

POLSKI ŁAD Z PERSPEKTYWY AUDYTORA WEWNĘTRZNEGO

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-162-0/2>



Joanna Przybylska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
joanna.przybylska@ue.poznan.pl

Polish Deal from an internal auditor's perspective

Abstract

Purpose: Identification and characterization of the risks whose main factor is Polish Deal. The risks are considered from the perspective of the employer, regardless of its organizational and legal form, in terms of personal income tax.

Design/methodology/approach: A literature survey of peer-reviewed journal articles, survey reports and books on risk management and internal audit is used as the research methodology. Legal acts were also analysed.

Findings: Polish Deal is the implementation of government policy and from the point of view of risk analysis is the materialization of political risk. It required changes in legislation, which in turn triggered the need for organizations to take action to adapt to the modified legal requirements. Political risk resulted in the materialization of legislative risk. Legislative risk associated with the Polish Order, in turn, is associated with the emergence of eight categories of risks at the operational level of the organization: tax risk, legal risk, HR risk, technology risk, communication risk along with image risk, and two multidimensional risks – organizational risk and financial risk.

Keywords: internal audit, Polish Deal, risk analysis, risk categories, risk management.

Wstęp

Wprowadzenie do polskiego systemu prawnego zmian nazywanych Polskim Ładem budzi wiele kontrowersji. Ocena rozwiązań Polskiego Ładu, nawet tych korzystnych dla podatnika, nie powinna być dokonywana w oderwaniu od tempa i trybu ich wprowadzenia, a także licznych zmian, które pojawiły się zarówno w 2021 r. (przed wejściem w życie przepisów), jak i w 2022 r. (w trakcie trwania roku podatkowego). Błędy i nieścisłości w omawianych regulacjach wynikały

Sugerowane cytowanie:

Przybylska, J. (2023). Polski ład z perspektywy audytora wewnętrznego. W: E. Małecka-Ziemińska (red.), *Polski Ład a opodatkowanie dochodów. Ujęcie prawne, finansowe i ekonomiczne* (s. 31–48). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-162-0/2>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

niewątpliwie z faktu, że prace legislacyjne były prowadzone pod presją czasu. Taka sytuacja może powodować trudność w odnalezieniu się w nowym stanie prawnym. Postulaty niektórych autorów (Jędrzejewska i Pokojka, 2021) skierowane do organów podatkowych, aby brać pod uwagę zamieszanie z nowelizacjami i nie wszczynać postępowań karnoskarbowych, pozostaną, zdaniem autorki, tylko postulatami.

Z punktu widzenia audytora wewnętrznego kluczowa dla każdej organizacji jest identyfikacja ryzyka związanego z chaotycznym wdrażaniem przedmiotowych przepisów. Niektóre rodzaje ryzyka będą zapewne należeć do grupy ryzyka zewnętrznego, na które organizacja nie ma wpływu lub ten wpływ jest mocno ograniczony. Jednak ryzyko zewnętrzne może skutkować pojawieniem się nowych rodzajów ryzyka również wewnątrz organizacji. Jego rozpoznanie pozwoli organizacji na podjęcie działań kontrolnych zarówno o charakterze prewencyjnym, jak i detekcyjnym, które będą ukierunkowane na obniżenie lub wyeliminowanie ryzyka. Audytorowi wewnętrznemu identyfikacja rodzajów ryzyka wywołanych przyjęciem rozwiązań w ramach Polskiego Ładu pozwoli na ich uwzględnienie w przygotowywaniu planu audytu wewnętrznego na kolejne lata. Audyt wewnętrzny, w ramach działalności doradczej, może także wspomóc kierownictwo organizacji w omawianym zakresie.

W rozdziale podjęto próbę oceny procesu implementacji przepisów Polskiego Ładu z punktu widzenia audytora wewnętrznego. Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja i charakterystyka ryzyka, którego głównym czynnikiem jest Polski Ład. Ryzyko jest rozpatrywane z perspektywy pracodawcy, niezależnie od jego formy organizacyjno-prawnej. Z uwagi na obszerność i różnorodność przedmiotową przepisów Polskiego Ładu rozważania zawarte w niniejszym rozdziale dotyczą podatku dochodowego od osób fizycznych.

1. Audyt wewnętrzny oparty na ryzyku

Przez wiele lat audyt wewnętrzny ograniczał się do pomagania organizacji w zabezpieczaniu aktywów i sprawdzaniu ustalonych procedur kontrolnych. W ciągu ostatniej dekady nastąpiło przesunięcie punktu ciężkości prac audytu wewnętrznego z audytu opartego na systemach, poprzez audyt oparty na procesach, do audytu opartego na ryzyku. Obawy kierownictwa organizacji dotyczące pojawiających się nowych rodzajów ryzyka strategicznego i operacyjnego spowodowały, że praca audytorów wewnętrznych zmieniła swój charakter (Selim i McNamee, 2003). Już Lindow i Race (2002) zauważyli, że audytorzy wewnętrzni powinni odgrywać kluczową rolę w monitorowaniu profilu ryzyka organizacji.

Chociaż odpowiedzialność za określenie i eliminację ryzyka spoczywa na kierownictwie wyższego szczebla, audyt wewnętrzny odgrywa integralną rolę w zapewnianiu, że ryzyko zostało właściwie zidentyfikowane i jest skutecznie zarządzane. Działania te muszą być jednak zawarte w solidnych ramach zarządzania ryzykiem. Tylko w organizacjach, w których takie istnieją, można wprowadzić audyt wewnętrzny oparty na ryzyku (*risk-based internal audit* – RBIA).

W powszechnie przyjętej definicji audytu wewnętrznego opartego na ryzyku (RBIA) stwierdza się, że RBIA jest metodologią, która koncentruje się przede wszystkim na ryzyku nieodłącznie związanym z działalnością organizacji oraz jej systemami i zapewnia, że kierownictwo skutecznie zarządza ryzykiem w ramach określonego poziomu apetytu na ryzyko (Claypole, 2022). Audyt wewnętrzny oparty na ryzyku koncentruje się na analizie strategicznej i ocenie procesów w organizacji oraz na ocenie celów, ryzyka i kontroli, które muszą współgrać ze sobą, aby organizacja odniosła sukces (Rivenbark, 2000). Audyt oparty na ryzyku ocenia obszary podwyższonego ryzyka w organizacji i, co ważne, przeprowadza ciągłą ocenę ryzyka (Marks, 2001). Wiedza uzyskana w wyniku kompleksowej, cyklicznej oceny ryzyka powinna być przekazywana kadrze zarządzającej.

Istnieje kilka niekwestionowanych powodów, dla których w audycie wewnętrznym warto przyjąć podejście oparte na ryzyku. Po pierwsze, audyty oparte na analizie ryzyka mogą pomóc w uzupełnieniu luk w wiedzy oraz w kształceniu pracowników, którzy na co dzień zarządzają ryzykiem. Warto zadbać o regularne raportowanie w obszarze zarządzania ryzykiem, które pozwala w sposób ciągły monitorować profil ryzyka organizacji. Po drugie, dzięki planowaniu zadań audytowych przez pryzmat analizy ryzyka ułatwia się kadrze zarządzającej zrozumienie konsekwencji działań podejmowanych w odniesieniu do każdego z rodzajów ryzyka oraz identyfikację możliwości podjęcia dodatkowych działań ograniczających ryzyko w organizacji. Warto również dodać, że audyty oparte na ryzyku są nieocenione w czasach niepewności, ponieważ umożliwiają organizacjom łatwiejsze dostosowanie się do zmieniających się warunków dzięki spójnemu i kompleksowemu podejściu do zarządzania ryzykiem. Metodologia audytu opartego na ryzyku zmusza organizacje do spojrzenia poza to, co jest „tu i teraz”, na pojawiające się zagrożenia, z którymi nieuchronnie trzeba będzie się zmierzyć w przyszłości (Claypole, 2022).

Stosowanie przez audytorów wewnętrznych oceny ryzyka przy określaniu zadań audytowych pozwala do pewnego stopnia zracjonalizować wykorzystanie swoich zasobów audytowych poprzez koncentrowanie się na obszarach o dużym znaczeniu dla organizacji, których funkcjonowanie jest obciążone wysokim ryzykiem (Selim i McNamee, 2003; Matyjewicz i D’Arcangelo, 2004). RBIA umożliwia zatem lepsze wykorzystanie zasobów audytu wewnętrznego poprzez

alokację zasobów w znacznie bardziej ukierunkowany sposób. Działania audytu wewnętrznego są ukierunkowane na obszary wysokiego ryzyka.

Warto zaznaczyć, że audyt wewnętrzny oparty na ryzyku wymaga znacznie bardziej integracyjnego podejścia, w którym świadomość ryzyka i procesu audytu jest podnoszona w całej organizacji poprzez takie działania jak warsztaty i samoocena. Dzięki temu, że kierownictwo wyższego szczebla jest bliżej tego procesu i rozumie, w jaki sposób zalecenia audytu wspierają cele organizacji, jest bardziej prawdopodobne, że doceni ono prawdziwą wartość audytu wewnętrznego i przyjmie większą odpowiedzialność za ryzyko (Hatherell i in., 2018; Claypole, 2022).

2. Kategorie ryzyka w działalności organizacji

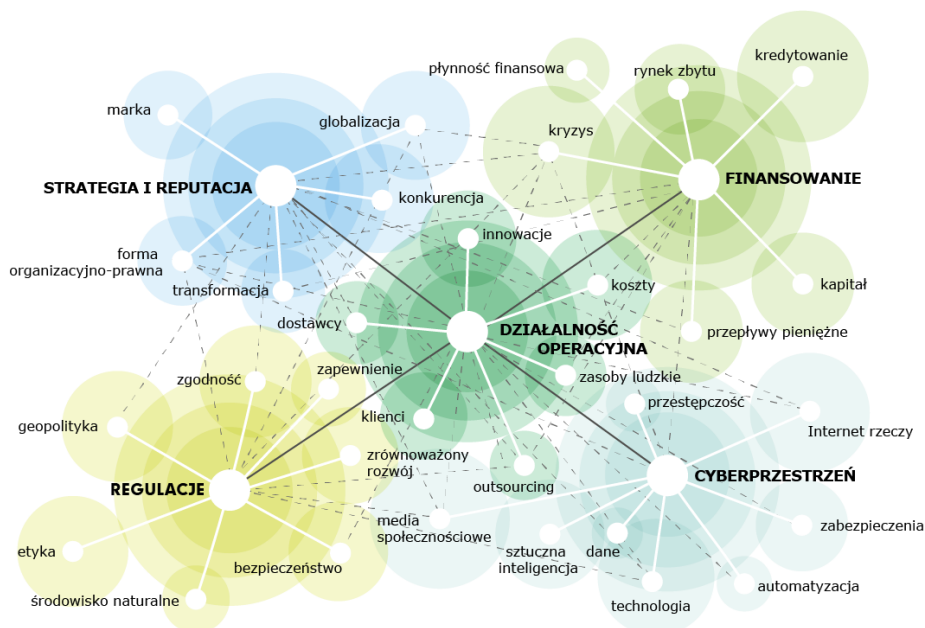
Ryzyko jest często postrzegane jako potencjalne zdarzenie o charakterze negatywnym, zagrażające osiągnięciu założonego celu przez organizację. W bardziej wyważonym spojrzeniu można jednak dostrzec złożoną dwoistość. Ryzyko oznacza także szanse, możliwości, które mogą się pojawić wewnątrz organizacji lub w jej otoczeniu. Nie ma wątpliwości, dlaczego dominuje negatywny aspekt ryzyka. W ostatnich latach świat był świadkiem bezprecedensowego splotu zagrożeń, z których wiele zrodziło się z innych, splotło się z nimi lub je zaostriżyło. Na mocno okrojonej liście znajdują się: globalna pandemia, zmiany klimatyczne, niedobory siły roboczej, zakłócenia łańcucha dostaw, zagrożenia w obszarze cyberbezpieczeństwa oraz wstrząsy polityczne i społeczne. Te i inne zagrożenia rozpatrywane łącznie wstrząsnęły podstawami, na których opiera się społeczeństwo i biznes. W dalszej części rozważań ryzyko będzie rozpatrywane w pierwszym aspekcie – jako potencjalne zdarzenie, które może mieć negatywny wpływ na organizację.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele klasyfikacji ryzyka. Najczęściej wyróżnia się ryzyko wewnętrzne i zewnętrzne. Ryzyko wewnętrzne, zwane operacyjnym, jest zdarzeniem, którego źródło powstania znajduje się wewnątrz organizacji. W procesie zarządzania ryzykiem uznaje się je za ryzyko, które można stosunkowo łatwo wyeliminować lub dokonać jego ograniczenia. Z kolei ryzyko zewnętrzne ma swoje źródło w otoczeniu organizacji. Organizacja ma ograniczone możliwości oddziaływania na to ryzyko. Może to być ryzyko, którego nie da się bezpośrednio kontrolować, a jedynym rozwiązaniem, jakie organizacja może przyjąć, jest opracowanie planów awaryjnych (Ministerstwo, 2004; Warner, 2019; Roth i Espersen, 2002; Liu, Meng i Fellows, 2015; Dandage, Mantha i Rane, 2018; Rodríguez, Ortega i Concepcion, 2017).

Z kolei Korzeniowski (2004) dzieli ryzyko na dwie kategorie – obiektywne i subiektywne. Z ryzykiem obiektywnym mamy do czynienia wówczas, gdy ocena prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia opiera się na obiektywnych podstawach (np. częstości wystąpienia danego zdarzenia w długim okresie). O ryzyku subiektywnym mówimy wówczas, gdy ocena wynika z przekonania osoby podejmującej decyzję o szansie wystąpienia zdarzenia.

Warto w tym miejscu dodać, że poszczególne kategorie ryzyka bardzo często są ze sobą powiązane, co oznacza, że zmaterializowanie jednego ryzyka może spowodować, że w organizacji pojawi się zagrożenie kolejnymi kategoriami ryzyka (tzw. efekt domina). Jest to związane z tym, że żadna organizacja nie stanowi zamkniętej całości. Znajduje się ona w sieci wzajemnych zależności z innymi podmiotami. Co więcej, cała ta sieć funkcjonuje w pewnym określonym środowisku, stanowiącym otoczenie organizacji, w którym także można zidentyfikować ryzyko. Na środowisko ryzyka składają się takie elementy, jak przepisy i uregulowania, gospodarka krajowa i globalna czy polityka rządu. Potencjalne obszary ryzyka oraz ich wzajemne powiązania przedstawiono na rysunku 1.

Istnieje wiele opracowań, które mają pomóc audytorom wewnętrznym i organizacjom w przeprowadzeniu identyfikacji ryzyka. W raportach tych zwraca się uwagę na najbardziej istotne rodzaje ryzyka, które – zdaniem ekspertów –



Rysunek 1. Potencjalne obszary ryzyka dla organizacji

Źródło: (Hatherell i in., 2018).

należy uznać za kluczowe w najbliższym roku. Przykładowo w raporcie opracowanym przez zespół audytorów wewnętrznych jednej z większych firm audytowych zwraca się uwagę, że w 2022 r. za kluczowe obszary ryzyka należy uznać (Astley i in., 2021):

- tzw. „trzecią stronę” i ryzyko związane ze zlecaniem przez organizację coraz szerszego zakresu funkcji na zewnątrz,
- ESG i ryzyko związane z koniecznością wdrożenia w organizacji standardów w tym zakresie,
- przeciwdziałanie oszustwom w organizacji,
- transakcje fuzji i przejęć w gospodarce postpandemicznej,
- bezpieczeństwo psychologiczne pracowników organizacji,
- cyberbezpieczeństwo,
- różnorodność, równość i integracja społeczna,
- mobbing i molestowanie.

Na potrzeby niniejszego rozdziału przyjęto podział ryzyka zewnętrznego według modelu PESTEL. Natomiast w przypadku ryzyka wewnętrznego oparto się na klasyfikacji opracowanej przez angielskie ministerstwo ds. skarbowości. Zdaniem autorki klasyfikacje te obejmują najszersze katalogi ryzyka – odpowiednio zewnętrznego i wewnętrznego – i w związku z tym umożliwiają przeprowadzenie najbardziej kompleksowej analizy ryzyka związanego z wybranym zagadnieniem. Na podstawie tych klasyfikacji zostanie dokonana analiza w kolejnym punkcie rozdziału. Kategorie ryzyka zewnętrznego i wewnętrznego zamieszczono w tabeli 1.

Tabela 1. Kategorie ryzyka zewnętrznego i wewnętrznego w działalności organizacji

Kategoria ryzyka	Opis ryzyka
Ryzyko zewnętrzne	
Polityczne	niestabilność rządu, ważne decyzje polityczne, zmiana polityki gospodarczej, polityka międzynarodowa, zmiany w polityce podatkowej, relacje rządu z sektorem samorządowym
Ekonomiczne	sytuacja na rynku pracy, zmiany kursów wymiany walut, wpływ gospodarki globalnej na gospodarkę krajową
Społeczne	zmiany demograficzne wpływające na popyt na konkretne usługi, zmiana oczekiwań interesariuszy
Technologiczne	starzenie się obecnie używanych systemów, koszt zakupu najlepszej z dostępnych technologii, możliwości stwarzane przez rozwój technologiczny
Ekologiczne	konieczność spełnienia w obiektach zmieniających się norm środowiskowych, usuwanie śmieci i nadwyżki wyposażenia, ale również warunki naturalne, w których działa organizacja

cd. tabeli 1

Kategoria ryzyka	Opis ryzyka
Legislacyjne	zmiany w przepisach prawnych wynikające z konieczności wdrożenia wymogów Unii Europejskiej, zmiany legislacyjne będące konsekwencją realizowania polityki rządu, akty prawne nakładające wymagania w różnych obszarach (np. legislacja dotycząca ochrony zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, w obszarze ochrony środowiska)
Wewnętrzne	
Finansowe	związane z obszarem finansowym organizacji, dotyczą między innymi planowania finansowego, źródeł finansowania, kosztów organizacji, możliwości wystąpienia nadużyć finansowych; cechą ryzyka finansowego jest możliwość wymiernego, wartościowego wyrażenia jego skutków
Prawne	dotyczy ewentualnego naruszenia przepisów prawa – zarówno świadomego, jak i poprzez popełnienie błędów
Podatkowe	wiąże się z nieterminową realizacją zobowiązań podatkowych lub ustaleniem zobowiązań podatkowych w nieprawidłowej wysokości
Fizyczne	dotyczy konieczności zapewnienia bezpieczeństwa fizycznego zasobom organizacji, zapobiegania wypadkom, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób
Kadrowe	związane z warunkami zatrudnienia i pracy, relacjami ze związkami zawodowymi oraz poszanowaniem prawa wolności do zrzeszania się, zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania ścieżkami kariery i rekrutacją, systemami szkoleń, zdrowiem i bezpieczeństwem pracowników w pracy
Umowne	związane z brakiem realizacji usług lub dostarczenia produktów przez organizację na uzgodnionych wcześniej warunkach
Projektowe	związane z realizowanymi w organizacji projektami, przykładowo niewykonanie projektu w terminie, w ramach przyjętego budżetu, zgodnie ze specyfikacjami
Technologiczne	dotyczące uzależnienia organizacji od technologii wykorzystywanej w jej działalności oraz związane z koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa danych przetwarzanych za pomocą tej technologii; odporność systemów informatycznych na negatywne wpływy i kryzysy (w tym działania wojenne i ataki terrorystyczne); przywrócenie poprawnego działania organizacji po wystąpieniu zdarzenia kryzysowego
Operacyjne	ogólna zdolność i potencjał w zakresie realizowania celów przez organizację – świadczenia usług, dostarczania produktów
Wizerunkowe	dotyczące zagrożeń, które mogą spowodować utratę przez organizację dobrego wizerunku, rozpatrywane w różnych płaszczyznach – mediach tradycyjnych i internetowych, w tym specyficznym w ich zakresie mediom społecznościowym, związane z zaufaniem interesariuszy do organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Edwards i in., 2014).

Model PESTEL¹ jest narzędziem, które wykorzystuje się do porządkowania czynników środowiska oraz do określania, w jaki sposób czynniki te wpływają na organizację. Analiza każdego z sześciu segmentów pozwala na zidentyfikowanie rodzajów ryzyka, a następnie dostosowanie odpowiednich reakcji w stosunku do każdego z nich (Edwards i in., 2014).

Ryzyko polityczne jest przez wielu badaczy uważane za najważniejsze wśród kategorii ryzyk zewnętrznych. Do czynników tego ryzyka zaliczamy przykładowo zmiany polityki rządu wobec inwestycji zagranicznych, strajki pracownicze, na które wpływ mają partie polityczne, prowadzoną politykę międzynarodową, zmiany w polityce podatkowej czy zmiany w ograniczeniach handlowych. Ryzyko polityczne jest uważane za kluczowe, ponieważ wpływa na inne rodzaje ryzyka, takie jak ryzyko ekonomiczne, ryzyko prawne czy ryzyko społeczne (Charoengam i Yeh, 1999; Khattab i in., 2007; Li, 2009).

Ryzyko ekonomiczne jest związane z warunkami ekonomicznymi, w których działają organizacje. Obejmuje ono takie elementy, jak stopy procentowe, stopa inflacji, produkt krajowy brutto, stopa bezrobocia czy zmiany kursów walut. Wpływ na ryzyko społeczne mają dwa czynniki – trendy demograficzne i trendy kulturowe. Do trendów demograficznych zaliczamy między innymi wielkość populacji, wiek i skład etniczny, a do trendów kulturowych – postawy wobec otyłości czy aktywizm konsumencki. Ryzyko technologiczne jest związane z koniecznością ciągłego udoskonalania produktów i usług dostarczanych przez organizacje. Do istotnych czynników ryzyka można zaliczyć coraz szybsze tempo innowacji technologicznych, wzrost automatyzacji procesów, zmianę sposobu świadczenia usług. Ryzyko ekologiczne (środowiskowe) obejmuje warunki fizyczne, w jakich działają organizacje. Do czynników ryzyka zaliczamy przykładowo klęski żywiołowe, poziom zanieczyszczeń i wzorce pogodowe. Natomiast ryzyko legislacyjne (regulacyjne) jest związane z wymogami, jakie są stawiane organizacjom w przepisach prawnych. Przykładami ważnych czynników prawnych są przepisy dotyczące zatrudnienia, zdrowia i bezpieczeństwa, dyskryminacji czy przepisy antymonopolowe (Edwards i in., 2014; Dandage i in., 2018).

Ryzyko wewnętrzne może być różne w zależności od organizacji, której dotyczy. Najczęściej występujące kategorie ryzyka wewnętrznego wraz z przykładowym ich opisem zawiera tabela 1.

¹ PESTEL jest anagramem, który odzwierciedla nazwy sześciu segmentów środowiska: politycznego (*political*), ekonomicznego (*economic*), społecznego (*social*), technologicznego (*technological*), środowiskowego (*environmental*) i prawnego (*legal*).

3. Polski Ład jako czynnik ryzyka

Wprowadzenie do polskiego systemu prawnego zmian nazywanych Polskim Ładem budzi wiele kontrowersji. Ocena rozwiązań w Polskim Ładzie, nawet tych korzystnych dla podatnika, nie powinna być oderwana od tempa i trybu ich wprowadzenia.

Harmonogram uchwalania ustawy wprowadzającej zmiany określone mianem Polskiego Ładu był bardzo napięty. Pierwszy pakiet nowych rozwiązań został przyjęty przez Komisję Finansów Publicznych 23 września 2021 r., kolejny – na posiedzeniu 30 września 2021 r. Prace były prowadzone pod presją czasu, ze względu na fakt, że niekorzystne dla podatników zmiany w podatkach – a taką była likwidacja odliczenia od podatku składki zdrowotnej – musiały być ogłoszone do końca listopada 2021 r., czyli co najmniej miesiąc przed rozpoczęciem nowego roku podatkowego. Zasada ta wywodzi się z orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego opartego na zasadzie ochrony zaufania do państwa i stanowienia przez nie prawa (Wyrok, 1997, 2002, 2005; Miączyński, 2021).

W pierwotnej wersji Polski Ład został ogłoszony w 23 listopada 2021 r., a wprowadzony 1 stycznia 2022 r. (Ustawa, 2021a). Z datą 17 grudnia została opublikowana pierwsza nowelizacja wprowadzająca zmiany do Polskiego Ładu (Ustawa, 2021b), a dzień później druga nowelizacja, identycznie brzmiąca i uchwalona tego samego dnia (Ustawa, 2021c). Trzecią nowelizację, która dotyczyła między innymi zmian w składce na ubezpieczenie zdrowotne, ogłoszono 30 grudnia 2021 r. Przyjęto wówczas założenie, że w związku z tym, że nie wprowadza ona zmiany w podatku, lecz w składce na ubezpieczenie zdrowotne, nie dotyczą jej przywołane wcześniej orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego. Warto jednak zaznaczyć, że nie wszyscy eksperci podzielają ten pogląd, wskazując, że składka na ubezpieczenie zdrowotne jest daniną publiczną, tak jak podatek dochodowy (Modzelewski, 2021; Wiącek, 2022b). Ponadto od 1 stycznia 2022 r. stała się ona daniną rozliczaną ostatecznie w ujęciu rocznym, tak jak podatek dochodowy.

W marcu przygotowano projekt kolejnej nowelizacji Polskiego Ładu, który został poddany konsultacjom. Zmiany mają poprawić niektóre rozwiązania wprowadzone od początku 2022 r., w ramach podatkowej części Polskiego Ładu. 13 kwietnia zaprezentowano szczegóły tych zmian, które wprowadzono do projektu nowelizacji z dnia 24 marca 2022 roku (Koślicki, 2022). Zaprezentowane zmiany w Polskim Ładzie wydają się korzystne dla większości podatników. Niemniej jednak z uwagi na liczne zmiany Polskiego Ładu w krótkich odstępach czasu rozliczenie podatku dochodowego od osób fizycznych za 2022 r. może się okazać problematyczne (Leonik, 2022).

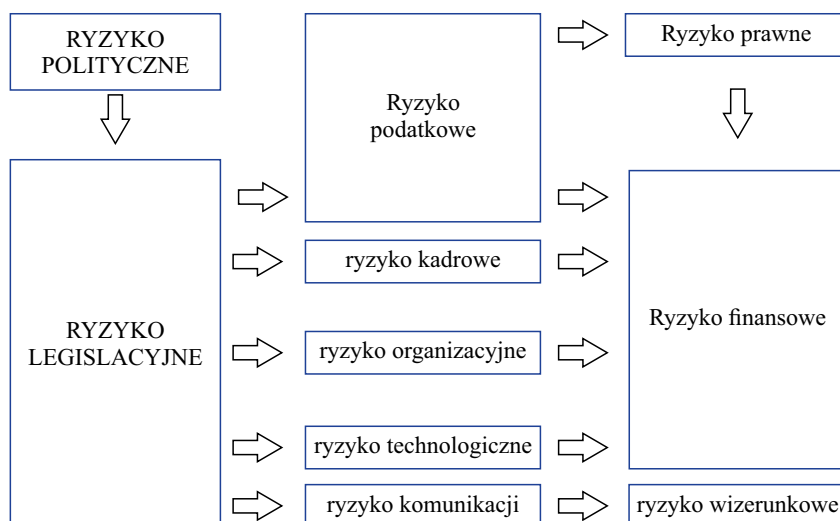
Pakiet rozwiązań prawnych nazywany Polskim Ładem był prezentowany jako flagowy program rządu, jako plan odbudowy polskiej gospodarki po pandemii COVID-19, który przyczyni się do zmniejszenia nierówności społecznych i stworzenia lepszych warunków do życia dla wszystkich obywateli (Serwis, 2022).

Bezprecedensowe wstrząsy gospodarcze i polityczne spowodowane pandemią COVID-19 oraz wojną w Ukrainie sprawiły, że otoczenie, w którym funkcjonują organizacje, charakteryzuje się wysokim poziomem niestabilności. Jednym z jej przejawów są zmieniające się przepisy prawne, wprowadzane często w szybkim tempie i w sposób chaotyczny. Program ten jest niewątpliwie przejawem realizacji polityki rządu i z punktu widzenia analizy ryzyka stanowi materializację (ureczywistnienie) ryzyka politycznego. Ryzyko to wynika głównie ze zmian politycznych lub niestabilności politycznej w danym kraju. Dotyczy ono między innymi decyzji rządów co do uwarunkowań prawnych określających funkcjonowanie organizacji, w tym zmiany przepisów podatkowych. Przykładem takich działań jest wprowadzenie Polskiego Ładu.

W kontekście rozważań nad ryzykiem politycznym warto zwrócić uwagę na koncepcję „państwa podstawowego”, definiowanego w ekonomii klasycznej jako państwo spełniające jedynie podstawowe funkcje, takie jak: wymiar sprawiedliwości, utrzymanie porządku publicznego czy politykę zagraniczną. W świetle tego podejścia ryzyko polityczne powstaje jako działania państwa, które nie są częścią *stricte* „państwa podstawowego”, lecz wynikają z jego dodatkowej działalności (Sitek, 2011; Broniszewski, 2017). Z kolei Tarczyński i Mojsiewicz (2001) zwracają uwagę na to, że ryzyko polityczne wiąże się z nieprzewidywanymi zmianami w otoczeniu organizacji, wywołanymi aktywnością państwa. Działania te mogą przejawiać się między innymi w zmianach uregulowań prawnych. Polski Ład, będący programem, który z założenia ma wesprzeć odbudowę gospodarki po pandemii COVID-19 oraz przyczynić się do zmniejszenia nierówności społecznych, wpisuje się w tę koncepcję ryzyka politycznego.

W literaturze przedmiotu ryzyko polityczne jest uważane za najważniejsze ryzyko zewnętrzne. Uznaje się je za kluczowe, ponieważ wpływa ono na inne rodzaje ryzyka, które mogą oddziaływać na działalność organizacji (Charoennagam i Yeh, 1999; Khattab i in., 2007; Li, 2009). Schemat powiązań pomiędzy ryzykiem politycznym a pozostałymi kategoriami ryzyka związanego z wdrażaniem Polskiego Ładu przedstawiono na rysunku 2.

Polski Ład, będący przejawem realizacji polityki rządowej, wymagał wprowadzenia zmian w przepisach prawnych, co z kolei wymusiło podjęcie działań przez organizacje w celu dostosowania się do zmodyfikowanych wymogów prawnych. Ryzyko polityczne, które – jak wspomniano – się zmaterializowało, spowodowało urzeczywistnienie się ryzyka legislacyjnego poprzez przyjęcie szeregu nowelizacji ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Zarówno



Rysunek 2. Kategorie ryzyka związanego z wdrażaniem przepisów Polskiego Ładu w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych

Źródło: Opracowanie własne.

ryzyko polityczne, jak i legislacyjne, bardzo często ze sobą ściśle powiązane, jest ryzykiem o charakterze zewnętrznym, na które organizacja w zasadzie nie ma wpływu. Konieczne jest jednak bieżące monitorowanie otoczenia w kontekście tego ryzyka, a w przypadku jego urzeczywistnienia zweryfikowanie, czy w konsekwencji nie pojawiło się nowe ryzyko wewnątrz organizacji. Konsekwencją ryzyka legislacyjnego związanego z Polskim Ładem jest pojawienie się ośmiu kategorii ryzyka wewnętrznego.

3.1. Ryzyko podatkowe z ryzykiem finansowym

Ryzyko podatkowe jest związane z błędną lub nieterminową realizacją zobowiązań podatkowych. Liczba oraz tempo wprowadzenia tak daleko idących zmian w podatku dochodowym od osób fizycznych stanowi duże wyzwanie dla pracodawców. Warto dodać, że część z tych zmian była wprowadzana w trakcie trwania roku podatkowego, co dodatkowo utrudnia sytuację w tym zakresie. Prawdopodobieństwo popełnienia błędu oraz nieterminowego rozliczenia podatku jest więc stosunkowo wysokie, a w konsekwencji ryzyko podatkowe należy uznać również za wysokie.

Z ryzykiem podatkowym powiązane są dwie kolejne kategorie ryzyka: ryzyko prawne i ryzyko finansowe. Ryzyko prawne wiąże się z nieprzestrzeganiem przepisów prawa oraz z błędną interpretacją nowych regulacji. I ponownie

tempo wprowadzenia Polskiego Ładu i liczba zmian są niewątpliwie czynnikami ryzyka prawnego w tym przypadku. Po wprowadzeniu w życie nagłych zmian terminów poboru i przekazania przez płatników zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych (Rozporządzenie, 2022) zwrócił na to uwagę rzecznik praw obywatelskich. Zgłosił on wątpliwości w tej sprawie ministrowi właściwemu do spraw finansów publicznych dotyczące tego, że w przypadku wielu płatników zastosowanie wspomnianego rozporządzenia będzie niewykonalne. Rozporządzenie weszło w życie bez jakiegokolwiek *vacatio legis* zapewniającego płatnikom możliwość przygotowania się do zmian (Wiącek, 2022a).

Skutkiem materializacji ryzyka podatkowego mogą być również konsekwencje finansowe dla płatnika, a to z kolei znajduje swoje odzwierciedlenie w identyfikacji ryzyka finansowego. Cechą charakterystyczną ryzyka finansowego jest jego mierzalność oraz możliwość wyrażenia wartościowego. W kontekście omawianych rozwiązań dotyczących podatku dochodowego od osób fizycznych, przewidzianych w ramach Polskiego Ładu, należy zwrócić uwagę na fakt, że pracodawca, będący płatnikiem, odpowiada za obliczenie i pobranie zaliczek na ten podatek w wartości prawidłowej. Chaos i duża niepewność związana z wprowadzeniem Polskiego Ładu powoduje, że może się zdarzyć sytuacja, w której pracodawca pobierze zbyt niskie zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych. W przypadku pobierania zaliczek z tytułu umowy o pracę płatnik jest jedynym podmiotem, do którego organ skarbowy może się zwrócić o dopłacenie kwoty zaliczki na ten podatek. W przypadku gdy płatnik pobierze za małe zaliczki, a w konsekwencji podatnik otrzyma zawyżone wynagrodzenie, płatnik będzie posiadał roszczenie w stosunku do podatnika o zwrot nienależnego świadczenia dokonanego na rzecz podatnika. Roszczenie to nie obejmuje jednak odsetek za zwłokę w przekazaniu zaliczek na rzecz organu skarbowego. Ewentualne odsetki obciążą zatem koszty płatnika-pracodawcy (Redakcja PIT.PL, 2018).

3.2. Ryzyko kadrowe z ryzykiem finansowym

Kolejnym ryzykiem będącym konsekwencją ryzyka legislacyjnego związanego z Polskim Ładem jest ryzyko kadrowe. Ryzyko to jest związane z szeroko rozumianymi zagadnieniami pracowniczymi. W kontekście Polskiego Ładu należy zwrócić uwagę na dwa aspekty – warunki pracy oraz politykę szkoleniową. Po podpisaniu ustawy wprowadzającej rozwiązania Polskiego Ładu przez prezydenta księgowi w ciągu krótkiego okresu musieli przyswoić znaczną liczbę nowych, skomplikowanych przepisów z różnych dziedzin, które dodatkowo ulegały ciągłym zmianom. Początek 2022 r. był dla księgowych bardzo trudnym, stresującym czasem. Wielu z nich spędziło go na studiowaniu zawyłych przepisów. Tryb

i czas wprowadzenia niektórych zmian powodował, że niejednokrotnie praca ta musiała być wykonywana do późnych godzin nocnych i w weekendy. Przykładowo rozporządzenie dotyczące przedłużenia terminów poboru i przekazania przez niektórych płatników zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych (Rozporządzenie, 2022) zostało wydane i ogłoszone 7 stycznia (piątek), a weszło w życie 8 stycznia (sobota). Przypomnijmy, że do 10 stycznia (poniedziałek) należało najpóźniej wypłacić wynagrodzenia za grudzień 2021 r. Dodatkowo dzień 6 stycznia jest dniem ustawowo wolnym od pracy, w związku z czym wiele organizacji przygotowało wypłaty wynagrodzeń już 5 stycznia (środa). Przykład ten dobrze obrazuje, jaką presję czasu i niepewność w pracy księgowych wywołało wprowadzenie tych rozwiązań, będących próbą skorygowania wcześniej przyjętych rozwiązań w ramach Polskiego Ładu.

W tym aspekcie skutkiem materializacji ryzyka kadrowego mogą być przykładowo skargi pracownicze, utrata motywacji do pracy, zniechęcenie. Materializacja ryzyka kadrowego może się wiązać także z utratą wyspecjalizowanej kadry i trudnościami z jej odtworzeniem, a to z kolei może wywołać przerwy lub zakłócenia w pracy operacyjnej. W tym przypadku ryzyko kadrowe może zatem wywołać pojawienie się w organizacji ryzyka o charakterze operacyjnym.

Drugim aspektem ryzyka kadrowego związanego z Polskim Ładem była potrzeba szybkiego zapoznania się z zawiłymi przepisami obejmującymi ogromną liczbę zagadnień. W ciągu krótkiego czasu księgowi musieli przyswoić znaczną liczbę nowych, skomplikowanych przepisów z różnych dziedzin. W związku z tym organizacje inwestowały w szkolenia dla służb kadrowych i płacowych, co się wiązało z dodatkowymi kosztami dla organizacji. Dodatkowo szkolenia te okazywały się niekiedy niepotrzebne ze względu na szybko zmieniające się przepisy prawne w ramach Polskiego Ładu. W tym przypadku mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której ryzyko kadrowe wywołało pojawienie się ryzyka finansowego, którego skutkiem jest zwiększenie kosztów działania organizacji.

3.3. Ryzyko organizacyjne z ryzykiem finansowym

Kolejną kategorią ryzyka będącego konsekwencją ryzyka legislacyjnego, którego źródłem było wprowadzenie Polskiego Ładu, jest ryzyko organizacyjne. Ryzyko operacyjne jest związane z zakłóceniami, które mogą się pojawić w działalności operacyjnej organizacji i utrudnić wykonywanie bieżących zadań. Rozpatrując Polski Ład jako czynnik ryzyka organizacyjnego, trzeba poruszyć dwie kwestie. Po pierwsze, zawiłość i liczba zmian w podatku dochodowym od osób fizycznych oraz tempo ich wprowadzania spowodowały chaos i wywołały niepewność w działach odpowiedzialnych w organizacjach za kadry i płace. Warto dodać, że na początku każdego roku kalendarzowego działy te przygotowują standar-

dowo deklaracje roczne dla pracowników, więc jest to dla nich okres zintensyfikowanej pracy. Na zwiększoną liczbę obowiązków w tym okresie nałożyły się dodatkowo istotne zmiany wprowadzone przez Polski Ład do bieżących rozliczeń tego podatku. Istnieje w związku z tym istotne ryzyko organizacyjne, które może się przejawiać w niewywiązaniu się w terminie działów odpowiedzialnych za kadry i płace z obowiązków ustawowych. Ryzyko jest dodatkowo potęgowane koniecznością odbywania przez pracowników tych działów licznych szkoleń, o których była mowa wcześniej. Udział w szkoleniach jest równoznaczny z wyłączeniem tych osób z wykonywania bieżących obowiązków.

Po drugie, praca służb kadrowo-płacowych w tak dużym tempie i napięciu wywołuje również inny rodzaj ryzyka organizacyjnego – wysokie prawdopodobieństwo popełnienia błędów. Błędy w omawianym obszarze wymagają od organizacji-płatnika dokonania korekty list płac czy sporządzonych deklaracji, a także wpłacenia kwot na rzecz organu podatkowego w wartościach prawidłowych. Generuje to dodatkowe czynności, które muszą być wykonane w ramach działalności organizacyjnej.

Aby zapobiec zmaterializowaniu się tego ryzyka operacyjnego, niektóre organizacje poniosły dodatkowe koszty związane z wypłatą wynagrodzeń za godziny nadliczbowe przepracowane przez służby kadrowo-płacowe lub z koniecznością zatrudnienia nowych pracowników do zespołów zajmujących sprawami kadrowo-finansowymi. Opisany schemat jest przykładem transmisji ryzyka organizacyjnego na ryzyko finansowe organizacji.

3.4. Ryzyko technologiczne z ryzykiem finansowym

Wejście w życie przepisów Polskiego Ładu w ciągu bardzo krótkiego czasu, w szczególności przepisów rozporządzenia w ciągu jednego dnia, w znaczący sposób utrudniło dostosowanie, o ile go nie uniemożliwiło, do nowych wymogów systemów płacowo-księgowych płatników, co jest przejawem ryzyka technologicznego w organizacji. W organizacjach, w których występuje wysoki stopień zautomatyzowania procesu naliczania płac i poboru zaliczek, zastosowanie zmian wprowadzonych przez rozporządzenie było niewykonalne w ustalonym terminie. Żadna z firm informatycznych nie jest w stanie w tak krótkim czasie dostarczyć oprogramowania systemów księgowych, które będzie poprawnie naliczać wynagrodzenia wedle nowych wytycznych. Dotyczy to również korekty wypłaconego już wynagrodzenia. Są to nowe funkcjonalności systemów wymagające opracowania oraz przetestowania. Odrębną kwestią są wewnętrzne systemy kontroli, przez które przechodzą dokumenty pracownicze i przelewy, oraz autoryzowanie zmian systemowych, które również trzeba zdefiniować na nowo, zwłaszcza że obszar kadrowo-płacowy jest z punktu widzenia zarządzania

ryzykiem obszarem bardzo wrażliwym, ze względu na ściśle chronione informacje przetwarzane i przechowywane w systemach kadrowo-płacowych.

Ryzyko technologiczne jest także powiązane z wystąpieniem ryzyka finansowego w tym aspekcie. Konieczność wdrożenia nowych rozwiązań informatycznych, zdefiniowania mechanizmów kontrolnych, zakupu nowych lub zmienionych funkcjonalności systemów kadrowo-płacowych wiąże się z poniesieniem dodatkowych nakładów finansowych oraz czasowych przez organizację.

3.5. Ryzyko komunikacji z ryzykiem wizerunkowym

Ryzyko komunikacji wiąże się z przekazywaniem nierzetelnych, nieprawdziwych informacji lub brakiem ich przekazywania w określonym czasie. Zdaniem ekspertów w przypadku wprowadzania Polskiego Ładu zabrakło czasu nie tylko na dostosowanie się do zmian, ale również na odpowiednią komunikację z pracownikami. Przepisy prawne powinny wchodzić z odpowiednio długim *vacatio legis*, które umożliwi zapoznanie się z nowymi regulacjami, wdrożenie oprogramowania, które musi być przetestowane, oraz komunikację z pracownikami. W przypadku Polskiego Ładu rzetelne informowanie pracowników o zmianach, jakie wejdą w życie, nie było możliwe. W wielu organizacjach panował chaos komunikacyjny. Przekazywane informacje były często sprzeczne lub okazywały się nieaktualne w bardzo krótkim czasie.

Organizacje, nawet mimo wdrożonych określonych procedur komunikowania, nie były w stanie zagwarantować, że informacje komunikowane pracownikom są właściwe. Mimo że źródłem tego ryzyka był Polski Ład, a więc czynnik zewnętrzny, niezależny od organizacji, jednym ze skutków tego ryzyka może być uszczerbek na wizerunku organizacji powiązany ze zmniejszeniem lub utratą zaufania pracowników. Ryzyko komunikacji jest więc ściśle powiązane z ryzykiem wizerunkowym.

Wnioski

Ocena rozwiązań w ramach Polskiego Ładu dotyczących podatku dochodowego od osób fizycznych budzi kontrowersje zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zajmujących się podatkami. Abstrahując od oceny samych zmian prawnych, duże znaczenie w ocenie całego procesu wdrożenia Polskiego Ładu do porządku prawnego było tempo i sposób wprowadzenia tych zmian oraz stopień ich zawichości. Zdaniem autorki właśnie tutaj należy się dopatrywać głównych czynników ryzyka.

Z punktu widzenia audytora wewnętrznego konieczne wydaje się przeprowadzenie w każdej organizacji identyfikacji ryzyka związanego z Polskim Ładem, a następnie skuteczne zarządzanie nim oraz ciągłe monitorowanie. Polski Ład jest elementem polityki rządu i z punktu widzenia analizy ryzyka stanowi materializację ryzyka politycznego. Jest to ryzyko zewnętrzne, na które organizacja nie ma wpływu. Co więcej, w związku z tym, że materializacja tego ryzyka wywołuje zazwyczaj pojawienie się szeregu innych rodzajów ryzyka – zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu – ryzyko polityczne jest uznawane w literaturze przedmiotu za kluczowe.

Koncepcja Polskiego Ładu wymagała wprowadzenia zmian w przepisach prawnych, które z kolei wywołały konieczność podjęcia działań przez organizacje w celu dostosowania się do zmodyfikowanych wymogów prawnych. Ryzyko polityczne spowodowało więc w pierwszej kolejności urzeczywistnienie się ryzyka legislacyjnego. Z kolei ryzyko legislacyjne związane z Polskim Ładem wiąże się z pojawieniem się ośmiu kategorii ryzyka na poziomie operacyjnym organizacji: ryzyka podatkowego, ryzyka prawnego, ryzyka kadrowego, ryzyka technologicznego, ryzyka komunikacji wraz z ryzykiem wizerunkowym oraz dwóch wielowymiarowych – ryzyka organizacyjnego i finansowego, co zostało przedstawione na rysunku 2. Te rodzaje ryzyka mają charakter wewnętrzny. Ich wczesne rozpoznanie w każdej organizacji pozwoli kadrze zarządzającej na podjęcie działań ukierunkowanych na ich zmniejszenie lub wyeliminowanie. Audyt wewnętrzny, w ramach działalności doradczej, może wspomóc kierownictwo organizacji w omawianym zakresie. Natomiast niewątpliwie ryzyko to musi być uwzględnione w analizie ryzyka poprzedzającej przygotowanie planu audytu wewnętrznego na kolejne lata.

Bibliografia

- Astley, P., Butler, D., Fedele S., Tieman, D., White, N. i Byrne, E. (2021). *Internal audit: Risks and opportunities for 2022*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/internal-audit-risk-and-opportunities.html>
- Broniszewski, M. (2017). Aktywne zarządzanie ryzykiem politycznym na rynku kapitałowym – istota i sposoby zarządzania w organizacji. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 3(53), 7–18.
- Charoengnam, C. i Yeh, C. Y. (1999). Contractual risk and liability sharing in hydro-power construction. *International Journal of Project Management*, 17(1), 29–37.
- Claypole, A. (2022). *6 compelling reasons to take a risk-based audit approach*. <https://www.ideagen.com/thought-leadership/blog/6-compelling-reasons-to-take-a-risk-based-audit-approach>

- Dandage, R., Mantha, S. S. i Rane, S. B. (2018). Ranking the risk categories in international projects using the TOPSIS method. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 317–331. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0070>
- Edwards, J., Ketchen, D., Short, J. i Try, D. (2014). *Mastering strategic management – 1st Canadian edition. Evaluation and execution*. <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/>
- Hatherell, T., Pundmann, S., Wentzel, K., Adams, S., Astely, P., White, N., Doctor, P. i Tiernan, D. (2018). *Internal audit 3.0. The future of internal audit is now*. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/the-future-of-internal-audit-is-now.html>
- Jędrzejewska, K. i Pokojka, A. (2021). *Polski Ład naprawiany tuż przed sylwestrem*. Pobrane z <https://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/8323143,poprawki-w-polskim-ladzie-ulga-dla-klasy-sredniej.html>
- Khattab, A., Anchor, J. i Davies, E. (2007). Managerial perceptions of political risk in international projects. *International Journal of Project Management*, 25(7), 734–743. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.006>
- Korzeniowski, L. (2004). *Obiektywne i subiektywne kategorie ryzyka i bezpieczeństwa gospodarczego*. Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 5, 13–29.
- Koślicki, K. (2022). *Polski Ład do naprawy – 2 kwietnia koniec konsultacji*. <https://www.prawo.pl/podatki/zmiany-w-polskim-ladzie-2022,514219.html>
- Leonik, D. (2022). *Trzecia tura zmian w Polskim Ładzie*. https://www.ey.com/pl_pl/tax/trzecia-tura-zmian-w-polskim-ladzie
- Li, S. (2009). Risk management for overseas development projects. *International Business Research*, 2(3), 193–196.
- Lindow, P. E. i Race, J. D. (2002). Beyond traditional audit techniques. *Journal of accountancy*, 194(1), 28–33.
- Liu, J., Meng, F. i Fellows, R. (2015). An exploratory study of understanding project risk management from the perspective of national culture. *International Journal of Project Management*, 33(3), 564–55. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0070>
- Marks, N. (2001, grudzień). The new age of internal auditing. *The Internal Auditor*, 44–49.
- Matyjewicz, G. i D’Arcangelo, J. R. (2004, listopad/grudzień). ERM-based auditing. *Internal Auditing*, 4–18.
- Miączyński, P. (2021). *Rząd ściga się z czasem. Czy zdąży uchwalić „Polski ład?” A może będzie „taka, piękna katastrofa”?*. <https://wyborcza.biz/biznes/7,147584,27568898,rzad-mateusza-morawieckiego-sciga-sie-z-czasem-czy-zdazy-uchwalic.html?disableRedirects=true>
- Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości. (2004). *Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje*. https://www.ca.pw.edu.pl/content/download/3103/35463/file/1_Pomaraneczowa%20ksiega%20_MF_2004.pdf
- Modzelewski, W. (2021). *Składka zdrowotna 2022 – dwa grzechy główne podatkowego Polskiego Ładu*. Instytut Studiów Podatkowych. <https://ksiegowosc.infor.pl/wiadomosci/5318897,Składka-zdrowotna-2022-dwa-grzechy-glowne-podatkowego-Polskiego-Ladu.html>

- Redakcja PIT.PL. (2018). *PIT-11 z błędami*. <https://www.pit.pl/pit-11-z-bledem/>
- Rivenbark, W. C. (2000, czerwiec). Embracing risk-based auditing in local government. *Government Finance Review*, 17–20.
- Rodríguez, A., Ortega, F. i Concepcion, R. (2017). An intuitionistic method for the selection of a risk management approach to information technology projects. *Information Sciences*, 375(1), 202–218. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2016.09.053>
- Roth, J. i Espersen, D. (2002). Categorizing risk: Risk categories help users identify, understand, and monitor their organizations' potential risks. (Risk Watch). *Internal Auditor*, 59(2), 57–62.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 7 stycznia 2022 r. w sprawie przedłużenia terminów poboru i przekazania przez niektórych płatników zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych (Dz. U. z 2022 r., poz. 28).
- Selim, G. i McNamee, D. (2003). Risk management and internal auditing: What are the essential building blocks for a successful paradigm change?. *International Journal of Auditing*, 3(2), 147–155. <https://doi.org/10.1111/1099-1123.00055>
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. (2022). *Polski Ład. O programie*. <https://www.gov.pl/web/polski-lad/o-programie>
- Sitek, E. (2011). Ryzyko polityczne i jego wpływ na podejmowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. *Biblioteka Regionalisty*, 11, 283–291.
- Tarczyński, W. i Mojsiewicz M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem: podstawowe zagadnienia*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ustawa. (2021a). Ustawa z dnia 29 października 2021 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2021 r., poz. 105).
- Ustawa. (2021b). Ustawa z dnia 9 grudnia 2021 r. o zmianie ustawy o podatku akcyzowym oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2021 r., poz. 2349).
- Ustawa. (2021c). Ustawa z dnia 9 grudnia 2021 r. o zmianie ustawy o podatku akcyzowym oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2021 r., poz. 2427).
- Ustawa (2021d). Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o zmianie ustawy o zdrowiu publicznym oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2021 r., poz. 2469).
- Wanner, R. (2019). *The differences between internal and external risks in projects*. <https://rolandwanner.com/the-differences-between-internal-and-external-risks-in-projects/>
- Wiącek, M. (2022a). *Nagła zmiana terminów poboru i przekazania przez płatników zaliczek na podatek od osób fizycznych. Wątpliwości RPO*. <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/rpo-mf-podatki-zaliczki-zmiana-terminow>
- Wiącek, M. (2022b). *Polski Ład 2.0. RPO ma wątpliwości ws. negatywnych konsekwencji podatkowych dla obywateli. Odpowiedź min. Sobonia*. <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/rpo-nowy-polski-lad-2.0-watpliwosci-mf-odpowiedz>
- Wyrok. (1997). Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 25 listopada 1997 r., sygn. K 26/97.
- Wyrok. (2002). Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 27 lutego 2002 r., sygn. K 47/01.
- Wyrok. (2005). Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 15 lutego 2005 r., sygn. K 48/04.