LEAN ON!

MAGAZYN BDO HBC

str. 4

PRZYKŁAD WDROŻENIA ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO

str. 8

TECHNOLOGIE INFORMACYJNO -KOMUNIKACYJNE

świętym Graalem współczesnej gospodarki

str. 18

NAJWAŻNIEJSZE ZMIANY W VAT

w 2020 roku

3 Słowo wstępne - podsumowanie roku

4 Przykład wdrożenia zarządzania procesowego - Jarosław Sobkowiak

8 Technologie informacyjno-komunikacyjne świętym Graalem współczesnej gospodarki - Wojciech Chmielewski.

11 Dlaczego 4-dniowy tydzień pracy ma sens? - Szymon Matuszyński

13 Ekonomiczny wymiar kary. O prawie i prawach - Michał Reczek, SKN

16 Umowy bezterminowe, na czas nieokreślony albo na zawsze – czy warto? - Wojciech Kostka

18 Najważniejsze zmiany w VAT w 2020 roku - Marek Sporny

23 Życzenia świąteczne

Jarosław Sobkowiak
prezes BDO HBC

Słowo wstępne

Czas płynie nieubłaganie. Dopiero co planowaliśmy rok 2019, tymczasem mamy praktycznie już wszystko dokładnie określone w kontekście roku 2020.

Wiemy na pewno, że kolejne dwanaście miesięcy będzie dla nas niezwykle emocjonującym czasem. Obok realizacji projektów wdrożeniowych na dobre rozpoczynamy nowe projekty; jeden ujrzał już światło dzienne - Work Performance System, drugi premierę będzie miał na wiosnę.

Nie możemy się już doczekać ich realizacji, ponieważ wiemy ponad wszelką wątpliwość, że będą one doskonałymi narzędziami służącymi ciągłemu doskonaleniu, co jest przecież fundamentem naszej działalności.

Przy okazji ostatniego w tym roku wydania magazynu Lean on chciałem złożyć Państwu serdeczne życzenia zdrowych, spokojnych świąt oraz wszystkiego co najlepsze w nadchodzącym 2020 roku. Świat z mienia się dynamicznie, niestety w wielu obszarach niekoniecznie na lepsze. Niech zatem wszystko to, co będzie spotykać Państwa będzie niosło za sobą mnóstwo pozytywnych emocji, dobrej, tak potrzebnej dziś zdrowej energii oraz wiele uśmiechu i prostych radości.

Przykład wdrożenia zarządzania procesowego

Jarosław Sobkowiak

Niniejszy artykuł stanowi drugą część wprowadzenia do zarządzania procesowego i ma za zadanie przedstawić przykład wdrożenia.

Prezentowany projekt wdrożenia zarządzania procesowego został zaprojektowany w taki sposób, aby z jednej strony umożliwić praktyczne przedstawienie korzyści tego podejścia w przedsiębiorstwie, z drugiej zaś nie eskalować ryzyka organizacji. W związku z tym projekt został ograniczony do dwóch starannie wybranych procesów. Ważnym aspektem każdego z nich był fakt, iż były one realizowane przez kilka jednostek organizacyjnych, zlokalizowanych w różnych pionach struktury funkcjonalnej, a więc w ramach projektu konieczne było wypracowanie metod sprawnej współpracy pomiędzy tymi obszarami.

Zarządzanie procesowe – cel projektu

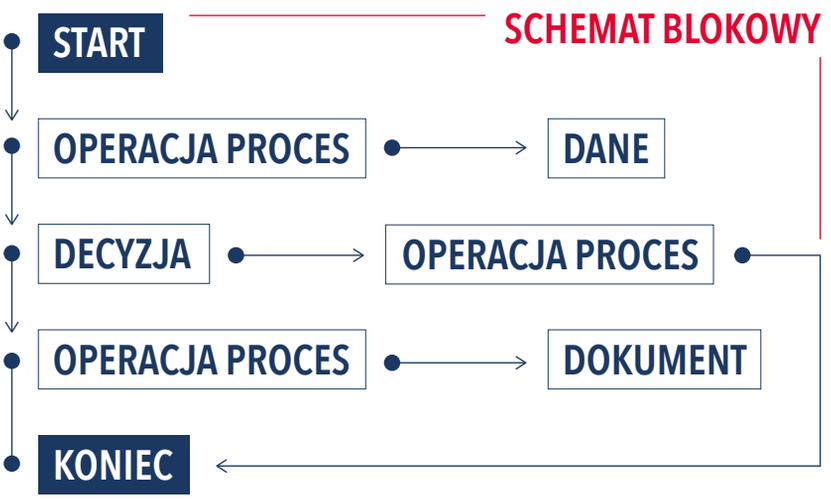
Głównym założeniem projektu było uruchomienie działań mających na celu zaprojektowanie i wdrożenie narzędzi pozwalających na optymalizację i ciągłe doskonalenie procesów. A w związku z tym również przeprowadzenie szerokiego programu szkoleniowego promującego zarządzanie procesowe i ciągłe doskonalenie, w tym także rozwój świadomości, że działania te będą realizowane w sposób ciągły, nie stanowiąc wyłącznie jednego zamkniętego projektu ale raczej zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Cele SMART zostały zdefiniowane jako skrócenie czasu przejścia procesu. Oczywiście nie wyczerpuje to możliwości stawiania celów – w takim projekcie, mogą one również dotyczyć np. minimalizacji błędów występujących w danym procesie.

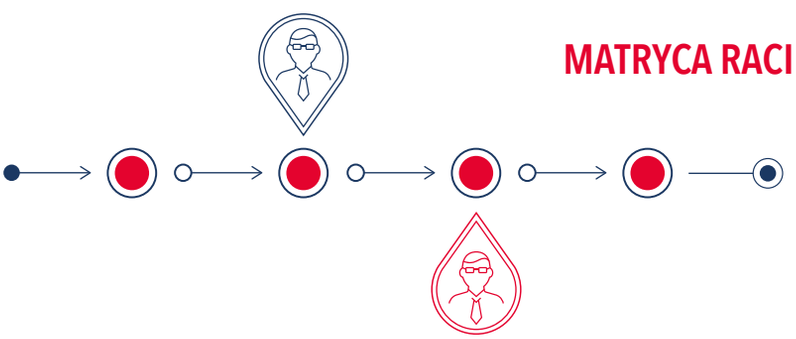
Zarządzanie procesem – prace projektowe

Przeprowadzone w trakcie procesu prace obejmowały:

1. Zakres prac projektowych

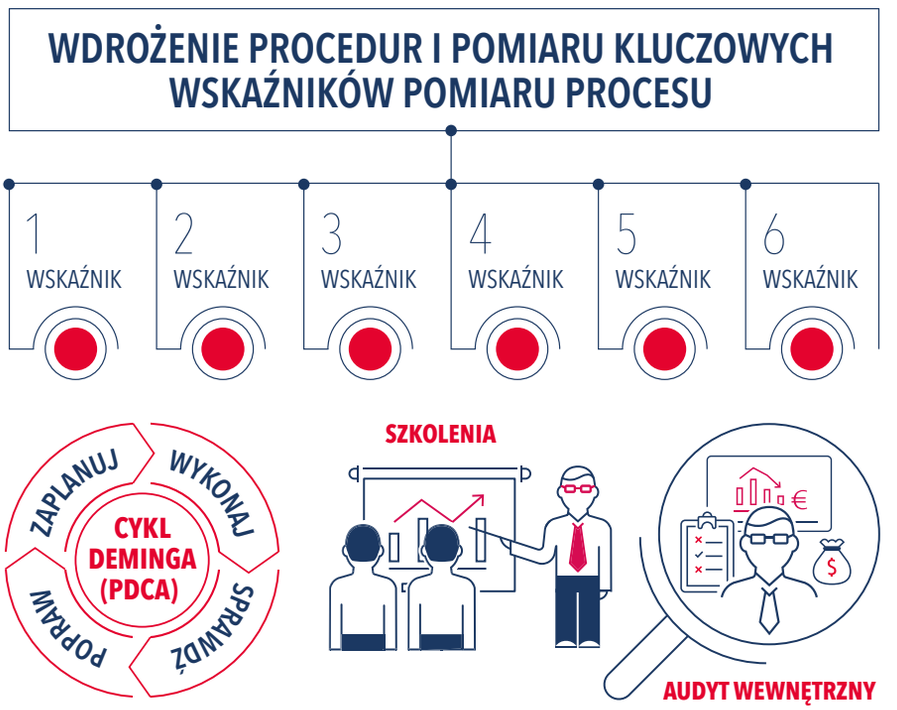
Opracowanie standardów struktury aktów normatywnych w organizacji, opracowanie standardowych procedur w obszarze pilotażowym, opracowanie metod publikacji, standaryzacji i rozwoju/doskonalenia procesów.
W standardzie dokumentacji procesowej wykorzystano narzędzia mapowania procesów takie jak schemat blokowy oraz matryca RACI.





2. Działania w obszarze pilotażowym

- Zmapowanie aktualnego przebiegu procesów i propozycje zmian.
  Działania te polegały głównie na szczegółowym mapowaniu stanu obecnego procesu.
  Przy czym najistotniejsze było odzwierciedlenie rzeczywistego sposobu realizacji działań niezależnie od tego jak były one opisane w istniejących procedurach.
- Opracowanie standardowych procedur dla zweryfikowanych procesów, w tym przygotowanie szczegółowych instrukcji stanowiących załączniki do procedur i będących podstawą do szkoleń stanowiskowych. Procedury te zostały opracowane w zgodzie z nowoopracowanym standardem i na podstawie informacji pozyskanych w etapie mapowania.
- Wdrożenie procedur i pomiaru kluczowych wskaźników pomiaru procesu (czas, RFT).
- Optymalizacja procesu przy wykorzystaniu metod ciągłego doskonalenia w oparciu o cykl Deminga (PDCA/PDSA).



3. **Opracowanie i uruchomienie zasad weryfikacji znajomości i stosowania procedur w drodze audytu wewnętrznego.**

   Opracowanie i uruchomienie audytu wewnętrznego w obszarze pilotażowym.

4. **Przeprowadzenie szkoleń w obszarze pilotażowym w zakresie:**

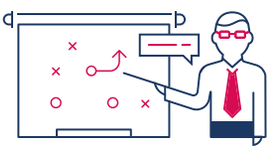
- **Wprowadzenie do Lean Management oraz podstawy kultury ciągłego doskonalenia.**
- **Wprowadzenie do Lean Office.**
- **Metody praktycznego rozwiązywania problemów (dla potrzeb ciągłego doskonalenia procesów).**

Zespół projektowy w ramach zarządzania procesowego

Ze względu na postawione cele zespół projektowy był relatywnie szeroki i podzielony na kilka poziomów:

Właściciel projektu na poziomie Zarządu przedsiębiorstwa

Koordynator projektu



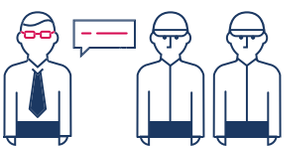
Lider odpowiedzialny za standardy dokumentacji

2 konsultantów zewnętrznych

Właściciele procesów pilotażowych

ZESPÓŁ WSPARCIA

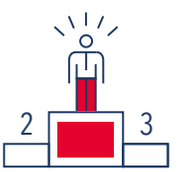
HR



Jednostki merytorycznie powiązane z procesami w obszarze pilotażowym

GRUPA PROMOCJI

Wyselekcjonowani menadżerowie, mający za zadanie w przyszłości rozwijać założenia zarządzania procesowego w innych jednostkach organizacyjnych i procesach



Uzyskane efekty

Dla wybranego jednego procesu pilotażowego cel **SMART** jeżeli chodzi o czas przejścia procesu wynosił 480h. W okresie projektu udało się dzięki optymalizacji działań ograniczyć średni czas przejścia dla procesu z poziomu maksymalnego 1259h do poziomu docelowego. Efekty te zostały uzyskane w czasie 12 tygodni realizacji działań optymalizacyjnych przy wykorzystaniu opisanych w tym artykule metod.

Technologie informacyjno-komunikacyjne świętym Graalem współczesnej gospodarki

Wojciech Chmielewski

Od dłuższego czasu obserwujemy w gospodarce światowej dynamiczny trend polegający na połączeniu zapotrzebowania konsumentów i rozwoju nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Proces ten, zwany digitalizacją, przyspieszył w ciągu ostatnich kilku lat.

Rozwój technologiczny, taki jak urządzenia przenośne, wszechobecne czujniki, analizy „big data", cyfrowe łańcuchy dostaw, wyszukiwarki, sieci społecznościowe, satelitarna geolokalizacja, połączona infrastruktura cyfrowa działająca w czasie rzeczywistym oraz ogromne farmy serwerów zasadniczo zmieniły nasze społeczeństwo.

Zmiana układu sił

Jak ważny jest wspomniany wyżej proces, możemy stwierdzić, analizując zestawienia największych spółek giełdowych w Stanach Zjednoczonych i Europie. W pierwszej dziesiątce największych amerykańskich spółek giełdowych w ciągu ostatnich 10 lat doszło do ogromnych przetasowań. W 2008 r. największą firmą pod względem kapitalizacji i wagi w indeksie S & P 500 był Exxon Mobil. Za nim znajdowała się sieć hipermarketów Wal-Mart Stores oraz Procter & Gamble. W pierwszej dziesiątce znalazła się tylko jedna firma z branży IT: Microsoft, która zajmowała czwarte miejsce pod względem kapitalizacji.

W 2013 r. do największych dziesięciu firm w indeksie S & P 500 należały trzy firmy informatyczne: Apple (największa firma pod względem kapitalizacji), Google (trzecie miejsce) i Microsoft (czwarta pozycja). Exxon już w 2012 roku spadł na drugie miejsce. W 2018 r. aż sześć miejsc w pierwszej dziesiątce należało do firm technologicznych. Pierwsze trzy to: Apple, Microsoft i Amazon. Były lider – Exxon – zajmuje dopiero ósme miejsce.

Europa daleko w tyle za Stanami Zjednoczonymi

Dynamika zmian na rynku amerykańskim jest nieporównywalnie wyższa niż na rynku europejskim. W brytyjskim indeksie FTSE 100 skład dziesięciu największych firm o najwyższej wadze jest podobny do 10 lat temu. Trzy pierwsze miejsca są nadal dostępne: Royal Dutch Shell, HSBC i BP.

W Stanach Zjednoczonych technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) są często uważane za kluczowy wyznacznik wydajności amerykańskiej wydajności. Istnieją badania mówiące, że sektory intensywnie wykorzystujące rozwiązania ICT odpowiadają za większość wzrostu wydajności gospodarki USA.

W porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi Europa odnotowała znacznie mniejszy wzrost wydajności dzięki ICT. Chociaż wkład ICT jest różny w poszczególnych krajach europejskich – tylko dwa kraje skandynawskie (Dania i Szwecja) osiągnęły więcej dzięki ICT niż Stany Zjednoczone – inni członkowie Unii Europejskiej czerpią mniejsze korzyści. Zaobserwowane różnice pokazują jednak, że kraje, branże i firmy, które inwestują i wykorzystują więcej rozwiązań z obszaru ICT, osiągają większe korzyści.

Podobny obraz wyłania się jeśli chodzi o średni udział sektora ICT w gospodarkach krajowych Unii Europejskiej. Dane z 2013 r. pokazują, że najwyższy udział sektora ICT w gospodarce występuje w Wielkiej Brytanii (8,53%), Finlandii (8,12%), Szwecji (6,53%), Holandii (6,50%). Najniższą średnią wartość odnotowano z kolei na Litwie (2,66%), Łotwie (2,93%), w Grecji (3,63%), w Polsce (3,64%) i Rumunii (3,96%).

Niski poziom finansowego zaangażowania

Główną przyczyną ograniczonych zysków Europy jest niższy poziom inwestycji kapitałowych w rozwiązania ICT. Od lat 90. kraje europejskie znacznie pozostają w tyle za Stanami Zjednoczonymi pod względem poziomu inwestycji w ICT, zarówno jako procent całkowitych inwestycji w środki trwałe, jak i procent PKB ogółem. Z tego właśnie powodu wydajność w europejskim sektorze usług wzrosła o mniej niż połowę niż w Stanach Zjednoczonych w latach 2006–2016.

Jak duża jest różnica między rynkiem europejskim i pozaeuropejskim pokazuje poniższe zestawienie spółek o największych przychodach na świecie wg stanu na 2018 r., w gronie których nie ma ani jednego przedsiębiorstwa z Unii Europejskiej.

Nr	Spółka	Przychody	Nr	Spółka	Przychody
1.	Apple Inc.	229,2 mld USD	9.	IBM	79,1 mld USD
2.	Samsung Electronics	211,9 mld USD	10.	Dell Technologies	78,7 mld USD
3.	Amazon	177,9 mld USD	11.	Sony	77,1 mld USD
4.	Foxconn	154,7 mld USD	12.	Panasonic	72,0 mld USD
5.	Alphabet Inc.	110,8 mld USD	13.	Intel	62,8 mld USD
6.	Microsoft	90,0 mld USD	14.	LG Electronics	54,3 mld USD
7.	Huawei	89,3 mld USD	15.	JD.com	54,0 mld USD
8.	Hitachi	84,6 mld USD			

Tempo zmian w dziedzinie technologii cyfrowych przeznaczonych dla przedsiębiorstw jest ogromne. Z roku na rok średnio 40% nowych danych jest odbieranych w Internecie. Szacuje się, że ilość informacji analizowanych i wykorzystywanych do skutecznego zarządzania i rozwijania biznesu wynosi obecnie 0,5% wszystkich danych.

Do 2020 r. mogą wynieść nawet 33%. Wzrost dostępnych danych cyfrowych wytwarzanych przez przedsiębiorstwa oczywiście wpływa korzystnie na dynamiczny postęp w wykorzystaniu nowych technologii w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Z roku na rok niektóre rozwiązania cyfrowe stają się coraz popularniejsze a dodatkowo pojawiają się nowe rozwiązania, które zyskują szybko na znaczeniu.

Dlaczego 4-dniowy tydzień pracy ma sens

Szymon Matuszyński

Praca tylko przez cztery dni w tygodniu, czyli na przykład wolne piątki. Przyzwyczajeni do 40-godzinnego tygodnia pracy Polacy chyba sobie tego jeszcze nie wyobrażają. Coś jednak jest na rzeczy, ponieważ coraz więcej firm i korporacji testuje, a nawet wdraża takie rozwiązania.

Ostatnio świat obiegła informacja, że testy 4-dniowego tygodnia pracy w ramach programu Work Life Choice Challenge przeprowadził japoński Microsoft. Testom poddano 2300 pracowników, a dodatkowy dzień wolny miał oczywiście na celu poprawienie wyników w niektórych obszarach organizacji (czy nie ma to aby czegoś wspólnego z leanową koncepcją?)

Jest lepiej? O wiele lepiej! Oczywiście wyniki przeprowadzonego testu były bardzo interesujące, w kilku obszarach wręcz rewolucyjne:

- wyniki sprzedaży wzrosły w sierpniu 2019 roku o 39,9% w stosunku do sierpnia 2018 roku
- zużycie energii elektrycznej w firmie spadło o 23,1%,
- liczba papierowych wydruków zmalała o 58,7%.
- skrócił się też czas trwania spotkań do 30 minut.
- Jeśli przeliczyć to na wskaźniki efektywności czy finansowe, korzyści dla firmy robią z pewnością jeszcze większe wrażenie.

Oczywiście japoński przykład nie jest jedyny, temat podnoszony jest w wielu krajach na całym świecie, w tym również w Polsce. Co prawda u nas sytuacja nie przedstawia się pod tym względem najlepiej.

Polacy pracują długo i niekoniecznie efektywnie
Według danych płynących z badania Kantar Millward Brown przeprowadzonego dla Work Service okazuje się, że osoby prowadzące działalność pracują 55 godzin tygodniowo. Czyli idziemy kompletnie nie w tym kierunku, w którym trzeba! Zupełnie inaczej niż duńskim urzędzie gminy w Odsherred – tam będą urzędnicy pracować będą właśnie cztery godziny, a testy potrwają aż trzy lata. Władze jednak są przekonane już dziś, że to w zupełności wystarczy.

Rozbierając problem na czynniki pierwsze oraz biorąc pod uwagę najprostsze mechanizmy psychologiczne, 4-dniowy tydzień pracy to pomysł co najmniej dobry. Aczkolwiek muszą w organizacji zostać spełnione podstawowe warunki, aby wszystko działało jak należy.

Kluczowe czynniki sukcesu
Przede wszystkim dostosowana do tej zmiany musi być kultura organizacyjna, w bardzo ważna jest otwartość kadry menedżerskiej i jej zaufanie do zespołu. Niezwykle istotne jest też to, aby zespół wiedział, po co rewolucyjna zmiana jest wprowadzana – świadomość strategicznych celów jest kluczowym czynnikiem sukcesu.
Wszak nie chodzi przecież tylko o to, aby dać ludziom po prostu dzień w tygodniu wolnego więcej. Taka zmiana to dla firmy rewolucja w myśleniu i podejściu do pracy, ale też do tzw. life balance pracowników, optymalizacji procesów czy na końcu finansów.

Wyniki z testów prowadzonych w niemal wszystkich firmach, które na taki krok się zdecydowały, są jednoznacznie – pracownicy mają więcej z pracy przyjemności i chętniej do niej przychodzą.

Przed ostatecznym wdrożeniem tak radykalnej zmiany w życiu organizacji warto poczekać jednak na wyniki testów, które przeprowadzone zostaną w dłuższym okresie.

Bo przecież przez miesiąc czy dwa wyniki mogą być rzeczywiście znakomite, a efektywność i wydajność pracy poszczególnych zespołów rosnąć. Jednak osiągnąć pewien pułap to jedno. O wiele większym wyzwaniem jest się na tym poziomie utrzymać.

Ekonomiczny wymiar kary. O prawie i prawach.

Prohibenda maxime est ira in puniendo [1]

Michał Reczek, SKN

Prawo pełni w państwie rozmaite funkcje. Jedną z podstawowych jest funkcja ochronna, która zapewnia prawną ochronę pewnych dóbr i wartości takich jak zdrowie czy życie. Kolejna to funkcja represyjna, określającą wymiar kary za przestępstwa, której nieuchronność ma za zadanie odstraszać przed wyborem kryminalnej ścieżki.

Te dwie funkcje w najszerszym stopniu realizuje prawo karne, a przestępstwa skatalogowane w Kodeksie karnym oddziałują na wyobraźnię oraz stanowią nośny temat w dyskusjach nt. zmian w prawie. Sprawia to, że ta gałąź prawa przestaje służyć dobru wszystkich obywateli, a staje się narzędziem polityków w wyścigu o władzę i przedłużenie kadencji. Efektem są powracające jak bumerang, szkodliwe pomysły zmiany w penalizacji przestępstw.

„Obecny stan prawny nie odpowiada postulatowi ochronnej funkcji prawa karnego i przez to nie daje wystarczających narzędzi dla ograniczenia przestępczości i ochrony społeczeństwa" – pisał w 2007 r. projektodawca

radykalnych zmian Kodeksu karnego, przygotowanych z inicjatywy ministra sprawiedliwości Zbigniewa Ziobry [2]. Po 12 latach to samo stwierdzenie znalazło miejsce w uzasadnieniu projektu zmian w Kodeksie karnym z 25 stycznia 2019 r.

Ogłoszenie projektu, który wprowadza około 100 zmian zaostrzających przepisy, nałożyło się w czasie z tragiczną śmiercią prezydenta Gdańska, śp. Pawła Adamowicza. Czy był to tylko zbieg okoliczności, czy celowe wykorzystanie prawnej nieświadomości żądnego krwi społeczeństwa?

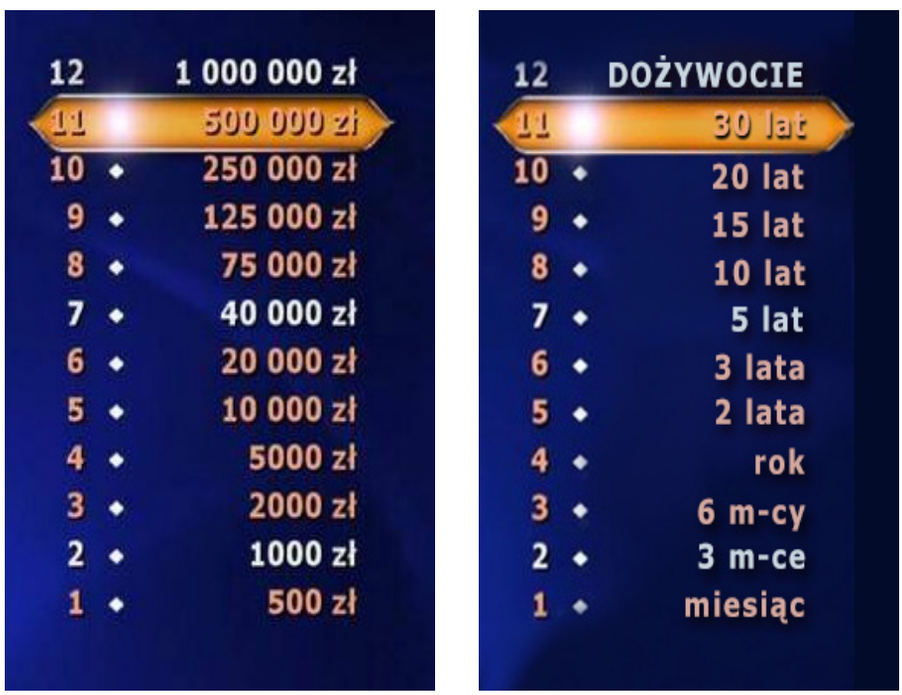
Ministerstwo Sprawiedliwości dążyło do zmiany katalogu kar (pozbawienia wolności) [3], z obecnie obowiązujących trzech przedziałów:

- od miesiąca do lat 15 [4]
- 25 lat
- dożywotnie pozbawienie wolności

na dwa przedziały:

- od tygodnia do lat 30
- dożywotnie pozbawienie wolności.

Obecnie Sąd orzeka, czy oskarżony spędzi w więzieniu maksymalnie 15 lat, czy też należy wymierzyć mu karę znacznie bardziej dolegliwą 25-letnią, bądź nawet dożywotnią izolację. Nie ma możliwości wymierzenia kary w innym wymiarze, co oznacza, że decyzja o wymierzeniu kary musi być decyzją przemyślaną i uzasadnioną. Ten model ma swoje podstawy, bardzo podobne do tych, które uzasadniają gradację nagród w Milionerach.



Gradacja nagród w Milionerach oraz struktura sankcji w Kodeksie karnym

W Milionerach rozpoczynamy grę od pytania za 100 zł i z każdym kolejnym pytaniem nagroda za poprawną odpowiedź rośnie w tempie geometrycznym (od 50% z 200zł do 300zł, do 200% w większości przypadków). Dzieje się tak z bardzo prostego powodu, dodatkowe 200 zł jest zauważalne, gdy na koncie mamy 300 zł, ale staje się obojętne, kiedy zdobyliśmy już pół miliona. Wyjaśnia to prawo malejącej użyteczności krańcowej [5]. Użyteczność tych samych 200 złotych zmienia się w zależności od etapu gry, a konkretniej od sumy zgromadzonych pieniędzy, podobnie jak zmienia się użyteczność zjadanych kawałków pizzy, pierwszy jest najbardziej pożądany, zjedzenie piątego już nie zachwyca, a dziesiąty jest w najlepszym razie obojętny.

Znikoma jest również rozbieżność między dolegliwością (ujemną użytecznością) kar różniących się miesiącem pozbawienia wolności, gdy skazanego czeka wiele lat w zakładzie karnym. Kary pozbawienia wolności do lat 15 wymierza się zakresowo, ponieważ te same różnice w jej wysokości mają większe przełożenie na dolegliwość w przypadku niższego wymiaru. Po przekroczeniu progu 15 lat należy zwiększyć wymiar kary o kolejne 10 lat, by różnica była odpowiednio odczuwalna, a następnie z 25 lat przejść do dożywotniego pozbawienia wolności. Na tym etapie dywagacje nad tym czy bardziej słuszne będzie 25, 28, a może 31 lat są bezwartościowe. Dolegliwość dodatkowych 3 lat w takich przypadkach jest niemal zerowa. Rozciągnięcie sankcji do 30 lat i zakresowe jej wyznaczanie nie dość, że nie jest uzasadnione, może stać się początkiem nowego problemu. Pojawia się pytanie, niestety bez odpowiedzi, jak sąd ma dowieść tego, że w danym przypadku słuszna będzie kara 28 lat i 2 miesięcy, zamiast 28 lat i 3 miesięcy.

„Po przekroczeniu pułapu sankcji związanego z realnym zmniejszeniem się dolegliwości poszczególnych jednostek czasu, w których wymierza się karę pozbawienia wolności, karę należy wymierzać na podstawie sankcji określonej punktowo, a nie zakresowo. Aktualnie obowiązujący Kodeks karny czyni zadość tej zasadzie; nie prowadzi do fikcji, że karę się wymierza, a nie orzeka na chybił trafił. Podejmowanie decyzji, czy kara powinna wynosić 15 czy 16 lat; 24 czy 25 lat, byłoby albo stratą czasu, albo czystą loterią, albo czystą fikcją” [6].

Mając na uwadze ekonomiczne prawa rządzące między innymi gradacją nagród w teleturnieju prowadzonym przez Huberta Urbańskiego oraz powyższą diagnozę postawioną przez dra Małeckiego, należy dostrzec bezpodstawność rozwiązania zaprezentowanego w projekcie zmiany Kodeksu karnego oraz niektórych innych ustaw. Wszystko przez prawo malejącej użyteczności krańcowej. Ministerstwo Sprawiedliwości po raz ostatni proponowało powyższe zmiany w styczniu bieżącego roku, natomiast historia pokazuje, że tymczasowa cisza w tej sprawie nie powinna napawać spokojem. Wszak nie znamy dnia ani godziny, gdy potrzeba będzie kolejnego apelu sygnowanego przez ponad 150 profesorów, doktorów habilitowanych i doktorów z kilkudziesięciu uniwersytetów i szkół wyższych, w tym niemal wszystkich kierowników katedr i zakładów prawa karnego i kryminologii, do Prezydenta RP o przekazanie ustawy Sejmowi do ponownego rozpatrzenia z powodu „zagrożenia dla funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości i bezpieczeństwa prawnego obywateli”. A taką bezprecedensową opinię dotyczącą obszerniejszych zmian w obrębie prawa karnego otrzymał Prezydent RP w czerwcu tego roku [8]...

[1] Łac. W karaniu zaś najbardziej należy powściągać gniew – jedna z rzymskich paremii prawniczych, będących fundamentalnymi regułami prawa obowiązującego w antycznym państwie rzymskim.

[2] M. Małecki, Zmiany w kodeksie karnym: Zarządzanie strachem, 2019 (https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/1396133,zarzadzanie-strachem.html) (25.02.2019 r.)

[3] Poza wymienionymi karami pozbawienia wolności kodeks karny przewiduje jeszcze karę grzywny oraz ograniczenia wolności – Art. 32. Kodeksu Karnego

[4] W dwóch sytuacjach możliwe jest orzeczenie kary do 20 lat pozbawienia wolności, są to nadzwyczajne obostrzenie kary (art. 38 kodeksu karnego) i kara łączna (art. 86 kodeksu karnego). Nadzwyczajne obostrzenie kary regulują m.in. przepisy o recydywie (art. 64 kk), przepisy dotyczące czynów zabronionych, z których sprawca ustalił sobie stałe źródło dochodu, czynów popełnionych w związku z działalnością w zorganizowanej grupie albo mających charakter terrorystyczny (art. 65 kk), a także przepisy dotyczące ciągu przestępstw (art. 91 kk).

[5] Nazywane też I prawem Gossena – W miarę wzrostu konsumpcji danego dobra użyteczność krańcowa każdej kolejnej jednostki maleje.

[6] M. Małecki, 30 lat więzienia? Dlaczego nowa kara nie ma sensu, 2016 (https://www.dogmatykarnisty.pl/2016/03/30-lat-wiezienia/) (25.02.2019 r.)

[7] S. Waltoś Opinia dotycząca uchwalonej przez Sejm w dniu 13 czerwca 2019 r. ustawy o zmianie ustawy Kodeks karny i niektórych innych ustaw, przedstawionej Prezydentowi Rzeczpospolitej Polskiej w trybie art. 122 ust. 1 Konstytucji RP, 2019 (https://karne24.com/wp-content/uploads/2019/06/opinia23.06.2019-oficjalna.pdf)

Umowy bezterminowe, na czas nieokreślony albo na zawsze – czy warto?

Wojciech Kostka, adwokat, Kancelaria KKiW

Częstą praktyką stron jest zawieranie umów na czas nieokreślony, bezterminowo lub nawet na zawsze. To ostatnie rozwiązanie jest popularne choćby w przypadku zobowiązania do zachowania określonych informacji w tajemnicy przy umowach dotyczących zachowania poufności zwanych potocznie NDA (od non-disclosure agreement).

Co jednak istotne, tak sformułowane klauzule umowne budzą tylko pozorne poczucie bezpieczeństwa i trwałości powstałego na ich podstawie stosunku prawnego. Przedsiębiorcy czują się bezpiecznie w szczególności przy braku umownej klauzuli dotyczącej rozwiązania umowy za wypowiedzeniem. Często jednak, nawet mimo braku takiej klauzuli, daną umowę można będzie wypowiedzieć na podstawie przepisów prawa – tak jest np. przy okazji umów zlecenia czy umów o świadczenie usług (więc np. bardzo popularnych umów B2B), do których stosujemy przepisy o zleceniu. Szczególne znaczenie w powyższym zakresie odgrywa jednak przepis art. 3651 Kodeksu cywilnego, zgodnie z którym:

Zobowiązanie bezterminowe o charakterze ciągłym wygasa po wypowiedzeniu przez dłużnika lub wierzyciela z zachowaniem terminów umownych, ustawowych lub zwyczajowych, a w razie braku takich terminów niezwłocznie po wypowiedzeniu.

Jak rozumieć powyższy przepis?

Wynika z niego wprost, że przy braku terminów wypowiedzenia przewidzianych w samej umowie, jak również przy braku terminów ustawowych lub zwyczajowych dotyczących podobnych umów (a brak ich w odniesieniu do ww. NDA) umowa wygasa niezwłocznie po dokonaniu wypowiedzenia. Wbrew więc pozorom zobowiązania z takich umów mogą być nawet mniej trwałe i łatwiejsze do wzruszenia niż np. w przypadku umów zawieranych na czas określony.

Jak uniknąć ww. problemu?

Należy zastanowić się czy dana umowa/ stosunek prawny, uwzględniając ustalenia biznesowe Stron, rzeczywiście powinna obowiązywać bezterminowo, na czas nieokreślony czy na zawsze (to ostatnie sformułowanie budzi szczególne wątpliwości). Tak ujęty okres obowiązywania umowy niekoniecznie zapewnia bowiem trwałość danego stosunku prawnego, a często (jak wskazano wyżej) wręcz uelastycznia możliwości stron w zakresie jego rozwiązywania.

Biorąc to pod uwagę, chcąc zapewnić trwałość stosunku prawnego często bardziej uzasadnione będzie zawarcie umowy na dłuższy czas określony (jednak nie zbyt długi, żeby nie narazić się na zarzut obejścia prawa – jako taka mogłaby być uznana np. umowa o pracę zawarta na czas określony 15 lat) z możliwością jej, również automatycznego, przedłużenia na dalszy okres przy spełnieniu określonych przesłanek lub przy braku aktywności Stron.

Przenosząc powyższe na grunt NDA dobrym pomysłem będzie więc np. odesłanie do konkretnego okresu („x" lat), do okresu obowiązywania umowy głównej z którą zachowanie poufności się wiąże lub np. odwołania się do okresu przez który tajemnica przedsiębiorstwa / informacje poufne przedstawiają wartość gospodarczą lub wizerunkową (co może wiązać się z pewnym ryzykiem interpretacyjnym, bo taki okres może być trudny do określenia).

Można starać się również połączyć powyższe rozwiązania np. w następujący sposób:

obowiązek zachowania Informacji Poufnych w tajemnicy obowiązuje przez czas obowiązywania Umowy lub Umowy głównej, w zależności od tego co nastąpi później, a po ich rozwiązaniu przez okres w którym Informacje Poufne przejawiają wartość gospodarczą lub wizerunkową, nie krócej jednak niż przez [x] lat od dnia rozwiązania umowy

Najważniejsze zmiany w VAT w 2020 roku

Marek Sporny, Senior Tax Manager w Dziale Doradztwa Podatkowego BDO,
biuro w Poznaniu

▲ Marek Sporny

Od nowego roku zaczną obowiązywać liczne zmiany w przepisach o VAT. Są to m.in. zmiany wpływające na praktykę rozliczeń podatku, w tym w transakcjach transgranicznych, prawo do odliczenia, plik JPK, zasady stosowania kas fiskalnych, odpowiedzialność solidarną czy konieczność stosowania w rozliczeniach rachunków bankowych z tzw. białej listy.

I. Należności powyżej 15 tys. zł trzeba płacić na rachunki z wykazu VAT

Od 1 stycznia 2020 roku, podatnicy będą musieli płacić za faktury o wartości powyżej 15 tys. zł (lub równowartości tej kwoty, jeśli należność określono w innej walucie) wystawionej przez podatnika VAT czynnego na rachunek zamieszczony w Wykazie podatników VAT (tzw. biała lista). Wykaz działa od 1 września 2019 roku. Korzystanie z wykazu podatników VAT nie jest obowiązkowe. Brak weryfikacji kontrahenta w wykazie podatników VAT powoduje jednak negatywne konsekwencje. Po pierwsze oznacza niedochowanie należytej staranności, o której mowa w przepisach o VAT. Po drugie, skutkiem dokonania płatności na inny rachunek będzie od 1 stycznia 2020 roku brak możliwości zaliczenia takiej płatności do kosztów uzyskania przychodów lub podważenie takiego zaliczenia, jeżeli mimo to podatnik taki wydatek do kosztów podatkowych zaliczy. Po trzecie, dokonanie takiej płatności na niezweryfikowane konto rodzi ryzyko poniesienia przez nabywcę odpowiedzialności solidarnej za zaległości wystawcy faktury w części dotyczącej podatku (VAT), który wynika z tej niezweryfikowanej płatności. Oznacza to, że fiskus niezapłaconego przez kontrahenta podatku będzie mógł dochodzić nie tylko od niego, ale także od podatnika, który zapłacił za fakturę na rachunek spoza wykazu.

II. Od 2020 roku nowe warunki stosowania stawki 0% przy WDT

Od 1 stycznia 2020 roku warunkiem zastosowania zerowego VAT przy wewnątrzwspólnotowej dostawie (WDT) będzie podanie numeru identyfikacyjnego dostawcy, a także terminowe złożenie prawidłowej informacji podsumowującej. Do zastosowania stawki 0% dla WDT nie wystarczy już zatem dokonanie dostawy na rzecz nabywcy posiadającego właściwy i ważny numer identyfikacyjny dla transakcji wewnątrzwspólnotowych. Konieczne będzie także to by nabywca podał taki numeru dostawcy. Mimo zatem, że dostawca nadal ma obowiązek sprawdzić odbiorcę, to dodatkowo będzie musiał dysponować również dowodem na to, że nabywca taki numer sam mu podał. Poza kwestiami związanymi z weryfikacją (podaniem) numeru identyfikacyjnego oraz posiadaniem dokumentacji potwierdzającej wywóz towaru z kraju pojawi się dodatkowy warunek. Jest nim złożenia przez dostawcę prawidłowej informacji podsumowującej. Równocześnie z nowymi polskimi przepisami, zacznie obowiązywać 1 stycznia 2020 roku unijne rozporządzenie wykonawcze 2018/1912. Wprowadza ono do celów zastosowania zwolnienia (stawki 0%) instytucję domniemania pozwalającą uznać, że towary będące przedmiotem wewnątrzwspólnotowej dostawy towarów zostały wywiezione z terytorium jednego państwa członkowskiego do innego państwa członkowskiego. Domniemanie urzędnicy mogą jednak obalić.

II. Od 2020 roku nowe warunki stosowania stawki 0% przy WDT

Od 1 stycznia 2020 roku warunkiem zastosowania zerowego VAT przy wewnątrzwspólnotowej dostawie (WDT) będzie podanie numeru identyfikacyjnego dostawcy, a także terminowe złożenie prawidłowej informacji podsumowującej. Do zastosowania stawki 0% dla WDT nie wystarczy już zatem dokonanie dostawy na rzecz nabywcy posiadającego właściwy i ważny numer identyfikacyjny dla transakcji wewnątrzwspólnotowych. Konieczne będzie także to by nabywca podał taki numeru dostawcy. Mimo zatem, że dostawca nadal ma obowiązek sprawdzić odbiorcę, to dodatkowo będzie musiał dysponować również dowodem na to, że nabywca taki numer sam mu podał. Poza kwestiami związanymi z weryfikacją (podaniem) numeru identyfikacyjnego oraz posiadaniem dokumentacji potwierdzającej wywóz towaru z kraju pojawi się dodatkowy warunek. Jest nim złożenia przez dostawcę prawidłowej informacji podsumowującej. Równocześnie z nowymi polskimi przepisami, zacznie obowiązywać 1 stycznia 2020 roku unijne rozporządzenie wykonawcze 2018/1912. Wprowadza ono do celów zastosowania zwolnienia (stawki 0%) instytucję domniemania pozwalającą uznać, że towary będące przedmiotem wewnątrzwspólnotowej dostawy towarów zostały wywiezione z terytorium jednego państwa członkowskiego do innego państwa członkowskiego. Domniemanie urzędnicy mogą jednak obalić.

III. Faktury będzie można wystawić tyko do paragonów zawierających NIP

Od 1 stycznia 2020 r. zmienią się zasady wystawiania faktur do paragonów fiskalnych. W przypadku sprzedaży zarejestrowanej na kasie fiskalnej, sprzedawca wystawi fakturę nabywcy, który posługuje się numerem identyfikującym, tylko w przypadku, gdy ten numer będzie znajdować się na paragonie dokumentującym sprzedaż. Zgodnie z obecnie obowiązującymi przepisami VAT, paragon do kwoty 450 zł brutto (100 euro) z NIP nabywcy stanowi fakturę uproszczoną, równoważną ze zwykłą fakturą. W przypadku takich paragonów (z NIP nabywcy), aby potwierdzić zakup, nabywca nie musi dodatkowo występować o zwykłą fakturę.

Zakup towarów lub usług zewidencjonowany na kasie fiskalnej może być na żądanie klienta potwierdzony również fakturą. Przedsiębiorca ma obowiązek wystawić fakturę w przypadku, gdy klient poprosi o dokument w terminie 3 miesięcy, licząc od końca miesiąca, w którym dostarczono towar lub wykonano usługę bądź otrzymano całość lub część zapłaty. Zmiana przepisów nie dotyczy podatników świadczących usługi taksówek osobowych, z wyłączeniem wynajmu samochodów osobowych z kierowcą (PKWiU 49.32.11.0).

IV. Od kwietnia 2020 roku zmieni sią matryca stawek VAT i klasyfikacja

Od 1 kwietniu 2020 roku zmieni się katalog towarów objętych obniżonymi stawkami VAT. Z tym dniem zacznie obowiązywać nowa matryca stawek tego podatku. W konsekwencji zmienią się stawki VAT dla niektórych towarów i usług. Dotyczy to zarówno podwyższenia, jak i obniżenia stawek na wybrane towary i usługi. Zmieniony zostanie również sposób identyfikowania towarów i usług na potrzeby VAT. Nowe przepisy przewidują odejście od stosowania Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU 2008) na rzecz Nomenklatury Scalonej (CN – w odniesieniu do towarów) oraz aktualnej Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU 2015 dotyczy usług). Co ważne, nowe rozwiązania przewidują obejmowanie jedną stawką podatku obniżonego – w jak największym stopniu – całych działów CN. Oznacza to istotne zmniejszenie liczby pozycji w nowych załącznikach nr 3 i nr 10 do ustawy VAT.

V. Nowy JPK_VAT zastąpi deklaracje VAT-7 i VAT-7K

Od 1 kwietnia 2020 r. duzi przedsiębiorcy, którzy są podatnikami VAT, a od 1 lipca 2020 r. pozostali podatnicy VAT, będą składać nowy JPK_VAT, obejmujący dwie części: deklarację i ewidencję. Jeden plik ma uprościć rozliczenie i zastąpi składane dotychczas deklaracje VAT. W przypadku dużych przedsiębiorców chodzi o firmy: zatrudniające ponad 250 osób i mające obroty przekraczające 50 mln euro lub zatrudniające ponad 250 osób, w których suma aktywów bilansu przekracza 43 mln euro. JPK_VAT będzie składany wyłącznie w wersji elektronicznej za okresy miesięczne, do 25. dnia miesiąca za miesiąc poprzedni. Podatnicy, którzy rozliczają się kwartalnie i są zobowiązani do składania JPK_VAT, wypełnią tylko część ewidencyjną za pierwsze 2 miesiące każdego kwartału. Natomiast po zakończeniu kwartału wypełnią część ewidencyjną za 3. miesiąc kwartału oraz część deklaracyjną JPK_VAT za cały kwartał. Zgodnie z nowymi przepisami JPK_VAT będzie można podpisać: podpisem kwalifikowanym (polskim lub innego kraju UE); profilem zaufanym; danymi autoryzującymi. W przypadku stwierdzenia błędów w składanych danych naczelnik urzędu skarbowego będzie mógł, w drodze decyzji, nałożyć na podatnika karę pieniężną w wysokości 500 zł za każdy błąd.

VI. Obowiązkowe kasy fiskalne on-line dla niektórych usług już od stycznia 2020 roku

Od nowego roku zaczną funkcjonować przepisy o kasach fiskalnych on-line. Od 1 stycznia 2020 roku obowiązek ich stosowania będą mieli podatnicy świadczący usługi naprawy pojazdów silnikowych oraz motorowerów, w tym naprawy opon, ich zakładania, bieżnikowania i regenerowania, oraz w zakresie wymiany opon lub kół dla pojazdów silnikowych oraz motorowerów a także usługi sprzedaży benzyny silnikowej, oleju napędowego, gazu przeznaczonego do napędu silników spalinowych.

Z kolei od 1 lipca 2020 roku obowiązek taki obejmie podatników świadczących usługi związane z wyżywieniem wyłącznie świadczonych przez stacjonarne placówki gastronomiczne, w tym również sezonowo oraz usług w zakresie krótkotrwałego zakwaterowania, a także usługi sprzedaży węgla, brykietu i podobnych paliw stałych wytwarzanych z węgla, węgla brunatnego, koksu i półkoksu przeznaczonych do celów opałowych. I w końcu od 1 stycznia 2021 roku kasy online będą musieli mieć podatnicy świadczących usługi: fryzjerskie, kosmetyczne i kosmetologiczne, budowlane, w zakresie opieki medycznej świadczonej przez lekarzy i lekarzy dentystów, prawnicze. Związane z działalnością obiektów służących poprawie kondycji fizycznej (te ostatnie wyłącznie w zakresie wstępu).

VII. Od 2020 roku podatnicy będą mieć indywidualne konta do wpłat podatków

Zgodnie z nowymi przepisami od 1 stycznia 2020 r. wpłata podatku dochodowego od osób fizycznych, podatku dochodowego od osób prawnych lub podatku od towarów i usług oraz niepodatkowych należności budżetowych – będzie dokonywana na rachunek urzędu skarbowego przy użyciu indywidualnego rachunku podatkowego identyfikującego podatnika lub płatnika (indywidualny rachunek podatkowy). Oznacza to, że na nowy rachunek powinna trafić już wpłata VAT dokonywana za grudzień do 25 stycznia 2020 roku. Numer indywidualnego rachunku podatkowego będzie udostępniany, po podaniu identyfikatora podatkowego, za pośrednictwem strony internetowej ministra właściwego do spraw finansów publicznych lub przez urząd skarbowy. Przy czym numer rachunku ma zawierać m.in. identyfikator podatkowy, którym jest PESEL lub NIP. Numer przydzielonego tzw. mikrorachunku podatkowego można już sprawdzić na stronach Ministerstwa Finansów (https://www.podatki.gov.pl/generator-mikrorachunku-podatkowego).

VIII. Od nowego roku nowe zasady rozliczania transakcji łańcuchowych

Od nowego roku zaczną obowiązywać ujednolicone zasady rozliczania tzw. transakcji łańcuchowych w ramach UE. Zmiany te wynikają zarówno z przepisów krajowych, jak i poprzedzających je uregulowań unijnych. W przypadku transakcji łańcuchowych obejmujących eksport towarów, zmianie ulega przepis art. 22 ust. 2 ustawy o VAT, który reguluje przyporządkowanie transportu towarów dostawie ruchomej, determinując międzynarodowy (transgraniczny) charakter tej dostawy, i w konsekwencji - prawo do zastosowania obniżonej stawki VAT 0% do opodatkowania eksportu towarów. W ustawie pojawił się również nowy przepis, który przewiduje, że w przypadku, gdy kilka podmiotów dokonuje dostawy tego samego towaru w ten sposób, że pierwszy z nich wydaje ten towar bezpośrednio ostatniemu w kolejności nabywcy, przy czym towar ten jest wysyłany lub transportowany z terytorium jednego państwa członkowskiego na terytorium innego państwa członkowskiego, to wysyłka lub transport tego towaru są przyporządkowane wyłącznie do dostawy dokonanej do podmiotu pośredniczącego. Przepis ten wprowadza zatem domniemanie, że jeżeli towar jest wydawany przez pierwszy podmiot ostatniemu w kolejności nabywcy, przy czym towar ten jest wysyłany lub transportowany z jednego państwa członkowskiego do drugiego państwa członkowskiego, to transakcją ruchomą będzie transakcja dostawy dokonanej na rzecz podmiotu pośredniczącego. Dla celów stosowania tego przepisu wprowadzono wyjaśnienie pojęcia podmiotu pośredniczącego.

IX. Nowa procedura przemieszczania towarów w celach nietransakcyjnych

Od 1 stycznia 2020 roku polskie magazyny konsygnacyjne zastąpią magazyny call of stock oraz nowe związane z procedurą przemieszczania własnych towarów do tychże magazynów obowiązki ewidencyjne i warunki, które trzeba będzie spełniać, aby uniknąć uznania takiego przemieszczenia za wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów. Do końca 2019 r. w polskiej ustawie o VAT funkcjonuje pojęcie „magazyn konsygnacyjny". Od 2020 r. magazyn taki będzie funkcjonował pod nazwą „magazyn typu call-off stock". Cechą charakterystyczną magazynu konsygnacyjnego jest to, że towary w nim składowane nie są przeznaczone dla znanego nabywcy. Natomiast magazyn call-off stock wyróżnia się tym, że towary są przeznaczone dla z góry określonego „odbiorcy". Co istotne nowe przepisy przewidują, że przemieszczenia towarów w procedurze magazynu typu call-off stock nie uznaje się za wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów. Aby procedura magazynu typu call-off stock mogła mieć miejsce, muszą zostać spełnione określone warunki. Warto także zauważyć, że podatnik, który prowadzi magazyn typu call-off stock jest zobowiązany złożyć w terminie 14 dni od dnia pierwszego wprowadzenia towaru do tego magazynu, za pomocą środków komunikacji elektronicznej, do właściwego dla niego naczelnika urzędu skarbowego zawiadomienie o prowadzeniu magazynu wykorzystywanego w procedurze magazynu typu call-off stock. Co prawda unijne przepisy nie przewidują takiego obowiązku, jednak polski ustawodawca zdecydował się go wprowadzić.

X. Nowe wielkości progowe dla podmiotów uznawanych za małych podatników VAT

Ustawa o VAT przewiduje, że przez małego podatnika (co do zasady) rozumie się podatnika, u którego wartość sprzedaży (wraz z kwotą podatku) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 1,2 mln euro. Przeliczenia kwot limitów wyrażonych w euro dokonuje się według średniego kursu euro ogłaszanego przez NBP na pierwszy dzień roboczy października poprzedniego roku podatkowego, w zaokrągleniu do 1000 zł. Kurs euro na dzień 1 października 2019 r. wyniósł 4 zł 37 gr. Oznacza to, że w 2020 roku limit determinujący status małego podatnika VAT wynosi 5 248 000 zł. Nieco inny limit obowiązuje podatników prowadzących przedsiębiorstwo maklerskie, zarządzających funduszami inwestycyjnymi, zarządzających alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi, będących agentami, zleceniobiorcami lub innymi osobami świadczącymi usługi o podobnym charakterze, z wyjątkiem komisu. W przypadku tej grupy podatników mogą oni korzystać z uproszczeń przewidzianych dla małych podatników VAT, jeżeli kwota prowizji lub innych postaci wynagrodzenia za wykonane usługi (wraz z kwotą podatku) nie przekroczyła 45 tys. euro. Oznacza to limit w 2020 roku na poziomie 197 000 zł.

Więcej informacji na temat opisywanych zmian można znaleźć w alertach podatkowych dostępnych na stronach internetowych BDO lub uzyskać po bezpośrednim kontakcie z naszymi Ekspertami.

Zdrowych, spokojnych świąt
oraz szczęśliwego, bogatego w ciekawe
projekty, nowe doświadczenia i wiele
sukcesów Nowego Roku
życzy zespół
BDO HBC.

WORK PERFORMANCE SYSTEM
CYFROWY SYSTEM KONTROLI EFEKTYWNOŚCI PRACY
Lepsze wykorzystanie czasu pracy poprzez **eliminację marnotrawstwa**
Raporty dostosowane do indywidualnych potrzeb Klienta
Precyzyjne rozliczanie kosztów pracy pozwalające na **zwiększenie konkurencyjności cenowej**
Analiza danych **w czasie rzeczywistym** oraz danych historycznych
BDO
HBC BUSINESS IMPROVEMENT
Zobacz więcej na www.hbc.pl/wps
RFID
BDO
HBC BUSINESS IMPROVEMENT