. Rozmowa przestaje być szukaniem „sposobu na podatek”, a staje się projektowaniem decyzji.

Warto też pytać o negatywną odpowiedź. Dobry przedsiębiorca pyta: kiedy tego nie robić, jakie dane zmieniłyby rekomendację, co jest największym założeniem

analizy, jak często wrócić do tematu i co musi zobaczyć księgowość. Odpowiedź eksperta bez granic stosowania jest półproduktem.

### **Przykład: Esti i Mon**

Mon pyta: „czy art. 176 KSH jest bez ZUS?”. Esti pyta: „czy nasz wspólnik wykonuje realne, powtarzalne świadczenia inne niż zarządzanie, czy spółka kupiłaby je od obcego podmiotu, jak je wycenić, jak udokumentować i jak ocenić je przy estońskim CIT?”. Obie firmy mówią o tym samym przepisie. Tylko Esti zadaje pytanie, które nadaje się do odpowiedzialnej odpowiedzi.

### **Test pytań zarządczych**

16. Czy moje pytanie opisuje cel gospodarczy, a nie tylko oczekiwaną korzyść podatkową?
17. Czy wskazałem wszystkie role właściciela: wspólnik, zarząd, usługodawca, wynajmujący, pożyczkodawca?
18. Czy poprosiłem o warianty alternatywne i warunki negatywne?
19. Czy zapytałem, jakie dokumenty będą potrzebne przed wdrożeniem?
20. Czy zapytałem, jak często rekomendację trzeba aktualizować?

## Rozdział 5. Otoczenie regulacyjne jako element modelu biznesowego

*Prawo podatkowe nie jest tłem działalności. Jest częścią środowiska, do którego firma musi się adaptować tak samo jak do cen, konkurencji, technologii i finansowania.*

### Analiza koncepcyjna

Przedsiębiorcy często opisują podatki jako coś zewnętrznego wobec biznesu. Produkt jest biznesem, sprzedaż jest biznesem, ludzie są biznesem, a podatki są obowiązkiem. Taki podział jest częściowo zrozumiały, ale mylący. Podatki wpływają na marżę, płynność, strukturę finansowania, sposób wypłaty zysku, atrakcyjność inwestycyjną, sukcesję i wartość firmy. **Są więc elementem modelu biznesowego.**

Środowisko regulacyjne ma trzy cechy, które przedsiębiorca powinien uwzględniać. Po pierwsze, jest zmienne: przepisy, interpretacje i praktyka organów mogą się przesuwać. Po drugie, jest wielowarstwowe: ta sama decyzja może mieć skutki w CIT, PIT, VAT, ZUS, KSH, rachunkowości i odpowiedzialności. Dlatego dokumentacja nie może ograniczać się do spełnienia wymogów formalnych – powinna również odzwierciedlać rzeczywisty sens gospodarczy podejmowanych działań. Po trzecie, jest reaktywne: organy, banki, inwestorzy i kontrahenci oceniają nie tylko formalną poprawność, lecz także spójność gospodarczą.

Dopasowanie do środowiska nie oznacza oportunizmu. Oznacza zarządzanie zgodne z zasadą: struktura ma być nie tylko legalna w dniu wdrożenia, ale także zdolna do działania w zmieniających się warunkach. Jeżeli firma buduje model zależny od jednej interpretacji albo od braku kontroli, to nie tworzy strategii. Tworzy ekspozycję na przypadek.

W praktyce przedsiębiorstwo powinno mieć mechanizm wczesnego ostrzegania. Zmiana przepisów, nowa linia interpretacyjna, wzrost skali wypłat do wspólników,

wprowadzenie inwestora, finansowanie bankowe, zmiana księgowości, rozwój wspólnika, sukcesja albo przekształcenie działalności powinny uruchamiać przegląd podatkowo-prawny. To nie jest nadmiar ostrożności. To normalne zarządzanie w środowisku regulowanym.

### **Przykład: Esti i Mon**

Esti po zmianie profilu działalności sprawdza, czy dotychczasowy model wypłat i transakcji z właścicielami nadal ma sens. Mon zakłada, że skoro rozwiązanie było „sprawdzone” dwa lata temu, to nadal działa. Esti adaptuje strukturę do środowiska. Mon oczekuje, że środowisko dostosuje się do struktury.

### **Test pytań zarządczych**

21. Czy struktura jest odporna na zmianę skali biznesu?
22. Czy model opiera się na realnym celu gospodarczym, a nie wyłącznie na korzystnej wykładni?
23. Czy firma monitoruje zmiany prawa, interpretacji i orzecznictwa w obszarach, z których korzysta?
24. Czy wzrost wypłat do właścicieli automatycznie uruchamia przegląd?
25. Czy bank, inwestor albo organ zrozumie sens struktury na podstawie dokumentów?

## Rozdział 6. Proces podatkowy, prawny i księgowy jako system naczyń połączonych

*Decyzja podatkowa nie istnieje osobno. Każdy instrument musi zostać zsynchronizowany z prawem korporacyjnym, księgami, finansami, dowodami i odpowiedzialnością.*

### Analiza koncepcyjna

Jednym z głównych błędów przedsiębiorców jest dzielenie firmy na silosy. Prawnik przygotowuje uchwałę, doradca podatkowy opisuje skutki, księgowość księguje dokumenty, zarząd podejmuje decyzję, a właściciel patrzy na wypłatę. Jeżeli te osoby nie pracują na tej samej mapie zdarzenia, powstaje ryzyko niespójności.

Proces podatkowy powinien zaczynać się od opisu zdarzenia gospodarczego. Następnie należy ustalić podstawę prawną, formę korporacyjną, dokumenty księgowe, przepływy pieniężne, osoby odpowiedzialne, dowody wykonania i moment przeglądu. Dopiero tak opisane zdarzenie może zostać bezpiecznie wdrożone. Techniczna analiza podatkowa bez procesu często nie przeżywa kontaktu z codziennością firmy.

Przykładem jest wynagrodzenie wspólnika. Z podatkowego punktu widzenia pytamy o CIT, PIT, VAT, ZUS, ukryte zyski i rynkowość. Z prawnego punktu widzenia pytamy o umowę spółki, uchwały, zakres świadczeń i relację do funkcji zarządczej. Z księgowego punktu widzenia pytamy o dokument, konto, moment ujęcia i dowód wykonania. Z zarządczego punktu widzenia pytamy, czy spółka naprawdę tego świadczenia potrzebuje. **Jedno zdarzenie ma cztery języki.**

Dojrzała firma nie musi mieć rozbudowanego działu podatkowego. Powinna jednak mieć procedurę przejścia od decyzji do ksiąg. Każde rozwiązanie optymalizacyjne musi odpowiedzieć na pytanie: kto zrobi następny krok?

Kto zmieni umowę? Kto przygotowuje wycenę? Kto wystawi fakturę? Kto sprawdzi VAT? Kto zapisze dowód wykonania? Kto powie księgowości, jak rozpoznać zdarzenie?

### **Przykład: Esti i Mon**

Esti, wdrażając najem od wspólnika, przygotowuje umowę, protokół przekazania, porównanie stawek, uchwałę zarządu, zasady mediów, opis używania lokalu i instrukcję księgową. Mon podpisuje umowę, a potem pyta księgowość, jak to zaksięgować. Esti tworzy proces. Mon tworzy papier.

### **Test pytań zarządczych**

26. Czy wyznaczyłem właściciela procesu po stronie firmy?
27. Czy prawnik, doradca i księgowość pracują na tym samym opisie zdarzenia?
28. Czy dokumenty korporacyjne, faktury, księgi i przepływy są spójne?
29. Czy posiadam dowód wykonania świadczenia albo używania aktywa?
30. Czy wiem, kiedy i przez kogo rozwiązanie będzie sprawdzane po wdrożeniu?

# FILARY MĄDREJ OPTYMALIZACJI

Optymalizacja podatkowa to nie pojedynczy zabieg, lecz spójny system zarządczy oparty na **pięciu filarach**.



“

Skuteczna optymalizacja **zaczyna się od decyzji**.

Każdy kolejny filar wzmacnia bezpieczeństwo i wartość Twojej firmy.



## Rozdział 7. Instrumenty podatkowe jako narzędzia, a nie gotowe recepty

*Estoński CIT, fundacja rodzinna, holding, spółka komandytowa, najem od wspólnika i art. 176 KSH nie są odpowiedziami. Są jedynie ścieżkami do celu.*

### Analiza koncepcyjna

W debacie podatkowej instrumenty często funkcjonują jak hasła. „Wejdź w estoński CIT”, „załóż fundację rodzinną”, „zrób holding”, „wpisz art. 176 KSH”, „wynajmij lokal spółce”. Problem polega na tym, że każde z tych haseł usuwa kontekst. Instrument bez kontekstu jest niebezpieczny, ponieważ zachęca do porównywania preferencji zamiast porównywania modeli biznesowych.

Instrument powinien być wybierany dopiero po nazwaniu problemu. Estoński CIT odpowiada na problem reinwestycji i dyscypliny wypłat. Fundacja rodzinna odpowiada na problem sukcesji, akumulacji kapitału i zasad rodzinnych. Holding odpowiada na problem separacji ryzyk, przepływu dywidend, sprzedaży aktywów i wprowadzenia inwestora. Spółka komandytowa odpowiada na problem rozdziału roli kapitałowej i odpowiedzialnościowej. Art. 176 KSH odpowiada na problem realnych powtarzalnych świadczeń wspólnika. Najem od wspólnika odpowiada na problem korzystania przez spółkę z realnego aktywa.

Jeżeli narzędzie zostanie oderwane od problemu, powstaje optymalizacja pozorna. Firma może formalnie wdrożyć rozwiązanie, ale ekonomicznie zwiększyć chaos. Holding bez funkcji staje się kosztem. Fundacja bez ładu rodzinnego staje się źródłem konfliktu. Estoński CIT bez polityki wypłat staje się polem ryzyka ukrytych zysków. Art. 176 KSH bez świadczenia staje się etykietą dla wypłaty właścicielskiej.

### Przykład: Esti i Mon

Esti pyta, czy jej problemem jest reinwestycja, sukcesja, separacja ryzyk, konflikt wspólników czy wypłata za realne świadczenia. Mon pyta, które rozwiązanie „daje

największą oszczędność”. Esti używa instrumentów. Mon podporządkowuje im swoje decyzje.

### **Test pytań zarządczych**

31. Jaki problem ma rozwiązać instrument?
32. Czy problem istnieje bez korzyści podatkowej?
33. Czy instrument pasuje do struktury właścicielskiej, ksiąg i przepływów?
34. Jakie są koszty utrzymania instrumentu?
35. Kiedy instrument stanie się nieopłacalny albo ryzykowny?

## Rozdział 8. Katalog metod optymalizacji jako mapa decyzji, nie lista trików

Katalog metod optymalizacji podatkowej powinien prowadzić przedsiębiorcę do doradcy, a nie zachęcać do samodzielnego montażu konstrukcji. Najem powierzchni, wynagrodzenie z powołania, świadczenia z art. 176 KSH, estoński CIT, spółka komandytowa, holding czy fundacja rodzinna mogą być użyteczne, ale każde z tych rozwiązań wymaga innego uzasadnienia gospodarczego, innej dokumentacji i innego poziomu nadzoru.

*Metoda optymalizacji bez doradcy łatwo staje się instrukcją ryzyka. Metoda omówiona z doradcą może stać się elementem bezpiecznej architektury działalności.*

***Metody optymalizacji podatkowej należy pokazać od najprostszych do najbardziej złożonych, ale nie jako ranking sposobów na niższy podatek. Każda metoda ma być potraktowana jako decyzja o funkcji gospodarczej, dokumentach, specjalistach, danych i odpowiedzialności.***

### Analiza koncepcyjna

Najprostsze metody dotyczą zwykle korzystania przez spółkę z realnych zasobów właściciela: lokalu, magazynu, samochodu, sprzętu, znaku, know-how albo finansowania. Przykładem jest najem powierzchni od wspólnika. Jego sens nie polega na tym, że pieniądź przepływa ze spółki do właściciela. Sens może istnieć wtedy, gdy spółka rzeczywiście potrzebuje powierzchni, czynsz odpowiada rynkowi, umowa opisuje realne korzystanie, a księgowość potrafi wykazać związek kosztu z działalnością. To jest model najprostszy organizacyjnie, ale nadal wymagający dokumentacji i kontroli cen rynkowych.

Kolejny poziom tworzą metody związane z pracą, świadczeniami i funkcją właściciela w spółce. Wynagrodzenie z powołania, umowa o pracę, kontrakt menedżerski, działalność gospodarcza wspólnika, świadczenia powtarzające się na

podstawie art. 176 KSH czy wypłata dywidendy nie opisują tego samego zdarzenia. Każda z tych form ma inną podstawę prawną, inny tytuł ubezpieczeniowy, inne skutki podatkowe, inne dowody i inne ryzyko. Błędem zarządczym jest pytanie wyłącznie o to, która forma jest tańsza. Właściwe pytanie brzmi: jaka jest rzeczywista rola właściciela i jaki przepływ najlepiej ją opisuje?

Art. 176 KSH to przykład metody pozornie prostej, ale koncepcyjnie wymagającej. Przepis dotyczy zobowiązania wspólnika do powtarzających się świadczeń niepieniężnych na rzecz spółki. Nie powinien być przedstawiany jako etykieta dla dowolnej wypłaty. Wymaga zmiany albo odpowiedniego ukształtowania umowy spółki, określenia rodzaju i zakresu świadczeń, ich powtarzalności, wyceny, dowodów wykonania i rozróżnienia od czynności zarządczych. Jeżeli wspólnik realnie świadczy coś, co spółka kupiłaby na rynku, instrument może być przedmiotem analizy. Jeżeli spółka tylko szuka tytułu do regularnego transferu środków do właściciela, pojawia się ryzyko przekwalifikowania, sporu i zarzutu pozorności.

Bardziej złożone metody dotyczą wyboru reżimu opodatkowania lub struktury właścicielskiej. Estoński CIT nie jest preferencją dla każdej spółki, lecz ustrojem dyscypliny wypłat i reinwestycji. Spółka komandytowa nie jest wyłącznie historycznym wehikułem optymalizacyjnym, lecz narzędziem rozdzielenia funkcji kapitałowej, operacyjnej i odpowiedzialnościowej. Holding nie jest po prostu dodatkową spółką, ale mapą aktywów, dywidend, ryzyk operacyjnych, finansowania, sprzedaży udziałów i wprowadzenia inwestora. Fundacja rodzinna nie jest skarbonką podatkową, lecz instytucją ładu majątkowego, sukcesji i zasad rodzinnych.

Po latach doświadczeń widzimy cztery piętra metod optymalizacji:

- Pierwsze piętro to proste przepływy funkcjonalne: najem powierzchni, dzierżawa składników majątku, refakturowanie kosztów, pożyczki, odpłatne udostępnienie aktywów.
- Drugie piętro to wynagradzanie pracy i funkcji właściciela: powołanie, umowa o pracę, kontrakt menedżerski, B2B, art. 176 KSH, dywidenda.
- Trzecie piętro to reżimy i formy prowadzenia biznesu: JDG, spółka z o.o., spółka komandytowa, estoński CIT, podatkowa grupa kapitałowa, wybrane modele IP i finansowania.
- Czwarte piętro to architektura majątku i sukcesji: holding, fundacja rodzinna, podział aktywów operacyjnych i pasywnych, spółki celowe, reorganizacje i wprowadzenie inwestora.

**Instrument podatkowy bez funkcji gospodarczej jest dekoracją. Funkcja gospodarcza bez dokumentu jest ryzykiem. Dokument bez procesu jest tylko papierem.**

### **Przykład: Esti i Mon**

Esti zaczyna od mapy problemu. Ma lokal właściciela, realną pracę jednego wspólnika, plan reinwestycji zysków i potrzebę sukcesji. Dlatego analizuje kolejno najem powierzchni, art. 176 KSH, estoński CIT i fundację rodzinną, ale każdemu instrumentowi przypisuje inną funkcję. Mon robi listę sposobów na wypłatę pieniędzy ze spółki. Dla Mon najem, art. 176 KSH i fundacja są wariantami tej samej optymalizacji. Dla Esti są różnymi modułami systemu zarządzania.

### **Test pytań zarządczych**

36. Czy metoda opisuje realne zdarzenie gospodarcze, czy tylko pożądaną przepływ pieniędzy?
37. Czy wiem, na którym piętrze znajduje się instrument: prosty przepływ, wynagrodzenie funkcji, reżim podatkowy czy architektura majątkowa?

38. Czy mam dokumenty potwierdzające używanie aktywa, wykonanie świadczenia albo zmianę struktury?
39. Czy cena, czynsz, wynagrodzenie albo opłata są możliwe do obrony jako rynkowe?
40. Czy do wdrożenia tego rozwiązania potrzebuję doradcy podatkowego, prawnika korporacyjnego, wsparcia księgowości, wyceny lub uchwały wspólników?

# MAPA METOD OPTYMALIZACJI

Metody optymalizacji to **mapa decyzji**, a nie lista trików.

4



## 4. ARCHITEKTURA MAJĄTKU I SUKESJI

Przykłady: holding, fundacja rodzinna, spółki celowe, reorganizacje.

3



## 3. REŻIMY I FORMY

Przykłady: JDG, spółka z o.o., spółka komandytowa, estoński CIT, finansowanie.

2



## 2. WYNAGRADZANIE WŁAŚCICIELA

Przykłady: powołanie, umowa o pracę, kontrakt, B2B, art. 176 KSH, dywidenda.

1



## 1. PROSTE PRZEPIŁYWKI FUNKCJONALNE

Przykłady: najem, dzierżawa, pożyczka, udostępnienie aktywów.

“

**Instrument bez funkcji gospodarczej jest dekoracją.**

Funkcja bez dokumentu jest ryzykiem.



## Rozdział 9. Estoński CIT, fundacja rodzinna, holding i art. 176 KSH w nowej narracji

*Architektura podatkowa zaczyna się tam, gdzie przedsiębiorca przestaje pytać „ile zaoszczędzę?”, a zaczyna pytać: „jaki model działalności buduję?”*

### Analiza koncepcyjna

Estoński CIT należy opisać przede wszystkim jako test dyscypliny właścicielskiej. Pytanie nie brzmi wyłącznie, czy spółka spełnia warunki formalne. Pytanie brzmi, czy właściciele potrafią zostawić pieniądze w spółce, ograniczyć boczne wypłaty, kontrolować transakcje powiązane i prowadzić księgowość w sposób pozwalający wyłapać zdarzenia równoważne dystrybucji. Technika jest konieczna, ale centrum stanowi zachowanie właścicieli.

Fundację rodzinną należy opisać jako test ładu właścicielskiego i sukcesyjnego. Pytanie nie brzmi, czy fundacja ma preferencję podatkową. Pytanie brzmi, kto ma korzystać z majątku, kto ma nim zarządzać, jak rozwiązać konflikt dzieci, jak chronić firmę przed rozdrobnieniem i kiedy fundacja powinna wejść do struktury. Podatek jest skutkiem projektu sukcesyjnego, a nie jego jedynym uzasadnieniem.

Holding należy opisać jako test funkcji. Jeżeli holding oddziela ryzyka, porządkuje dywidendy, przygotowuje sprzedaż albo centralizuje finansowanie, jest narzędziem strategicznym. Jeżeli istnieje tylko dlatego, że „holding brzmi profesjonalnie”, jest dodatkowym kosztem i źródłem dokumentacyjnego ryzyka. W nowej narracji holding ma być mapą przepływów, nie diagramem spółek.

Art. 176 KSH należy opisać jako test rzeczywistości świadczenia. Nie jest to „sposób na wypłatę”. Jest to mechanizm dla realnych, powtarzalnych świadczeń niepieniężnych wspólnika, które spółka rzeczywiście nabywa i za które płaci rynkowo. Narracja ma przesunąć uwagę z pytania o ZUS na pytanie o prawdziwość, wycenę, dokumentację i rozdzielenie świadczenia od zarządzania.

Najem prywatny i siedziba spółki powinny stać się studium granicy między realnym korzystaniem z aktywa a wypłatą właścicielską. Odpowiedzialny przedsiębiorca nie pyta najpierw o stawkę ryczałtu albo koszt podatkowy. Pyta, czy spółka naprawdę potrzebuje lokalu, czy go używa, czy cena jest rynkowa, czy dokumenty pokazują rzeczywistość i czy właściciel nie tworzy przepływu bez funkcji gospodarczej. Doradca podatkowy zauważa natomiast brak formalnego wprowadzenia najmu pomimo faktycznego korzystania przez spółkę z majątku prywatnego wspólników.

### **Przykład: Esti i Mon**

Esti rozumie estoński CIT jako dyscyplinę reinwestycji, fundację jako konstytucję majątku, holding jako mapę ryzyk, art. 176 KSH jako realną usługę wspólnika, a najem jako korzystanie z rzeczywistego aktywa. Mon rozumie te same instrumenty jako pięć sposobów na „niższy podatek”. W efekcie Esti buduje system, a Mon zbiór skrótów.

### **Test pytań zarządczych**

41. Czy analizę instrumentu zaczynam od problemu gospodarczego, a nie od przepisu?
42. Czy rozumiem, kiedy instrumentu nie używać?
43. Czy opisałem zachowania właścicieli i zarządu wymagane do utrzymania rozwiązania?
44. Czy wskazałem specjalistów potrzebnych do wdrożenia?
45. Czy test końcowy obejmuje dokumenty, księgi i monitoring?

## Rozdział 10. Dokumentowanie decyzji: pamięć organizacji zamiast pamięci uczestników spotkania

*Dobra decyzja podatkowa musi zostawić ślad. Dokumentacja nie jest dodatkiem do optymalizacji, lecz warunkiem jej przetrwania po zmianie ludzi, czasu i stanowiska organów.*

### Analiza koncepcyjna

Wiele firm podejmuje decyzje podatkowe ustnie. Właściciel pamięta, że doradca coś powiedział. Księgowa pamięta, że miała zaksięgować inaczej. Zarząd pamięta, że chodziło o oszczędność. Po dwóch latach zmienia się księgowość, odchodzi członek zarządu, wspólnicy się kłócą, organ pyta o dokumenty, a pamięć przestaje być dowodem. Organizacja, która nie dokumentuje decyzji, żyje w teraźniejszości. Kontrola podatkowa żyje w przeszłości.

Dokumentowanie nie oznacza mnożenia papierów bez sensu. Oznacza zapisanie logiki decyzji. Dlaczego wybrano strukturę? Jakie warianty odrzucono? Jakie dane przyjęto? Kto przygotował analizę? Jakie warunki muszą być spełnione? Kto odpowiada za monitoring? Jak księgowość ma ujmować zdarzenia? Kiedy trzeba wrócić do tematu? Tak rozumiana notatka decyzyjna jest elementem zarządzania, nie dekoracją.

Najważniejsza jest spójność. Jeżeli uchwała mówi o potrzebie lokalu, umowa opisuje biuro, faktury obejmują czynsz, a zdjęcia i harmonogram pokazują faktyczne używanie, dokumenty tworzą jedną historię. Jeżeli uchwała milczy, umowa jest ogólna, faktura jest stała, a spółka działa zdalnie, dokumenty tworzą lukę. Organ podatkowy nie musi znać intencji przedsiębiorcy. Będzie czytał ślady.

Dokumentacja powinna powstawać przed wdrożeniem. Dokument tworzony po kontroli często wygląda jak obrona, nie jak decyzja. Oczywiście firma może uzupełniać dokumenty, aktualizować procedury i porządkować archiwum.

Nie powinna jednak zakładać, że dowód sensu gospodarczego da się stworzyć wstecz, gdy rzeczywistość nie potwierdza decyzji.

### **Przykład: Esti i Mon**

Zarząd Esti przed wdrożeniem struktury przyjmuje notatkę decyzyjną: cel, warianty, przepływy, ryzyka, dokumenty i monitoring. Zarząd Mon mówi: „wszyscy byli na spotkaniu i wiedzą, o co chodzi”. Po dwóch latach Esti ma pamięć organizacji. Mon ma relacje świadków.

### **Test pytań zarządczych**

46. Czy posiadam notatkę decyzyjną dla istotnych rozwiązań podatkowych?
47. Czy dokumenty opisują cel gospodarczy, a nie tylko skutek podatkowy?
48. Czy warianty alternatywne zostały rozważone i zapisane?
49. Czy księgowość otrzymała instrukcję ujęcia zdarzeń?
50. Czy dokumentacja pozwala osobie nowej w firmie zrozumieć decyzję po dwóch latach?

## Rozdział 11. Esti i Mon: dwie kultury zarządzania ryzykiem

***Esti i Mon nie są tylko przykładami technicznymi. Są dwoma modelami kultury organizacyjnej: decyzji aktywnej i decyzji impulsywnej.***

### Analiza koncepcyjna

Spółki Esti i Mon nie są jedynie ilustracjami do poszczególnych instrumentów. Są dwoma sposobami prowadzenia firmy w środowisku regulowanym. Esti symbolizuje przedsiębiorstwo, które nie musi być perfekcyjne, ale ma proces, pytania, dokumenty i gotowość do korekty. Mon symbolizuje przedsiębiorstwo, które szuka skrótu, reaguje po fakcie i myli atrakcyjność hasła z jakością decyzji.

Esti nie jest firmą, która zawsze wybiera najbardziej konserwatywny wariant. To ważne. Aktywne zarządzanie nie polega na unikaniu wszystkich ryzyk. Polega na świadomym wyborze ryzyk, które mają uzasadnienie gospodarcze i są możliwe do obrony. Esti może wejść w estoński CIT, założyć holding, wdrożyć art. 176 KSH albo fundację rodzinną. Różnica polega na tym, że robi to po analizie celu, danych, dokumentów i zachowań właścicieli.

Mon również nie jest karykaturą. Mon to firma, którą łatwo spotkać w praktyce: szybka, przedsiębiorcza, intuicyjna, często skuteczna operacyjnie, ale słaba w procesach. Mon ma energię do biznesu, lecz nie ma cierpliwości do architektury decyzji. Dlatego jej ryzyko nie wynika wyłącznie ze złej woli. Wynika z niedojrzałości organizacyjnej.

Stałe porównywanie Esti i Mon ma na celu pokazanie, że ten sam instrument może mieć różne skutki w różnych kulturach zarządzania. To jest kluczowa teza książki.

***Optymalizacja podatkowa nie jest tylko problemem treści przepisu. Jest problemem zdolności organizacji do utrzymania rzeczywistości zgodnej z dokumentami.***

### **Przykład: Esti i Mon**

Esti i Mon wybierają estoński CIT. Esti wcześniej ustala politykę wypłat, mapuje transakcje z właścicielami i szkoli księgowość. Mon składa zawiadomienie, bo „podatek będzie później”. Po roku Esti nadal ma model reinwestycji. Mon ma spór o to, czy wypłaty do właścicieli były ukrytymi zyskami.

### **Test pytań zarządczych**

51. Czy w mojej firmie dominuje kultura Esti czy Mon?
52. Czy decyzje podatkowe są poprzedzone danymi, czy impulsem?
53. Czy umiem wskazać właściciela procesu dla każdego rozwiązania?
54. Czy dokumenty opisują rzeczywiste zachowania?
55. Czy potrafię przerwać wdrożenie, gdy warunki nie są spełnione?

## Rozdział 12. Odpowiedzialność zarządu i właściciela w modelu aktywnym

***Zarząd nie musi być ekspertem od każdego przepisu, ale musi stworzyć racjonalny system podejmowania i nadzorowania decyzji podatkowych.***

### Analiza koncepcyjna

Odpowiedzialność zarządu w modelu aktywnym nie polega na omniscjencji. Członek zarządu nie jest zobowiązany do tego, aby samodzielnie rozstrzygać wszystkie kwestie podatkowe, księgowo i prawne. Powinien jednak działać tak, jak rozsądny zarządzający w przedsiębiorstwie regulowanym: identyfikować istotne ryzyka, korzystać z właściwych specjalistów, zapewniać przepływ informacji, dokumentować decyzje i reagować na zmiany.

Zdanie „doradca tak powiedział” nie jest pełnym opisem należytego zarządzania. Trzeba zapytać: co dokładnie doradca ocenił, jakie dane otrzymał, czy znał wszystkie przepływy do właścicieli, czy rekomendacja została wdrożona zgodnie z warunkami, czy księgowość ją rozumiała i czy zarząd monitorował rzeczywistość po wdrożeniu. Opinia doradcy jest elementem systemu, a nie substytutem systemu.

Właściciel również nie powinien myśleć o sobie jako o obserwatorze. W spółkach właścicielskich przepływy podatkowe często idą do udziałowca, jego rodziny, jego nieruchomości, jego innej spółki albo fundacji rodzinnej. Właściciel jest więc uczestnikiem decyzji, nawet jeśli formalnie podmiotem podatkowym jest spółka. Zła struktura może uderzyć nie tylko w zobowiązania, ale także w wartość udziałów, relacje z bankiem, sprzedaż firmy i sukcesję.

Model aktywny wymaga zatem rozdzielenia ról. Zarząd odpowiada za proces decyzyjny i wykonanie obowiązków spółki. Właściciel odpowiada za cele, dyscyplinę wypłat i zgodność swojego zachowania z przyjętą strukturą. Doradca odpowiada za jakość analizy w powierzonym zakresie. Księgowość odpowiada za prawidłowe

ujęcie zdarzeń i sygnalizowanie niespójności. Brak tego rozdziału tworzy chaos odpowiedzialności.

### **Przykład: Esti i Mon**

Zarząd Esti przy każdym większym rozwiązaniu podatkowym przyjmuje notatkę, zleca analizę, przypisuje właściciela procesu i szkoli księgowość. Wspólnicy Esti wiedzą, jakie wypłaty są dopuszczalne. W Mon zarząd uważa, że skoro „doradca potwierdził”, to temat jest zamknięty. Esti rozumie odpowiedzialność jako proces. Mon jako alibi.

### **Test pytań zarządczych**

56. Czy zarząd wie, jakie dane przekazano doradcy?
57. Czy opinia albo rekomendacja ma zakres, warunki i ograniczenia?
58. Czy wdrożenie odpowiada temu, co opisano w analizie?
59. Czy właściciele rozumieją ograniczenia wypłat i transakcji z firmą?
60. Czy odpowiedzialność za monitoring nie jest rozmyta między zarządem, księgowością i doradcą?

## Rozdział 13. Odpowiedzialność zarządu: od ryzyka cywilnego do odpowiedzialności karnoskarbowej i karnej

***Zarząd nie ma obowiązku znać wszystkich odpowiedzi. Ma obowiązek zorganizować proces, w którym odpowiedzi udzielają właściwi ludzie, na podstawie właściwych danych i we właściwym czasie.***

W tym miejscu trzeba powiedzieć rzecz wprost: im większa skala działalności, tym trudniej obronić tezę, że zarząd nie potrzebował profesjonalnego wsparcia podatkowego. Brak doradcy podatkowego nie jest automatycznie winą. Może jednak stać się istotnym elementem oceny staranności, jeżeli spółka podejmowała decyzje o istotnych skutkach podatkowych, wypłacała środki właścicielom, tworzyła konstrukcje wynagrodzeń, korzystała z podmiotów powiązanych albo wdrażała rozwiązania, których ryzyka były możliwe do przewidzenia.

Profesjonalny doradca podatkowy nie zwalnia zarządu z odpowiedzialności. Może jednak pomóc stworzyć ślad decyzyjny, który pokazuje, że zarząd działał z należytą starannością, a nie intuicyjnie, reaktywnie albo pod presją krótkoterminowej korzyści.

***Członek zarządu nie odpowiada za to, że nie jest doradcą podatkowym. Może jednak odpowiadać za brak systemu, zignorowanie sygnałów, nierzetelne księgi, błędne rozliczenia, niewykonanie obowiązków płatnika, niezłożenie wniosku o upadłość we właściwym czasie albo świadome używanie spółki do transferów bez podstawy gospodarczej.***

### **Analiza koncepcyjna**

W modelu aktywnego zarządzania trzeba wyraźnie oddzielić trzy poziomy odpowiedzialności. Pierwszy to odpowiedzialność organizacyjna: zarząd ma obowiązek zbudować proces, w którym decyzje istotne podatkowo są identyfikowane, analizowane, dokumentowane i monitorowane. Drugi

to odpowiedzialność majątkowa: członek zarządu może ponosić skutki finansowe wobec spółki, wierzycieli albo organów podatkowych. Trzeci to odpowiedzialność represyjna: w określonych sytuacjach wchodzi w grę odpowiedzialność za wykroczenie skarbowe, przestępstwo skarbowe albo przestępstwo powszechne.

Odpowiedzialność cywilnoprawna zarządu nie zaczyna się dopiero wtedy, gdy spółka upadnie. W spółce z o.o. kluczowe znaczenie mają m.in. standard należytej staranności członka zarządu, odpowiedzialność wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem albo umową spółki oraz odpowiedzialność za zobowiązania spółki w razie bezskuteczności egzekucji. W praktyce podatkowej ten poziom łączy się z pytaniem, czy zarząd miał racjonalny proces decyzyjny, czy korzystał z właściwych specjalistów, czy działał na podstawie kompletnych danych oraz czy reagował na ryzyka płynnościowe i niewypłacalnościowe.

Odpowiedzialność podatkowa członka zarządu jest szczególnie istotna, ponieważ nie dotyczy abstrakcyjnej winy za zły pomysł podatkowy. Dotyczy zaległości podatkowych spółki, jeżeli spełnione są ustawowe przesłanki, w tym bezskuteczność egzekucji wobec spółki, a członek zarządu nie wykaże przesłanek egzoneracyjnych. Dla przedsiębiorcy praktyczny wniosek jest brutalnie prosty: **zaległość podatkowa spółki może w określonych warunkach stać się prywatnym problemem członka zarządu.** Dlatego nadzór nad podatkami, płynnością, deklaracjami, księgami i momentem ewentualnego wniosku restrukturyzacyjnego albo upadłościowego nie jest formalnością administracyjną.

Odpowiedzialność karnoskarbowa wymaga jeszcze ostrzejszego języka. Kodeks karny skarbowy przewiduje, że za sprawcę może odpowiadać także osoba, która na podstawie przepisu prawa, decyzji, umowy albo faktycznego wykonywania zajmuje się sprawami gospodarczymi, w szczególności finansowymi, osoby prawnej. W realnej spółce będzie to często członek zarządu, dyrektor finansowy, główna

księgową albo inna osoba faktycznie prowadząca sprawy finansowe. Ryzyko może dotyczyć m.in. nierzetelnych deklaracji, uszczuplenia podatku, uporczywego niewpłacania podatku, niewpłacenia pobranego podatku przez płatnika, wadliwych ksiąg, nierzetelnych faktur albo naruszeń obowiązków informacyjnych.

Nie każdy błąd podatkowy jest przestępstwem skarbowym. To trzeba powiedzieć uczciwie. Co do zasady konieczne jest przypisanie winy i wypełnienie znamion czynu zabronionego. Nie wolno jednak budować w przedsiębiorcy fałszywego komfortu, że skoro sprawa jest podatkowa, to kończy się wyłącznie odsetkami. Jeżeli optymalizacja opiera się na dokumentach nieodpowiadających rzeczywistości, fikcyjnych świadczeniach, pustych fakturach, ukrywaniu przychodu, niewpłacaniu pobranych zaliczek albo świadomym ignorowaniu obowiązków, obszar podatkowy może przejść w obszar represyjny.

Ryzyko karne sensu stricto może pojawić się obok karnoskarbowego. W zależności od stanu faktycznego w grę mogą wchodzić przepisy dotyczące wyrządzenia spółce znacznej szkody majątkowej przez nadużycie uprawnień albo niedopełnienie obowiązku, udaremniania albo uszczuplenia zaspokojenia wierzycieli, nierzetelnego prowadzenia dokumentacji, poświadczania nieprawdy albo posługiwania się dokumentami nierzetelnymi. Książka nie powinna straszyć zarządu więzieniem przy każdej decyzji podatkowej, ale powinna jasno pokazać granicę: gdy decyzja przestaje być projektowaniem podatkowym, a staje się produkowaniem dokumentów dla tezy, wchodzi się w zupełnie inny reżim odpowiedzialności.

Istotna jest też odpowiedzialność na gruncie rachunkowości. Kierownik jednostki odpowiada za wykonywanie obowiązków w zakresie rachunkowości, również wtedy, gdy określone czynności powierzono innej osobie albo biurach rachunkowemu. To oznacza, że outsourcing księgowości nie może być traktowany jako abdykacja. Jeżeli optymalizacja wymaga rozpoznania świadczeń, wyceny,

polityki rachunkowości, ujęcia zobowiązań, ujawnień albo spójności dokumentów, zarząd powinien mieć procedurę i dowód, że temat został właściwie obsłużony.

*Brak procesu jest ryzykiem osobistym. Zarząd nie obroni się samym faktem, że firma miała doradcę, jeżeli doradca dostał niepełne dane, rekomendacja została wdrożona inaczej niż opisano, księgowość nie wiedziała o warunkach, a właściciele korzystali ze spółki sprzecznie z przyjętą strukturą. Opinia doradcy może zmniejszać ryzyko, ale nie zastępuje rzeczywistości, dokumentów i nadzoru.*

### **Przykład: Esti i Mon**

Esti wdraża art. 176 KSH dopiero po zmianie umowy spółki, opisie świadczeń, wycenie, instrukcji dla księgowości i procedurze potwierdzania wykonania. Zarząd Esti wie, kto odpowiada za dokumenty i co będzie dowodem wykonania świadczenia. Mon wpisuje do umowy ogólne świadczenia wspólnika, wypłaca regularne kwoty i nie zbiera dowodów. Po dwóch latach Mon ma nie tylko spór podatkowy, ale także pytanie, kto faktycznie dopuścił do wypłat bez rzetelnej podstawy.

Esti przy najmie powierzchni dokumentuje tytuł prawny właściciela, protokół przekazania, zakres korzystania, rynkowy czynsz i sposób płatności. Mon przelewa wspólnikowi miesięczną kwotę za lokal, z którego spółka w praktyce nie korzysta. W Esti najem jest zdarzeniem gospodarczym. W Mon jest dokumentem dla przepływu. To różnica, która w kontroli może decydować o kwalifikacji podatkowej i osobistej ekspozycji osób decyzyjnych.

### **Test pytań zarządczych**

61. Czy zarząd ma dowód, jakie dane przekazano doradcy i jakie założenia przyjęto?
62. Czy wdrożenie odpowiada opinii, uchwałom, umowom i rzeczywistemu zachowaniu spółki?

63. Czy ktoś monitoruje terminowe deklaracje, płatności, obowiązki płatnika i zaległości?
64. Czy w razie problemów płynnościowych zarząd ma procedurę oceny niewypłacalności i terminu wniosku o upadłość albo restrukturyzację?
65. Czy dokumenty potwierdzają realność świadczeń, najmu, usług, finansowania albo przepływów właścicielskich?
66. Czy księgowość wie, które zdarzenia są elementem przyjętej struktury i kiedy ma alarmować zarząd?
67. Czy zarząd rozumie, że ryzyko podatkowe może przejść w ryzyko karnoskarbowe albo karne, gdy dokumenty nie opisują rzeczywistości?

# PROCES DECYZYJNY W PRAKTYCE

Zanim zapytasz „ile zaoszczędzisz?“, przejdź przez proces.



## ZŁOTA ZASADA

Najlepsza struktura dzisiaj może być najgorsza jutro.  
Optymalizacja to proces ciągły, a nie jednorazowy projekt.



## Rozdział 14. Roczny rytm zarządzania podatkowego

***Aktywne zarządzanie wymaga rytmu. Firma powinna wiedzieć, kiedy przeglądać strukturę, wypłaty, transakcje właścicielskie, dokumenty i zmiany prawa.***

### Analiza koncepcyjna

Najlepsze procedury zawodzą, jeżeli nie mają kalendarza. Przedsiębiorstwo potrzebuje rytmu podatkowo-właścicielskiego podobnie jak potrzebuje budżetu, zamknięcia miesiąca, przeglądu sprzedaży i planu inwestycji. Rytm nie musi być skomplikowany. Musi być powtarzalny i znany osobom odpowiedzialnym.

Roczny przegląd powinien obejmować co najmniej sześć obszarów: strukturę właścicielską, wypłaty do wspólników, transakcje z podmiotami powiązanymi, status wybranych reżimów podatkowych, dokumentację i zmiany w otoczeniu. Każdy obszar powinien kończyć się decyzją: utrzymujemy, korygujemy, pogłębiany analizę albo rezygnujemy.

Istotny jest moment przeglądu. Część decyzji trzeba podjąć przed końcem roku, część przed zatwierdzeniem sprawozdania, część przed wypłatą zysku, część przed inwestycją albo zmianą umowy spółki. Jeżeli firma pyta o skutki po wykonaniu czynności, traci możliwość projektowania. Zostaje jej rozliczanie skutków.

Rytm zarządzania podatkowego powinien łączyć zarząd, właścicieli, księgowość i doradców. Nie chodzi o wielkie posiedzenia. Chodzi o to, aby raz na określony czas ktoś zadał właściwe pytania i wymusił aktualizację mapy ryzyk. To jest szczególnie ważne w spółkach rosnących, rodzinnych i właścicielskich, gdzie prywatne i firmowe role często się przenikają.

### **Przykład: Esti i Mon**

Esti ma grudniowy przegląd wypłat, lutowy przegląd ksiąg, majowy przegląd zatwierdzenia sprawozdania i roczny przegląd struktury właścicielskiej. Mon sprawdza wszystko wtedy, gdy pojawia się problem. Esti ma rytm. Mon ma alarmy.

### **Test pytań zarządczych**

68. Czy firma ma roczny kalendarz decyzji podatkowo-właścicielskich?
69. Czy przed wypłatami do wspólników wykonuje się test dokumentacyjny i podatkowy?
70. Czy zmiana prawa lub praktyki organów trafia do zarządu w formie wniosku, a nie ciekawostki?
71. Czy księgowość wie, kiedy sygnalizować nietypowe przepływy?
72. Czy raz w roku podejmuję formalną decyzję o utrzymaniu albo korekcie struktury?

## Rozdział 15. Matryca pytań dla przedsiębiorcy, zarządu i CFO

***Matryca pytań jest praktycznym narzędziem: porządkuje rozmowę zanim pojawią się przepisy i warianty techniczne.***

### **Analiza koncepcyjna**

Matryca pytań ma zastąpić odruch szukania odpowiedzi w katalogu instrumentów. Jej funkcją jest zebranie informacji potrzebnych specjalistom i zarządowi. Dobra matryca nie rozwiązuje problemu sama. Sprawia jednak, że problem zostaje postawiony w sposób, który umożliwi odpowiedzialną analizę.

Pierwsza grupa pytań dotyczy celu. Czy firma chce reinwestować, wypłacać zysk, chronić majątek, przygotować sukcesję, rozdzielić ryzyka, przygotować wprowadzenie inwestora, uporządkować wspólników, zmniejszyć koszt publicznoprawny czy poprawić płynność? Bez tej odpowiedzi instrumenty zaczynają żyć własnym życiem.

Druga grupa dotyczy danych. Jaki jest zysk, cash flow, plan inwestycji, skala wypłat, struktura majątku, liczba wspólników, powiązania rodzinne, transakcje z właścicielami, finansowanie bankowe, ryzyka sporu i stan ksiąg? Doradca bez danych staje się komentatorem. Doradca z danymi może być architektem wariantów.

Trzecia grupa dotyczy organizacji. Kto podpisze dokumenty, kto zmieni umowę spółki, kto przygotowuje wycenę, kto zaksięguje zdarzenia, kto będzie monitorował warunki, kto powie wspólnikom, czego nie wolno robić, i kto zatrzyma wdrożenie, jeżeli warunki nie są spełnione? Właśnie te pytania oddzielają projekt od prezentacji.

### **Przykład: Esti i Mon**

Esti przed spotkaniem z doradcą wypełnia matrycę: cele, dane, przepływy, role właścicieli, dokumenty, księgowość. Mon przychodzi z pytaniem, „co teraz jest

najlepsze podatkowo”. Esti otrzymuje projekt decyzji. Mon otrzymuje ogólną rozmowę.

### **Test pytań zarządczych**

73. Czy znam cel gospodarczy przed wyborem instrumentu?

74. Czy mam dane liczbowe i dokumenty, na których specjalista może pracować?

75. Czy wiem, jakie obszary prawa i podatków mogą być dotknięte?

76. Czy znam osoby odpowiedzialne za wdrożenie?

77. Czy wiem, co będzie dowodem, że decyzja działa zgodnie z założeniami?

## Rozdział 16. Kiedy powiedzieć „nie”: czerwone flagi wdrożeniowe

*Dojrzałe zarządzanie polega także na rezygnacji. Nie każde rozwiązanie korzystne podatkowo powinno zostać wdrożone.*

### Analiza koncepcyjna

Przedsiębiorca często oczekuje od doradcy odpowiedzi, jak coś zrobić. Równie ważna jest jednak odpowiedź, kiedy czegoś nie robić. Czerwone flagi wdrożeniowe to sygnały, że instrument może być niedopasowany, zbyt kruchy albo oparty na założeniach, których firma nie utrzyma.

Pierwszą czerwoną flagą jest brak celu gospodarczego poza podatkiem. Jeżeli rozwiązanie nie ma sensu bez oszczędności, trzeba zachować szczególną ostrożność. Drugą jest brak danych. Jeżeli nikt nie zna przepływów, ról właścicieli, umów i ksiąg, nie ma czego optymalizować. Trzecią jest brak dokumentów i dyscypliny wykonania. Czwartą jest sprzeczność zachowań właścicieli z przyjętą strukturą. Piątą jest zależność od jednej, kruchej interpretacji.

Czerwoną flagą jest także pośpiech. Niektóre decyzje można przygotować szybko, ale nie wolno udawać, że złożony problem sukcesyjny, holdingowy albo estoński CIT da się odpowiedzialnie wdrożyć na podstawie kilku zdań z webinaru. Pośpiech często oznacza, że firma próbuje zmieścić decyzję w terminie, zamiast dopasować termin do jakości decyzji.

Odmowa wdrożenia nie jest porażką doradcy ani przedsiębiorcy. Jest elementem zarządzania. Czasem najlepszą decyzją jest najpierw uporządkować księgi, zmienić umowę spółki, rozwiązać konflikt wspólników, przygotować politykę wypłat, zebrać dane albo przesunąć fundację rodzinną na późniejszy etap. **Dobra optymalizacja zaczyna się od zdolności powiedzenia: jeszcze nie.**

### **Przykład: Esti i Mon**

Mon chce wdrożyć holding w dwa tygodnie, bo kończy się rok. Nie ma wycen, celu, dokumentów ani planu przepływów. Esti w podobnej sytuacji zatrzymuje projekt i najpierw porządkuje aktywa oraz umowy. Mon ceni szybkość. Esti ceni zdolność obrony decyzji.

### **Test pytań zarządczych**

78. Czy rozwiązanie ma sens gospodarczy bez korzyści podatkowej?

79. Czy mam komplet danych i dokumentów przed wdrożeniem?



80. Czy właściciele są gotowi zachowywać się zgodnie z ograniczeniami struktury?

81. Czy księgowość rozumie i obsłuży rozwiązanie?

82. Czy umiem wskazać moment, w którym trzeba zrezygnować albo zmienić kierunek?

# MATRYCA OCENY ROZWIĄZAŃ

Każde rozwiązanie podatkowe warto ocenić **przed wdrożeniem.**

OBSZAR	PYTANIE KONTROLNE	PRZYKŁADY / DANE
 <b>1. CEL GOSPODARCZY</b>	Co rozwiązanie ma realnie osiągnąć?	reinvestycja, wypłata zysku, sukcesja, separacja ryzyk.
 <b>2. PRZEPŁYWY I ROLE</b>	Kto płaci, kto korzysta, kto ponosi ryzyko?	spółka, wspólnik, zarząd, podmiot powiązany.
 <b>3. DOKUMENTY I DOWODY</b>	Jak pokażemy rzeczywistość gospodarczą?	uchwała, umowa, wycena, protokół, notatka.
 <b>4. WDROŻENIE I KSIĘGI</b>	Kto wdraża i jak zdarzenie trafi do ksiąg?	instrukcja dla księgowości, faktura, konto, monitoring.
 <b>5. CZERWONE FLAGI</b>	Kiedy należy powiedzieć 'nie'?	brak celu gospodarczego, brak danych, brak dokumentów, pośpiech.



Brak procesu decyzyjnego zwiększa **ryzyko podatkowe, organizacyjne i dowodowe.**



## Zakończenie

Po przeczytaniu tej książki nie powinieneś mieć poczucia, że otrzymałeś prostą listę metod optymalizacji podatkowej. Nie taki był cel. Najem powierzchni, art. 176 KSH, estoński CIT, fundacja rodzinna, holding, spółka komandytowa, wynagrodzenie z powołania, dywidenda, pożyczka czy dzierżawa aktywów nie są samodzielnymi odpowiedziami. Są narzędziami. A narzędzie w rękach organizacji bez procesu może stać się źródłem ryzyka szybciej niż źródłem oszczędności.

Najważniejsze pytanie nie brzmi więc: „które rozwiązanie daje największą korzyść podatkową?”. Tak postawione pytanie jest zbyt wąskie.

Właściwe pytanie brzmi inaczej.

Czy Twoja firma ma strukturę podatkową, prawną i właścicielską, która odpowiada temu, jak naprawdę działa?

To pytanie jest niewygodne, bo nie da się na nie odpowiedzieć z pamięci. Wymaga sprawdzenia umów, uchwał, przepływów, wypłat do właścicieli, relacji z podmiotami powiązаныmi, zasad korzystania z majątku, sposobu wynagradzania wspólników, dokumentacji księgowej i gotowości zarządu do wykazania należytej staranności. Wymaga także przyznania, że przedsiębiorca nie musi samodzielnie znać wszystkich odpowiedzi. Powinien jednak wiedzieć, kiedy pytanie jest na tyle istotne, że nie wolno zostawić go przypadkowi.

***Optymalizacja podatkowa w dojrzałym przedsiębiorstwie nie jest poszukiwaniem skrótów. Jest projektowaniem decyzji. A projektowanie decyzji wymaga architekta.***

Dlatego na końcu tej książki nie stawiamy kropki. Stawiamy pytanie.

**Czy Twoja firma ma dziś strukturę, którą da się obronić nie tylko przed sobą, ale także przed wspólnikiem, bankiem, inwestorem, sukcesorem, organem podatkowym i czasem?**

Jeżeli nie masz pewności, odpowiedź nie powinna brzmieć: „sprawdzę to później”.

Powinna brzmieć:

**Porozmawiajmy o podatkach.**

## PATRYK PIOTR SMĘDA

Członek założyciel Stowarzyszenia Podatników Estońskiego CIT, odpowiedzialny w SPEC za nadzór merytoryczny w zakresie ryczałtu od dochodów spółek, autor bloga Porozmawiajmy o podatkach.

0 autorach:

## ADRIAN STOCHMAL

Członek założyciel oraz przewodniczący komisji rewizyjnej Stowarzyszenia Podatników Estońskiego CIT, odpowiedzialny w SPEC za kontrolę finansową oraz rachunkowość, autor bloga Porozmawiajmy o podatkach.

