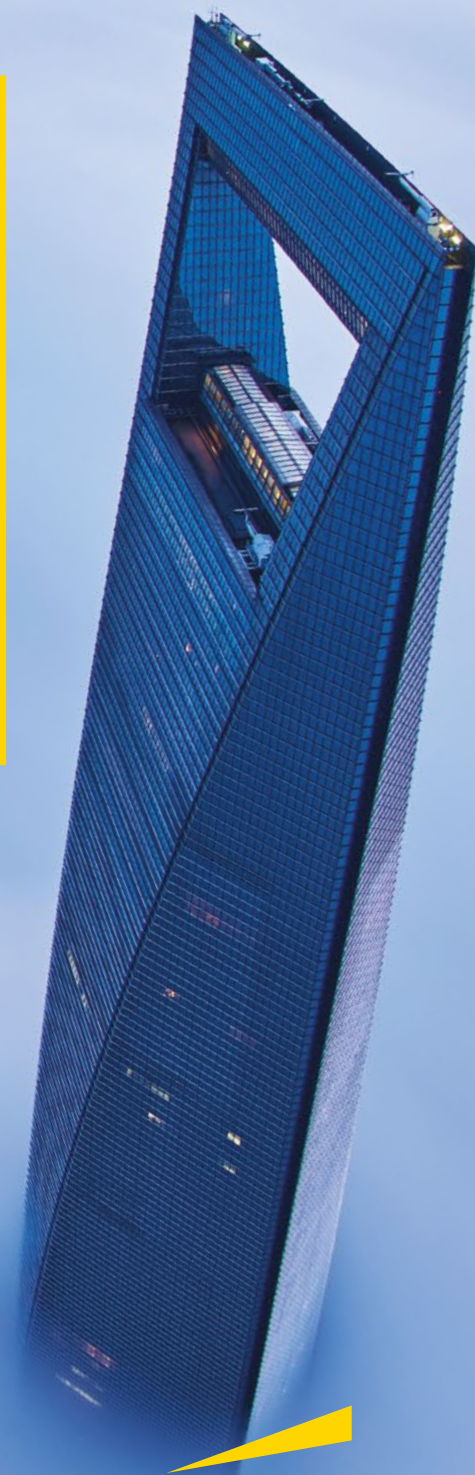


# Tax compliance a priorytety CFO

TERAŻNIEJSZOŚĆ | PRZYSZŁOŚĆ  
POTRZEBY | WYZWANIA | PRIORYTETY



**EY**

Building a better  
working world

SPIS

TREŚCI

## 01

Co czeka CFO 2

## 02

Priorytety 6

## 03

Bariery i wyzwania 22

## 04

Wyzwanie cyfryzacji 36

## 05

CFO przyszłości 46

01

Co czeka CFO



Rola CFO w firmach się zmienia, a wraz z nią transformacji ulega sposób funkcjonowania działów finansowych. Historia przyspieszyła. Przemiany, których jesteśmy świadkami - digitalizacja raportowania i towarzysząca jej cyfryzacja księgowości; zmiany prawne i podatkowe; pandemia, która odmieniła sposoby pracy; wyzwania związane z rynkiem pracy; zmiany pokoleniowe w księgowości; rosnąca presja na płace; zagrożenie kryzysem, zmiany w przepisach, rosnące poczucie zagrożenia podatkowego - to tylko wycinek rzeczywistości wyłaniający się z badań, które zrealizowaliśmy w ramach projektu CFO przyszłości.

W niniejszym raporcie **przyglądamy się polskiemu CFO w procesie zmiany**. Chcemy zobaczyć, w jakim stopniu jest on jeszcze zanurzony w starej rzeczywistości, a w jakim jest już częścią nowej. Czy jest gotowy na nowe wyzwania? Jakie ma priorytety i potrzeby? Jakie widzi bariery? Jakich narzędzi mu potrzeba? „Jesteśmy dobrzy w bieżącym biznesie, ale musimy działać inaczej, szerzej” - usłyszeliśmy na jednym z warsztatów

z dyrektorami finansowymi, który uzupełniał nasze badania. Słowa te być może stanowią kwintesencję obecnej sytuacji CFO - liderów, którzy muszą stawić czoła zmianom bardziej rewolucyjnym niż ewolucyjnym. Przed nimi otwierają się bowiem perspektywy dotąd trudne do wyobrażenia.

**Chcemy, żeby projekt CFO przyszłości był głosem w dyskusji.** Jest on także bardziej procesem niż zamkniętym, jednorazowym badaniem. W jego ramach za pomocą różnych narzędzi staraliśmy się poznać perspektywę CFO - wykorzystaliśmy zarówno wywiady pogłębione, badania ankietowe, jak i warsztaty. Porównaliśmy nasze wyniki do wyników badań międzynarodowych. Niniejszy raport to głos rozpoczynający dyskusję. W kolejnych miesiącach będziemy kontynuować tę rozmowę, domalowując kolejne elementy obrazu.

Tymczasem zapraszamy do lektury!



## GŁOWA

### Co zaprzęta głowę CFO i jego zespołu?

Compliance podatkowy, bezpieczeństwo firmy i osobiste, problemy HR (rotacja, rosnące koszty)



## SERCE

### Czym, czuje, że chciałby się zajmować?

Strategiczne wsparcie rozwoju firmy, kreowanie wartości, lider zmiany



## PRZYSZŁOŚĆ

### Co napędza jego agendę?

Zmiany prawne i konieczność dostosowania firmy do nich, digitalizacja, zmieniające się otoczenie biznesowe



## NARZĘDZIA

### Z jakich zasobów, partnerów, technologii korzysta

Doradcy zewnętrzni, firmy wdrażające rozwiązania technologiczne, doradcy podatkowi, rozbudowane zespoły wewnętrzne



## SŁABE STRONY

### Co jest jego piętą achillesową?

Zmienność i niestabilność prawa, problemy z HR, wyzwania technologiczne





Raport powstał na podstawie badania *Tax compliance a priorytety CFO*, ilościowego i jakościowego, przeprowadzonego przez CubeResearch na zlecenie EY.

W badaniu ilościowym wzięło udział 300 firm o obrotach od 20 mln do 1 mld zł oraz zatrudnieniu od 50 do 1000 pracowników.

W raporcie przedstawiamy odpowiedzi udzielone przez grupę CFO liczącą 114 respondentów. Metoda badania: wywiady telefoniczne CATI oraz wywiady online CAWI. Termin realizacji: maj 2022.

Dziękujemy wszystkim, którzy wzięli udział w badaniu. Dziękujemy także Michałowi Berezowskiemu, współautorowi raportu oraz partnerowi w CubeResearch.

8 września 2022 r. w EY Wavespace odbyła się debata okrągłostołowa (CFO roundtable) z udziałem 13 dyrektorów finansowych. W ramach dyskusji konfrontowane były wstępne hipotezy badania. Zebrane zostały też doświadczenia i opinie uczestników odnośnie do obecnych wyzwań oraz możliwej zmiany roli CFO w Polsce. W spotkaniu wzięli udział: Mateusz Gzyl, Piotr Hajgiel, Przemysław Janus, Piotr Kajczuk, Magdalena McLean, Przemysław Mocek, Magdalena Ociepka, Milena Pacia, Dorota Paluch, Rafał, Pomorski, Katarzyna Sermanowicz-Giza, Karolina Siennicka-Wałęsa. Dziękujemy wszystkim uczestnikom za twórczy wkład.

Wszystkie prawa zastrzeżone.

Celem działalności EY jest budowanie lepiej funkcjonującego świata – poprzez wspieranie klientów, pracowników i społeczeństwa w tworzeniu trwałych wartości – oraz budowanie zaufania na rynkach kapitałowych.

Wspomagane przez dane i technologię zróżnicowane zespoły EY działające w ponad 150 krajach zapewniają zaufanie dzięki usługom audytorskim oraz wspierają klientów w rozwoju, transformacji biznesowej i działalności operacyjnej. Zespoły audytorskie, consultingowe, prawne, strategiczne, podatkowe i transakcyjne zadają nieoczywiste pytania, by móc znaleźć nowe odpowiedzi na złożone wyzwania, przed którymi stoi dziś świat.

02

# Priorytety





## Co znajduje się na topiście spraw CFO?

Przede wszystkim tematy związane z obszarami, w których działalność firmy przecina się z wymogami stawianymi przez państwo. Specyfika systemu podatkowego w Polsce powoduje, że dla dyrektorów finansowych zdecydowanie największym wyzwaniem jest i będzie zapewnienie bezpieczeństwa przedsiębiorstwa oraz osób odpowiedzialnych za podatki, a także dostosowanie firmy do wymogów umożliwiających jej funkcjonowania w polskiej rzeczywistości prawnej i podatkowej.

**Aż 84% badanych CFO uważa, że w ciągu najbliższych trzech lat najważniejszym zadaniem dla zespołów podatkowo-księgowych w ich firmach będzie zapewnienie compliance'u podatkowego.**

Na potrzeby badania compliance podatkowy został zdefiniowany szeroko – jako wypełnienie wszystkich obowiązków i przepisów nałożonych na przedsiębiorstwo w celu prowadzenia działalności w zgodzie z prawem. Compliance podatkowy w tym rozumieniu to także nienarażanie firmy oraz osób odpowiedzialnych za funkcję podatkowo-księgową na ryzyko i **odpowiedzialność na gruncie Kodeksu Karnego Skarbowego (KKS). Są to też metody i procesy prowadzące do zapewnienia zgodności podatkowej oraz raportowania ustawowego.** W tym sensie compliance podatkowy obejmuje m.in. prowadzenie księgowości i przygotowywanie oraz weryfikację deklaracji, raportów, sprawozdań i informacji dotyczących wszystkich podatków, jakie musi płacić firma, a także innych opłat i zobowiązań publicznoprawnych. **Jako compliance podatkowy rozumiemy również proces analizy oraz określania skutków podatkowych zdarzeń gospodarczych.**

Na kolejnych pozycjach CFO wymieniali dostosowanie wykorzystywanej technologii do zmieniających się wymogów raportowania – tak odpowiedziało 48% ankietowanych<sup>1</sup> – oraz planowanie podatkowe – tak wskazało 44% dyrektorów finansowych. Kolejne odpowiedzi wzbierane były zdecydowanie rzadziej (dostarczenie analiz i ekspertyz podatkowo-księgowych – 26%; proaktywne wspieranie głównego przedmioty działalności firmy – 22%).

“

**Najważniejsza jest zgodność z przepisami, ja nazwałbym to obrazowo – brak wpadek, brak problemów z Urzędem Skarbowym, Urzędem Pracy i Urzędem Ceł. Priorytetem jest sprawozdawczość wobec urzędów.**

*Uczestnik badania jakościowego, dyrektor finansowy w firmie zatrudniającej pomiędzy 100 a 150 osób*

## Wykres 1. Priorytety CFO na najbliższe trzy lata

Co według Pana/i stanowić będzie główny priorytet w realizacji funkcji podatkowo-księgowej w Państwa firmie w najbliższych trzech latach?

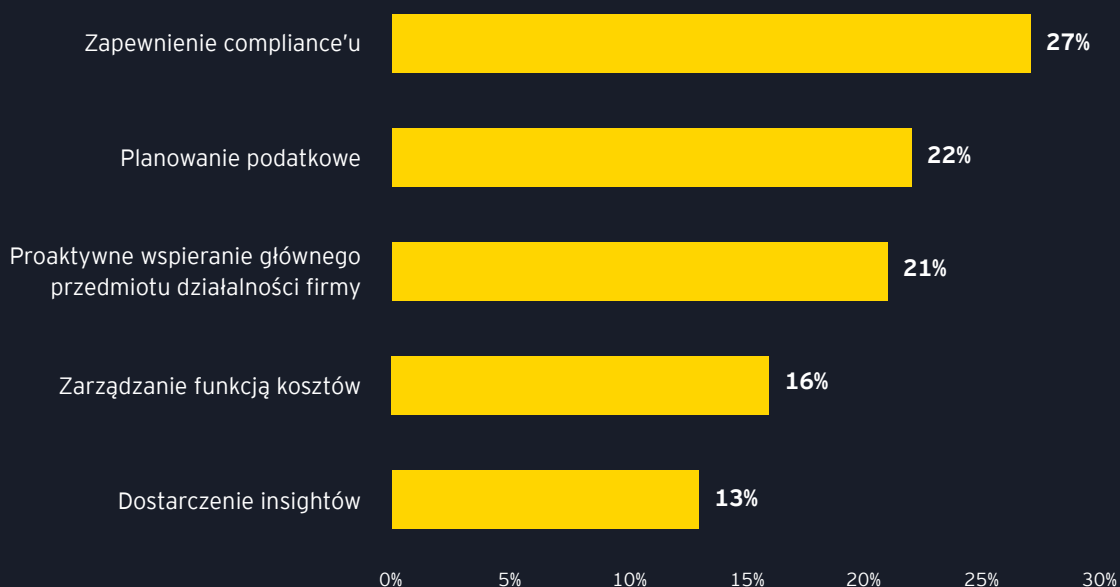


Źródło: Badanie „Tax compliance a priorytety CFO”

<sup>1</sup> Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ odpowiadając na pytanie, można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Porównując te wyniki z odpowiedziami dyrektorów finansowych udzielonymi na podobne pytanie w globalnym badaniu EY (*How a reimagined tax and finance function can improve your bottom line*), dostrzegamy wiele podobieństw, ale też kilka różnic. W badaniu międzynarodowym respondenci mają podobne priorytety: compliance podatkowy 27% wskazań, planowanie podatkowe 22%, proaktywne wspieranie głównego przedmiotu działalności firmy 21%, zarządzanie funkcją kosztów 16% i dostarczenie insightów 13%<sup>2</sup>.

## Wykres 2. Priorytety na najbliższe trzy lata



Źródło badanie: „How a reimagined tax and finance function can improve your bottom line”

<sup>2</sup> W tym badaniu nie pytano o drugą w Polsce odpowiedź (o dostosowanie technologii do wymogów raportowania, co wynikało z różnych stadiów rozwoju rynków).

Jednak tym, co najbardziej zwraca uwagę, jest częstość, z jaką odpowiedź o compliance podatkowy była wybierana przez respondentów (Polska – 84% wskazań, świat – 27%). To wskazuje, że dla CFO w Polsce compliance podatkowy ma znaczenie fundamentalne<sup>3</sup>, co – naszym zdaniem – wynika z trzech głównych przyczyn:

1. **Przepisy podatkowe zmieniają się w Polsce bardzo szybko;** w ostatnich latach można wręcz mówić o tempie bez precedensu.



*Zachodnie systemy podatkowe słyną ze stabilności i przewidywalności, a zmiany wprowadzane są w stosunkowo długich odstępach czasu. W Polsce w sferze legislacji podatkowej przeszliśmy długą drogę. Od czasu, kiedy byliśmy krajem, w którym stosowało się duże zachęty podatkowe, mające stymulować rozwój gospodarczy, do dziś, kiedy regulacje w duże mierze dogoniły to, co w krajach zachodnich funkcjonuje od lat. Dzieje się to kosztem komfortu CFO. Odbywa się w bezprecedensowo krótkim okresie. Niejednokrotnie zmiany ogłaszane w listopadzie wchodzą w życie od początku kolejnego roku.*



**Michał Sawicki**  
partner w EY

**W drugim półroczu 2021 r. opublikowano 48 podatkowych aktów prawnych mających datę wejścia w życie wcześniejszą niż data publikacji. Opublikowano również 10 aktów, których miały datę wejścia w życie w dniu publikacji.**

2. **Polski system podatkowy jest skomplikowany.** Wdrażane rozwiązania są podobne do tych obowiązujących w innych krajach UE, ale dla polskiego biznesu są nowe i bardzo różne od tych, które obowiązywały dotychczas.

Jednocześnie polskie prawo podatkowe jest coraz bardziej niezrozumiałe. Jak wynika z danych Krajowej Informacji Skarbowej, w ciągu dwóch pierwszych miesięcy 2022 r. złożonych zostało 5784 wniosków o indywidualną interpretację podatkową. Dla porównania w analogicznym okresie 2021 r. wniosków było 4862. To wzrost o 19%. Najwięcej wniosków dotyczyło PIT-u, który zanotował wzrost rok do roku aż o ponad 49%. Na kolejnych miejscach w tym zestawieniu znalazł się VAT oraz CIT.

<sup>3</sup> Wniosek jest zasadny także po uwzględnieniu, że w obu badaniach zastosowano nieco inną metodologię (w Polsce można było wskazać dwa priorytety, w międzynarodowym badaniu tylko jeden), a także że badanie zrealizowano na różnie dobranych próbach (w badaniu międzynarodowym uczestniczyli przede wszystkim CFO większych firm, w badaniu polskim CFO firm różnej wielkości).





“

*W naszych współpracach z firmami polskimi i międzynarodowymi rzuca się w oczy złożoność polskiego systemu podatkowego. Przekłada się ona na czas, jaki CFO lokalny musi spędzić na compliance, aby mieć pewność, że jego organizacja postępuje w zgodzie z przepisami podatkowymi. W prowadzonych dyskusjach CFO globalni podkreślają, że w innych jurysdykcjach system jest czytelniejszy i przez to wymaga od nich mniejszego zaangażowania. Przykładowo, jeżeli chodzi o przygotowanie polskich deklaracji podatkowych, ich weryfikacja zajmuje CFO znacznie więcej czasu niż w innych krajach, gdyż jest wiele tematów, które wymagają przedyskutowania i głębszej analizy. Wszystko przez złożoność i zmienność przepisów podatkowych.*



---

**Jerzy Toczyński**  
partner w EY

---

W rankingu International Tax Competitiveness Index w roku 2021 Polska zajęła 36. lokatę na 37 miejsc. Spośród badanych państw za bardziej skomplikowany uznany został tylko system podatkowy we Włoszech. Warto wspomnieć, że ranking ten nie uwzględnia zmian, które weszły w życie w 2022 r. w związku z Polskim Ładem. Niestety idziemy w złym kierunku, gdyż jeszcze dwa lata temu Polska sklasyfikowana była na miejscu 33.

Eksperti od dawna postulują uproszczenie prawa podatkowego, ale biorąc pod uwagę wyżej pokazaną tendencję oraz rekordowo wysokie poczucie zagrożenia ryzykiem podatkowym wśród CFO, najbliższe lata nie pozwolą na przemodelowanie ich priorytetów. Aż 89% badanych dyrektorów finansowych stwierdziło, że w ciągu ostatniego roku ryzyko podatkowe ich firm wzrosło, a eksperci dodatkowo ostrzegają, że **przepisy podatkowe (również ze względu na nowe regulacje na poziomie OECD i Unii Europejskiej) staną się jeszcze bardziej skomplikowane**, co zmusi firmy do większej koncentracji na zapewnieniu bezpieczeństwa.

“

Najważniejszym obecnie problemem dla firm takich jak nasza jest tzw. Polski Ład i trudności z dostosowania się do permanentnie zmieniających się wymogów. Ciągłe coś się zmienia, ciągle wprowadzają coś nowego. Nie nadążamy, żeby się dostosować.

*Uczestnik badania jakościowego, dyrektor finansowy w firmie z branży handlowej*

3. | W Polsce przepisy kodeksu karnego skarbowego są tak sformułowane, że **lokalny CFO obarczony jest ogromną odpowiedzialnością.**

“

*CFO w Polsce, minimalizując ryzyko własnego działania i zdając sobie sprawę z potencjalnych kar, które mogą być nałożone na organizację i na niego indywidualnie, odpowiednio dużą część czasu alokuje na działania kontrolne. Wszystko po to, by pozostać w zgodzie z przepisami podatkowymi. Niestety te czynności pochłaniają mu dużą część normalnego dnia pracy.*



**Jerzy Toczyński**  
partner w EY

**W systemach europejskich także występuje odpowiedzialność osobista osób wyliczających podatki w przypadku błędów, nieprawidłowości, zaniechań, niemniej w Polsce system jest znacznie bardziej rozbudowany i ma zaszyty w swoim DNA pewien stopień represyjności.**

Wszystko to powoduje, że w polskich warunkach zapewnienie compliance'u podatkowego jest dla CFO priorytetem, a to wpływa na funkcjonowanie działów podatkowo-księgowych.

***Tymczasem badani CFO chcieliby, żeby alokacja czasu i zasobów wyglądała zupełnie inaczej. Ich zdaniem w optymalnych warunkach 47% to zapewnienie compliance'u podatkowego, a aż 53% to inne działania wspierające wzrost firmy.***

Zdaniem dyrektorów finansowych badanych firm aż 81% czasu i zasobów podlegających im działów przeznaczana jest na zapewnienie compliance'u podatkowego, bezpieczeństwa podatkowego firmy i dostosowanie jej do wymogów prawnych, podczas gdy jedynie 19% czasu i zasobów to planowanie, analizowanie, wspieranie bieżącej działalności firmy. Proporcje te bardzo wyraźnie pokazują hierarchię priorytetów – są zadania najważniejsze i te, na które pozostaje niewiele czasu. Tymczasem badani CFO chcieliby, żeby alokacja czasu i zasobów wyglądała zupełnie inaczej. Ich zdaniem w optymalnych warunkach 47% to zapewnienie compliance'u podatkowego, a aż 53% to inne działania wspierające wzrost firmy.

“

*Zachodnie systemy podatkowe słyną ze stabilności i przewidywalności, a zmiany wprowadzane są w stosunkowo długich odstępach czasu. W Polsce w sferze legislacji podatkowej przeszliśmy długą drogę. Od czasu, kiedy byliśmy krajem, w którym stosowało się duże zachęty podatkowe, mające stymulować rozwój gospodarczy, do dziś, kiedy regulacje w duże mierze dogoniły to, co w krajach zachodnich funkcjonuje od lat. Dzieje się to kosztem komfortu CFO. Odbywa się w bezprecedensowo krótkim okresie. Niejednokrotnie zmiany ogłaszane w listopadzie wchodzą w życie od początku kolejnego roku.*

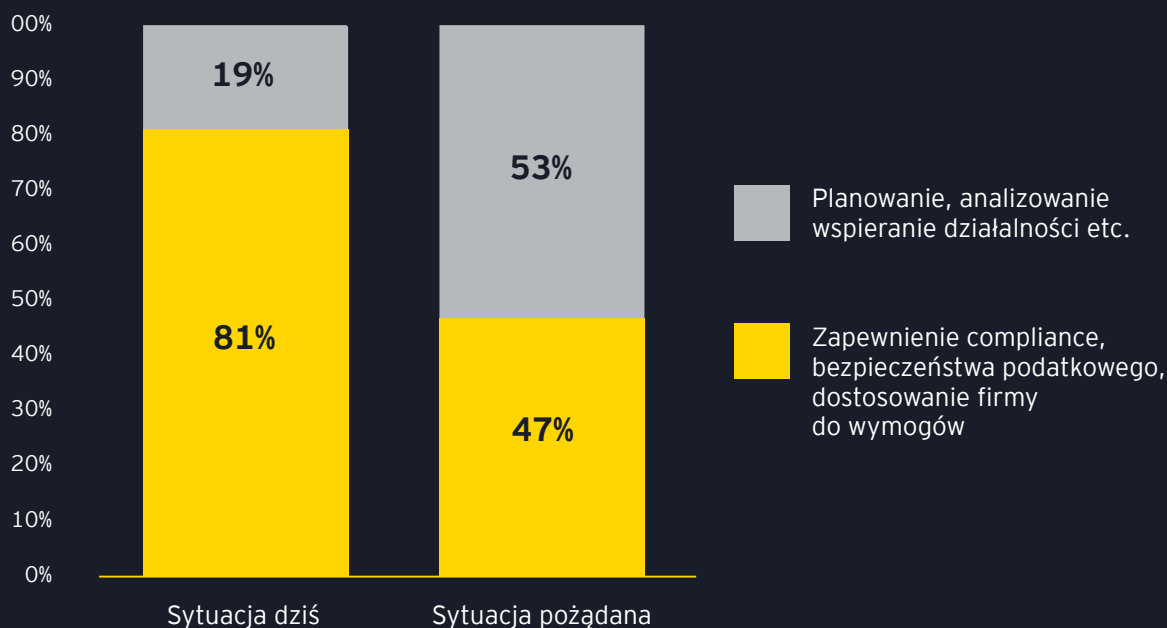


**Michał Sawicki**  
partner w EY

### Wykres 3. Podział czasu i zasobów działu podatkowo-księgowego

Słupek 1: Jaki procent czasu i zasobów działu podatkowo-księgowy Państwa firmy przeznaczają dziś na compliance podatkowy, zapewnienie bezpieczeństwa podatkowego i dostosowanie do wymogów, a jaki na planowanie, analizowanie, wspieranie działalności etc.?

Słupek 2: Jaki procent czasu i zasobów działu podatkowo-księgowy powinien w optymalnych warunkach przeznaczyć na compliance, zapewnienie bezpieczeństwa podatkowego i dostosowanie do wymogów, a jaki na planowanie, analizowanie, wspieranie działalności etc. (Źródło: Badanie bezpieczeństwa podatkowe firm)



“

Z tego, co obserwuję wśród moich klientów, coraz więcej CFO aktywnie poszukuje informacji i benchmarków, żeby porównać zarządzane przez siebie funkcje finansów do konkurencji. Dotyczy to przede wszystkim wskaźników efektywności procesów finansowych w obszarze compliance'u podatkowego. To wygląda na takie poszukiwanie przestrzeni i możliwości wygospodarowania zasobów niezbędnych do tego, żeby się skoncentrować na tych strategicznych dla firmy zadaniach.



**Anna Zaremba**  
liderka EY CFO Consulting  
services w Polsce



Badania pokazują ponadto, że czas i energia poświęcone na compliance podatkowy uzależnione są od wielkości firmy. Jeśli weźmiemy pod uwagę wyniki na grupie firm zatrudniających od 30 do 1000 pracowników, jakich w Polsce jest zdecydowanie więcej (na wykresie przedstawiono wyniki dla firm od 50 do 1000 pracowników), czas poświęcony na compliance jest jeszcze większy i wynosi aż 89%, a jedynie 11% czasu jest przeznaczane na wsparcie firmy.

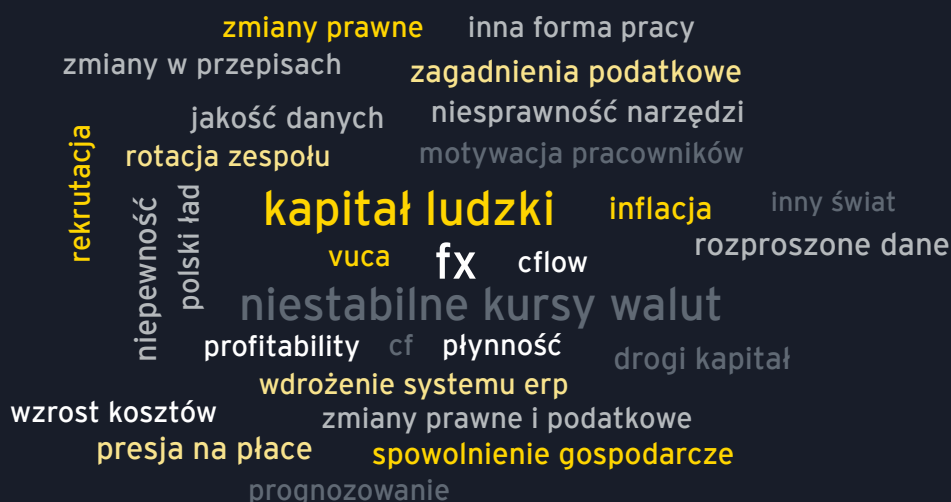


**Przy tak dużej firmie jak nasza dużo czasu, praktycznie większość, zajmuje administrowanie. Outsourcing może uwolnić ten czas, który poświęcam na zarządzanie ludźmi, i pozwala skupić się na merytoryce.**

*Uczestnik badania jakościowego, dyrektor finansowy w firmie produkującej zabawki, zatrudniającej około 280 osób*

Inaczej wygląda to w firmach największych. Podczas CFO Roundtable, warsztatu EY przeprowadzonego dla grupy CFO dużych firm, uczestnicy uznali, że obecnie w ich organizacjach działy podatkowo-księgowo poświęcają na compliance podatkowy jedynie 32% swojego czasu i energii.

## Z JAKIM NAJWIĘKSZYM WYZWANIEM MIERZYŁ SIĘ CFO W CIĄGU OSTATNICH 12 MIESIĘCY?



Źródło: Odpowiedzi uczestników debaty CFO Roundtable, EY Wavespace Warszawa, 8 września 2022 r.

Jednocześnie w działach tych zatrudniona jest duża liczba pracowników, różnych specjalizacji, a dodatkowo bardzo często outsourcują one część funkcji podatkowo-księgowej. Z tego powodu CFO-uczestnicy debaty żyją na co dzień odmiennymi problemami niż badani CFO mniejszych firm. Sytuacja w firmach z CFO Roundtable, biorąc pod uwagę stosunek czasu i energii poświęconej na compliance podatkowy do czasu i energii poświęconej na inne sprawy wspierające rozwój, jest zatem lepsza od tej, jakiej w optymalnych warunkach oczekiwaliby CFO firm mniejszych. Niemniej także uczestnicy CFO Roundtable chcieliby zmniejszyć zaangażowanie działów podatkowo-księgowych w compliance podatkowy – ich zdaniem powinny zajmować się tym jedynie około 15% czasu.

Czas poświęcony na compliance podatkowy zależy od wielkości firmy, zasobów, sposobu organizacji działu księgowo-podatkowego, fazy digitalizacji i wielu innych czynników. Tym, co łączy dyrektorów finansowych wszystkich firm, niezależnie od wpływu innych czynników, jest chęć obniżenia tego czasu mniej więcej o połowę.

Dyrektorzy finansowi nie chcą, by rola ich działów oraz ich samych sprowadzała się do nadzoru nad sprawami podatkowo-księgowymi. Uważają, że mogłaby ona być większa, zwłaszcza w tak trudnych i zmiennych warunkach jak dziś: COVID, wojna w Ukrainie, rosnące koszty surowców czy transportu, coraz większa presja ze strony pracowników itd. Te czynniki wpływają na funkcjonowanie organizacji

i CFO chcieliby mieć większy wkład w opracowywanie strategicznego podejścia, jak reagować na zachodzące zmiany, a nawet wyprzedzająco przygotowywać do nich firmę. Perspektywa CFO, który ma możliwość obserwować rynek i analizować zachodzące na nim zjawiska, może wnieść dużą wartość do dyskusji o tworzeniu polityki firmy.

“

*Funkcje podatkowo-księgowe nie powinny zabierać CFO większości czasu. Dyrektor finansowy powinien mieć możliwość skupienia się na strategicznym myśleniu i na obszarach istotnych dla jego organizacji, a nie jedynie na strachu o bezpieczeństwo podatkowe własne i tej organizacji. Większe zaangażowanie CFO to wymierne korzyści, związane np. z zabezpieczeniem ryzyk właściwych dla danego biznesu, z ekspansją na nowe obszary, na nowe rynki, być może w ogóle ze zmianami w biznesie. CFO może zainspirować biznes do działania i wskazać optymalny model działania. W tej chwili to wygląda tak, jakby pion podatkowo-księgowy pracował głównie dla aparatu skarbowego, a tylko trochę dla firmy.*

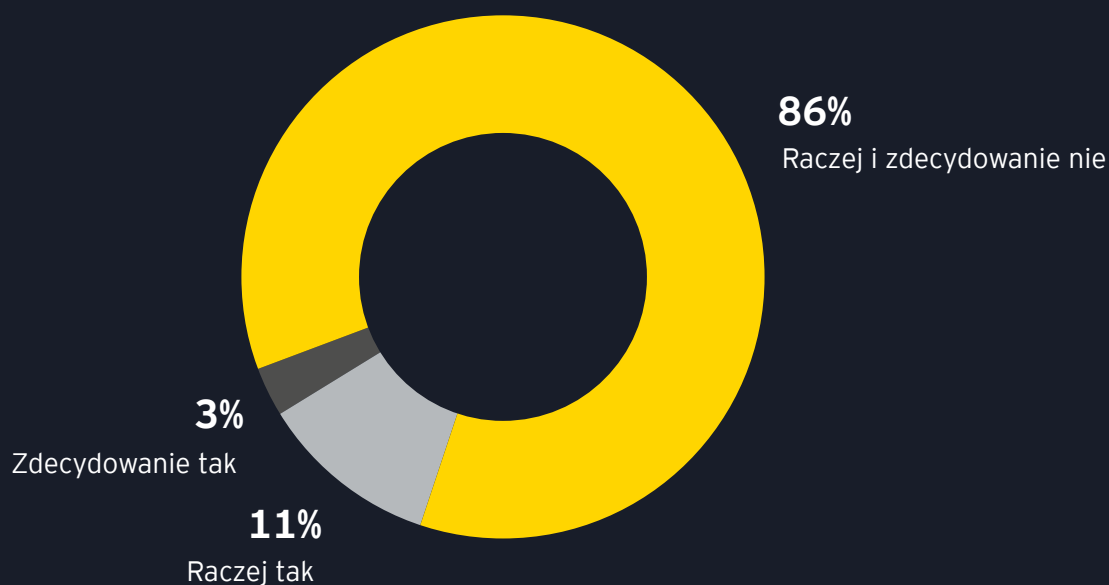


**Karolina Gizicka**  
partner w EY

Kolejną kwestią, która różni CFO w Polsce od CFO firm zagranicznych, jest podejście do kosztów, które firma przeznaczają na funkcjonowanie działu podatkowo-księgowego. 74% dyrektorów finansowych zadeklarowało w globalnym badaniu EY<sup>4</sup>, że jednym z ich celów jest redukcja tych kosztów w ciągu najbliższych trzech lat, podczas gdy w Polsce aż 86% CFO wskazało, że nie zamierza ich obniżyć.

#### Wykres 4. Planowanie zmniejszenia kosztów

Czy Państwa firma planuje zmniejszenie kosztów działu podatkowo-księgowych ciągu najbliższych trzech lat?



Źródło: Badanie bezpieczeństwo podatkowe firm

Pokazuje to, że priorytetem polskich dyrektorów finansowych nie jest oszczędność, lecz bezpieczeństwo firmy i osób odpowiadających za rozliczenia podatkowe. Według wyników z badania jakościowego, prowadzonego równoległe z wywiadami ankietowymi, CFO zmniejszanie kosztów wiążą z obniżeniem jakości, zmniejszeniem bezpieczeństwa, a więc ze zwiększeniem ryzyka podatkowego firmy – a do tego nie chcą dopuścić.

<sup>4</sup> Badanie EY „How a reimagined tax and finance function can improve your bottom line”.

“

*W ostatnich latach przyzwyczailiśmy się do tego, że prawo podatkowe staje się coraz bardziej skomplikowane, więc nie dziwi mnie takie przypisanie priorytetów. To naturalne, że w obecnych warunkach trzeba zadbać, by compliance podatkowy był zapewniony; by tą jedną z podstawowych ról, tj. zabezpieczenie ryzyka, spełnić.*



---

**Michał Wiącek**  
partner w EY

---

Jednocześnie badani wskazują na ogrom nowych wyzwań, przed którymi staje zespół podatkowo-księgowy w związku ze zmianami wprowadzanymi przez ustawodawcę, digitalizacją procesu raportowania i koniecznością dostosowywania do tego działów księgowych.

“

*Różnice wynikają z dojrzałości systemów podatkowych. W Polsce system jest bardzo zmienny, a jednocześnie jesteśmy wśród liderów zmian w procesie digitalizacji raportowania. Cały czas wchodzi w życie nowe wymagania – np. e-Faktury, które w opinii dyrektorów finansowych będą się wiązały z dużymi kosztami wdrożenia. Jeśli więc CFO w Polsce ma w swych celach ograniczenia kosztów funkcjonowania działu podatkowo-księgowego, wie, że w najbliższym czasie realizacja tego celu nie jest prawdopodobna. Oczywiście nikt nie chce tych kosztów podwyższać ani ponosić, bo są to koszty prowadzenia biznesu, które nie generują przychodu dla organizacji, ale... są konieczne*



---

**Jerzy Toczyński**  
partner w EY

---

Aby sprawdzić, co to dokładnie jest, postanowiliśmy skorzystać z narzędzia opracowanego przez amerykańskiego psychologa Abrahama Masłowa – stworzył on koncepcję hierarchii potrzeb (przemienioną potem przez jego następców w obrazową piramidę), za pomocą której pokazywał, że potrzeby ludzkie są ściśle uporządkowane i układają się od całkowicie podstawowych do najbardziej wysublimowanych oraz że nie jest możliwe zaspokojenie kolejnej potrzeby bez zaspokojenia wcześniejszej.





***Dziś CFO w Polsce  
stoją na rozdrożu:  
rzeczywistość zmusza ich  
do koncentrowania się na  
obowiązках, na których nie  
chcieliby się skupiać,  
i oddala ich od tego, na czym  
tak naprawdę im zależy.***

Na podstawie odpowiedzi naszych respondentów i za Abrahamem Maslowem stworzyliśmy piramidę potrzeb współczesnych polskich CFO. Podobnie jak u Masłowa podzieliliśmy potrzeby na najważniejsze kategorie: bezpieczeństwa, uczestnictwa, uznania oraz samorealizacji (pominęliśmy potrzebę fizjologiczną). Następnie w ramach tych kategorii wyodrębniliśmy podkategorie zawierające potrzeby szczegółowe i poprosiliśmy CFO o uporządkowanie ich od najbardziej podstawowych do najmniej ważnych, a każdej odpowiedzi przypisaliśmy punkty od 7 za pierwsze miejsce w hierarchii do 1 za miejsce ostatnie. Czego potrzebują CFO w Polsce?

Zgodnie z teorią Masłowa piramidę należy czytać od dołu ku górze – dolna jej część to potrzeby fundamentalne, a każda kolejna wyższa potrzeba jest możliwa do zaspokojenia po zaspokojeniu wcześniejszej.

## Wykres 5. Piramida potrzeb CFO



Źródło: Badanie „Bezpieczeństwo podatkowe firm”

Jak wynika z piramidy, podstawową potrzebą CFO w Polsce jest zapewnienie bezpieczeństwa firmy oraz bezpieczeństwa osobistego – dlatego CFO tak dbają o zapewnienie compliance’u podatkowego w swoich organizacjach. Kolejny szczebel to potrzeba przynależności – CFO chcą brać udział w bieżącym zarządzaniu firmą oraz w planowaniu jej przyszłości. Chcą mieć na nią wpływ, dzielić się swoimi analizami i obserwacjami. Piramida pokazuje również to, że ponad tymi dwiema grupami potrzeb stoi wyższa potrzeba – uznania, czyli uzyskania odpowiedniej pozycji w strukturze firmy i kontroli nad działem podatkowo-księgowym, jego tworzeniem, rekrutacją pracowników, jakością funkcjonowania, procesem budowania jego kompetencji. Wejście na ten etap pozwala zobaczyć szczyt piramidy – marzenie współczesnych CFO o lepszej przyszłości – jest nią potrzeba samorealizacji, budowanie pozycji lidera, który odpowiada za zmiany w organizacji, za wdrażanie innowacji oraz optymalizacji.





Badani CFO zgodnie stwierdzili, że chcą zmiany swojej roli, chcą stać się osobami bardziej zaangażowanymi w sprawy strategii firmy, liderami nie tylko zespołu podatkowo-księgowego, ale także liderami zmiany. Chcą być jeszcze bardziej zaangażowani w tworzenie kultury organizacyjnej firmy, wywierać większy wpływ na jej działalność. Dlatego potrzebują zmniejszyć czas poświęcany na compliance podatkowy, a zwiększyć czas, który przeznaczają na wsparcie strategiczne firmy.

W świecie pełnym zmienności i niepewności te potrzeby aktualizują się względem działań regulatora, priorytetów, które stawia sobie dany biznes, a także sam CFO. Dlatego wraz z uczestnikami CFO Roundtable poszliśmy o krok dalej. Dopełniliśmy obraz, tworząc piramidy potrzeb dla CFO przyszłości. Więcej piszemy o tym w dalszej części raportu, w rozdziale: *CFO przyszłości*.

***Badani CFO chcą zmiany swojej roli, chcą stać się osobami bardziej zaangażowanymi w sprawy strategii firmy, liderami nie tylko zespołu podatkowo-księgowego, ale także liderami zmiany.***

03

# Bariery i wyzwania

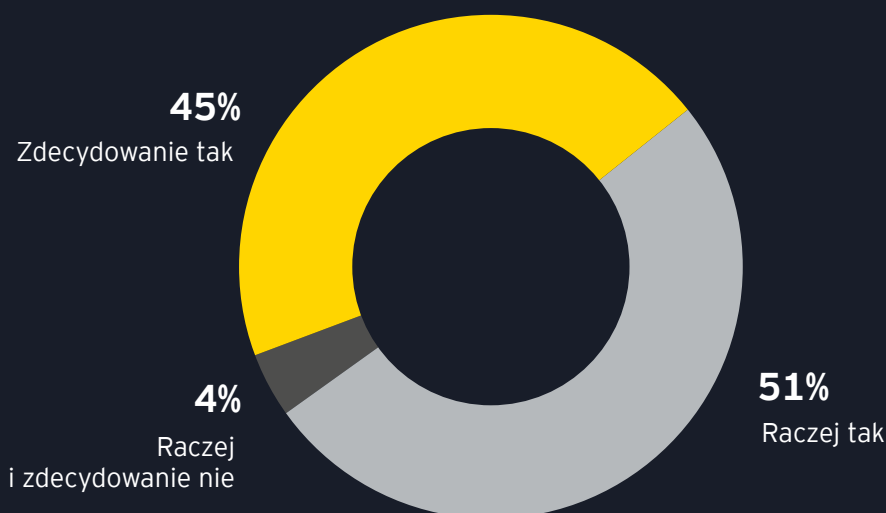


**Podatki w Polsce dla CFO wiążą się z dużą odpowiedzialnością uregulowaną na gruncie KKS, dlatego dyrektorzy finansowi są ostrożni i starają się stosować rozwiązania, które do tej pory zapewniały im bezpieczeństwo podatkowe. Z jednej strony uważają, że wewnętrzna księgowość to lepsza kontrola nad całym procesem. A właśnie kontrola jest dla nich kluczowa i bardzo obawiają się jej utraty. Z drugiej – wewnętrzna księgowość to jednak rosnące wyzwania w obszarze kapitału ludzkiego, które zaczynają stanowić coraz większy problem dla CFO.**

Zdecydowana większość badanych uważa, że sposób, w jaki w firmie zorganizowana jest funkcja podatkowo-księgowo, jest optymalny i spełnia oczekiwania zarządu. Takiego zdania jest aż 96% respondentów.

#### Wykres 6. Zadowolenie z modelu księgowości w firmie

*Czy obecny model obsługi podatkowo-księgowej spełnia oczekiwania firmy/Zarządu?*



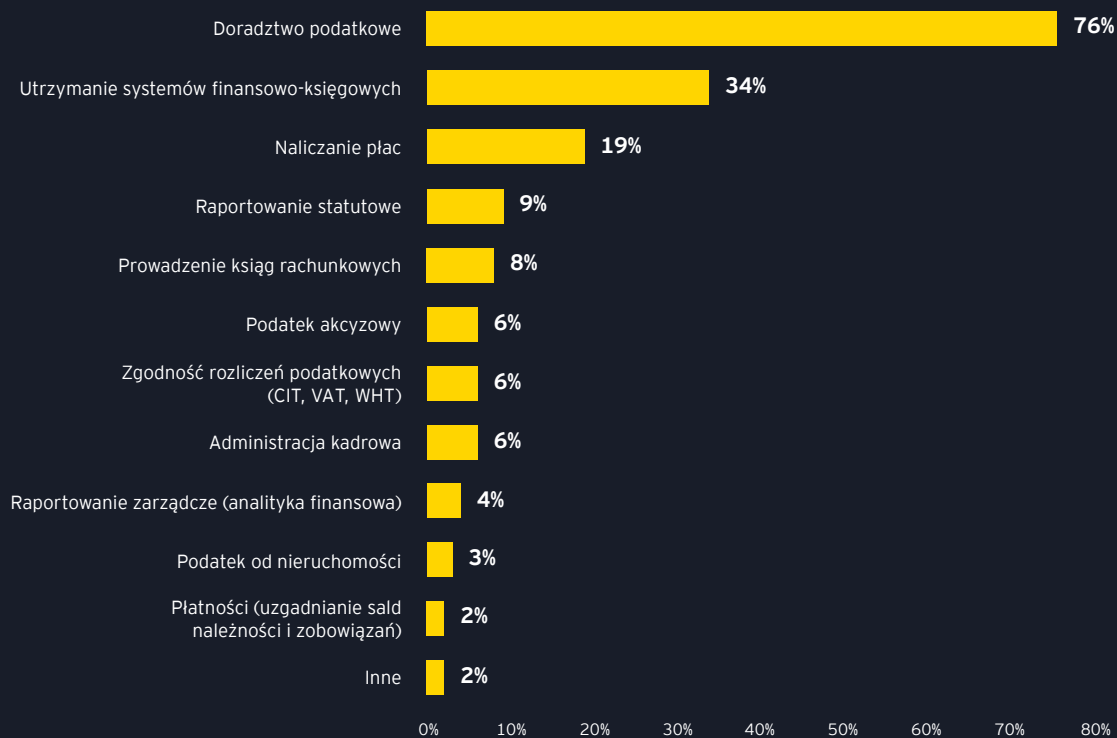
Źródło: Badanie „Tax compliance a priorytety CFO”

Zastanawiający jest tu pozorny rozdzźwięk pomiędzy poprzednio prezentowanymi deklaracjami CFO (że obecnie mają za mało czasu na inne priorytety niż compliance podatkowy) a odpowiedziami na to pytanie. Może oczekiwania CFO nie do końca pokrywają się z oczekiwaniami zarządu? Może za wskazaniem przez 51% respondentów odpowiedzi „raczej spełnia oczekiwania” kryje się rodzące w CFO poczucie, że procesy podatkowo-księgowo można poukładać lepiej?

Aby móc się temu przyjrzeć, sprawdziliśmy bieżący stan organizacji pracy w firmach, w których zatrudnieni są ankietowani CFO. Jak się okazuje, w przypadku tych spółek księgowość na ogół znajduje się wewnątrz, a z outsourcingu usług księgowych korzysta się punktowo, najczęściej w zakresie doradztwa podatkowego (76% odpowiedzi), utrzymania systemów podatkowo-księgowych (34%) oraz naliczania płac (19%). Żaden z pozostałych obszarów, w których zewnętrzna firma mogłaby wspierać dział podatkowo-księgowy, nie uzyskała więcej niż 10% wskazań.

## Wykres 7. Obszary, w jakich firma korzysta z księgowości zewnętrznej

*W jakich obszarach Państwa firma korzysta z usług firm zewnętrznych w zakresie obsługi podatkowo-księgowej? (Badanie „Tax compliance a priorytety CFO”)*







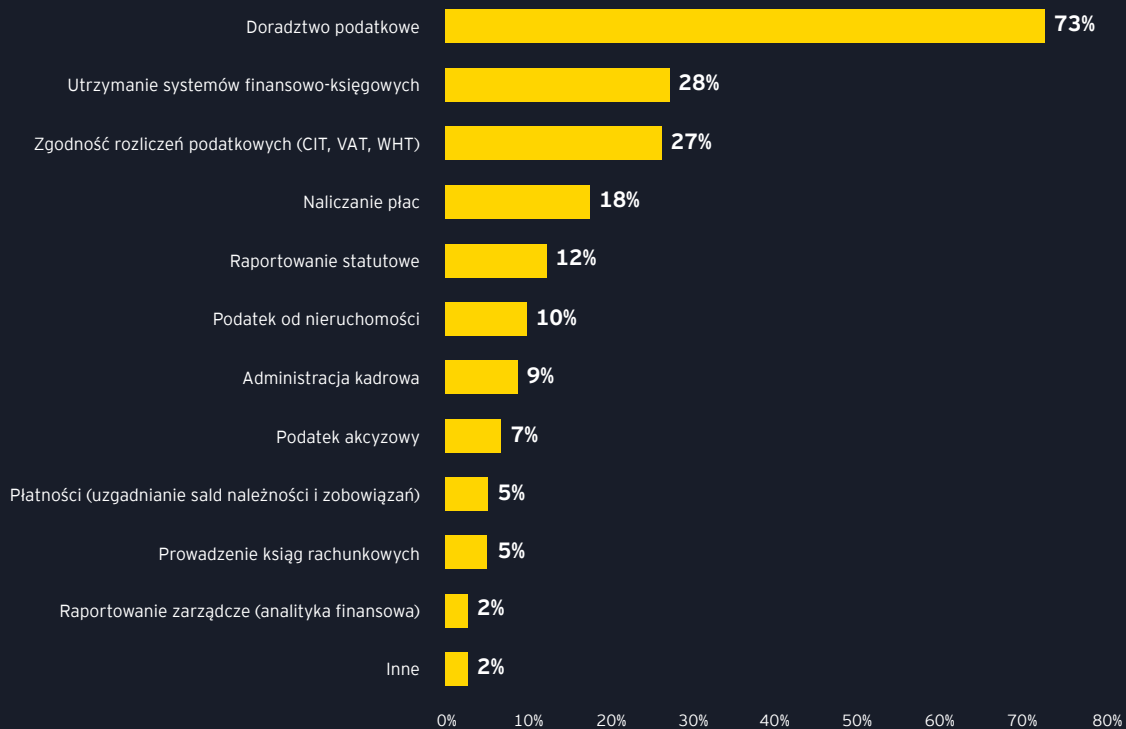
Jeszcze dwa lata temu radziłszy sobie sami, ale system podatkowy staje się coraz bardziej zawiły, budzący wiele kontrowersji (np. ceny transferowe, podatki od nieruchomości komercyjnych). W przepisach zapanował chaos i nie sposób samodzielnie prawidłowo je zinterpretować. Dlatego zostaliśmy zmuszeni do skorzystania z usług zewnętrznych firm.

*Uczestnik badania jakościowego, dyrektor finansowy w firmie produkcyjnej zatrudniającej około 350 osób*

Co więcej, CFO pytani o to, jak w przyszłości mogliby sięgnąć po zewnętrzne wsparcie, nie widzą w tym rozwiązaniu większej korzyści niż uzyskiwane dotychczas – typują głównie doradztwo podatkowe (73%), utrzymanie systemów podatkowo-księgowych (28%), zgodność rozliczeń podatkowych CIT, VAT, WHT (27%) oraz naliczanie płac (18%).

## Wykres 8. Obszary, w jakich firma mogłaby korzystać z księgowości zewnętrznej

*Gdyby miał Pan/i gwarancję obsługi na najwyższym poziomie i biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, które z czynności wymienionych poniżej zleciłby Pan/i w pierwszej kolejności firmie zewnętrznej?*



Źródło: Badanie „Tax compliance a priorytety CFO”

“

Nie jestem do końca zadowolona z firmy doradztwa podatkowego, z którą pracujemy. Mam zastrzeżenia co do ich opinii i zachowawczego, niezdecydowanego rozwiązywania tematu. Oczekuję zdecydowania – macie robić tak, tak i tak. Wiem, że teraz to jest bardzo trudne i doradcy też nie wiedzą, jaki będzie efekt końcowy i jakie rozwiązanie zastosować w naszej firmie. Może to wynikać z braku doświadczenia, bo nasza branża jest nietypowa. Ale każda branża jest nietypowa.

*Uczestnik badania jakościowego, dyrektor finansowy w firmie z branży turystycznej zatrudniającej około 400 osób*

To oznacza, że dla CFO w Polsce outsourcing nie jest cudownym rozwiązaniem. Ich zdaniem model księgowości wewnętrznej odpowiadającej niemal za całą funkcję księgowo-podatkową jest jedynym, któremu mogą ufać.

## **Dla CFO w Polsce outsourcing nie jest czynnikiem zmiany.**

Tę myśl potwierdzają wyniki naszego badania – według CFO organizacje decydują się na wybór księgowości wewnętrznej, by zapewnić sobie poczucie bezpieczeństwa i szeroko rozumianej kontroli (nad procesami, płatnościami i zaległościami oraz dokumentami), a także szybki dostęp do danych i dokumentów. To jest ich zadaniem recepta na sukces.

“

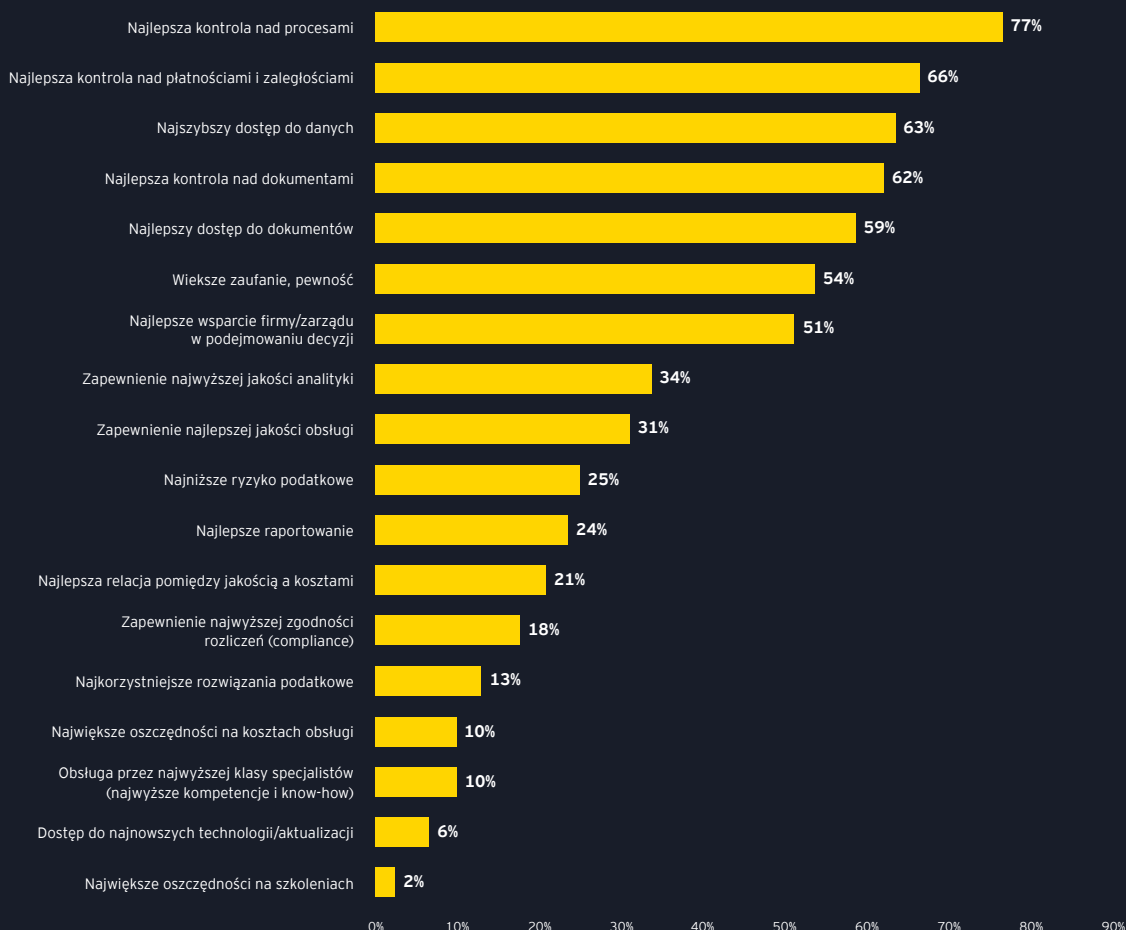
*To jest pewna zaszłość. Jak się zakładało firmę, to trzeba też było stworzyć jej dział księgowy, zebrać zaufanych ludzi. Rozmawiałam z osobą, która założyła imponujący start-up – powiedziała, że zaraz po tym, jak udało jej się stworzyć core business, zaczęła budować dział księgowy. I to było dla mnie zadziwiające! Osoba zajmująca się przede wszystkim marketingiem w Internecie osobiście wybierała wszystkich księgowych, bo wiedziała, że to, co oni robią, ma bezpośredni wpływ na jej bezpieczeństwo. Ona tych ludzi chciała mieć blisko siebie, chciała ich bezpośrednio znać.*



**Karolina Gizicka**  
partner w EY

## Wykres 9. Zalety księgowości wewnętrznej

Proszę wskazać główne korzyści z wewnętrznego zespołu podatkowo-księgowego (in-house) (Źródło: Badanie „Tax compliance a priorytety CFO”)



Księgowość wewnętrzna ma jednak wady – zdaniem CFO są to: mała elastyczność (nie da się szybko wymienić pracownika), ograniczenia kadrowe, wysokie koszty pracowni-  
cze, wysokie koszty szkoleń, brak dostępu do najlepszych specjalistów, a także czasochłonne i absorbujące procesy zarządcze.

Potwierdzają to uczestnicy CFO Roundtable – w ich opinii kapitał ludzki stanowi coraz

większy problem i coraz większe wyzwanie. Na rynku następuje zmiana pokoleniowa. Młodzi pracownicy rozpoczynający pracę w zawodzie są inni niż księgowi, do których badani CFO byli przyzwyczajeni. Przede wszystkim coraz bardziej odczuwalna jest presja na płace, choć nawet podwyżki nie zapobiegają rotacji, gdyż „młodzi ludzie mają łatwość w zmianie pracy”.

Prawdziwym wyzwaniem staje się utrzymanie stanu osobowego działów księgowych, utrzymanie kompetencji i zapobieżenie spadku jakości jego pracy. Kapitał ludzki staje się również ograniczeniem wtedy, gdy firma rozwija się na rynku polskim i międzynarodowym.

## Wykres 10. Wady księgowości wewnętrznej

Jakie są główne wady utrzymania wewnętrznego zespołu podatkowo-księgowego (in-house)? (Źródło: Badanie „Tax compliance a priorytety CFO”)



*Najpopularniejszy w Polsce model, w którym firma polega na indywidualnej kompetencji multidyscyplinarnego księgowego – takiego, który wie dużo o podatkach, a jednocześnie jest super solidnym, głównym księgowym z zespołem – może być trudny do utrzymania w sytuacji, gdy biznes skaluje się regionalnie, a co dopiero do innych krajów. Wówczas trudno znaleźć grupę multikompetencyjnych osób, a jeszcze trudniej nią zarządzać. W takich sytuacjach musi zacząć rządzić proces, który łatwo wyskalować i dostosować do potrzeb, budżetów, sytuacji rynkowej – to wtedy właśnie znaczenie outsourcingu rośnie. Dyrektorzy finansowi są świadomi ryzyk, które skupiają się wokół człowieka. Przykładowo, w kontekście ryzyka rotacji czy deficytu kompetencji, jeśli taka funkcja jak sprawozdawczość VAT, nawet w dużych podmiotach, jest często realizowana przez dwie, trzy osoby; w sytuacji odejścia jednego pracownika, zespół traci 30% kadry. To powoduje oczywiste problemy i może spotęgować ryzyko dalszych odejść...*



**Michał Wiącek**  
partner w EY





***Prawdziwym wyzwaniem staje się utrzymanie stanu osobowego działów księgowych, utrzymanie kompetencji i zapobieżenie spadku jakości jego pracy.***



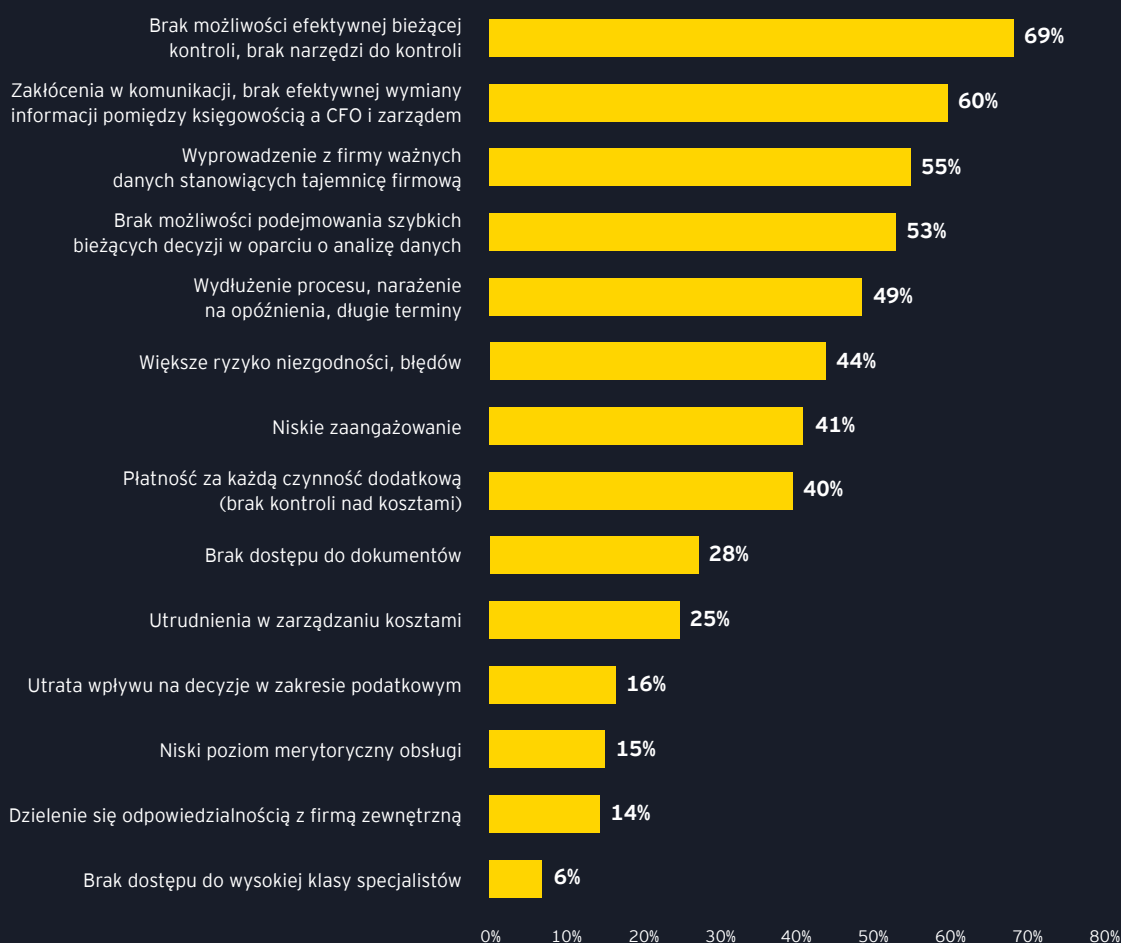
**Wewnętrznie informacje są przekazywane na bieżąco i w każdej chwili są dostępne. Jest mniejsze zamieszanie z przekazywaniem dokumentów.**

*Uczestnik badania jakościowego, główna księgowa i jednocześnie dyrektor finansowy w firmie działającej w branży produkcyjnej, zatrudniającej około 200 osób*

Wady, jakie polscy dyrektorzy finansowi widzą w księgowości wewnętrznej, nie pozwalają im jednak ufać księgowości zewnętrznej – CFO przede wszystkim obawiają się utraty kontroli nad procesami, zakłócenia w komunikacji, wyprowadzenia z firmy ważnych dokumentów, a także opóźnienia w podejmowaniu szybkich decyzji.

### Wykres 11. Wady księgowości zewnętrznej

*Jakie są główne wady zlecenia funkcji podatkowo-księgowych firmie zewnętrznej (outsourcing)? (Źródło: Badanie „Tax compliance a priorytety CFO”)*





“

**W naszym przypadku powierzenie firmie zewnętrznej procesów bieżących będzie generowało opóźnienia.**

*Uczestnik badania jakościowego, dyrektor finansowy w dużej firmie usługowej, na stałe zatrudnia około 300 pracowników*

Niechęć CFO do outsourcingu funkcji księgowo-podatkowej jest charakterystyczna dla polskiego rynku i idzie w poprzek globalnych trendów. Najnowsze międzynarodowe *Badanie działalności pionów podatkowo-księgowych 2022* zrealizowane przez EY pokazuje, że 96% firm z dużą dozą prawdopodobieństwa skorzysta z zewnętrznych dostawców czynności podatkowo-księgowych w ciągu najbliższych 24 miesięcy<sup>5</sup>. Oczywiście w badaniu analizowano sytuację w dużych firmach i porównanie ich do firm różnej wielkości od 50 do 1000 zatrudnionych jest znacznym uproszczeniem, niemniej bardzo często pewne zjawiska w pierwszej kolejności zachodzą w największych, najbardziej do tego przygotowanych podmiotach, a potem są adaptowane przez kolejne segmenty rynku.

“

*Mnie zaciekał stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi „wyprowadzenie z firmy ważnych dokumentów stanowiących tajemnicę firmową”. Żyję w świecie, gdzie poufność jest szalenie ważna i przez wiele lat żaden incydent, odpukać, się nie pojawił. Mamy zabezpieczenia, mamy możliwości, mamy wreszcie wewnętrzne zespoły i procedury, które nas do pewnych standardów zmuszają. Są to procedury, które wynikają zarówno z polskich, jak i zagranicznych przepisów – i to różnego rodzaju – o doradztwie podatkowym, o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy, o ochronie danych osobowych. Otoczeni tymi zabezpieczeniami czujemy się bezpiecznie. Nie zdawałam sobie sprawy, że obawa o zachowanie poufności może być tak silna, że to może być rzecz, o której klienci naprawdę myślą i którą biorą pod uwagę, podejmując decyzję. To jest bardzo ciekawe, będę o tym częściej rozmawiać z klientami.*



**Karolina Gizicka**  
partner w EY

<sup>5</sup> „Badanie działalności pionów podatkowo-księgowych 2022”. Kompleksowe badanie przeprowadzone w sposób niezależny i anonimowy przez Euromoney Thought Leadership Consulting w okresie od września do listopada 2021 r., w którym zebrane zostały spostrzeżenia pochodzące od kierowników pionów podatkowo-księgowych oraz dyrektorów finansowych zatrudnionych w firmach z całego świata o wartości przychodów przekraczającej 500 mln dol.

“

Księgowość wewnątrz firmy jest zdecydowanie wsparciem biznesu. Na tych informacjach, które od nas (księgowości) otrzymują dyrektorzy, opierają się dalsze decyzje. Ta informacja nie dość, że musi być bardzo rzetelna, dokładna, to jeszcze szybka, bo te decyzje trzeba podjąć zdecydowanie.

*Uczestnik badania jakościowego, dyrektor finansowy w dużej firmie produkcyjnej*

To ostrożne podejście na pewno częściowo wynika ze wspomnianych obaw przed represyjnym prawem karno-skarbowym, przed którym najlepiej chronić się przy pomocy własnego, zaufanego zespołu. Po części jest to też kwestia sceptycznego podejścia do outsourcingu/co-sourcingu, które ma korzenie w dominującym w Polsce modelu księgowości zlecanej biurom rachunkowym.

“

*Gdy w przeszłości firmy zlecały księgowość na zewnątrz, księgowość ta pracowała na własnych narzędziach, a osoby zaangażowane nierzadko obsługiwały całą rzeszę podmiotów z różnych branż. Taki był oldschool. Nie było kompleksowego przekazania zarządzania funkcją podatkowo-księgową, nadzoru nad procesem, lecz wybiórcze korzystanie z pewnych jej elementów i zlecenie wybranych zadań na zewnątrz. Dawniej biura księgowe nie miały narzędzi, które umożliwiałyby bezpośrednią komunikację z programami zarządczymi obsługiwanej firmy, nie było możliwe połączenie się z systemem danej organizacji. Biuro takie było zatem rzeczywiście zewnętrzne wobec firmy, która regularnie wysyłała dane do tej „czarnej skrzynki” i otrzymywała zwrotnie księgowania i wyliczenie zobowiązania podatkowego. Nikt nie informował o tym, jak dokładnie przebiegał proces, czy zapewniał kompletność i zgodność z celami biznesowymi. Myślę, że z tego powszechnego doświadczenia bierze się dziś brak zaufania CFO do outsourcingu – z braku możliwości zarządzania procesami, odpowiedniego nadzoru nad nimi. Tymczasem nowy outsourcing, który wolę nazywać przejmowaniem funkcji podatkowo-księgowej, polega na tym, że staje się częścią obsługiwaną organizacji, jej członkiem.*



---

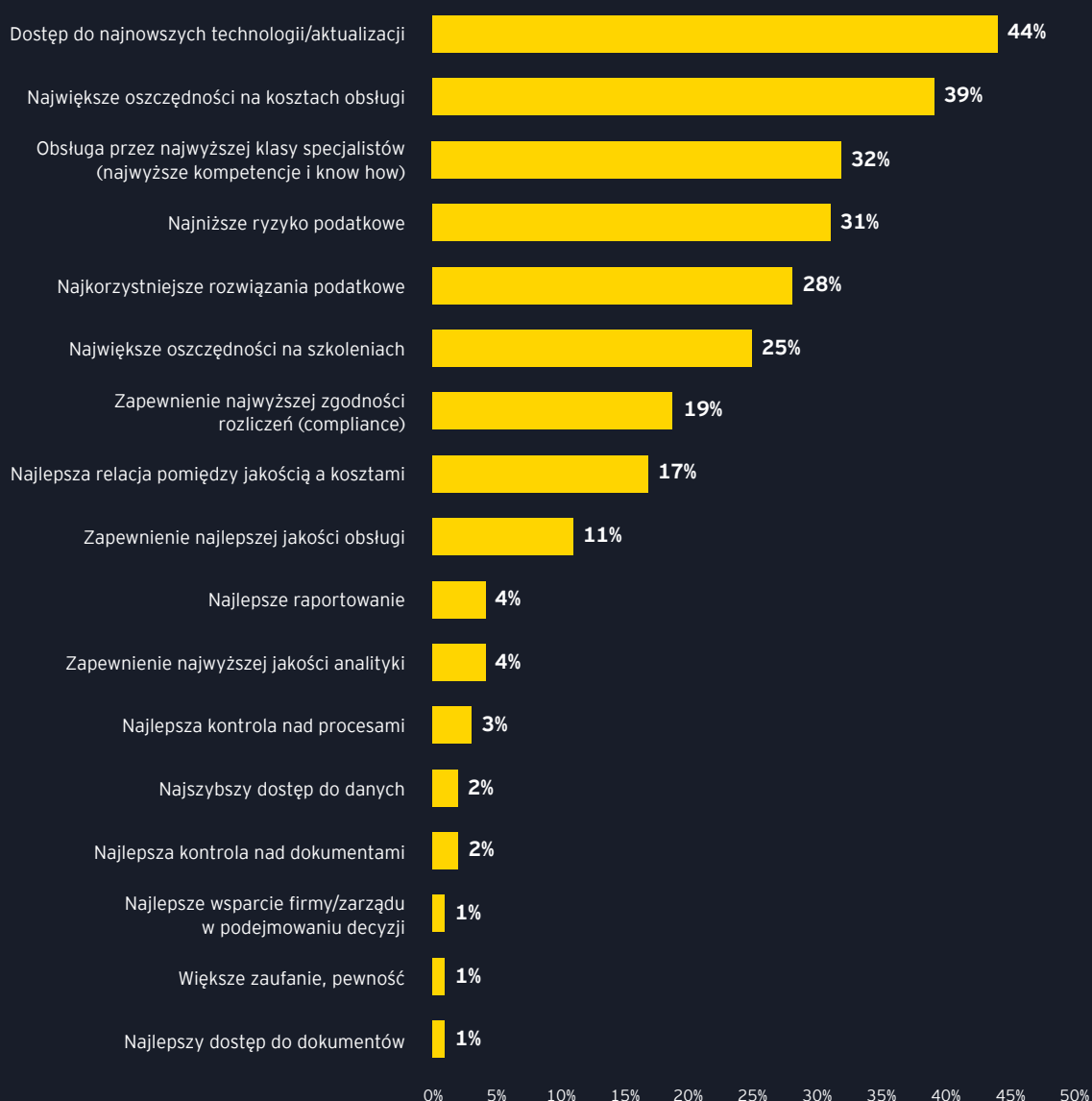
**Michał Sawicki**  
partner w EY

---

Badanie pokazuje, że zdaniem CFO outsourcing ma także zalety – to przede wszystkim dostęp do najnowszych technologii, do najlepszych specjalistów; to oszczędności w zakresie kosztów pracowniczych, a także zmniejszenie ryzyka podatkowego. Dyrektorzy finansowi coraz częściej dostrzegają, że księgowość zewnętrzna zdejmuje z nich presję – nie muszą upewniać się, że skupiają pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, odpowiednio wyszkolonych, opłacanych i dostępnych. Unikają obawy przed rotacjami, niedyspozycjami zdrowotnymi, nakładaniem się urlopów.

## Wykres 12. Zalety księgowości zewnętrznej

Proszę wskazać główne korzyści ze zlecenia funkcji podatkowo-księgowej firmie zewnętrznej... (Źródło: Badanie „Tax compliance a priorytety CFO”)



Podejście CFO do współpracy z firmami zewnętrznymi jest zdecydowanie konserwatywne. Dominują w nim dwa modele: księgowość wewnętrzna lub całkowity outsourcing. Badania jakościowe pokazują, że respondenci właściwie nie widzą innych możliwości. Na przykład zyskujący na popularności na zachodnich rynkach co-sourcing (wydzielenie z przedsiębiorstwa niektórych funkcji do realizacji ich przez podmiot zewnętrzny przy współpracy własnych pracowników firmy) praktycznie w deklaracjach CFO nie istnieje. Z drugiej strony badani zwracają uwagę na sytuacje, które sprzyjają nawiązaniu współpracy z podmiotem zewnętrznym: „Nawiązujemy współpracę z zewnętrznymi dostawcami, kiedy nasze wewnętrzne zasoby nie wystarczają; kiedy potrzebujemy sezonowo angażować pracowników, albo kiedy pojawia się potrzeba na nietypowe umiejętności i trudno zapewnić je w ramach naszej firmy” – zauważa uczestniczący w wywiadach CFO firmy zatrudniającej blisko 250 pracowników.

“

*To podejście przedstawione podczas badania mnie nie dziwi. Rynek pracy w księgowości czy szerzej – w finansach jest od dawna dosyć trudny dla pracodawców, dlatego projekty związane ze zmianą przepisów, wdrożeniem nowych systemów księgowych, zawarcie skomplikowanej transakcji czy nawet zwykła rotacja pracowników skłaniają CFO do zatrudnienia konsultantów do wsparcia projektu, pełnienia tymczasowych ról w firmach albo do rozważenia outsourcingu powtarzalnych procesów w finansach.*



---

**Anna Zaremba**  
liderka EY  
CFO Consulting  
services w Polsce

---



Inną sytuacją zachęcającą do outsourcingu są proste powtarzalne zadania: „Być może pewne funkcje w zakresie podatków można wyprowadzić, typu kalkulacja CIT-u i wypełnienie deklaracji. Te funkcje podatkowo-księgowe jak najbardziej można outsourcować. To są zadania powtarzalne niezależne od rodzaju działalności. One często są już zautomatyzowane, nie wymagają dużego zaangażowania ludzi. Na tych stanowiskach jest duża rotacja i pracownicy nie są dość zmotywowani” – twierdzi dyrektor finansowy 100-osobowej firmy produkcyjnej.

Zbudowanie zaufania CFO do współpracy z podmiotami zewnętrznymi jest możliwe, ale nie będzie procesem prostym. Wymaga czasu, a także przetestowania różnych elastycznych modeli współpracy, tak aby specjaliści z zewnątrz wspierali firmę w tych obszarach, w których ona tego potrzebuje.

“

*Trendy globalne zmierzają do przygotowania się na nowe myślenie o outsourcingu: klientowi dedykowany jest tax manager z całym zapleczem. Za takim człowiekiem stoi zespół ekspertów wewnętrznych, ludzi od wycen, od transakcji, od doradztwa finansowego, zasoby technologiczne. To jest ten outsourcing, o którym możemy mówić, że nie jest od A do B, tylko od A do Z. O takim modelu mówimy.*

**Michał Wiącek**  
partner w EY



**Zbudowanie zaufania CFO do współpracy z podmiotami zewnętrznymi jest możliwe, ale nie będzie procesem prostym. Wymaga czasu, a także przetestowania różnych elastycznych modeli współpracy, tak aby specjaliści z zewnątrz wspierali firmę w tych obszarach, w których ona tego potrzebuje.**



04

# Wyzwanie cyfryzacji





**Digitalizacja – dzięki niej wiele zadań, które dotąd zajmowały gros czasu pracy działu podatkowo-księgowego, staje się zautomatyzowana. Pozwala na lepsze planowanie pracy w ciągu miesiąca. Digitalizacja otwiera jednocześnie perspektywę wyoutsourcingowania części czynności do firm zewnętrznych, które mają zarówno odpowiedni know-how, doświadczenie, jak i niezbędną technologię. Ale też bywa kłopotem dla firm. Przed ucyfrowieniem księgowości nie ma już jednak odwrotu.**

Podjęcie organów podatkowych do technologii zmienia się – poprzez inwestycje w narzędzia pozwalające na identyfikację nieprawidłowości księgowo-podatkowych firm przy swym minimalnym zaangażowaniu. Jeżeli technologia po stronie biznesu jest przestarzała i nie nadąża za technologią stosowaną przez państwo, firma nie jest w stanie sprostać wymogom rzeczywistości – przewidywać i należyście przygotowywać się do kontroli. CFO w Polsce zaczynają tę zależność dostrzegać.

“

*Kontrole przeprowadzane przez organy podatkowe są celowane, bardzo rzeczowe i rzeczywiście wynajdują nieprawidłowości w bardzo krótkim czasie. Dlatego po stronie biznesu pojawia się potrzeba posiadania nowych rozwiązań technologicznych, które równie sprawnie wynajdą obszary ewentualnych nieprawidłowości. Niestety są one drogie, zwłaszcza te, które wykorzystują sztuczną inteligencję – wielu firm może nie być nie stać na to, by kupować je dla siebie. Rozwiązaniem jest wsparcie ze strony zewnętrznego dostawcy usług księgowo-podatkowych, który tę technologię ma i regularnie dostosowuje do zmian legislacyjnych oraz rozwija zgodnie z najnowszymi trendami.*



---

**Michał Sawicki**  
partner w EY

---

**Ostatnie lata przyniosły wiele wymuszonych przez ustawodawcę zmian, w efekcie których rozwiązania technologiczne wkroczyły do świata księgowości. Najważniejsze wprowadzone od roku 2016 to:**

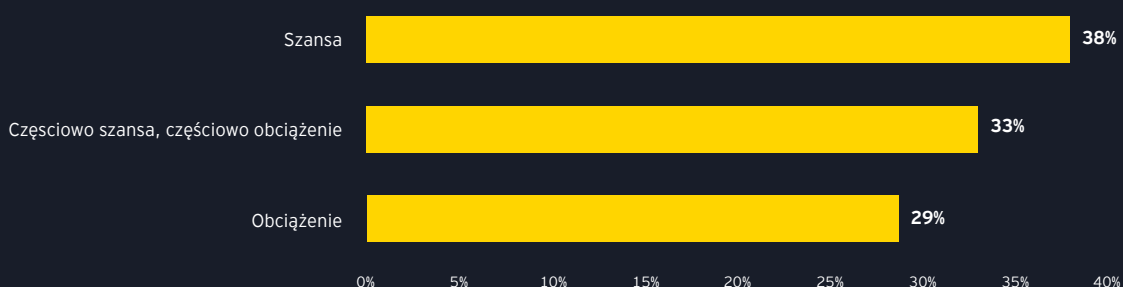


**A to nie wszystko, obecnie firmy przygotowują się do przekazywania faktur w drodze elektronicznej. Następnymi krokami będą JPK\_CIT czy JPK\_PIT, których data wejścia w życie jest planowana w latach 2024-2026, w zależności od wielkości podatnika.**

CFO w Polsce także widzą ten problem: 32% badanych uważa, że digitalizacja jest szansą, 31% – że obciążeniem, a 37% – że częściowo szansą, a częściowo obciążeniem.

### Wykres 13. Digitalizacja raportowania

Czy digitalizacja raportowania jest dla Państwa firmy bardziej szansą czy obciążeniem? (Źródło: Badanie „Tax compliance a priorytety CFO”)



“

*Ostrożne podejście do nadchodzących zmian jest naturalne dla każdego człowieka i tym właśnie tłumaczyłabym odpowiedzi badanych. CFO, którzy widzą w technologii szansę, zdają sobie sprawę z szerszego kontekstu digitalizacji raportowania podatkowego, czyli z możliwości uproszczenia procesu raportowania finansowego, odciążenia personelu, pozyskania danych lepszej jakości i jednocześnie „mocy” do ich przeanalizowania. To jest właśnie potencjalna korzyść firmy w obszarze strategicznym. Jednocześnie wdrożenie nowych rozwiązań IT jest niewątpliwie dużym przedsięwzięciem, które wymaga bardzo dobrego zaplanowania i bezbłędnego wykonania ze strony dostawcy we współpracy z klientem. Przedsiębiorstwa poszukujące długoterminowej efektywności kosztowej również będą inwestować w IT, aby nie pozostać za konkurencją.*

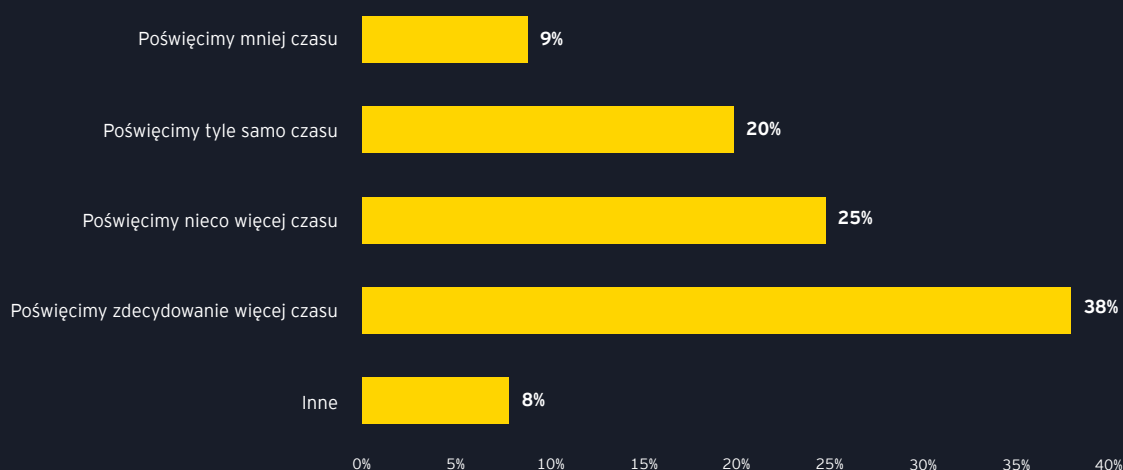


**Anna Zaremba**  
liderka EY CFO Consulting  
services w Polsce

Zdecydowana większość ankietowanych (73%) sądzi natomiast, że zwłaszcza w pierwszym okresie wdrożeniowym digitalizacja zwiększy obciążenie pracą zespołu podatkowo-księgowego.

## Wykres 14. Digitalizacja raportowania – faza wdrożeniowa

Jak ocenia Pan/i możliwe zwiększenie obciążenia pracą zespół podatkowo-księgowego w ciągu najbliższych 12 miesięcy w związku z nowymi obowiązkami, wynikającymi z digitalizacji raportowania podatkowego? (Źródło: Badanie „Tax compliance a priorytety CFO”)



“

Ten rozkład odpowiedzi CFO mnie nie dziwi. To oczywiste, że w związku ze zbliżaniem się terminu wprowadzenia e-faktur w krótkim okresie wszyscy przeznaczą więcej czasu i środków na dostosowanie się do nowych wymogów. Ważne jednak, co będzie dalej, bo z jednej strony digitalizacja to rozwój, a z drugiej strony nowe (inne) obszary, gdzie trzeba przekierować czas, środki i budżety. Myślę tutaj przede wszystkim o konieczności wsparcia zespołów informatycznych, które będą utrzymywać nowe narzędzia, a także IT finance partners, którzy z tych narzędzi będą potrafili skorzystać na potrzeby finansów, ksiąg czy podatków.



**Zbigniew Deptuła**  
partner w EY

**Digitalizacja ksiąg rachunkowych stworzyła organom podatkowym możliwość nowego, precyzyjniejszego typowania podmiotów do kontroli. Zmieniła też podejście do analizy danych otrzymywanych od podatników.**

Obecnie na świecie różne kraje są na różnych stadiach digitalizacji procesu raportowania podatkowego. Zgodnie z raportem OECD wyróżnia się pięć stopni takiej digitalizacji – poziom 1 oznacza państwa, w których proces rozliczenia odbywa się całkowicie manualnie, poziom 5 to najbardziej rozwinięte gospodarki, w których wymiana informacji pomiędzy podatnikiem a organem podatkowym albo szerszej – między przedsiębiorstwem a ministerstwem finansów, odbywa się całkowicie online i w czasie rzeczywistym.



*Polska w bardzo krótkim czasie przeszła drogę od poziomu raportowania w formie standardowej papierowej do poziomu określanego jako real-time reporting. Tym samym jesteśmy w grupie państw w skali światowej o najbardziej zdigitalizowanej formie raportowania podatkowego. Jeszcze kilka lat temu księgowy przygotowywał w interwałach miesięcznych deklarację VAT, która była PDF-em, a wcześniej dokumentem papierowym. Patrząc z perspektywy czasu, można powiedzieć, że ustawodawca dostrzegł możliwości, jakie niesie wprowadzenie digitalizacji rozliczeń podatkowych, co przełożyło się na znaczny wzrost wymagań legislatora w zakresie otrzymywanych informacji. Momentem przełomowym zarówno dla podatników, jak i organów podatkowych w Polsce było niewątpliwie wprowadzenie Jednolitych Plików Kontrolnych (JPK) – stanowiło ono kamień milowy na drodze do digitalizacji procesu raportowania podatkowego i zapoczątkowało erę wymiany informacji podatkowej.*



**Aleksandra  
Sewerynek-Barszcz**  
partner w EY

Intensywna digitalizacja w Polsce trwa od kilku lat, w znaczący sposób zmieniając obecną rzeczywistość raportowania podatkowego i sposób kontrolowania firm przez organy podatkowe.

Kiedyś kontrole podatkowe skupiały się na identyfikacji i weryfikacji faktur o najwyższej i najniższej wartości oraz na dokumentach występujących u podatnika sporadycznie. Dziś e-narzędzia pozwalają organowi podatkowemu na przeanalizowanie 100% zbioru dokumentów, które co miesiąc do niego trafiają.

Ponadto organ podatkowy każdego miesiąca otrzymuje dodatkowe informacje pogrupowane zgodnie z jego oczekiwaniami, chociażby informacje o GTU czy procedurach, dzięki czemu widzi szerszy obraz rzeczywistości. Organy podatkowe dzięki dostępnym narzędziom nie skupiają się tylko na analizach w ramach jednego pliku JPK, ale dokonują porównania informacji między obiema stronami transakcji. Idą nawet dalej, analizują, w jaki sposób rozlicza się dany kontrahent, czy też porównują podatników z innymi przedsiębiorcami z tej samej branży czy obszaru Polski. Co więcej, w miarę postępującej digitalizacji zakres automatycznych testów jest cały czas rozszerzany i jest ich coraz więcej. W związku z tym organy podatkowe są w stanie coraz szybciej i sprawniej wychwycić nieprawidłowości bez proszenia podatnika o informacje.

Z kolei podatnicy muszą reagować na digitalizację i wzrost wymagań w zakresie raportowania – dostosowywać swoje systemy podatkowo-księgowe, by generowanie wymaganych raportów w ogóle było możliwe. Powinny też inwestować w zamianę swoich kompetencji i narzędzi pod kątem analizy danych przekazywanych organom podatkowym.

“

*Firmy nie chcą dzielić się z organem podatkowym kluczowymi i wrażliwymi danymi dotyczącymi swoich rozliczeń podatkowych bez wcześniejszej ich analizy. W przeciwnym razie podatnicy muszą liczyć się z tym, że w wyniku analiz prowadzonych przez organy podatkowe dojdzie do identyfikacji błędów w złożonych informacjach oraz deklaracjach podatkowych. W tym miejscu warto wskazać, że dotychczasowi pracownicy działów księgowo-podatkowych mają szczegółową wiedzę merytoryczną, znają bardzo dobrze przepisy podatkowe, jednak coraz częściej wymaga się od nich – i będzie się wymagać w coraz większym zakresie – nowych umiejętności, kompetencji analitycznych, które pozwolą nie tylko na obsługę narzędzi do raportowania, ale także na identyfikację potencjalnych błędów w całej populacji danych. Niestety umiejętności tych nie da się nabyć z dnia na dzień.*

---

**Aleksandra  
Sewerynek-Barszcz**  
partner w EY

---





**Rewolucja cyfrowa raportowania i zmiany związane z digitalizacją wymuszają szybkie zmiany w sposobie funkcjonowania działów podatkowo-księgowych. Niektóre ich funkcje przestaną istnieć, niektóre będą musiały zostać rozbudowane i wzmocnione.**

Obecnie specjalistów ds. finansowych i podatkowych z kompetencjami analitycznymi jest na rynku niewielu – eksperci mówią wręcz o luce zasobowej w tych zawodach.

“

*Jeżeli będziemy mieć e-faktury, które same się generują i księgują, to firmy nie będą potrzebować fakturzysty, który je wydrukuje, zadekretuje, zrobi dziurki i włoży do segregatora. Tak samo z fakturami zakupowymi – już tej faktury nikt nie będzie ich nosił do księgowej, a księgowość nie będzie skupiała się na weryfikacji, czy dokument zawiera wszystkie konieczne dane (jak np. NIP). Jest więc oczywiste, że działy księgowo-podatkowe czekają zmiany. Pytanie, czy polskie organizacje są na to gotowe...*



**Zbigniew Deptuła**  
partner w EY

Nadchodzące nowe, wynikiem ze stosowania nowoczesnych rozwiązań technologicznych w celu rozliczania działalności firmy, może budzić obawy, lecz de facto to okazja dla CFO. Eksperci uważają, że gdy digitalizacja da organowi podatkowemu w czasie rzeczywistym niemal całkowity dostęp do raportów i faktur firmy, zapewnienie tradycyjnie rozumianego compliance'u podatkowego straci na znaczeniu i będzie rutynowe. Wówczas łatwiej i korzystniej ekonomicznie będzie go przekierować do wewnętrznych zespołów shared serwisowych lub outsourcingu, a w dziale podatkowo-księgowym zostawić tylko wybraną część kompetencji.

To oznacza, że dzisiejszy problem CFO – skupienie na compliance podatkowym – zostanie w znacznym stopniu rozwiązany dzięki technologii.

**Dzisiejszy problem CFO – skupienie na compliance podatkowym – zostanie w znacznym stopniu rozwiązany dzięki technologii.**

Zdaniem ekspertów w wyniku szybkiego tempa zmian, braków technologicznych oraz coraz częściej kompetencyjnych (w sferze rozliczeń i podatków) biznes częściej będzie korzystał z różnych form outsourcingu i różnych narzędzi zewnętrznych, które w pewnym stopniu będą w stanie wesprzeć wewnętrzne zasoby firmy oraz zdjąć z głowy CFO problem kupowania nowej technologii i szukania na rynku trudnych do znalezienia ekspertów o kompetencjach analitycznych. Może to przynieść organizacjom oszczędności i poprawić jakość danych przekazywanych organowi podatkowemu.



*Podobne doświadczenia wynikają z moich dyskusji z klientami. Często słyszę, że używane systemy ERP nie wspierają w wystarczający sposób podatników w obszarze raportowania podatkowego, a koszt ich indywidualnego dostosowania z każdym rokiem wzrasta. Wielu klientów przyznaje się do manualnych poprawek danych np. w Excelu, czy wystawiania faktur „z boku” poza systemem księgowym, ponieważ wprowadzenie zmian w systemie IT bywa czasochłonne i kosztowne. Nie dziwi zatem fakt, że w trakcie rozmów klienci mają początkowo nieufne podejście do możliwości automatyzacji procesów podatkowych. Można powiedzieć, że są wręcz zdziwieni podczas rozmów, że tak dużo można zautomatyzować, dzięki czemu to, co dziś zajmuje im kilka godzin/dni, z wykorzystaniem narzędzi zewnętrznych możliwe jest do zautomatyzowania, tak by proces zminimalizować do kilkudziesięciu minut.*



**Aleksandra  
Sewerynek-Barszcz**  
partner w EY

Automatyzacja budzi nadzieje, ale jednocześnie wywołuje niepokój. Księgowe obawiają się, że proces ten doprowadzi do redukcji kosztów pracowniczych. Z kolei CFO bronią i będą bronić tradycyjnego modelu, bo jest sprawdzony. Choć wiedzą, że zmiany są nieuniknione i rola działów podatkowo-księgowych będzie przesuwac się z typowo rozliczeniowej do analitycznej i doradczej.

Firmy z Wielkiej Czwórki już od pewnego szykują się, żeby wyjść naprzeciw zmianom zachodzącym na rynku. Jednak nawet one są zaskoczone ich tempem.

“

Zarówno dążenie do optymalizacji kosztów, jak i chęć ograniczania ogromnej ilości czasu potrzebnego dziś zespołom podatkowym do obsługi podatkowego compliance sprawią, że z czasem zmieni się rola i zaangażowanie zespołów podatkowo-księgowych. Standaryzacja, automatyzacja i outsourcing procesów typu compliance podatkowy do firm, które zapewnią optymalizację obsługi tych procesów, pozwolą zespołom podatkowym przestawić się z roli obsługi compliance na funkcję doradczą, mającą na celu bieżące wspieranie i ocenę procesów biznesowych oraz zachodzących w firmach zmian i restrukturyzacji pod kątem konsekwencji podatkowych i ryzyka podatkowego. Oczywiście będzie to wymagało zwiększenia kwalifikacji i kompetencji, ale może też oznaczać zmniejszenia liczebności tych zespołów.



---

**Aneta Błażejewska-  
-Gaczyńska**  
partner w EY

---

“

Uważam, że rynek staje przed przesileniem. Już to widzimy, niedawno rozmawiałem z dyrektorem finansowym firmy, która jeszcze trzy lata temu nigdy nie poprosiłaby nas o ofertę na usługi księgowe (polskie, średniej wielkości firmy postrzegały nas z góry jako za drogą alternatywę). Dziś ta firma już wie, że tak naprawdę nie ma zasadniczej różnicy w naszych cenach i bezpośredniej konkurencji na rynku, oraz, co ważniejsze, wie, że sama nie zarządzi ryzykami, jakie wyoutsroucowała taniej, niż możemy zrobić to my. Myślę, że to jest zmiana, w którą nikt z nas nie wierzył, że zajdzie tak szybko. Miała to być ewolucja na dekadę – teraz widzimy, że to się dzieje tu i teraz. Ja jestem pewien, że oferta outsourcingowa zaskoczy nas swoją absorbcją.



---

**Michał Sawicki**  
partner w EY

---

05

CFO przyszłości



**Obserwujemy transformację roli CFO. Z jednej strony zanurzony jest on w dotychczasowych priorytetach, z drugiej zmieniająca się rzeczywistość stawia przed nim nowe wyzwania. Jak zmieni się jego pozycja w organizacji? Zdaniem ekspertów najbliższe lata przyniosą szansę dla CFO – choć nadal nie uwolni się od compliance'u podatkowego, dostanie jednak możliwość większego zaangażowania się we wsparcie głównego obszaru aktywności biznesowej firmy. Jego rola będzie coraz mniej operacyjna, a coraz bardziej strategiczna.**

Globalne *Badanie działalności pionów podatkowo-księgowych 2022* pokazuje, że 97% osób kierujących tymi departamentami w ciągu najbliższych 24 miesięcy dokona relokacji środków z budżetu podatkowo-księgowego – przeniesie je z rutynowych czynności (np. zapewnienie zgodności z przepisami podatkowymi) na działania strategiczne (np. legislacja, planowanie i/ lub spory podatkowe). Jeśli do tego dodamy inny wynik z tego badania – mówiący, że 96% firm z dużą dozą prawdopodobieństwa skorzysta z zewnętrznych dostawców czynności podatkowo-księgowych – widać, że zmiana dzieje się na naszych oczach i niesie ze sobą dużo nadziei, możliwości oraz wyzwań.

**Czy CFO są gotowi  
na nadchodzącą  
przyszłość?**





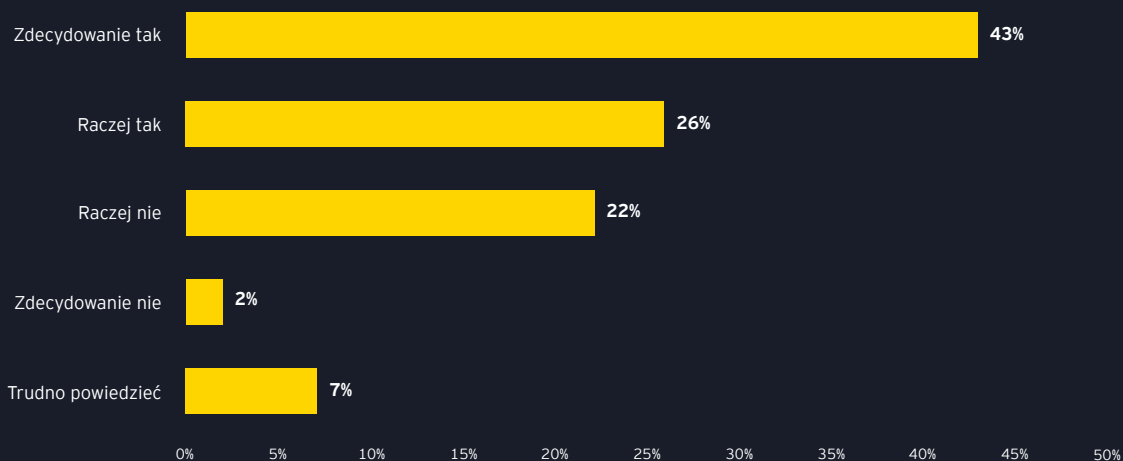
Aby to sprawdzić, zapytaliśmy prezesów organizacji zatrudniających CFO, jak oceniają przygotowanie dyrektora finansowego ich firmy do zadań, z którymi przyjdzie się jej zmierzyć w ciągu najbliższych trzech lat.

Pierwsza analiza odpowiedzi prowadzi do wniosku, że prezesi wierzą w przygotowanie swoich CFO – takie przekonanie wyraziło blisko 70% badanych (suma odpowiedzi „zdecydowanie” i „raczej tak”). Warto się jednak zastanowić, czy odpowiedź „raczej tak” w kontekście pytania o zaufanie na pewno jest pozytywna... Czy nie jest pewnego rodzaju wotum nieufności? Czy wyników tego pytania nie należy rozumieć inaczej – że jedynie 43% badanych prezesów jest pewna przygotowania swoich CFO do wyzwań, które firmie przyniesie przyszłość... Z tej perspektywy patrząc, blisko 60% ma co do tego mniejsze lub większe wątpliwości.

## Wykres 15. Czy CFO jest przygotowany do wyzwań

Czy uważa Pan/i, że CFO Państwa firmy jest dobrze przygotowany stojących w ciągu najbliższych 3 lat przed firmą?

(Źródło: „Badanie bezpieczeństwa podatkowe firm”)



CFO uczestniczący w Roundtable raczej nie mają wątpliwości – są przekonani o swoim dość dobrym (tak na 70%) przygotowaniu do nadchodzących wyzwań. Uważają, że najważniejszą umiejętnością nowego CFO będzie dostosowanie się do zmiany, a to jest dla CFO w Polsce chleb powszedni: „Po tym, co przeszliśmy przez te ostatnie kilka lat, po tym, jak poradziliśmy sobie w pandemii i trudnych czasach po wejściu w życie Polskiego Ładu, mamy kompetencje, które pozwolą nam się dostosować do trudnych warunków. **Jesteśmy przygotowani**”.

Zanim jednak przejdziemy do wyzwań jutra, wróćmy na chwilę do potrzeb CFO. Uczestników Roundtable zapytaliśmy o to, jak będzie wyglądała ich piramida potrzeb w przyszłości.

Za bazowe CFO uznali potrzeby bezpieczeństwa firmy oraz osobistego: „Dobry CFO nie może czuć się bezpiecznie, dopóki firma nie jest bezpieczna” – słyszeliśmy. Na kolejnym poziomie umieszczane były najczęściej potrzeby związane z przynależnością oraz z udziałem w zarządzaniu i planowaniu. Zdaniem uczestników dyskusji „to warunek sine qua non, bo nie można czuć się bezpiecznie, nie wiedząc o ważnych wydarzeniach w firmie i nie uczestnicząc w podejmowaniu decyzji”. Bardzo interesująco uczestnicy rozwinęli potrzebę uznania – w ich mniemaniu to nie tylko zarządzanie i kontrola zespołu, ale także bardziej miękkie umiejętności CFO jako lidera zespołu. Mówili o budowaniu autorytetu, stawianiu się wzorcem dla

pracowników, wspieraniu ich, prowadzeniu mentoringu, tworzeniu warunków, które odpowiadają wyzwaniom rynku pracy. Widać wyraźnie, że poziom uznania piramidy potrzeb bardzo nakłada się na poziom samorealizacji.

***CFO nie chcą widzieć siebie jedynie jako osób kierujących działami finansów – chcą budować autorytet wśród pracowników bardziej w oparciu o soft power niż tradycyjną władzę.***

**Entuzjazm, z jakim o tym mówią, pokazuje, jak jest to dla nich ważne.** Oprócz tego istotnym elementem poziomu samorealizacji jest dla nich „budowanie kompetencji swoich i zespołu, by móc wdrażać innowacje, procesy zmiany, transformacje”. CFO widzą swoją rolę jako liderów, którzy pomagają we wprowadzaniu firmy w nową zmieniającą się rzeczywistość.

Trzy najważniejsze wyzwania, z jakimi będzie musiał radzić sobie CFO przyszłości to:

## 1. | Po pierwsze compliance podatkowy.

Nikt nie ma wątpliwości, że choć w podatkach wiele się zmieni, compliance podatkowy nadal będzie stanowić najważniejsze zadanie dla CFO.



*Zakres obowiązkowego raportowania podatkowego jest dziś bardzo szeroki, a szczegółowość dostarczanych do organów danych i informacji bardzo wysoka. Z kolei za nieterminowe lub niepoprawne zaraportowanie grożą wysokie sankcje karno-skarbowe, którym to ryzykiem obciążeni są członkowie zarządu, ale z racji swojej odpowiedzialności za finanse i podatki w firmie, w szczególności CFO. Żeby upewnić się, że obowiązki są realizowane terminowo i poprawnie przez własny zespół, CFO musi zapewnić mu odpowiednie narzędzia, zadbać o odpowiednią wielkość zespołu i dostęp do niezbędnych informacji, ale też wdrożyć odpowiednie procedury nadzoru nad zespołem. Outsourcing zewnętrzny procesów raportowania podatkowego pozwala pozbyć się problemu za małego zespołu lub brakujących narzędzi, a zlecenie zadania profesjonalnemu ekspertowi zapewnia jednocześnie jakość merytoryczną i zdejmuje z CFO konieczność sprawowania nadzoru i monitorowanie ryzyka błędów. To w konsekwencji pozwala CFO na koncentrowanie się na zmieniającym się biznesie, planowaniu i prognozowaniu bieżących i przyszłych konsekwencji podatkowych.*



**Aneta Błażejewska-  
-Gaczyńska**  
partner w EY

## 2. | Po drugie – zmiany technologiczne.

Rozumiane jako: digitalizacja raportowania, transformacja cyfrowa firmy, w tym działów podatkowo-księgowych, pojawiające się nowe rozwiązania technologiczne, które będą zwiększały wydajność firmy, optymalizowały koszty, otwierały nowe możliwości. CFO przyszłości to nie tylko osoba znająca się na finansach – to także menedżer, potrafiący wykorzystać technologię w bieżących działaniach prowadzonych przez przedsiębiorstwo. Otwartość na zmiany oraz umiejętność zastosowania technologii stanie się kluczową umiejętnością CFO przyszłości.

“

*CFO przyszłości będzie nastawiony na to, aby technologia wspierała jego bieżące działania m.in. poprzez lepsze zarządzanie procesami obowiązkowego raportowania podatkowego czy zwiększenia przejrzystości procesu compliance'u podatkowego. Rola CFO będzie musiała ewoluować, tak by był inicjatorem zmian technologicznych w organizacji, dostrzegając w nich korzyści, jakie ze sobą niesie, a nie zagrożenie. To pozwoli mu szerzej patrzeć na biznes i jego rozwój: bardziej analitycznie, z uwzględnieniem zależności pomiędzy procesami zachodzącymi w organizacji i na zewnątrz – dzięki czemu będzie widział, jak one współdziałają, oraz łatwiej reagował na pojawiające się potrzeby i zmiany. CFO przyszłości będzie charakteryzował się elastycznością oraz łatwością dostosowywania do zmian, którą będzie miał we krwi. Co jednocześnie wpłynie na efektywność działania całego biznesu oraz konkurencyjności firmy, którą kieruje.*



**Aleksandra  
Sewerynek-Barszcz**  
partner w EY

### 3. | **Po trzecie – wsparcie biznesu.**

CFO przyszłości dzięki częściowemu uwolnieniu się od zadań związanych z zapewnieniem compliance'u podatkowego i dzięki nowym rozwiązaniom technologicznym, które otworzą przed nim nowe możliwości analityczne i organizacyjne, stanie się jeszcze ważniejszym partnerem dla zarządu. Będzie wspierał rozwój firmy w najważniejszych obszarach działalności, będzie pomagał tłumaczyć rzeczywistość rynkową i przewidywać przyszłość CFO.



“

*Rola CFO będzie zdecydowanie skierowana na wsparcie biznesu i wykorzystanie wszystkich Big Data, które się odkładają w księgach, deklaracjach podatkowych, w całym systemie finansowym, do obserwacji trendów, przewidywania zmian i czynników krytycznych dla biznesu. CFO będzie wspierał zarząd, stał na platformach takich jak outsourcing podatków, księgowości, płace. Będzie umiał wykorzystać możliwości technologii i rozumiał trendy z nią związane.*



**Zbigniew Deptuła**  
partner w EY

“

*Poziom wymagań kilka lat temu był bardziej ogólny niż teraz. Jest wymagana większa szczegółowość, jest potrzebnych bardzo dużo szczegółowych analiz skierowanych na profit. Profitowość stała się bardzo istotna.*

*Uczestnik badania jakościowego, dyrektor finansowy w firmie zatrudniającej około 170 osób*

Z kolei uczestnicy warsztatów dopełniają tę listę o czwarte wyzwanie:

#### 4. | **Potrzeba rekrutacji nowego typu pracowników.**

Chodzi o pracowników z coraz młodszych pokoleń. Zdaniem CFO trzeba w związku z tym stworzyć systemy przekazywania kompetencji, zachowania jakości w zespołach w warunkach zmieniających się potrzeb zarówno firmy, jak i rynku.

**Reasumując, polscy CFO doskonale zdają sobie sprawę, że ich rola jest w procesie zmiany. Że głównym jej czynnikiem jest digitalizacja, ale nie tylko: „także regulator, biznes, inwestor, rynek, sposoby pracy, pandemia czy wreszcie my sami”. Że obecnie tkwią w dwóch rzeczywistościach rozpiętych pomiędzy oczekiwaniami wewnętrznymi a trendami przyszłości.**

Zmianę swej roli CFO widzą przede wszystkim w mniejszym skupieniu się na obszarach operacyjnych, a większym na strategicznych. Chcą być liderami, którzy prowadzą organizację do przodu. Chcą większego wpływu na planowanie, tworzenie strategii, chcą tworzyć przyszłość swoich organizacji. I mają do tego coraz większe możliwości.





“

*CFO może przynieść nową jakość na zarząd – dane, które w coraz mniejszym stopniu są zdjęciem przeszłości; dane, które naprawdę są żywym krwioobiegim firmy, które uprzedzają wydarzenia. CFO może się „rozpychać” na zarządzie, ale pod warunkiem, że sam dostrzeże wartość tych danych – to, jak one mogą zmieniać myślenie firmy. Bo narzędzia technologiczne są tylko narzędziami; CFO musi chcieć wykorzystać wszystko, co mu one dają. Musi dołożyć mindset przedsiębiorcy, chcieć być liderem, a jak to zrozumie, to sky is the limit. Jest w lepszej pozycji niż kiedykolwiek.*

**Marcin Jurczak**  
partner w EY



## Czy możliwe jest, aby w Polsce CFO i jego zespół nie zajmowali się sprawozdawczością podatkową?

84%

CFO wskazuje zapewnienie compliance'u podatkowego jako główny **priority** w realizacji funkcji księgowo-podatkowej w firmach **w następnych 3 latach**

89%

Aż **89% badanych dyrektorów finansowych** stwierdziło, że w ciągu ostatniego roku ryzyko podatkowe ich firm wzrosło

“

*CFO chcieliby mieć większy wkład w opracowywanie strategicznego podejścia, jak reagować na zachodzące zmiany, wyprzedzająco przygotowując do nich firmę.*

96%

CFO uważają, że obecny model realizacji funkcji księgowo-podatkowej spełnia oczekiwania zarządu

81%

Badanie ilościowe  
CFO Roundtable

32%

Czasu i zasobów, podlegających CFO przeznaczana jest na zapewnienie tax compliance

47%

Badanie ilościowe  
CFO Roundtable

15%

Optimalny % czasu, który CFO chcieliby poświęcać na sprawozdawczość podatkową



86%

CFO nie zamierza w najbliższych 2-3 latach obniżyć kosztów funkcji księgowo-podatkowej

CFO uważa, że digitalizacja raportowania podatkowego, w tym KSeF, oznacza wzrost obciążenia pracą dla ich zespołów



63%

PONAD

150 000 PLN

Taką kwotę **36% CFO** planuje przeznaczyć na dodatkowe inwestycje w zakresie digitalizacji raportowania podatkowego **w ciągu 5 lat**

Według badania globalnego EY

74% CFO

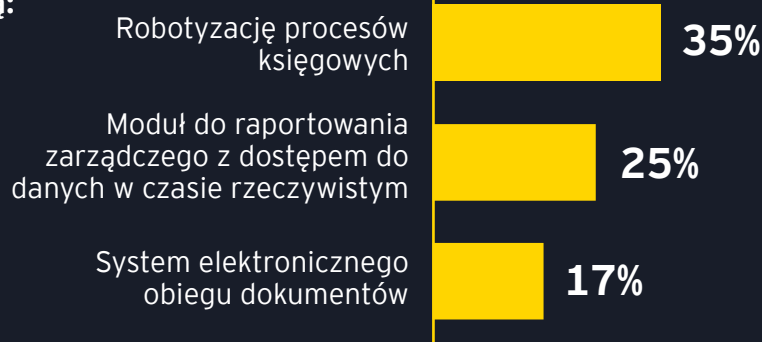
planuje zmniejszenie budżetu przeznaczanego na realizację funkcji podatkowo-finansowej

CFO za

**3** główne korzyści przeniesienia funkcji podatkowej do zewnętrznego partnera uważają:

- 1 Dostęp do najnowszych technologii
- 2 Największe oszczędności na kosztach obsługi
- 3 Obsługę przez najwyższej klasy specjalistów

CFO planują zainwestować w najbliższych 3 latach w:



50%

CEO ma wątpliwość co do stopnia przygotowania CFO do wyzwań stojących przed biznesem w najbliższych 3 latach

Zapraszamy do kontaktu:



**Kacper Kosowicz**

---

Executive Director  
Dział Doradztwa Podatkowego EY  
[Kacper.Kosowicz@pl.ey.com](mailto:Kacper.Kosowicz@pl.ey.com)



**Małgorzata Skrzyńska**

---

Project Officer  
Dział Doradztwa Podatkowego EY  
[Malgorzata.Skrzynska@pl.ey.com](mailto:Malgorzata.Skrzynska@pl.ey.com)





## **EY | Building a better working world**

**Celem działalności EY jest budowanie lepiej funkcjonującego świata – poprzez wspieranie klientów, pracowników i społeczeństwa w tworzeniu trwałych wartości – oraz budowanie zaufania na rynkach kapitałowych.**

**Wspomagane przez dane i technologię zróżnicowane zespoły EY działające w ponad 150 krajach zapewniają zaufanie dzięki usługom audytorskim oraz wspierają klientów w rozwoju, transformacji biznesowej i działalności operacyjnej.**

**Zespoły audytorskie, consultingowe, prawne, strategiczne, podatkowe i transakcyjne zadają nieoczywiste pytania, by móc znaleźć nowe odpowiedzi na złożone wyzwania, przed którymi stoi dziś świat.**

Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee), nie świadczy usług na rzecz klientów. Informacje na temat sposobu gromadzenia przez EY i przetwarzania danych osobowych oraz praw przysługujących osobom fizycznym w świetle przepisów o ochronie danych osobowych są dostępne na stronie [ey.com/pl/pl/home/privacy](https://ey.com/pl/pl/home/privacy).

Firmy członkowskie EY nie prowadzą praktyki prawniczej, jeśli jest to zabronione przez prawo lokalne.

Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na [www.ey.com/pl](https://www.ey.com/pl)

© 2022 EYGM Limited.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

SCORE: 00694-162

Niniejsza publikacja została sporządzona z należytą starannością, jednak z konieczności pewne informacje zostały podane w skróconej formie. W związku z tym publikacja ma charakter wyłącznie orientacyjny, a zawarte w niej dane nie powinny zastąpić szczegółowej analizy problemu lub profesjonalnego osądu.

EY nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych na podstawie niniejszej publikacji. Zalecamy, by wszelkie przedmiotowe kwestie były konsultowane z właściwym doradcą.

[ey.com/pl](https://ey.com/pl)