



PRZEWODNIK

Spółka za granicą

*Sztuka budowania struktur, które przetrwają. Przewodnik
po jurysdykcjach świata, polskim prawie i granicach
międzynarodowego planowania*

Robert Nogacki

radca prawny

Kancelaria Prawna Skarbiec

Warszawa 2026

Spółka za granicą

Sztuka budowania struktur, które przetrwają. Przewodnik po jurysdykcjach świata, polskim prawie i granicach międzynarodowego planowania

Robert Nogacki

*radca prawny, Kancelaria Prawna Skarbiec
Warszawa 2026*

Stan prawny uwzględniony w opracowaniu: styczeń 2026, zweryfikowany wobec źródeł pierwotnych w lipcu 2026. Publikacja ma charakter informacyjny i nie stanowi porady prawnej ani podatkowej w indywidualnej sprawie. Opracowanie przyjmuje perspektywę polskiego rezydenta podatkowego; wynik dla każdej konkretnej struktury zależy od miejsca rezydencji właściciela, kwalifikacji podmiotu, treści umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania oraz faktycznie wykonywanej działalności, i wymaga odrębnej, pisemnej analizy przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji.

Spis treści

Część I. Rodowód tego świata

1. Wstęp: dwa pytania, które łatwo ze sobą pomylić
2. Wynalazek doskonały: krótka historia spółki
3. Wielka wojna o inkorporacje: jak mały stan wygrał Amerykę
4. Tanie bandery, sekrety i wyspy: złoty wiek rajów podatkowych
5. Bracia Vestey, czyli sześćdziesiąt lat poza zasięgiem
6. Wielki zwrot: trzy fale tsunami, które zdemontowały stary świat

Część II. Po co naprawdę zakłada się spółki za granicą: cele pozapodatkowe

7. Dywersyfikacja strategiczna: nie trzymać całego życia w jednym systemie prawnym
8. Poufność: między uzasadnionym prawem do prywatności a anonimowością, której już nie ma
9. Stabilność prawa i jakość sądownictwa: prawo jako produkt eksportowy
10. Ochrona majątku: oddzielić dorobek od ryzyka, zanim ryzyko się zmaterializuje
11. Dostęp, wiarygodność i neutralny grunt: cele transakcyjne

Część III. Polski układ współrzędnych: cztery instytucje, które przesądzają o wszystkim

12. Zasada wyjściowa: rejestracja to nie opodatkowanie
13. Miejsce zarządu: czy ta spółka w ogóle jest zagraniczna
14. CFC: reżim, który podąża za właścicielem
15. Beneficjent rzeczywisty i podatek u źródła: kto naprawdę dostaje pieniądze
16. Automatyczna wymiana informacji: infrastruktura, która widzi wszystko
17. Klauzula generalna i test głównego celu: ostatnia linia systemu
18. Obowiązki towarzyszące: exit tax, schematy podatkowe, ceny transferowe, rejestry
19. Jak te cztery instytucje działają razem: matryca ryzyka

Część IV. Dwie obrony: substancja i efektywna stopa

20. Substancja: jedyna inwestycja, która pracuje na wszystkich frontach naraz
21. Efektywna stopa: dlaczego dziewięć procent bywa lepsze niż zero

Część V. Mapa roku 2026: przegląd jurysdykcji z polskiej perspektywy

22. Jak czytać tę mapę
23. Unia Europejska i EOG: strefa chroniona
24. Azja i Zatoka: terytorialność i dziewięć procent
25. Klasyczny offshore: rola, która pozostała
26. Wielka Brytania: powrót do ojczyzny testu
27. Stany Zjednoczone: największy paradoks mapy
28. Bankowość: prawdziwe wąskie gardło każdej struktury
29. Tabela porównawcza

Część VI. Sztuka budowy: proces, błędy, przypadki

- 30. Proces krok po kroku: jak buduje się strukturę, która przetrwa
- 31. Jak wyjąć zysk ze struktury: dywidenda, wynagrodzenie, likwidacja
- 32. Katalog typowych błędów
- 33. Pięć przypadków z życia struktur

Część VII. Zamknięcie

- 34. Zakończenie: nuda jako najwyższa forma elegancji

Część I. Rodowód tego świata

1. Wstęp: dwa pytania, które łatwo ze sobą pomylić

Każdego roku tysiące polskich przedsiębiorców stawia sobie pytanie, gdzie zarejestrować spółkę. To pytanie dobre, ale drugie w kolejności. Pierwsze, od którego zależy wszystko, brzmi inaczej: gdzie ta spółka będzie opodatkowana. Te dwa pytania wydają się tożsame i właśnie na ich pozornej tożsamości wyrósł cały przemysł tanich rejestracji, gotowych spółek i obietnic, że wystarczy adres w odpowiednim miejscu, by podatek zniknął. Tymczasem współczesne prawo, polskie, unijne i międzynarodowe, zna co najmniej trzy niezależne łączniki, z których każdy potrafi przenieść opodatkowanie spółki z powrotem tam, skąd naprawdę jest kierowana: rezydencję osoby, która ją kontroluje, miejsce, z którego jest faktycznie zarządzana, oraz miejsce, w którym prowadzi działalność przez stałą placówkę. Rejestr jest punktem wyjścia, nie wynikiem.

Ten e-book jest zbudowany wokół tej różnicy. Nie jest ani zachętą do zakładania spółek za granicą, ani ostrzeżeniem przed nimi. Spółka zagraniczna to narzędzie, i to narzędzie znakomite, pod warunkiem, że używa się go do tego, do czego służy, i tam, gdzie ma sens. Służy zaś do znacznie większej liczby rzeczy, niż podpowiada potoczna wyobraźnia: do dywersyfikacji ryzyka politycznego i prawnego, do ochrony majątku przed ryzykiem operacyjnym, do zapewnienia neutralnego gruntu wspólnikom z różnych krajów, do dostępu do rynków kapitałowych, banków i systemów płatności, do korzystania ze stabilnego, przewidywalnego sądownictwa. Podatki są na tej liście, ale wbrew obiegowej opinii coraz rzadziej na jej szczycie, a struktury budowane wyłącznie pod podatek należą dziś do najbardziej kruchych konstrukcji, jakie można postawić.

Plan jest następujący. Zaczynamy od historii, bo bez niej nie sposób zrozumieć, dlaczego prawo wygląda tak, jak wygląda: od narodzin spółki jako wynalazku, przez wielką amerykańską wojnę o inkorporacje, złoty wiek rajów podatkowych, aż po trzy fale, które ten świat zdemontowały. Potem przechodzimy do celów pozapodatkowych, które dziś stanowią najsolidniejsze uzasadnienie struktur międzynarodowych. Sercem przewodnika jest polski układ współrzędnych: cztery instytucje, które przesądzają o losie każdej zagranicznej spółki polskiego przedsiębiorcy, czyli miejsce zarządu, reżim [zagranicznych jednostek kontrolowanych](#), wymóg beneficjenta rzeczywistego przy [podatku u źródła](#) oraz [klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania](#), całość na tle automatycznej wymiany informacji, która czyni te instytucje egzekwowlanymi, i obowiązków towarzyszących, od exit tax po raportowanie

schematów. Następnie omawiamy dwie obrony, które w praktyce decydują o przetrwaniu struktury: rzeczywistą substancję i efektywną stopę opodatkowania. Dalej mapa świata na rok 2026, z osobnym spojrzeniem na bankowość jako prawdziwe wąskie gardło struktur, a na koniec praktyka: proces budowy krok po kroku, sztuka wyjmowania zysku, katalog typowych błędów i studia przypadków z życia struktur.

Jedno zdanie warto zapamiętać przed lekturą, bo wróci w każdej części: spółka jest opodatkowana tam, gdzie dzieje się jej życie, a nie tam, gdzie wystawiono jej akt urodzenia.

2. Wynalazek doskonały: krótka historia spółki

Zanim spółka stała się narzędziem planowania, była jednym z najdonioślejszych wynalazków w dziejach gospodarki, porównywalnym z księgowością i kredytem. W 1602 roku Stany Generalne Niderlandów powołały Zjednoczoną Kompanię Wschodnioindyjską, słynną VOC, pierwszą spółkę, której akcje były zbywalne i notowane na giełdzie w Amsterdamie. VOC połączyła w jednym organizmie trzy idee, które do dziś definiują spółkę kapitałową: kapitał zebrany od wielu inwestorów, zbywalność udziału oraz ograniczenie odpowiedzialności do wniesionego wkładu. Inwestor mógł stracić to, co włożył, i ani guldena więcej, a swój udział mógł sprzedać innemu, nie pytając nikogo o zgodę. Dodajmy dla kolorytu, że VOC potrafiła wypłacać dywidendę w naturze, w tym w przyprawach, co czyni ją prawdopodobnie jedyną spółką w historii, której akcjonariusze mogli odebrać zysk w pieprzu.

Drugi akt tej historii rozegrał się w Londynie pod koniec XIX wieku i miał postać procesu sądowego. Aron Salomon, szewc i kupiec skórzany, przekształcił swoje jednoosobowe przedsiębiorstwo w spółkę, w której objął niemal wszystkie udziały, a gdy interes upadł, wierzyciele zażądali, by płacił osobiście, skoro spółka to przecież on sam. Izba Lordów w sprawie Salomon przeciwko A Salomon and Co Ltd z 1897 roku orzekła inaczej: spółka prawidłowo utworzona jest odrębną osobą prawną, choćby stał za nią jeden człowiek. Ten wyrok, do dziś fundament prawa spółek w całym świecie common law, ustanowił zasadę, na której opiera się wszystko, co opisuje ten przewodnik: osobowość prawna jest fikcją, ale fikcją skuteczną, którą prawo traktuje poważnie. Cała późniejsza historia struktur międzynarodowych to w gruncie rzeczy historia napięcia między tą fikcją a próbami zagładania przez nią na wskroś, gdy zaczyna być używana przeciwko celom prawa.

Trzeci element układanki dodało orzecznictwo podatkowe. W sprawie De Beers Consolidated Mines przeciwko Howe z 1906 roku Izba Lordów musiała rozstrzygnąć, gdzie rezyduje podatkowo spółka wydobywająca diamenty w

Afryce Południowej, zarejestrowana tamże, lecz kierowana z Londynu. Odpowiedź brzmiała: spółka rezyduje tam, gdzie faktycznie sprawowane są jej centralne zarządzanie i kontrola, a więc tam, gdzie naprawdę zapadają decyzje, nie tam, gdzie wystawiono dokumenty założycielskie. Ta stara zasada, znana jako test central management and control, jest bezpośrednim przodkiem współczesnych przepisów o miejscu zarządu, w tym polskiego art. 3 ust. 1a ustawy o CIT, o którym szczegółowo w części III. Fundament dzisiejszej broni przeciwko [spółkom fasadowym](#) został wykuty sto dwadzieścia lat temu, w sporze o diamenty.

3. Wielka wojna o inkorporacje: jak mały stan wygrał Amerykę



Delaware, u schyłku dziewiętnastego wieku: mały stan, który postanowił konkurować prawem.

Jeżeli ktoś sądzi, że konkurencja jurysdykcji o spółki to wynalazek karaibski, powinien spojrzeć na Amerykę końca XIX wieku. Pierwszym agresorem był stan New Jersey, który w latach pięćdziesiątych XIX stulecia zliberalizował prawo spółek tak dalece, że jako pierwszy pozwolił spółkom posiadać udziały w innych spółkach, otwierając drogę [strukturom holdingowym](#). Wielki kapitał, z trustami naftowymi na czele, ruszył do New Jersey po czarterowe akty założycielskie, a stan żył z opłat rejestracyjnych. Sielankę przerwał gubernator Woodrow Wilson, późniejszy prezydent, który

w 1913 roku przeforsował pakiet ustaw zaostrzających reżim. Kapitał zareagował tak, jak kapitał reaguje zawsze: spakował rejestry i przeniósł się o kilkadziesiąt kilometrów na południe, do Delaware, które już w 1899 roku przezornie uchwaliło własne, przyjazne prawo spółek, wzorowane na newjersejskim.

Delaware wygrało tę wojnę tak gruntownie, że dziś w stanie mniejszym od niejednego polskiego województwa zarejestrowanych jest więcej podmiotów niż mieszka ludzi, a większość spółek z indeksów nowojorskiej giełdy to spółki delawarskie. Co istotne, Delaware nie wygrało samą liberalnością, bo tę można skopiować w jeden sezon legislacyjny. Wygrało czymś, czego skopiować się nie da: wyspecjalizowanym sądem, Court of Chancery, orzekającym w sprawach korporacyjnych bez ławy przysięgłych, szybko i przewidywalnie, oraz stuletnim korpusem orzecznictwa, dzięki któremu prawnik potrafi z góry oszacować wynik sporu. To pierwsza wielka lekcja tego przewodnika, ważniejsza niż niejedna stawka podatkowa: jurysdykcje konkurują nie tylko ceną, lecz przede wszystkim jakością prawa i sądownictwa, a przewaga zbudowana na jakości jest trwała, podczas gdy przewaga zbudowana na samej stawce jest do odebrania jedną dyrektywą.

Spór o to, czy ta konkurencja była wyścigiem na dno, czy wyścigiem na szczyt, toczy się w literaturze do dziś. Na potrzeby praktyki wystarczy zapamiętać, że oba wyścigi odbywają się jednocześnie i że przedsiębiorca powinien umieć je odróżnić: co innego jurysdykcja, która oferuje sprawny sąd i przewidywalne prawo, a co innego taka, która oferuje wyłącznie brak pytań o źródło pochodzenia majątku.

4. Tanie bandery, sekrety i wyspy: złoty wiek rajów podatkowych



Tania bandera: statek pod banderą, która nie zdradza, kto naprawdę jest właścicielem.

Międzywojnie dodało do układanki trzy elementy, które zdefiniowały offshore na kolejne dekady. Pierwszym była Panama, która już od 1919 roku przyjmowała pod swoją banderę cudze statki, a w 1927 roku uchwaliła prawo korporacyjne wzorowane wprost na delawarskim, tyle że obliczone na klientelę zagraniczną: spółka panamska mogła nie prowadzić w Panamie żadnej działalności i nie płacić tam żadnego podatku od dochodów zagranicznych. Model taniej bandery rozwinęła po wojnie Liberia, której rejestr morski zaprojektowano w 1948 roku przy udziale Edwarda Stettiniusa, byłego sekretarza stanu USA, co dobrze pokazuje, że offshore nigdy nie był peryferyjnym wybrykiem, lecz projektem tworzonym w samym centrum systemu. Armatorzy pokroju Onassisa pływali pod banderami, które widzieli głównie na dokumentach.

Drugim elementem była Szwajcaria. Ustawa bankowa z 1934 roku objęła tajemnicę bankową sankcją karną, czyniąc z dyskrecji produkt eksportowy chroniony więzieniem. Wokół tej ustawy narosła legenda, jakoby chodziło o ochronę żydowskich depozytów przed Gestapo; historycy wskazują raczej na wcześniejszą aferę z francuskimi klientami banku bazylejskiego i na chęć ochrony sektora przed obcymi fiskusami. Tak czy inaczej, przez kolejne

siedemdziesiąt lat [szwajcarskie konto](#) było synonimem pieniędzy, o które nikt nie zapyta.

Trzecim elementem były wyspy. Bahamy i Kajmany zbudowały w latach sześćdziesiątych centra eurodolarowe, a prawdziwy przełom przyszedł z boku, przez przypadek o wymiarze anegdoty: gdy na początku lat osiemdziesiątych Stany Zjednoczone wypowiedziały korzystne traktatowe rozwiązania dla Brytyjskich Wysp Dziewiczych, miejscowi prawnicy, pozbawieni dotychczasowego modelu biznesowego, napisali w 1984 roku ustawę o International Business Companies: spółce zakładanej w dwa dni, bez podatku, bez sprawozdań i bez pytań. Produkt okazał się światowym przebojem; w szczytowym okresie na BVI przypadała znacząca część wszystkich spółek offshore globu, a skrót BVI stał się w żargonie transakcyjnym rzeczownikiem pospolitym.

Do pełnego obrazu złotego wieku brakuje jeszcze dwóch bohaterów, jednego rodzinnego i jednego traktatowego. Bohater rodzinny, bracia Vestey, zasługuje na rozdział osobny i otrzyma go za chwilę.

Bohater traktatowy nosił nazwę okna antylskiego. Przez lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte korporacje amerykańskie emitowały euroobligacje przez spółki finansowe na Antylach Holenderskich, bo traktat podatkowy między Stanami a Antylami znosił podatek u źródła od odsetek płynących z Ameryki: pieniądź pożyczony w Londynie wracał do Nowego Jorku tunelem wykopanym na karaibskiej wyspie, której rola ograniczała się do użyczenia adresu i nagłówka do pliku dokumentów. W drugiej połowie lat osiemdziesiątych Waszyngton wypowiedział traktat, a rynek euroobligacji zadrżał tak mocno, że część dawnych emisji trzeba było ratować przepisami przejściowymi. Dla naszej opowieści morał jest podwójny. Po pierwsze, treaty shopping, czyli wpinanie się w cudze traktaty przez spółki wydmuszki, był kiedyś przemysłem o skali makroekonomicznej, i to właśnie przeciw niemu wymierzono później test głównego celu, o którym w części III. Po drugie, przewaga zbudowana na pojedynczym traktacie ma właściciela, i nie jest nim podatnik: jest nim państwo, które ów traktat może wypowiedzieć jednym pismem. Ta lekcja wróci przy Mauritiusie.

Klasyczny raj tamtej epoki stał na trzech obietnicach: że nikt się nie dowie, że nikt nie opodatkuje i że nikt nie będzie wymagał żadnej obecności. Wszystkie trzy zostały w następnych dekadach złamane, każda przez kogo innego, i o tym opowiada rozdział o wielkim zwrocie. Najpierw jednak saga, która oba te światy, złoty wiek i epokę demontażu, przeżyła osobiście i na własny koszt.

5. Bracia Vestey, czyli sześćdziesiąt lat poza zasięgiem

Jest w tej historii saga, którą warto opowiedzieć w całości, bo streszcza ona w losach jednej rodziny wszystko, co ten przewodnik mówi o trwałości struktur, cierpliwości ustawodawcy i cenie, jaką płaci się za wygrywanie z fiskusem zbyt długo. Bohaterami są William i Edmund Vestey, synowie liverpoolskiego kupca, którzy na przełomie XIX i XX wieku zbudowali największe prywatne imperium mięsne świata: sieć chłodni, rzeźnie w Argentynie i Australii, własną linię żegludową do transportu wołowiny i tysiące sklepów detalicznych w Wielkiej Brytanii. Był to biznes z natury globalny na długo przed tym, zanim ktokolwiek ukuł słowo globalizacja, i właśnie ta globalność stała się osią konfliktu z brytyjskim fiskusem.

Konflikt wywołała pierwsza wojna światowa. Finansująca ją Wielka Brytania podniosła podatki dochodowe do poziomów wcześniej niewyobrażalnych, a bracia uznali, że nie zamierzają płacić brytyjskiego podatku od zysków wypracowanych na argentyńskich pastwiskach i sprzedawanych na rynkach całego świata. W 1915 roku przenieśli się do Buenos Aires, a swoją filozofię William wyłożył kilka lat później wprost przed królewską komisją do spraw podatku dochodowego, argumentując, że w biznesie rozpiętym między kontynentami nie sposób uczciwie ustalić, jaka część zysku powstaje w którym kraju, skoro zwierzę ubite w Argentynie bywa sprzedawane w Hiszpanii. Zaproponował koronie ryczałt; korona odmówiła; bracia wyciągnęli wnioski. W 1921 roku przenieśli kluczowe aktywa zagraniczne do trustu z siedzibą w Paryżu, którego beneficjentami uczynili rodzinę, a strumień dochodów ułożyli tak, by formalnie nie powstawał w rękach brytyjskich rezydentów. Konstrukcja była jak na swoje czasy genialna w prostocie: dochody rosły za granicą u powierników, rodzina zaś czerpała środki kanałami, których ówczesne prawo nie umiało opodatkować. Dla dopełnienia obrazu epoki dodajmy, że w 1922 roku William został baronem, co przeszło do historii jako jeden z barwniejszych epizodów handlu tytułami w rządzie Lloyd'a George'a.

Najciekawsze jest jednak to, co działo się przez kolejne sześćdziesiąt lat: brytyjska administracja skarbową próbowała rozmontować strukturę Vesteyów wszystkimi dostępnymi narzędziami i przegrywała przed sądami raz za razem, z finałem w Izbie Lordów w 1980 roku, gdzie fiskus poniósł porażkę ostateczną i pouczającą. Lordowie odrzucili wykładnię, wedle której administracja mogłaby według własnego uznania wybierać, którego z beneficjentów trustu i w jakiej części opodatkować, przypominając zasadę starszą niż podatek dochodowy: podatki nakłada parlament ustawą, nie urzędnik decyzją. W tym samym roku prasa policzyła i opisała, jak niewielkie kwoty podatku płaciło od wielomilionowych zysków rodzinne imperium, i nazwisko Vestey stało się w Wielkiej Brytanii synonimem legalnego

niepłacenia podatków. Parlament zareagował tak, jak reagują parlamenty: przepisami o przenoszeniu aktywów za granicę, które domykały lukę na przyszłość i które w rozbudowanej formie obowiązują do dziś.

Morały z tej sagi są trzy i wszystkie pracują na rzecz tego przewodnika. Po pierwsze, nawet struktura doskonała prawniczo, broniona przez najlepszych pełnomocników i wygrywająca w najwyższej instancji, nie jest wieczna: ustawodawca rusza ostatni, ale rusza, a jego odpowiedź obowiązuje wszystkich następnych. Po drugie, spór z fiskusem prowadzony przez trzy pokolenia ma swoją cenę niezapisaną w żadnym wyroku: reputacja rodziny Vestey została trwale zdefiniowana przez podatki, nie przez wołowinę, statki ani tysiące miejsc pracy. Po trzecie wreszcie, i to jest morał najbardziej współczesny: dzisiejsze klauzule ogólne, testy głównego celu i reżimy CFC są wnukami przepisów pisanych przeciwko takim właśnie konstrukcjom. Kto dziś projektuje strukturę obliczoną na to, że dochód nie powstanie nigdzie, konkuruje nie z urzędnikiem, lecz ze stuleciem legislacyjnej pamięci instytucjonalnej, którą rodzina Vestey osobiście pomogła zbudować.

6. Wielki zwrot: trzy fale tsunami, które zdemontowały stary świat

Pierwsza fala uderzyła w sekret i przyszła z najmniej oczekiwanej strony: od sygnalisty. W 2007 roku Bradley Birkenfeld, bankier UBS, ujawnił amerykańskim władzom, jak jego bank pomagał klientom z USA ukrywać aktywa. Dwa lata później UBS zapłacił 780 milionów dolarów i wydał dane tysięcy rachunków, a Kongres, wyciągnąwszy wnioski, uchwalił w 2010 roku ustawę FATCA, zobowiązującą banki całego świata do raportowania amerykańskich klientów pod rygorem karnego podatku u źródła. Skoro dolar krąży po świecie, uznano w Waszyngtonie, to i formularz podatkowy może. OECD uogólniła ten model w 2014 roku we Wspólny Standard Raportowania CRS, w ramach którego ponad sto jurysdykcji, ze Szwajcarią, Kajmanami i BVI włącznie, wymienia się co roku automatycznie informacjami o rachunkach. Szwajcarska [tajemnica bankowa](#) nie umarła śmiercią naturalną; została, można rzec, poddana ekstradycji. Dzieła dopełniły wycieki: Panama Papers z 2016 roku, jedenaście i pół miliona dokumentów kancelarii Mossack Fonseca, kosztowały urząd premiera Islandii, doprowadziły do zamknięcia samej kancelarii i uruchomiły globalną falę rejestrów beneficjentów rzeczywistych; Paradise Papers i Pandora Papers dokończyły edukację opinii publicznej.

Druga fala uderzyła w samą architekturę unikania opodatkowania. Między 2013 a 2015 rokiem OECD i G20 przeprowadziły projekt BEPS, piętnaście działań przeciwko erozji bazy i transferowi zysków, których wspólnym

mianownikiem było jedno hasło: substancja ponad formę. Działanie trzecie ujednoliciło reżimy CFC, piąte rozprawiło się ze szkodliwymi reżimami preferencyjnymi i wprowadziło wymóg nexusa dla dochodów z własności intelektualnej, szóste dodało do traktatów test głównego celu, siódme uszczelniło definicję zakładu. Unia Europejska przekuła to w twarde prawo dyrektywami ATAD, obowiązującymi od 2019 roku, a konwencja wielostronna MLI zmieniła hurtowo setki umów o unikaniu podwójnego opodatkowania. Symbolem epoki stała się sprawa Apple: struktura znana jako podwójna irlandzka pozwalała przypisywać dziesiątki miliardów zysków spółkom, które dla celów podatkowych nie rezydowały nigdzie, aż Komisja Europejska nakazała w 2016 roku zwrot trzynastu miliardów euro pomocy publicznej, a Trybunał Sprawiedliwości, po latach procesów, ostatecznie ten nakaz utrzymał w 2024 roku. Dla równowagi odnotujmy, że w analogicznych sprawach Starbucks i Fiata Komisja przegrała, co pokazuje, że granica między niedozwoloną pomocą a zwykłą konkurencją podatkową jest cienka i wytyczana sprawą po sprawie.

Trzecia fala uderzyła w obietnicę braku obecności, i to w miejscu najbardziej symbolicznym, bo w samych rajach. Pod groźbą wpisu na unijną listę jurysdykcji niechętnych współpracy BVI, Kajmany, Bermudy, Jersey, Guernsey i inne uchwały od 2019 roku ustawy o [substancji ekonomicznej](#): spółka prowadząca określone rodzaje działalności musi wykazać na miejscu realny personel, lokal, wydatki i faktyczne wykonywanie funkcji. Jurysdykcje, które zbudowały model na niewymaganiu niczego, zostały zmuszone wymagać czegoś. Równolegle rejestry beneficjentów odebrały anonimowość, a filar zerowej stawki zaczął podmywać globalny [podatek minimalny](#): dyrektywa 2022/2523 wdraża w Unii piętnastoprocentowe opodatkowanie wyrównawcze dużych grup o przychodach od 750 milionów euro, a Polska stosuje własną ustawę o opodatkowaniu wyrównawczym od 2025 roku. Dla mniejszych, właścicielskich struktur Pillar Two nie działa wprost, ale kierunek jest jednoznaczny i stanowi klamrę tej części: prawo światowe zbiegło się na zasadzie, że zysk ma być opodatkowany gdzieś, według realnej stawki, tam gdzie naprawdę dzieje się działalność.

Wniosek z historii jest praktyczny, nie akademicki. Szukanie miejsca, gdzie nie ma podatków, i rejestrowanie tam spółki utraciło atrakcyjność nie dlatego, że stało się w abstrakcji nielegalne, lecz dlatego, że każdy z mechanizmów, które czyniły je skutecznym, został z osobna pokonany: sekret przez automatyczną wymianę, zerowa stawka przez CFC i podatek minimalny, brak obecności przez ustawy o substancji i klauzule przeciwko sztuczności. Wartość zachowała strategia dokładnie odwrotna: wiarygodna jurysdykcja o niskiej, lecz realnej stawce, prawdziwa substancja i uzasadnienie gospodarcze, które da się opowiedzieć bez rumieńca. Cała reszta tego przewodnika jest rozwinięciem tego zdania.

Część II. Po co naprawdę zakłada się spółki za granicą: cele pozapodatkowe

Potoczna wyobraźnia utożsamia spółkę zagraniczną z ucieczką przed podatkiem. To utożsamienie jest podwójnie mylące: po pierwsze, jak pokazała część I, czysto podatkowa motywacja jest dziś najsłabszym możliwym fundamentem struktury; po drugie, przesłania ono cele, które od zawsze były co najmniej równie ważne, a współcześnie wysunęły się na czoło. Struktura oparta na realnym celu gospodarczym broni się sama, także wtedy, gdy przy okazji przynosi korzyść podatkową. Struktura oparta wyłącznie na korzyści podatkowej musi się bronić zawsze. Poniżej pięć rodzin celów, które w praktyce doradczej uzasadniają większość sensownych struktur międzynarodowych.

7. Dywersyfikacja strategiczna: nie trzymać całego życia w jednym systemie prawnym



Dywersyfikacja geograficzna życia i majątku, poza jednym systemem prawnym.

Inwestorzy od dawna wiedzą, że nie należy trzymać całego portfela w jednej spółce ani nawet w jednej klasie aktywów. Rzadziej dostrzega się, że ta sama logika dotyczy systemów prawnych. Przedsiębiorca, którego wszystkie spółki, rachunki, nieruchomości i umowy podlegają jednemu ustawodawcy, jednemu nadzorowi i jednemu sądownictwu, jest w stu procentach wystawiony na ryzyko tego jednego systemu: na nagłą zmianę prawa, na przewlekłość egzekucji, na blokadę rachunku, na decyzję zabezpieczającą, która potrafi zatrzymać firmę na lata, zanim ktokolwiek merytorycznie rozstrzygnie spór. To ryzyko nie jest teoretyczne w żadnym kraju, a doświadczenia ostatnich lat, od pandemicznych ingerencji w gospodarkę, przez wojnę w Ukrainie, po przypadki instrumentalnego traktowania przedsiębiorców w różnych jurysdykcjach, nauczyły zamożnych ludzi na całym świecie traktować dywersyfikację jurysdykcyjną tak samo poważnie jak dywersyfikację walutową.

Dywersyfikacja strategiczna w wydaniu korporacyjnym oznacza świadome rozłożenie elementów działalności między systemy prawne: spółka operacyjna tam, gdzie klienci i zespół, spółka holdingowa w jurysdykcji o stabilnym prawie i szerokiej sieci traktatów, własność intelektualna tam,

gdzie jest realnie rozwijana i sensownie chroniona, rachunki bankowe w więcej niż jednym państwie. Podkreślmy od razu granicę, która przewija się przez cały ten przewodnik: dywersyfikacja jest legalna i racjonalna, dopóki każdemu elementowi struktury towarzyszy rzeczywista funkcja. Spółka holdingowa, która naprawdę wykonuje funkcje właścicielskie, jest dywersyfikacją; spółka, której jedyną funkcją jest istnienie na papierze, jest tylko przyszłym materiałem dowodowym. Przykłady z niedawnej historii działają na wyobraźnię: exodus struktur z Hongkongu do Singapuru po 2019 roku czy przenoszenie holdingów z jurysdykcji objętych sankcjami pokazały, że zdolność szybkiego przegrupowania jest wartością samą w sobie, a buduje się ją w czasach spokoju, nie w dniu kryzysu.

8. Poufność: między uzasadnionym prawem do prywatności a anonimowością, której już nie ma

Trzeba to powiedzieć wprost, bo na tym punkcie narosło najwięcej nieporozumień i najwięcej nieuczciwych ofert: anonimowość właścicielska w dawnym stylu skończyła się i nie wróci. Automatyczna wymiana informacji finansowych obejmuje ponad sto jurysdykcji, rejestry beneficjentów rzeczywistych działają w całej Unii, w Polsce jako Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych, a wycieki pokroju Panama Papers nauczyły wszystkich zainteresowanych, że nawet dane, które miały nigdy nie ujrzeć światła dziennego, potrafią trafić na pierwsze strony gazet. Kto sprzedaje dziś pełną anonimowość, sprzedaje produkt, który nie istnieje, i klienta, który w niego uwierzył.

Co istnieje naprawdę, to uzasadniona poufność, i warto rozumieć jej współczesne granice. Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej orzekł w listopadzie 2022 roku, w sprawach dotyczących luksemburskiego rejestru, że nieograniczony publiczny dostęp do danych beneficjentów rzeczywistych narusza prawo do prywatności i ochrony danych; w konsekwencji część państw ograniczyła dostęp do osób wykazujących uzasadniony interes, a unijny pakiet przepisów o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy z 2024 roku ułożył tę równowagę na nowo. Praktyczny sens jest następujący: wobec organów, banków i obowiązków rejestrowych właściciel jest i pozostanie widoczny; wobec konkurencji, kontrahentów, ciekawskich i osób o złych zamiarach struktura może zapewniać rozsądny poziom dyskrecji. Są branże i sytuacje, w których to nie fanaberia, lecz potrzeba: przedsiębiorca negocjujący przejęcie nie chce, by rynek czytał jego ruchy w rejestrze; rodzina o znacznym majątku ma prawo nie ułatwiać zadania szantażystom i złodziejom; inwestor budujący pozycję w aktywie nie musi ogłaszać tego światu. Granica jest ostra i prosta do zapamiętania: poufność wobec rynku

tak, nieprzejrzystość wobec państwa nie. Struktury projektowane przeciwko fiskusowi i AML nie są poufne, są jedynie odroczone w wykryciu.

9. Stabilność prawa i jakość sądownictwa: prawo jako produkt eksportowy

Trzeci cel bywa niedoceniany, dopóki nie przyjdzie pierwszy poważny spór. Systemy prawne różnią się nie tylko stawkami opodatkowania, lecz jakością otoczenia legislacyjnego: przewidywalnością orzecznictwa, szybkością postępowań, kompetencją sędziów w sprawach gospodarczych, faktyczną egzekwowalnością orzeczeń. Angielskie prawo umów jest wybierane jako prawo właściwe w transakcjach, które z Anglią nie mają nic wspólnego, i jest to być może najbardziej udany brytyjski produkt eksportowy ostatniego stulecia. Delaware, jak widzieliśmy, podbiło Amerykę nie stawką opodatkowania, lecz sądem kanclerskim. Singapur zbudował w jedno pokolenie sądownictwo i arbitraż, którym ufa cała Azja. Wybór jurysdykcji dla spółki holdingowej czy wehikułu wspólnego przedsięwzięcia jest więc w dużej mierze wyborem sądu i prawa, które rozstrzygną przyszły konflikt: między wspólnikami, z menedżerem, z nabywcą.

Dla polskiego przedsiębiorcy ten motyw ma jeszcze jeden wymiar, o którym mówi się półgłosem, a który wypada nazwać: element stabilności bywa szczególnie poszukiwany przy ucieczce od ojczystego państwa, gdy doświadczenie podpowiada, że spór z administracją potrafi trwać dekadę, a zabezpieczenie wykonania decyzji potrafi wyprzedzić jej merytoryczną kontrolę. Umieszczenie warstwy właścicielskiej w jurysdykcji o silnych gwarancjach proceduralnych nie uchyla polskich podatków i nie taki jest jego cel; daje natomiast pewność, że o losie samej struktury właścicielskiej nie rozstrzygnie nikt w trybie, w którym przedsiębiorca dowiaduje się o wszystkim ostatni. To jest legalne, racjonalne i, dodajmy, całkowicie zrozumiałe dla każdego, kto czytał orzecznictwo strasburskie w polskich sprawach podatkowych.

Warto przy tym wiedzieć, że mobilność samej spółki, a nie tylko jej właściciela, jest w Unii Europejskiej prawem, nie przywilejem, i że wywalczyła je spółka polska. W sprawie Polbud, C-106/16, Trybunał Sprawiedliwości orzekł w 2017 roku, że swoboda przedsiębiorczości obejmuje przeniesienie statutowej siedziby spółki do innego państwa członkowskiego bez konieczności jej likwidacji, nawet wtedy, gdy za przeniesieniem siedziby nie idzie przeniesienie rzeczywistej działalności, a polskie przepisy uzależniające wykreślenie z rejestru od przeprowadzenia likwidacji uznał za nieproporcjonalne ograniczenie tej swobody. Dziś procedury transgranicznego przekształcenia, połączenia i podziału są w Unii

zharmonizowane dyrektywą z 2019 roku, wdrożoną do Kodeksu spółek handlowych w 2023 roku, co oznacza, że [spółka z ograniczoną odpowiedzialnością](#) może w ucywilizowanej, choć sformalizowanej procedurze stać się spółką prawa luksemburskiego czy niderlandzkiego z zachowaniem ciągłości osobowości prawnej. Redomicylacja jest więc realnym narzędziem dywersyfikacji: strukturę można przenosić w miarę, jak zmienia się otoczenie, bez rozbiórki i budowy od zera. Dwa trzeźwe zastrzeżenia: przekształceniu transgranicznemu towarzyszy kontrola zmierzająca do udaremnienia nadużyć, a wyprowadzeniu aktywów z polskiej jurysdykcji podatkowej może towarzyszyć podatek od niezrealizowanych zysków, czyli exit tax, który należy policzyć przed podjęciem decyzji, nie później. Swoboda przemieszczania się nie jest zwolnieniem z konieczności opłacenia rachunku za majątek zbudowany przed zmianą jurysdykcji podatkowej.

10. Ochrona majątku: oddzielić dorobek od ryzyka, zanim ryzyko się zmaterializuje

Czwarta rodzina celów to asset protection, sztuka tak stara jak odpowiedzialność cywilna i tak często karykaturyzowana, że wymaga rzetelnego postawienia. Istota jest prosta: działalność gospodarcza generuje ryzyko, a majątek raz dorobiony nie powinien stać w pierwszej linii tego ryzyka. Podstawowym narzędziem jest tu sama konstrukcja spółki, ta od Salomona: oddzielenie majątku operacyjnego od prywatnego. Struktura międzynarodowa dodaje kolejne piętra: holding oddzielający udziały od spółki operacyjnej, tak by wypadek na budowie nie pociągał całego dorobku; rozdzielenie nieruchomości, własności intelektualnej i działalności bieżącej między odrębne podmioty; wybór form prawnych o silnej ochronie wspólnika, jak amerykańskie LLC z konstrukcją charging order, która ogranicza wierzyciela wspólnika do zajęcia wypłat, bez prawa przejęcia kontroli nad spółką.

I tu przebiega najważniejsza granica całego rozdziału, którą uczciwy doradca rysuje grubą kreską. Ochrona majątku działa wyłącznie prospektywnie: buduje się ją, zanim powstanie roszczenie. Przenoszenie aktywów w obliczu istniejących lub spodziewanych wierzycieli nie jest ochroną majątku, lecz jej parodią, i prawo zna na to odpowiedzi starsze niż jakikolwiek [raj podatkowy: skarga pauliańska](#) z art. 527 Kodeksu cywilnego sięga czynności krzywdzących wierzycieli, prawo upadłościowe pozwala ubezskutecznić czynności z okresu przed upadłością, a w wariantach kwalifikowanych w grę wchodzi odpowiedzialność karna za udaremnianie zaspokojenia wierzycieli. Żadna zagraniczna forma prawna nie neutralizuje tych instytucji, a próba

użycia struktury przeciwko istniejącym wierzycielom zwykle kończy się tym, że struktura zostaje rozebrana, a jej autor traci dodatkowo wiarygodność na przyszłość. Poprawnie rozumiana ochrona majątku to architektura na czas pokoju: przejrzysta, udokumentowana, zbudowana z wyprzedzeniem i niewymierzona w nikogo konkretnego. Taka broni się przed sądem każdej jurysdykcji.

Skoro mowa o granicach, opowiedzmy historię jurysdykcji, która uczyniła z ochrony majątku przemysł narodowy, bo zawiera ona obie strony morału. [Wyspy Cooka](#), piętnaście tysięcy mieszkańców na środku Pacyfiku, uchwaliły w latach osiemdziesiątych pionierskie prawo [trustów](#) międzynarodowych, rozbudowywane w kolejnych latach o rozwiązania, które prawnicy amerykańscy czytali z niedowierzaniem: nieuznawanie zagranicznych wyroków, radykalnie krótkie terminy na podważenie transferu do trustu, wymóg udowodnienia zamiaru pokrzywdzenia ponad rozsądną wątpliwość. Powstał produkt, o którym mówiono, że jest odporny na amerykańskie sądy, i w istocie niejeden wierzyciel poległ u wybrzeży Rarotongi. Ale ta sama historia zna drugą połowę: głośna pod koniec lat dziewięćdziesiątych sprawa pary z Nevady, która ukryła w cookowskim truście środki z kwestionowanego przez władze biznesu, skończyła się tym, że amerykański sąd, nie mogąc dosięgnąć aktywów, sięgnął po ludzi, i małżonkowie trafili do aresztu za obrazę sądu, gdy twierdzili, że nie są w stanie ściągnąć własnych pieniędzy z powrotem. Morał pierwszy: agresywna ochrona działa na aktywa, nie na osobę, a właściciel mieszka zawsze w zasięgu jakiegoś sądu. Morał drugi, ważniejszy dla polskiego czytelnika: trusty i fundacje zagraniczne są wprost objęte definicją zagranicznej jednostki w polskim reżimie CFC, a ich beneficjenci obowiązkami, o których w części III; kto słyszy, że trust na Pacyfiku jest niewidzialny dla polskiego fiskusa, rozmawia ze sprzedawcą, nie z doradcą. Poprawna architektura ochronna nie potrzebuje egzotyki; potrzebuje wyprzedzenia, przejrzystości i zwykłej, solidnej odrębności majątkowej.

11. Dostęp, wiarygodność i neutralny grunt: cele transakcyjne

Piąta rodzina celów jest najbardziej prozaiczna i przez to najczęściej przesądzająca. Po pierwsze, dostęp do infrastruktury: amerykańska LLC bywa zakładana nie dla podatków, których zresztą, jak zobaczymy, wcale nie oszczędza, lecz dla dostępu do amerykańskiej bankowości i systemów płatności, bez których trudno sprzedawać na tamtym rynku. Spółka w Singapurze czy Hongkongu otwiera bankowość i łańcuchy dostaw Azji. Spółka w Unii daje jednolity rynek, numer VAT i wiarygodność wobec

europczyjskich kontrahentów, którzy z egzotycznym podmiotem po prostu nie podpiszą umowy, bo nie przejdzie on ich własnych procedur poznania kontrahenta.

Po drugie, rynki kapitałowe: inwestorzy instytucjonalni mają swoje przyzwyczajenia i swoje standardy dokumentacji. Fundusz venture capital oczekuje spółki z Delaware, fundusz private equity strukturyzuje wehikuły na Kajmanach lub w Luksemburgu nie z miłości do palm czy do deszczu, lecz dlatego, że tamtejsze prawo funduszowe i orzecznictwo są przewidywalne, a dokumentacja wystandaryzowana. Założenie spółki w jurysdykcji oczekiwanej przez kapitał bywa warunkiem wejścia do gry, nie optymalizacją.

Po trzecie wreszcie, neutralny grunt. Gdy wspólnik z Polski, wspólnik z Niemiec i wspólnik z Singapuru budują wspólne przedsięwzięcie, żaden nie chce grać na boisku pozostałych: ani poddawać się cudzemu sądowi, ani cudzemu prawu spółek. Spółka w jurysdykcji trzeciej, o dojrzałym prawie i neutralnej pozycji, jest klasycznym rozwiązaniem tego dylematu i jednym z najstarszych, całkowicie pozapodatkowych zastosowań struktur międzynarodowych. To dlatego wehikuły wspólnych przedsięwzięć tak często lądują w Holandii, Luksemburgu, Singapurze czy na BVI: nie po to, by cokolwiek ukryć, lecz po to, by nikt nie miał przewagi własnego terenu.

Zamknijmy tę część spostrzeżeniem, które łączy wszystkie pięć rodzin celów. Każdy z nich zostawia po sobie naturalny ślad dowodowy: dywersyfikacja ma swoją analizę ryzyka, ochrona majątku swoją chronologię, cel transakcyjny swój term sheet, wybór prawa swoją klauzulę w umowie wspólników. Struktura budowana dla rzeczywistego celu dokumentuje się niejako sama, w toku zwykłych zdarzeń. To jest, wyprzedzając część III, najlepsza możliwa pozycja wyjściowa wobec każdej z czterech polskich instytucji, które przyjdzie nam teraz omówić: wobec pytania o miejsce zarządu, o CFC, o beneficjenta rzeczywistego i o klauzulę generalną. Tam, gdzie cel jest prawdziwy, odpowiedzi na te pytania piszą się same; tam, gdzie celem był wyłącznie podatek, żadna liczba dokumentów nie zastąpi treści.

Część III. Polski układ współrzędnych: cztery instytucje, które przesądzają o wszystkim

12. Zasada wyjściowa: rejestracja to nie opodatkowanie

Polski przedsiębiorca planujący spółkę zagraniczną porusza się w polu grawitacyjnym czterech instytucji polskiego prawa, z których każda działa niezależnie od pozostałych i każda z osobna potrafi odebrać strukturze sens. Są to: rezydencja spółki oparta na miejscu zarządu, reżim zagranicznych jednostek kontrolowanych, wymóg beneficjenta rzeczywistego w podatku u źródła oraz klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania wraz z jej traktatową siostrą, testem głównego celu. Kolejność, w jakiej je omawiamy, nie jest przypadkowa: odpowiada kolejności, w jakiej powinien je badać doradca, od pytania najbardziej fundamentalnego, czy spółka w ogóle jest zagraniczna, po pytanie domykające, czy całość nie jest sztuczna. Kto projektuje strukturę bez odpowiedzi na te cztery pytania, nie projektuje struktury, lecz odracza problem.

13. Miejsce zarządu: czy ta spółka w ogóle jest zagraniczna

Pierwsze pytanie brzmi obrazoburczo, ale jest najzupełniej poważne: czy spółka zarejestrowana za granicą jest w ogóle, w rozumieniu polskiego prawa podatkowego, spółką zagraniczną? Zgodnie z art. 3 ust. 1 ustawy o CIT podatnicy mający siedzibę lub zarząd na terytorium Polski podlegają obowiązkowi podatkowemu od całości swoich dochodów, bez względu na miejsce ich osiągnięcia. Spójnik „lub” czyni z zarządu samodzielny łącznik: spółka estońska, cyprijska czy emiracka, której zarząd znajduje się w Polsce, jest polskim rezydentem podatkowym i płaci w Polsce CIT od dochodów całego świata, dokładnie tak, jakby była spółką z ograniczoną odpowiedzialnością z Krakowa.

Od 1 stycznia 2022 roku ustawodawca dopowiedział, co rozumie przez zarząd w Polsce, dodając art. 3 ust. 1a ustawy o CIT: podatnik ma zarząd na terytorium Polski w szczególności wtedy, gdy na terytorium Polski są prowadzone w sposób zorganizowany i ciągły bieżące sprawy tego podatnika, w tym na podstawie umowy, decyzji, orzeczenia sądu lub innego dokumentu regulujących założenie lub funkcjonowanie podatnika, udzielonych

pełnomocnictw albo powiązań w rozumieniu przepisów o cenach transferowych. Ciężar przesunął się z pytania, gdzie formalnie zasiada organ, na pytanie, skąd faktycznie prowadzi się sprawy spółki. To nic innego jak polska kodyfikacja starej zasady z De Beers: spółka rezyduje tam, gdzie naprawdę zapadają decyzje.

Warto zobaczyć, jak ten przepis działa na żywym organizmie, bo praktyka bywa bezlitosna dla konstrukcji papierowych. Wyobraźmy sobie polskiego przedsiębiorcę z estońską spółką OÜ: dyrektorem jest on sam, mieszka pod Warszawą, klientów pozyskuje z Polski, umowy podpisuje kwalifikowanym podpisem z domowego biura, faktury wystawia z polskiego laptopa, a w Tallinie spółka ma adres u dostawcy usług i skrzynkę. Odpowiedź na pytanie, skąd w sposób zorganizowany i ciągły prowadzone są bieżące sprawy tej spółki, jest oczywista i nie zmieni jej ani estoński rejestr, ani estońska rada nadzorcza z jednym posiedzeniem rocznie. Dowody, które w takich sprawach przesądzają, są przyziemne: metadane i adresy IP logowań do bankowości, miejsca składania podpisów, kalendarz zarządu, bilety lotnicze albo ich brak, korespondencja mailowa pokazująca, kto naprawdę decyduje, pełnomocnictwa udzielone osobom w Polsce, wreszcie zeznania kontrahentów, z kim faktycznie negocjowali. Nominalny dyrektor lokalny, który podpisuje to, co przyśle właściciel, nie tworzy zarządu za granicą; tworzy dowód, że zarząd jest gdzie indziej.

Skutki uznania polskiego zarządu są dotkliwsze niż wszystko, o czym mowa w dalszych rozdziałach, bo dotyczą samej spółki: pełne opodatkowanie w Polsce jej światowego dochodu, zaległości z odsetkami, obowiązki płatnika, sankcje karnoskarbowe dla osób prowadzących sprawę. Konflikt rezydencji z państwem rejestracji rozstrzyga umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania; historycznie reguła kolizyjna wskazywała miejsce faktycznego zarządu, natomiast po zmianach wprowadzonych konwencją MLI wiele umów odsyła spór do procedury wzajemnego porozumiewania się właściwych organów, co oznacza lata niepewności zamiast jasnej reguły. Dodajmy dla kompletności, że nawet jeśli spółka obroni zagraniczną rezydencję, prowadzenie jej spraw z Polski potrafi wykreować w Polsce zakład, czyli stałą placówkę, której zyski i tak podlegają polskiemu opodatkowaniu; miejsce zarządu jest w umowach wymieniane wprost jako przykład zakładu. Obrona przed całym tym pakietem jest jedna i nazywa się substancją: zarząd, który naprawdę urzęduje tam, gdzie spółka jest zarejestrowana, ludzie, którzy naprawdę decydują, i dokumentacja, która to odzwierciedla, bo powstała w toku zwykłych zdarzeń, a nie na potrzeby kontroli. O substancji systematycznie w części IV.

14. CFC: reżim, który podąża za właścicielem

Druga instytucja atakuje z innej strony. Załóżmy, że spółka zagraniczna obroniła swoją rezydencję: zarząd rzeczywiście urzęduje w Nikozji czy Tallinie. Reżim zagranicznych jednostek kontrolowanych, uregulowany w art. 24a ustawy o CIT i art. 30f ustawy o PIT, pozwala mimo to opodatkować w Polsce dochód takiej spółki, przypisując go bezpośrednio jej polskiemu właścicielowi, i to niezależnie od tego, czy cokolwiek wypłacono. Logika jest antyodroczeniowa: skoro korzyść z parkowania zysku w nisko opodatkowanej spółce polega na odroczeniu polskiego podatku do wypłaty, ustawa znosi odroczenie i każe płacić na bieżąco, według stawki dziewiętnastu procent od dochodu jednostki, w proporcji do udziału i okresu kontroli.

Polska ustawa zna kilka równoległych ścieżek uznania jednostki za CFC i wszystkie trzeba sprawdzić, bo wystarczy jedna. Ścieżka pierwsza i druga są automatyczne: jednostka z siedzibą w jurysdykcji z listy rajów podatkowych albo w państwie, z którym nie ma podstawy do wymiany informacji, jest CFC z definicji, bez badania struktury przychodów. Ścieżka trzecia, klasyczna i najczęstsza w praktyce, wymaga łącznego spełnienia trzech warunków: kontroli, czyli posiadania przez polskiego podatnika, samodzielnie lub łącznie z podmiotami powiązanymi albo innymi polskimi rezydentami, ponad połowy udziałów, praw głosu, praw do zysku albo faktycznego wpływu na jednostkę; testu przychodów pasywnych, czyli osiągnięcia przez jednostkę co najmniej jednej trzeciej przychodów z katalogu obejmującego dywidendy, odsetki, należności licencyjne, zbycie udziałów i papierów, najem, ubezpieczenia i usługi finansowe, a także określone usługi niematerialne oraz transakcje z podmiotami powiązanymi bez istotnej wartości dodanej; wreszcie testu efektywnego opodatkowania, czyli tego, że podatek faktycznie zapłacony przez jednostkę za granicą jest niższy o co najmniej jedną czwartą od podatku, który zapłaciłaby jako polski rezydent. Przy polskiej stawce dziewiętnastu procent granica przebiega więc w okolicy czternastu i jednej czwartej procenta efektywnego obciążenia; liczy się przy tym podatek rzeczywiście poniesiony, nie stawka nominalna, więc jurysdykcja o przyzwoitej stawce nominalnej i hojnych zwolnieniach potrafi wpaść pod próg niepostrzeżenie. Od 2022 roku ustawodawca dodał ścieżki czwartą i piątą, wymierzone w pasywne wehikuly majątkowe i w jednostki wykazujące dochód nieproporcjonalnie wysoki względem posiadanych aktywów i realnie wykonywanych funkcji; ich przesłanki są techniczne i szczegółowe, a bezpieczna praktyka polega na tym, by każdą strukturę holdingową i majątkową badać także pod ich kątem, nie poprzestając na teście klasycznym.

Zobaczmy tę mechanikę na liczbach, bo abstrakcja bywa myląca łagodnością. Polski rezydent jest jedynym wspólnikiem spółki maltańskiej, która za dany rok wykazała milion złotych dochodu i, po refundacjach, zapłaciła na Malcie

efektywnie pięćdziesiąt tysięcy złotych podatku. Test przebiega tak: hipotetyczny podatek polski od tego dochodu wyniósłby sto dziewięćdziesiąt tysięcy złotych; trzy czwarte tej kwoty to sto czterdzieści dwa i pół tysiąca; podatek faktycznie zapłacony, pięćdziesiąt tysięcy, jest od tego progu niższy, więc przesłanka niskiego opodatkowania jest spełniona i, przy spełnieniu pozostałych warunków, spółka jest zagraniczną jednostką kontrolowaną. Właściciel wykazuje wówczas w odrębnym zeznaniu dochód jednostki i płaci od niego dziewiętnaście procent, czyli sto dziewięćdziesiąt tysięcy, pomniejszone o proporcjonalnie odliczony podatek maltański, co daje sto czterdzieści tysięcy złotych do dopłaty w Polsce, niezależnie od tego, że z Malty nie wypłynęło ani euro. Realnym środkiem obrony pozostaje przede wszystkim wyłączenie rzeczywistej działalności, i to jest cała strategiczna treść tego reżimu w jednym rachunku: niska efektywna stopa bez substancji nie obniża podatku, zmienia tylko jego tytuł prawny i dokłada obowiązki. Dodajmy jeszcze jedno, bo bywa przemilczane w ofertach: definicja zagranicznej jednostki obejmuje wprost także fundacje, trusty i inne podmioty o charakterze powierniczym, a przesłanka kontroli sięga faktycznego wpływu, więc przebranie spółki w kostium fundacji czy trustu nie wprowadza majątku poza reżim, co najwyżej komplikuje jego stosowanie.

System zna też wyjścia i to one wyznaczają architekturę sensownych struktur. Najważniejsze jest wyłączenie dla jednostek z Unii Europejskiej i Europejskiego Obszaru Gospodarczego prowadzących w państwie siedziby istotną rzeczywistą działalność gospodarczą: ustawa każe badać między innymi, czy jednostka dysponuje lokalem, wykwalifikowanym personelem i wyposażeniem, czy nie tworzy struktury oderwanej od przyczyn ekonomicznych, czy istnieje współmierność między zakresem działalności a faktycznie posiadanym zapleczem, czy jednostka samodzielnie wykonuje swoje podstawowe funkcje gospodarcze przy wykorzystaniu własnych zasobów i czy zawierane porozumienia są zgodne z rzeczywistością gospodarczą i mają uzasadnienie inne niż podatkowe. To jest wprost kodyfikacja linii Cadbury Schweppes, o której szerzej w części IV: unijna swoboda przedsiębiorczości chroni realne przedsiębiorstwa, nie chroni twórców całkowicie sztucznych. Drugim wyjściem jest sam test efektywnej stopy: jednostka opodatkowana realnie powyżej progu nie jest CFC ze ścieżki klasycznej, co tłumaczy, dlaczego w 2026 roku strategicznie atrakcyjne bywają jurysdykcje o stawce niskiej, lecz prawdziwej, a nie zerowej. Dodajmy uczciwie mechanikę rozliczenia, bo łągodzi ona obraz: od polskiego podatku od dochodu CFC odlicza się w proporcji podatek zapłacony przez jednostkę za granicą, a otrzymane od niej dywidendy pomniejszają podstawę, więc reżim nie prowadzi do podwójnego opodatkowania, lecz do dociągnięcia obciążenia do polskiego poziomu; do tego dochodzą obowiązki ewidencyjne, rejestr jednostek i odrębne zeznanie składane do końca

dziewiątego miesiąca po roku podatkowym. Wreszcie rzecz, o której warto pamiętać przy lekturze ofert z Dubaju: reżim CFC podąża za polskim rezydentem, nie za adresem spółki. Dopóki właściciel jest polskim rezydentem, żadna jurysdykcja świata nie wyjmuje go spod art. 30f; przestaje on podlegać temu reżimowi dopiero wraz ze skuteczną utratą polskiej rezydencji, co jest tematem na osobne opracowanie i osobną, znacznie poważniejszą decyzję życiową.

15. Beneficjent rzeczywisty i podatek u źródła: kto naprawdę dostaje pieniądze

Trzecia instytucja czeka na strukturę w momencie, w którym ta zaczyna robić to, do czego często ją zaprojektowano: przelewać pieniądze przez granicę. Dywidendy wypłacane z Polski podlegają co do zasady podatkowi u źródła według stawki dziewiętnastu procent, odsetki i należności licencyjne według stawki dwudziestu procent. Umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania obniżają te stawki, a dyrektywy unijne, o spółkach matkach i córkach oraz o odsetkach i należnościach licencyjnych, potrafią sprowadzić je do zera przy spełnieniu warunków kapitałowych i okresowych. Cała klasyczna inżynieria przepływów, z cypryjskimi i luksemburskimi spółkami pośredniczącymi w rolach głównych, polegała na wpięciu się w te preferencje. I dokładnie w ten mechanizm wymierzone są współczesne wymogi.

Kluczem jest pojęcie rzeczywistego właściciela, zdefiniowane w art. 4a pkt 29 ustawy o CIT: rzeczywistym właścicielem jest podmiot, który otrzymuje należność dla własnej korzyści, w tym samodzielnie decyduje o jej przeznaczeniu i ponosi ryzyko ekonomiczne jej utraty w całości lub części, nie jest pośrednikiem, przedstawicielem, powiernikiem ani innym podmiotem zobowiązanym do przekazania należności innemu podmiotowi, oraz prowadzi rzeczywistą działalność gospodarczą w kraju siedziby, przy czym przy ocenie tej działalności stosuje się kryteria znane z reżimu CFC. Spółka przekaźnik, która otrzymaną dywidendę tego samego tygodnia wypłaca dalej, do wspólnika z jurysdykcji trzeciej, nie jest rzeczywistym właścicielem, choćby miała cypryjski certyfikat rezydencji oprawiony w ramkę. Płatnik, czyli polska spółka wypłacająca, ma ustawowy obowiązek dochowania należytej staranności przy weryfikacji warunków preferencji, oceniany z uwzględnieniem charakteru i skali jego działalności oraz powiązań z odbiorcą; wypłata ze stawką obniżoną bez tej weryfikacji to jego ryzyko, jego zaległość i jego odsetki.

Na to nakłada się mechanizm, który zmienił praktykę rynkową: pay and refund z art. 26 ust. 2e ustawy o CIT. Gdy łączne wypłaty dywidend, odsetek i należności licencyjnych na rzecz tego samego podmiotu powiązanego

przekroczą w roku podatkowym dwa miliony złotych, płatnik od nadwyżki pobiera podatek według stawki ustawowej, bez preferencji, a odzyskanie różnicy następuje w trybie wniosku o zwrot, w którym organ bada całą strukturę. Ustawa przewiduje dwa wentyle: oświadczenie zarządu płatnika, składane pod rygorem odpowiedzialności, że warunki preferencji są spełnione i że po weryfikacji nie ma wiedzy o okolicznościach je wykluczających, albo opinię organu o stosowaniu preferencji, ważną co do zasady trzydzieści sześć miesięcy. W praktyce doradczej opinia stała się standardem ostrożnościowym przy istotnych, powtarzalnych przepływach, a oświadczenie zarządu jest podpisywane z rozważą, na jaką zasługuje dokument rodzący osobistą odpowiedzialność podpisujących. Dodajmy dla pełności obrazu, że system jest uzbrojony także finansowo: obok zaległości z odsetkami w grę wchodzi sankcyjne dodatkowe zobowiązanie podatkowe przewidziane w Ordynacji podatkowej dla nierzetelnych oświadczeń i nienależnych preferencji oraz odpowiedzialność karnoskarbowa osób działających za płatnika. Rachunek ryzyka przy dużej wypłacie ze stawką preferencyjną należy więc prowadzić nie w kategoriach, czy organ zauważy, lecz w kategoriach, czy dokumentacja rzeczywistego właściciela wytrzyma lekturę nieżyczliwego czytelnika.

Tło unijne tej rewolucji stanowią wyroki Trybunału Sprawiedliwości z lutego 2019 roku w tak zwanych sprawach duńskich, dotyczących dywidend oraz odsetek: Trybunał orzekł, że istnieje ogólna zasada prawa Unii zakazująca nadużyć, wobec czego korzyści dyrektyw można odmówić spółkom pośredniczącym niebędącym rzeczywistymi właścicielami, wstawionym w strukturę po to, by przekazywać płatności dalej, i to nawet bez szczególnego przepisu krajowego. Wskazówki, jakie Trybunał dał sądom dla rozpoznawania konstrukcji nadużywczych, czyta się dziś jak listę kontrolną każdego przeglądu struktury: przepływ środków dalej w krótkim czasie po otrzymaniu, brak realnej działalności, marginalny dochód pozostający u pośrednika, umowne zobowiązanie do przekazania należności. Polski ustawodawca domknął system małą klauzulą z art. 22c ustawy o CIT, odbierającą zwolnienia dywidendowe i odsetkowe, gdy skorzystanie z nich było głównym lub jednym z głównych celów czynności, a sposób działania był sztuczny. W praktyce funkcjonuje też, choć niejednolicie, koncepcja look through, pozwalająca w razie pominięcia pośrednika zastosować preferencje właściwe dla rzeczywistego właściciela położonego piętro wyżej; bywa akceptowana przez organy w konkretnych stanach faktycznych, lecz nie jest prawem gwarantowanym i nie należy na niej budować struktury, co najwyżej ratować nią strukturę zastaną. Wniosek projektowy jest jednoznaczny: w łańcuchu wypłat każda spółka musi mieć treść. Podmiot, którego jedyną funkcją jest bycie rurą, nie obniża już podatku u źródła; podnosi za to ryzyko wszystkich uczestników przepływu, z zarządem płatnika na czele.

16. Automatyczna wymiana informacji: infrastruktura, która widzi wszystko



Świat połączony automatyczną wymianą informacji: żadna jurysdykcja nie jest już wyspą.

Cztery instytucje opisane w tej części są ostrzami; automatyczna wymiana informacji jest wzrokiem, który te ostrza prowadzi. Bez niej miejsce zarządu, CFC i rzeczywisty właściciel pozostawałyby konstrukcjami pięknymi i ślepyimi, bo organ musiałby najpierw wiedzieć, że zagraniczna spółka i zagraniczny rachunek w ogóle istnieją. Od dekady wie, i to nie dzięki własnej dociekliwości, lecz dzięki systemowi, w którym informacja przychodzi sama, cyklicznie i w formacie nadającym się do maszynowej analizy. Kto projektuje strukturę międzynarodową, powinien znać ten system co najmniej tak dobrze jak stawki podatkowe, bo to on definiuje środowisko, w którym struktura będzie żyła.

Fundamentem jest Wspólny Standard Raportowania, CRS, opracowany przez OECD na wzór amerykańskiej FATCA i wdrażany na świecie od 2017 roku. Mechanika jest prosta i bezwzględna: instytucja finansowa w państwie uczestniczącym identyfikuje rachunki osób i podmiotów będących rezydentami podatkowymi innych państw, a następnie raportuje lokalnej administracji salda, przychody odsetkowe, dywidendowe i ze zbycia aktywów, wraz z danymi posiadacza rachunku; administracje wymieniają się tymi pakietami automatycznie, raz do roku. Co kluczowe dla tematu tego

przewodnika, standard od początku zaprojektowano przeciwko strukturom pośredniczącym: dla podmiotów pasywnych instytucja finansowa ustala i raportuje osoby kontrolujące, a więc rachunek pasywnej spółki z BVI jest raportowany do państwa rezydencji jej beneficjenta, nie do BVI. Polska uczestniczy w systemie na podstawie ustawy o [wymianie informacji podatkowych](#) z innymi państwami, a sieć obejmuje ponad sto jurysdykcji, ze Szwajcarią, Singapurem, Emiratai, Kajmanami i BVI włącznie. Praktyczny skutek widać w statystyce spraw: typowa kontrola dotycząca zagranicznej spółki nie zaczyna się dziś od donosu ani od przypadku, lecz od rekordu CRS, który nie zgadza się z zeznaniem.

Na fundament OECD Unia Europejska nałożyła własne, gęstsze piętro: kolejne odsłony dyrektywy o współpracy administracyjnej, znane pod skrótem DAC. Dla praktyki struktur międzynarodowych trzy z nich mają znaczenie szczególne. DAC3 objęła wymianą interpretacje i uprzednie porozumienia cenowe, kończąc epokę, w której ruling wydany cicho w jednym państwie pozostawał tajemnicą wobec pozostałych; to bezpośrednie pokłosie afery LuxLeaks. DAC6 wprowadziła obowiązek raportowania schematów podatkowych, który Polska wdrożyła w wersji surowszej niż unijne minimum i o którym szerzej w rozdziale o obowiązkach towarzyszących. [DAC8](#) wreszcie, przyjęta w 2023 roku i stosowana zasadniczo od 2026 roku, rozciąga automatyczną wymianę na kryptoaktywa: dostawcy usług w zakresie kryptoaktywów raportują transakcje swoich klientów według wzorca, który OECD równoległe globalizuje jako ramy CARF. Dla czytelnika tego przewodnika płynie stąd wniosek wykraczający poza [kryptowaluty](#): każda klasa aktywów, która przez chwilę wydaje się nieprzejrzysta, kończy w systemie raportowania w ciągu kilku lat od momentu, w którym staje się istotna. Tak było z rachunkami bankowymi, potem z rulingami, potem z platformami cyfrowymi, teraz z kryptoaktywami; naiwnością byłoby zakładać, że jakakolwiek następna klasa będzie wyjątkiem.

Projektowy sens tego rozdziału mieści się w jednym zdaniu, które warto przyjąć jako aksjomat: strukturę międzynarodową projektuje się dziś przy założeniu pełnej widoczności, a nie w nadziei na jej brak. Fiskus nie musi już pytać; dostaje raport. To założenie nie jest przygnębiające, lecz porządkujące, bo eliminuje z rozważań całą klasę pseudorozwiązań opartych na niewykrywalności i kieruje energię tam, gdzie przynosi ona zwrot: w substancję, w efektywną stopę, w fabułę gospodarczą i w dokumentację. Struktura, która wygląda dobrze w raporcie CRS czytany przez analityka administracji, będzie wyglądała dobrze wszędzie; struktura, której najlepszą cechą miała być niewidzialność, jest już widoczna, tylko jeszcze o tym nie wie.

17. Klauzula generalna i test głównego celu: ostatnia linia systemu

Czwarta instytucja różni się od trzech poprzednich charakterem: nie jest regułą szczegółową, lecz klauzulą generalną, i właśnie dlatego domyka system. Zgodnie z art. 119a Ordynacji podatkowej czynność nie skutkuje osiągnięciem korzyści podatkowej, jeżeli osiągnięcie tej korzyści, sprzecznej w danych okolicznościach z przedmiotem lub celem ustawy podatkowej lub jej przepisu, było głównym lub jednym z głównych celów jej dokonania, a sposób działania był sztuczny. Trzy przesłanki muszą wystąpić łącznie: korzyść podatkowa jako główny lub jeden z głównych celów, sprzeczność korzyści z celem przepisu oraz sztuczność sposobu działania. Sztuczność ustawa objaśnia w art. 119c: sposób działania nie jest sztuczny, jeżeli na podstawie istniejących okoliczności należy przyjąć, że podmiot działający rozsądnie i kierujący się zgodnymi z prawem celami zastosowałby go w dominującej mierze z uzasadnionych przyczyn ekonomicznych; wśród symptomów sztuczności ustawa wymienia między innymi nieuzasadnione dzielenie operacji, angażowanie podmiotów pośredniczących mimo braku uzasadnienia ekonomicznego, elementy wzajemnie się znoszące lub kompensujące oraz ryzyko gospodarcze przewyższające spodziewane korzyści niepodatkowe w stopniu wskazującym, że rozsądny podmiot nie wybrałby tego sposobu działania.

Skutek zastosowania klauzuli jest chirurgiczny: organ określa skutki podatkowe tak, jakby dokonano czynności odpowiedniej, czyli tej, którą podmiot działający rozsądnie by wybrał, a jeżeli okoliczności wskazują, że bez korzyści podatkowej czynności nie dokonano by wcale, skutki określa się tak, jakby jej nie było. Postępowania prowadzi Szef Krajowej Administracji Skarbowej, z udziałem opiniodawczej Rady do Spraw Przeciwdziałania Unikaniu Opodatkowania, a rozstrzygnięciu może towarzyszyć dodatkowe zobowiązanie podatkowe o charakterze sankcyjnym. Podatnik dysponuje instrumentem ochronnym w postaci opinii zabezpieczającej: wniosek podlega opłacie dwudziestu tysięcy złotych, wymaga wyczerpującego opisu czynności wraz z jej celami ekonomicznymi i korzyściami podatkowymi, a uzyskana opinia chroni przed zastosowaniem klauzuli do opisanej czynności. W strukturach o istotnej wartości opinia zabezpieczająca bywa najtańszym elementem całego przedsięwzięcia w przeliczeniu na jednostkę usuniętego ryzyka.

Warstwę traktatową domyka test głównego celu, wprowadzony do umów o unikaniu podwójnego opodatkowania konwencją MLI: korzyści umownej można odmówić, jeżeli jej uzyskanie było jednym z głównych celów struktury lub transakcji, chyba że przyznanie korzyści byłoby zgodne z przedmiotem i

celem odpowiednich postanowień umowy. PPT działa równolegle do klauzuli krajowej i sprawia, że sama literalna zgodność z umową nie wystarcza; struktura zbudowana w przeważającej mierze pod korzyść traktatową może zostać tej korzyści pozbawiona. Dla projektującego płynie stąd rada o charakterze niemal literackim, a przy tym najzupełniej praktyczna: struktura musi mieć fabułę. Musi istnieć spójna, prawdziwa opowieść o tym, po co powstała, w której korzyść podatkowa jest co najwyżej wątkiem pobocznym, a nie osią akcji. Rozdziały o celach pozapodatkowych z części II nie były ozdobnikiem; były instrukcją pisania tej fabuły.

18. Obowiązki towarzyszące: exit tax, schematy podatkowe, ceny transferowe, rejestry

Cztery wielkie instytucje i infrastruktura wymiany informacji wyznaczają pole gry; wokół nich rozciąga się jednak pas obowiązków pomocniczych, które nie decydują o architekturze struktury, ale potrafią zdecydować o jej kosztach, a w skrajnych wypadkach o odpowiedzialności karnej skarbowej osób nią zarządzających. Doświadczenie uczy, że struktury rzadko upadają na wielkich instytucjach, o których wszyscy pamiętają; częściej krwawią z tysiąca małych zaniedbań, o których nie pamiętał nikt. Ten rozdział jest mapą tych zaniedbań.

Pierwszym z obowiązków jest podatek od dochodów z niezrealizowanych zysków, powszechnie zwany exit tax, uregulowany dla spółek w art. 24f i następnych ustawy o CIT jako polska implementacja dyrektywy ATAD. Logika jest lustrzanym odbiciem miejsca zarządu: skoro Polska opodatkowuje wartość wytworzoną pod jej jurysdykcją, to wyprowadzenie składnika majątku albo [rezydencji podatkowej](#) poza Polskę traktuje jak zbycie i opodatkowuje według stawki dziesiętnastu procent nadwyżkę wartości rynkowej przenoszonych aktywów nad ich wartością podatkową. W praktyce oznacza to, że przeniesienie za granicę spółki, która zdążyła zbudować wartościową markę, portfel praw własności intelektualnej albo bazę klientów, ma swoją cenę płatną na wyjściu, a rozłożenie jej na raty jest możliwe przy przenosinach wewnątrz Unii i EOG. Wniosek planistyczny jest oczywisty i często ignorowany: o architekturze międzynarodowej myśli się najtaniej wtedy, gdy wartość jest jeszcze niewielka; przenoszenie dojrzałego biznesu jest transakcją z fiskusem w roli cichego sprzedawcy.

Drugim obowiązkiem, o zasięgu szerszym, niż podpowiada intuicja, jest raportowanie schematów podatkowych, uregulowane w rozdziale 11a Ordynacji podatkowej jako implementacja DAC6 w wersji istotnie surowszej od unijnego minimum: polski MDR obejmuje także schematy czysto krajowe, a katalog cech rozpoznawczych jest tak pojemny, że samo wdrożenie

struktury z udziałem podmiotu zagranicznego bardzo często podlega zgłoszeniu. Obowiązki rozkładają się między promotora, korzystającego i wspomagającego, terminy liczone są w dniach, a sankcje karnoskarbowe za zaniechanie należą do najwyższych w całym systemie. Rzecz istotna dla relacji z doradcą: raportowanie schematu nie jest przyznaniem się do czegokolwiek nagannego, jest rejestracją zdarzenia planistycznego, i traktowanie go jako wstydliwego sekretu jest równie racjonalne jak ukrywanie przed lekarzem, co się je. Struktura zgłoszona i przemyślana jest bezpieczniejsza od niezgłoszonej i tych samych rozmiarów; różnica polega na tym, kto w razie sporu wygląda na profesjonalistę.

Trzeci pas obowiązków tworzą ceny transferowe. Każda transakcja między polską spółką a jej zagraniczną siostrą, matką czy córką, od pożyczki przez licencję po usługi wsparcia, musi odpowiadać warunkom rynkowym, a po przekroczeniu ustawowych progów wartości podlega obowiązkowi sporządzenia dokumentacji lokalnej i złożenia informacji TPR. W strukturach właścicielskich to właśnie transakcje wewnętrzne są krwiobiegami całości, więc dokumentacja cen transferowych nie jest formalnością na obrzeżach, lecz opisem serca układu; organ, który chce zakwestionować strukturę, niemal zawsze zaczyna od pytania, czy przepływy wewnątrz niej mają rynkową logikę. Dokumentacja pisana na bieżąco, z analizami porównawczymi przygotowanymi przed transakcją, kosztuje ułamek tego, co jej rekonstrukcja po latach, i czyta się ją zupełnie inaczej.

Czwarty element to rejestry beneficjentów rzeczywistych, w Polsce Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych, i jego odpowiedniki w państwach siedziby spółek zagranicznych. Zgłoszenia i aktualizacje obwarowane są krótkimi terminami i karami administracyjnymi, a rozbieżność między rejestrami różnych państw co do tej samej osoby jest dla instytucji obowiązanych sygnałem ostrzegawczym pierwszej kategorii. Do tego dochodzą obowiązki opisane przy poszczególnych instytucjach: ewidencje i zeznania CFC, certyfikaty rezydencji i dokumentacja należytej staranności płatnika. Zsumowane, obowiązki te układają się w tezę zamykającą: nowoczesna struktura międzynarodowa jest w połowie konstrukcją prawną, a w połowie systemem raportowym, i obie połowy wymagają projektu. Kto budżetuje tylko pierwszą, buduje samochód bez licznika i lusterek; pojedzie, ale pierwszy zakręt będzie ciekawym doświadczeniem.

19. Jak te cztery instytucje działają razem: matryca ryzyka

Największym błędem poznawczym w tej materii jest traktowanie czterech omówionych instytucji jako alternatyw, spośród których organ wybierze

jedną. One się kumulują i jeden stan faktyczny potrafi uruchomić wszystkie naraz. Estońska spółka zarządzana z polskiego domu jest jednocześnie kandydatem do polskiej rezydencji przez miejsce zarządu, do reżimu CFC u właściciela, a jeśli w strukturze płyną należności, także do odmowy preferencji u źródła z braku rzeczywistego właściciela; nad całością unosi się pytanie o sztuczność w rozumieniu klauzuli generalnej. Co gorsza dla podatnika, organ nie musi wygrać na wszystkich frontach; wystarczy mu jeden.

Dlatego rzetelna analiza struktury przebiega w stałej kolejności, którą warto zapamiętać jako listę kontrolną. Pytanie pierwsze: gdzie naprawdę jest zarząd, czyli czy spółka w ogóle jest zagraniczna. Pytanie drugie: czy jako jednostka zagraniczna wpada w którąkolwiek ścieżkę CFC i czy przysługuje wyłączenie rzeczywistej działalności. Pytanie trzecie: czy przepływy w strukturze trafiają do rzeczywistych właścicieli i czy płatnik udźwignie należyłą staranność, a przy skali ponad dwa miliony złotych rocznie, jak zorganizowany będzie mechanizm pay and refund. Pytanie czwarte: czy całość ma fabułę, która obroni się przed klauzulą generalną i testem głównego celu. Dwie odpowiedzi wracają w tej liście nieustannie i to one są przedmiotem następnej części: rzeczywista substancja, która odpowiada na pytania pierwsze, drugie i trzecie jednocześnie, oraz efektywna stopa opodatkowania, która potrafi rozbroić pytanie drugie u samego źródła.

Część IV. Dwie obrony: substancja i efektywna stopa

20. Substancja: jedyna inwestycja, która pracuje na wszystkich frontach naraz

Jeżeli z całego przewodnika miałyby zostać jedno pojęcie, powinno to być pojęcie substancji ekonomicznej. Substancja to realna obecność i realna działalność spółki w państwie jej siedziby: lokal, który nie jest wyłącznie adresem, personel, który nie jest wyłącznie podpisem, decyzje, które naprawdę zapadają na miejscu, koszty, które odpowiadają funkcjom, i funkcje, które odpowiadają dochodom. Substancja jest wyjątkowa z jednego powodu: jako jedyny element struktury pracuje przeciwko wszystkim czterem instytucjom z części III jednocześnie. Zarząd, który rzeczywiście urzęduje na miejscu, odpowiada na pytanie o miejsce zarządu. Rzeczywista działalność gospodarcza uruchamia ustawowe wyłączenie z CFC dla jednostek z Unii i EOG. Prowadzenie realnej działalności jest wprost jednym z warunków definicji rzeczywistego właściciela przy podatku u źródła. A istnienie prawdziwego przedsiębiorstwa jest najlepszą możliwą odpowiedzią na zarzut sztuczności z klauzuli generalnej, bo trudno nazwać sztucznym coś, co zatrudnia, wynajmuje, kupuje i sprzedaje.

W Unii Europejskiej substancja ma dodatkowo rangę konstytucyjną, czego źródłem jest wyrok Trybunału Sprawiedliwości w sprawie Cadbury Schweppes, C-196/04, z 2006 roku. Brytyjski koncern ulokował spółki finansowe w Dublinie, w ówczesnej strefie preferencyjnej, a brytyjski fiskus sięgnął po swój reżim CFC. Trybunał orzekł, że swoboda przedsiębiorczości obejmuje także [zakładanie spółek](#) w innych państwach członkowskich z powodów podatkowych, a przepisy CFC wolno stosować wyłącznie do struktur czysto sztucznych, oderwanych od rzeczywistości gospodarczej, czyli takich, które nie wykonują w państwie przyjmującym rzeczywistej działalności przy pomocy lokalu, personelu i wyposażenia. Ta formuła, wholly artificial arrangements, stała się kamieniem węgielnym europejskiego prawa antyabuzynnego: to z niej wyrasta wyłączenie rzeczywistej działalności w polskim art. 30f i art. 24a, to ona wyznacza granicę, za którą państwo członkowskie nie może karać samego skorzystania z niższej stawki sąsiada. Wolno wybrać Irlandię, bo ma dwanaście i pół procent; nie wolno jedynie udawać, że się w niej jest. Uzupełnieniem tej linii są wspomniane sprawy duńskie z 2019 roku, które wyznaczyły drugą krawędź: swoboda chroni przedsiębiorstwa, ale ogólna zasada zakazu nadużyć pozwala odmówić korzyści czystym przekąźnikom. Między tymi dwiema liniami rozciąga się całe

bezpieczne terytorium: realna działalność w dowolnym państwie Unii jest chroniona, pusta skorupa nie jest chroniona nigdzie.

Czym substancja jest w praktyce, a czym nie jest, najlepiej pokazać kontrastem. Nie jest substancją: adres u dostawcy usług korporacyjnych dzielony z trzystoma innymi spółkami, dyrektor nominalny obsługujący sto zarządów, posiedzenie odbywane raz do roku w sali konferencyjnej lotniska, strona internetowa i pieczętka. Jest substancją: biuro odpowiednie do skali, choćby skromne; osoba lub osoby na miejscu z realnymi kompetencjami decyzyjnymi i wynagrodzeniem odpowiadającym odpowiedzialności; lokalna księgowość, lokalny bank, lokalne koszty; posiedzenia zarządu, które odbywają się naprawdę i na których naprawdę się decyduje, z materiałami przygotowanymi przed, a nie po; wreszcie proporcjonalność, czyli zdrowa relacja między dochodem, który spółka wykazuje, a zasobami, którymi dysponuje. Proporcjonalność jest testem intuicyjnym, którym posługuje się każdy kontrolujący: holding wykazujący sto milionów zysku przy jednym dyrektorze na ćwierć etatu opowiada historię, w którą nikt nie uwierzy. Dodajmy obserwację z praktyki bankowej, bo bywa otrzeźwiająca: banki stosują dziś ten sam test substancji jako warunek komercyjny, zanim jakikolwiek organ zdąży zastosować go jako test prawny. Cypryjski bank zapyta, kto na miejscu zarządza spółką, zanim otworzy rachunek; struktura, której nie da się ubankowić, jest martwa operacyjnie niezależnie od walorów podatkowych.

Ponieważ substancję łatwiej postulować niż audytować, oto dwanaście pytań, według których prowadzi się jej rzetelny przegląd; brzmią prosto, ale każde z nich odpowiada konkretnemu kryterium z ustawy, orzecznictwa albo praktyki bankowej. Pytanie pierwsze: kto imiennie podejmuje na miejscu kluczowe decyzje i czy jego kompetencje oraz wynagrodzenie odpowiadają wadze tych decyzji. Pytanie drugie: gdzie fizycznie odbywają się posiedzenia organu i czy materiały na nie powstają przed posiedzeniem, a protokoły po nim, nie odwrotnie. Pytanie trzecie: czy lokal odpowiada skali działalności i czy ktoś w nim regularnie bywa. Pytanie czwarte: czy spółka ponosi lokalne koszty rodzajowo właściwe dla żywego podmiotu, od księgowości po media. Pytanie piąte: czy rachunek prowadzi bank w państwie siedziby i kto faktycznie autoryzuje przelewy. Pytanie szóste: czy personel ma zadania, które można opisać, i czas, w którym je wykonuje. Pytanie siódme: czy spółka samodzielnie wykonuje swoje podstawowe funkcje, czy też wszystko, co istotne, dzieje się u właściciela, a na miejscu zostaje sekretariat. Pytanie ósme: czy istnieje współmierność między wykazywanym dochodem a zaangażowanymi zasobami, czyli czy historia spółki jest fizycznie możliwa. Pytanie dziewiąte: czy umowy wewnątrz struktury mają treść gospodarczą, którą dałoby się obronić między podmiotami niepowiązanymi. Pytanie dziesiąte: czy ślad cyfrowy, adresy logowań, miejsca składania podpisów, metadane

dokumentów, opowiada tę samą historię co protokoły. Pytanie jedenaste: czy dokumentacja powstaje na bieżąco, w toku zwykłych zdarzeń, czy dopiero na wezwanie. Pytanie dwunaste, zbiorcze: czy całość da się opowiedzieć zupełnie obcemu człowiekowi w pięć minut tak, by uwierzył. Struktura, która przechodzi ten test w wewnętrznym przeglądzie, zwykle przechodzi go także w zewnętrznym; struktura, która oblewa trzy pytania lub więcej, wymaga naprawy, nie lepszego opisu.

Uczciwość każe odnotować dwie rzeczy. Po pierwsze, projekt dyrektywy o spółkach fasadowych, znany jako Unshell albo ATAD 3, miał wprowadzić ujednolicony minimalny test substancji z sankcjami traktatowymi; Rada ECOFIN formalnie wycofała projekt w czerwcu 2025 roku, a jego cele mają być realizowane w ramach reformy dyrektywy o współpracy administracyjnej, co jednak w niczym nie zmienia obowiązującego stanu, bo wszystkie opisane wyżej instrumenty działają już dziś. Po drugie, substancja kosztuje, i to jest jej cecha, nie wada: koszt biura, ludzi i zarządzania na miejscu jest rzeczywistą ceną struktury międzynarodowej. Jeżeli po doliczeniu tej ceny struktura przestaje się opłacać, to znaczy, że nigdy nie opłacała się naprawdę, a jej rentowność była złudzeniem finansowanym ryzykiem. W dojrzałym planowaniu budżet substancji projektuje się na samym początku, obok budżetu rejestracji, i traktuje jak składkę ubezpieczeniową o wyjątkowo dobrej relacji ceny do pokrycia.

21. Efektywna stopa: dlaczego dziewięć procent bywa lepsze niż zero

Druga obrona jest arytmetyczna i przez to często niedoceniana, bo nie wymaga ani biura, ani ludzi, tylko poprawnego rachunku. Warunek niskiego opodatkowania jest spełniony, gdy podatek faktycznie zapłacony przez jednostkę jest niższy o co najmniej jedną czwartą od podatku hipotetycznego, liczonego według polskiej stawki dziewiętnastu procent; granica przebiega więc na poziomie czternastu i jednej czwartej procenta efektywnego obciążenia. Przed reżimem CFC bronią zatem w praktyce dwie rzeczy: podatek faktycznie płacony co najmniej na tym poziomie albo rzeczywista działalność gospodarcza w Unii lub EOG, z substancją na miejscu i podatkiem płaconym w państwie siedziby od całości dochodów. Stawka dziewięciu procent w Emiratach czy dwunastu i pół w Irlandii sama tego progu nie osiąga; jej przewaga nad kajmańskim zerem polega na czym innym: podatek rzeczywiście zapłacony za granicą pomniejsza ewentualny polski domiar, a realna działalność w Unii wyłącza reżim w całości. Zerowa stawka nie daje ani odliczenia, ani wyłączenia i nie jest już przewagą; jest czerwoną lampką,

która zapala wszystkie systemy ostrzegawcze naraz, od CFC przez listy jurysdykcji po procedury bankowe.

Liczy się przy tym, i to trzeba podkreślić dwukrotnie, podatek faktycznie zapłacony, nie stawka z broszury. Jurysdykcja o nominalnej stawce piętnastu procent, w której hojne ulgi, zwolnienia partycypacyjne, odliczenia od kapitału i reżimy preferencyjne sprowadzają realne obciążenie do dwóch albo trzech procent, wygląda w teście CFC dokładnie tak, jak wygląda jej efektywna stopa, czyli źle. Dlatego rzetelna analiza struktury zawiera zawsze projekcję efektywnej stopy jednostki na podstawie jej rzeczywistego rachunku wyników, z uwzględnieniem wszystkich ulg, z których zamierza korzystać, a nie deklarację stawki ustawowej. Ta sama projekcja odpowiada przy okazji na pytanie, czy gra jest warta świeczki: różnica między stopą efektywną za granicą a polskim obciążeniem, pomniejszona o koszt substancji i zgodności, to prawdziwa, a nie reklamowa, wartość struktury. I znów liczby mówią dobitniej niż przymiotniki: jeżeli struktura obiecuje trzysta tysięcy złotych rocznej oszczędności, a rzetelnie policzona substancja, zgodność, doradztwo i podwójna księgowość kosztują sto osiemdziesiąt tysięcy, to prawdziwa wartość przedsięwzięcia wynosi sto dwadzieścia tysięcy rocznie i od tej kwoty należy liczyć zwrot z ryzyka. Jeżeli zaś koszt utrzymania zjada całą obiecaną oszczędność, struktura nie ma wartości dodatniej i nigdy nie miała; miała jedynie nieuwzględnione koszty, które ktoś proponował sfinansować ryzykiem właściciela.

Nad całą tą arytmetyką rozpięto w ostatnich latach sufit, o którym każdy planujący powinien wiedzieć, nawet jeśli go bezpośrednio nie dotyczy. Globalny podatek minimalny, uzgodniony w OECD jako filar drugi i wdrożony w Unii dyrektywą 2022/2523, obejmuje grupy o skonsolidowanych przychodach od siedmiuset pięćdziesięciu milionów euro i zapewnia, przez mechanizm opodatkowania wyrównawczego, że efektywna stopa grupy w każdej jurysdykcji wyniesie co najmniej piętnaście procent; Polska wdrożyła te zasady ustawą o opodatkowaniu wyrównawczym, stosowaną od 2025 roku, a jurysdykcje z Emiratami i Szwajcarią włącznie wprowadziły własne krajowe podatki wyrównawcze, by top-up od ich spółek nie odpływał do cudzych budżetów. Dla właścicielskich struktur poniżej progu filar drugi nie działa wprost, ale wyznacza kierunek, w którym zmierza całe otoczenie: piętnaście procent staje się globalnym punktem odniesienia tego, co znaczy podatek realny. Kto projektuje strukturę na dekadę, powinien projektować ją tak, by ten punkt odniesienia jej nie zaskoczył.

Obie obrony najlepiej działają razem i tak należy o nich myśleć: substancja daje strukturze treść, efektywna stopa daje jej arytmetykę. Struktura z treścią i z realnym podatkiem w rozsądnej wysokości jest nudna z perspektywy

organu i dokładnie taka ma być; w tej dziedzinie nuda jest najwyższą formą elegancji. Z tym wyposażeniem można przejść do mapy świata.

Część V. Mapa roku 2026: przegląd jurysdykcji z polskiej perspektywy

22. Jak czytać tę mapę



Mapa roku 2026: sąsiednie jurysdykcje, odległe konsekwencje.

Zanim padną nazwy państw, ustalmy metodę, bo to ona odróżnia mapę od folderu reklamowego. Każdą jurysdykcję oceniamy w sześciu wymiarach naraz: stawka nominalna i, ważniejsza, stopa efektywna po ulgach; pozycja wobec polskiego testu CFC i wobec pytania o miejsce zarządu; wymogi dotyczące lokalnych organów, bo te wyznaczają naturalny poziom substancji; realny dostęp do bankowości, który w praktyce bywa warunkiem krytycznym; status na listach, unijnej i FATF, oraz reputacja u kontrahentów; wreszcie jakość prawa i sądownictwa, czyli to, co zostaje, gdy wszystko inne się zmieni. Do tego dochodzi siódmy wymiar, o którym foldery milczą: dopasowanie do prawdziwego celu z części II. Jurysdykcja znakomita dla funduszu bywa fatalna dla spółki operacyjnej i odwrotnie. Liczby podane niżej odzwierciedlają stan prawny na początek 2026 roku.

23. Unia Europejska i EOG: strefa chroniona

Wspólnym mianownikiem tej grupy jest coś, czego nie da się kupić nigdzie indziej: ochrona swobody przedsiębiorczości. Realna działalność w państwie Unii korzysta z parasola linii Cadbury Schweppes, wyłączenia rzeczywistej działalności w polskim CFC oraz dyrektyw znoszących podatek u źródła wewnątrz grup. To czyni z Unii naturalny dom struktur opartych na substancji.

Estonia. Model estoński to odroczenie, nie zwolnienie: zysk zatrzymany nie podlega opodatkowaniu, podatek pojawia się przy dystrybucji, od 2025 roku według stawki dwudziestu dwóch procent, przy podwyższonym do dwudziestu czterech procent VAT. Rejestracja jest w pełni zdalna, e-rezydencja sprawna, koszty roczne umiarkowane. Pułapka jest lustrzanym odbiciem zalety: dopóki zysk nie jest dystrybuowany, efektywna stopa spółki wynosi zero, co w polskim teście CFC jest wynikiem najgorszym z możliwych, a popularność Estonii wśród zdalnych właścicieli czyni pytanie o miejsce zarządu niemal rutynowym (umowa z Estonią zawiera w tym zakresie zapisy mało typowe, ale one nas nie ochronią przed rozpoznanem w Polsce zakładu do celów podatku dochodowego oraz objęciem VAT). Estonia ma sens dla realnie działającego, reinwestującego biznesu z substancją na miejscu; nie ma sensu jako skarbonka pasywna zarządzana z Polski, co potwierdza praktyka interpretacyjna, wymagająca dziś od takich struktur znacznie staranniejszego wykazania realnej działalności niż jeszcze kilka lat temu.

Irlandia. Dwanaście i pół procent od dochodu operacyjnego, język angielski, common law, głęboka sieć traktatów i zaufanie banków czynią z Irlandii wzorcowy przykład stawki niskiej, lecz realnej. Rachunek wymaga jednak uczciwości: dwanaście i pół procent to mniej niż polski próg czternastu i jednej czwartej, więc sama stawka przed reżimem CFC nie chroni; chroni dopiero rzeczywista działalność w Unii, a irlandzkie wymogi lokalne, z dyrektorem z EOG albo kaucją na czele, stanowią jej wbudowane minimum. Preferencje dla badań i rozwoju oraz reżim Knowledge Development Box dla kwalifikowanej własności intelektualnej potrafią dodatkowo obniżyć obciążenie wybranych strumieni, co należy uwzględnić w projekcji stopy efektywnej. Irlandia nadaje się dla spółek technologicznych, operacyjnych i holdingowych z prawdziwym zespołem; jej wadą jest koszt, bo Dublin nie konkuruje ceną.

Cypr. Stawka piętnastu procent, obowiązująca od 1 stycznia 2026 roku po reformie uchwalonej przez cypryjski parlament w grudniu 2025 roku, która podniosła CIT z dotychczasowych dwunastu i pół procent; zwolnienie partycypacyjne dla dywidend, brak podatku od zysków ze zbycia papierów wartościowych, reżim IP box sprowadzający obciążenie kwalifikowanych

dochodów z własności intelektualnej do okolic dwóch i pół procent, odliczenie odsetek hipotetycznych od nowego kapitału, brak podatku u źródła od dywidend dla nierezydentów. Cypr pozostaje pierwszorzędną jurysdykcją holdingową i licencyjną, pod jednym warunkiem, który tamtejsze banki egzekwują twardziej niż niejeden fiskus: zarządzanie musi odbywać się na miejscu. Klasyczny model cypryjskiej spółki przekaźnikowej, przez którą dywidendy płynęły z Europy do jurysdykcji zerowych, został pogrzebany przez sprawy duńskie, wymóg rzeczywistego właściciela i pay and refund; współczesny Cypr działa dla tych, którzy naprawdę tam zarządzają, z realnym biurem i lokalnym dyrektorem wykonującym rzeczywiste funkcje. Uwaga arytmetyczna: hojność cypryjskich ulg sprawia, że efektywna stopa potrafi spaść poniżej polskiego progu CFC, więc projekcja stopy jest tu obowiązkowa, a wyłączenie rzeczywistej działalności pozostaje główną linią obrony.

Malta. Nominalne trzydzieści pięć procent i system refundacji sześciu siódmych podatku dla zagranicznych wspólników dają efektywnie około pięciu procent od zysków dystrybuowanych, do tego zwolnienie partycypacyjne i brak podatku u źródła. Malta jest pełnoprawnym członkiem Unii z dostępem do dyrektyw, a jej reżim, choć wygląda egzotycznie, jest ugruntowany. Ograniczenia są dwa: pięcioprocentowa efektywna stopa leży głęboko poniżej polskiego progu CFC, więc struktura maltańska stoi i pada na wyłączeniu rzeczywistej działalności, oraz mechanika refundacji wymaga dyscypliny płynnościowej, bo podatek najpierw się płaci, a refundację odzyskuje. Malta sprawdza się jako spółka handlowa lub holdingowa wewnątrz grupy z realną obecnością, a dla żeglugi oferuje odrębny, ugruntowany podatek tonażowy.

Luksemburg. Wielki nieobecny tanich folderów i stały bywalec poważnych struktur: spółka SOPARFI ze zwolnieniem partycypacyjnym dla dywidend i zysków ze zbycia kwalifikowanych udziałów, przewidywalne prawo, wyspecjalizowany nadzór i cała infrastruktura funduszowa czynią z Luksemburga europejski standard holdingu instytucjonalnego i wehikułów inwestycyjnych. Łączne obciążenie spółek operacyjnych sięga okolic dwudziestu czterech procent, z obniżką stawki od 2025 roku, co w polskim teście CFC jest wynikiem komfortowym; istota luksemburskich struktur leży jednak w zwolnieniu partycypacyjnym, więc projekcja efektywnej stopy holdingu wymaga staranności. Cena: koszty istotnie wyższe niż na Cyprze czy Malcie i oczekiwanie profesjonalnej substancji, które Luksemburg wyegzekwuje szybciej, niż zdąży to zrobić polski organ.

Holandia. Ojczyzna spółki akcyjnej z części I pozostaje jednym z wielkich adresów holdingowych świata, choć z innego powodu niż dawniej. Stawka podstawowa wynosi dwadzieścia pięć i osiem dziesiątych procent, z obniżoną stawką dla pierwszego przedziału dochodu, co w polskim teście CFC daje

wynik komfortowy; sercem systemu jest jednak zwolnienie partycypacyjne, wyłączające z opodatkowania dywidendy i zyski ze zbycia kwalifikowanych udziałów, oraz gęsta sieć traktatów i sprawna administracja. Epoka Holandii jako neutralnej spółki przekaźnikowej dla należności licencyjnych świata skończyła się na oczach obecnego pokolenia doradców: obok ogólnych instrumentów opisanych w części III Holandia wprowadziła własny warunkowy podatek u źródła od odsetek i należności licencyjnych, a następnie dywidend, kierowanych do jurysdykcji nisko opodatkowanych i w strukturach nadużywczych, dokonując rzeczy rzadkiej, bo dobrowolnego zamknięcia własnego przemysłu przelotowego. Współczesna spółka niderlandzka ma sens tam, gdzie jest realny holding, wspólne przedsięwzięcie albo operacje na rynku europejskim; wymaga profesjonalnej obsługi i nie znosi pustki, za to oferuje przewidywalność, na której można budować dekadę.

Liechtenstein i Szwajcaria. Księstwo, członek EOG, oferuje płaską stawkę dwunastu i pół procent, brak podatku u źródła od dywidend i renomę w zarządzaniu strukturami właścicielskimi; wymaga lokalnego przedstawiciela, co jest wbudowaną substancją. Szwajcaria po reformie z 2020 roku, która zlikwidowała dawne kantonalne statusy specjalne, oferuje efektywne stawki od około dwunastu do dwudziestu jeden procent zależnie od kantonu, bezkonkurencyjną stabilność i twardy wymóg rezydenta z prawem podpisu w zarządzie. Obie jurysdykcje są drogie i wymagające, i dokładnie dlatego wiarygodne: to opcje dla struktur, które stać na powagę.

24. Azja i Zatoka: terytorialność i dziewięć procent

Singapur. Siedemnaście procent z ulgami dla nowych spółek, brak podatku od zysków kapitałowych i od dywidend wychodzących, znakomite sądownictwo i arbitraż, bankowość o światowej renomie, rejestracja w jeden dzień. Wymóg lokalnego dyrektora rezydenta jest realny i zwykle rozwiązywany profesjonalnym dyrektorem, co należy traktować jako początek substancji, nie jej substytut. Singapur jest właściwym adresem dla rzeczywistych operacji azjatyckich, centrów handlowych i holdingów regionalnych; jego stawka spokojnie przechodzi polski test efektywnej stopy, a jakość instytucji uzasadnia koszty. Dla spółki bez azjatyckiego celu Singapur jest natomiast droгим gadżetem.

Hongkong. System terytorialny z dwustopniową stawką: osiem i ćwierć procent od pierwszych dwóch milionów dolarów hongkońskich zysku, szesnaście i pół procent powyżej, bez podatku od zysków kapitałowych, dywidend i bez VAT. Sławny status offshore, czyli zero od dochodów w całości pozaterytorialnych, trzeba udokumentować, a od 2023 roku reżim zwolnień

dla dochodów zagranicznych został pod presją Unii zreformowany i uzależniony od substancji dla dochodów pasywnych w grupach międzynarodowych. Z polskiej perspektywy skuteczny offshore claim ma smak paradoksu: im lepiej się uda, tym niższa efektywna stopa i tym szerzej otwarte drzwi CFC. Hongkong pozostaje znakomitą bramą do Chin dla realnego handlu; wymaga lokalnego sekretarza spółki, a tamtejsze banki wymagają cierpliwości.

Zjednoczone Emiraty Arabskie. Koniec pewnej legendy i początek ciekawszej rzeczywistości: od czerwca 2023 roku Emiraty mają podatek dochodowy od osób prawnych według stawki dziewięciu procent powyżej progu trzystu siedemdziesięciu pięciu tysięcy dirhamów, z zerową stawką dla kwalifikowanych podmiotów strefowych od kwalifikowanego dochodu, a od 2025 roku także krajowy podatek wyrównawczy dla największych grup w logice filaru drugiego. Dla polskiego właściciela ta zmiana jest, wbrew pozorom, korzystna strategicznie: dziewięć procent to podatek realny, który da się uwzględnić w projekcji, podczas gdy dawne zero było niemal pewnym biletem do CFC. Nadal jednak obowiązują trzy trzeźwe zastrzeżenia. Po pierwsze, spółka w strefie zarządzana z Polski ma polski problem miejsca zarządu jak każda inna. Po drugie, status kwalifikowany w strefie obwarowany jest warunkami substancji i struktury przychodów, których nie spełnia się samym czynszem za flexi desk. Po trzecie, umowa podatkowa Polski z Emiratami po protokole zmieniającym stosuje metodę odliczenia proporcjonalnego i zawiera ograniczenia, które czynią dawne proste schematy bezprzedmiotowymi. Emiraty są dziś jurysdykcją dla realnego biznesu na Bliskim Wschodzie i w Azji Południowej, z prawdziwym biurem i ludźmi; jako dekoracja do polskiego życia nie działają i działać nie będą.

25. Klasyczny offshore: rola, która pozostała



Klasyczny offshore: rola, która pozostała, nie ta, którą pamięta popkultura.

Brytyjskie [Wyspy Dziewicze](#), Kajmany, Seszele, Panama, [Mauritius](#): świat opisany w części I istnieje nadal, ale pełni inną funkcję. Zero podatku, błyskawiczna rejestracja i minimalne wymogi pozostały; zniknęła natomiast racja bytu samodzielnej spółki operacyjnej w takim miejscu, bo zerowa stopa gwarantuje CFC, listy i procedury bankowe podnoszą koszty zgodności, a ustawy o substancji ekonomicznej wymagają obecności właśnie tam, gdzie nikt nie zamierzał być obecny. To, co pozostało, to rola wyspecjalizowana i uczciwie użyteczna: warstwa prawna w strukturach instytucjonalnych. Kajmany są światowym standardem funduszy inwestycyjnych, BVI standardem wehikułów wspólnych przedsięwzięć, transakcyjnych spółek celowych i struktur private equity; wybiera się je dla dojrzałego prawa spółek, orzecznictwa i neutralności, a nie dla stawki, która w rachunku grupy i tak jest korygowana gdzie indziej. Dla polskiego przedsiębiorcy spoza świata funduszy praktyczne znaczenie tej grupy jest niewielkie, a próg wejścia w Panamę dodatkowo podnosi jej obecność na unijnej liście jurysdykcji niechętnych współpracy, uruchamiająca w Polsce automatyczne konsekwencje: od szczególnej ścieżki CFC po zaostrzone obowiązki dokumentacyjne.

Mauritius zasługuje na osobny akapit jako pouczająca historia całej epoki. Przez trzy dekady wyspa żyła z jednego traktatu: umowa z Indiami z 1983 roku zwalniała z indyjskiego podatku zyski kapitałowe maurytyjskich rezydentów, więc znacząca część światowych inwestycji do Indii płynęła przez maurytyjskie spółki, których związek z wyspą wyczerpywał się w adresie. W 2016 roku Indie renegocjowały umowę, odzyskując prawo opodatkowania zysków ze zbycia udziałów, i strumień wysechł w kilka lat. Morał jest uniwersalny i wart zapamiętania przy każdej strukturze opartej na pojedynczej preferencji traktatowej: przewaga, którą można odebrać jednym protokołem zmieniającym, nie jest fundamentem, jest terminową promocją. Dzisiejszy Mauritius, ze stawką piętnastu procent obniżaną częściowymi zwolnieniami i twardymi wymogami substancji, w tym dwoma lokalnymi dyrektorami, jest zresztą przykładem udanej ewolucji od rury do realnego centrum: droższy, wolniejszy i znacznie bardziej wiarygodny.

26. Wielka Brytania: powrót do ojczyzny testu

Wypada oddać osobny rozdział jurysdykcji, w której sto dwadzieścia lat temu wykuto test miejsca faktycznego zarządu, a która pozostaje jednym z najczęściej wybieranych przez Polaków adresów korporacyjnych świata. Brytyjska spółka Ltd ma zalety trudne do przecenienia: rejestrację online w jeden dzień za kwotę, za którą w Warszawie nie zaparkuje się samochodu przed restauracją, zerowe wymogi kapitałowe, brak obowiązkowego lokalnego dyrektora, prestiż formy znanej każdemu kontrahentowi na świecie, dojrzałe prawo spółek i sądownictwo, o którym była mowa w rozdziale o stabilności, oraz cechę systemową, o której mało kto wie: Wielka Brytania nie pobiera podatku u źródła od dywidend wypłacanych za granicę, co upraszcza przepływy właścicielskie w stopniu, o jakim kontynentalne systemy mogą pomarzyć. Podatek dochodowy od spółek wynosi od kwietnia 2023 roku dwadzieścia pięć procent według stawki podstawowej, z dziesięcioma procentami dla małych zysków do pięćdziesięciu tysięcy funtów i ulgą przejściową do dwustu pięćdziesięciu tysięcy; to stawki realne, które w polskim teście CFC lokują brytyjską spółkę operacyjną komfortowo powyżej progu.

Zastrzeżenia są trzy i wszystkie wynikają z lektury wcześniejszych części. Po pierwsze, brexit: spółka brytyjska stoi poza parasolem dyrektyw unijnych i poza wyłączeniem rzeczywistej działalności zarezerwowanym dla Unii i EOG, więc przepływy i test CFC opierają się wyłącznie na dwustronnej umowie z Polską, zmienionej konwencją MLI wraz z testem głównego celu, oraz na ogólnych zasadach ustawowych; realna stawka brytyjska zwykle załatwia sprawę, ale automatyzmu unijnego nie ma. Po drugie, ironia założycielska: to Wielka Brytania jest ojczyzną zasady z De Beers i sama uznaje za swojego

rezydenta każdą spółkę zarządzaną z jej terytorium, a Polska czyni dokładnie to samo w drugą stronę, więc Ltd prowadzona z polskiego fotela jest podręcznikowym kandydatem do polskiej rezydencji, z całą opisaną wcześniej maszyną dowodową. Po trzecie, przejrzystość: rejestr Companies House, historycznie słynący z tego, że przyjmował wszystko, przechodzi po reformie z 2023 roku głęboką przebudowę z obowiązkową weryfikacją tożsamości osób stojących za spółkami, a dawna brytyjska pobłażliwość rejestrowa odchodzi do historii razem z papierowym formularzem.

Odnotujmy jeszcze, dla porządku i dla osób planujących nie tylko spółkę, lecz i przeprowadzkę, że Wielka Brytania zdemontowała niedawno własny, stu pięćdziesięcioletni magnes podatkowy: reżim rezydentów bez domicylu, pozwalający opodatkowywać dochody zagraniczne tylko w razie ich sprowadzenia na wyspy, został zniesiony z kwietniem 2025 roku i zastąpiony czasowym reżimem dla nowo przybyłych, którego szczegóły należy zweryfikować na dzień decyzji, bo materia jest świeża i politycznie ruchoma. Dla samej spółki Ltd nie zmienia to nic; dla wyobraźni planującego zmienia wiele, bo pokazuje, że nawet najstarsze i najbardziej eleganckie preferencje świata są dziś zasobem nieodnawialnym. Podsumowując: Ltd jest znakomitym narzędziem dla realnych operacji anglosaskich, handlu, usług i e-commerce z prawdziwym łącznikiem brytyjskim; jako tania wydmuszka do polskiego biznesu jest zaś dokładnie tym, czym była spółka z De Beers, tylko sto dwadzieścia lat później i przeciwko znacznie lepiej uzbrojonemu przeciwnikowi.

27. Stany Zjednoczone: największy paradoks mapy

Ameryka zajmuje na tej mapie miejsce osobne i pełne ironii. Z jednej strony Delaware i Wyoming oferują najtańsze i najszybsze na świecie zakładanie spółek o znakomitej reputacji, z dostępem do amerykańskiej bankowości i systemów płatności, bez których nie istnieje handel na tamtym rynku. Z drugiej strony to właśnie Stany, autor FATCA, same nie przystąpiły do wspólnego standardu automatycznej wymiany CRS, a stan South Dakota zbudował kwitnący przemysł trustów wieczystych, co obszernie udokumentowały Pandora Papers; w rezultacie kraj, który zdemontował cudzą tajemnicę bankową, bywa dziś opisywany jako największa pojedyncza przystań dyskrecji finansowej świata. Do tego dochodzi legislacyjna sinusoida wokół rejestru beneficjentów: ustawa o przejrzystości korporacyjnej z 2021 roku miała objąć raportowaniem miliony spółek, po czym, po serii batalii sądowych, jej stosowanie wobec podmiotów krajowych zostało w 2025 roku administracyjnie zawężone; mało który akt w historii amerykańskiej legislacji gospodarczej zmieniał status równie często w równie krótkim czasie.

Dla polskiego rezydenta praktyczny sens amerykańskiej struktury sprowadza się jednak do jednej konstrukcji i jednego nieporozumienia. Konstrukcja: jednoosobowa LLC nieprowadząca działalności w Stanach jest tam podmiotem pominiętym, transparentnym podatkowo, więc sama nie płaci federalnego podatku od dochodów pozaamerykańskich. Nieporozumienie: bywa to sprzedawane jako spółka bez podatku. Tymczasem transparentność oznacza, że dochód LLC jest z perspektywy polskiej dochodem wspólnika, opodatkowanym w Polsce na bieżąco, w roku osiągnięcia, niezależnie od jakichkolwiek wypłat; amerykańska niewidzialność i polska przezroczystość to dwie strony tej samej monety. LLC nie daje polskiemu rezydentowi ani odroczenia, ani obniżki; daje natomiast, i to zupełnie legalnie, dostęp do amerykańskich rachunków, procesorów płatności i wiarygodności wobec tamtejszych kontrahentów, do tego przy godnych uwagi walorach ochronnych konstrukcji charging order w stanach takich jak Wyoming. Kto zakłada LLC po to, po co ona naprawdę służy, będzie zadowolony; kto zakłada ją przeciwko polskiemu PIT, przekona się, że kupił najprostszy na świecie kanał doprowadzający dochód wprost do własnego zeznania, z obowiązkami informacyjnymi po obu stronach oceanu w pakiecie.

28. Bankowość: prawdziwe wąskie gardło każdej struktury

Mapa jurysdykcji byłaby niepełna bez rozdziału o instytucji, która nie figuruje w żadnej ustawie podatkowej, a decyduje o losie struktur częściej niż wszystkie klauzule razem wzięte: o banku. Prawda, którą początkujący odkrywają boleśnie, a doświadczeni znają na pamięć, brzmi następująco: najtwardszy regulator struktury międzynarodowej nie urzęduje w ministerstwie finansów, urzęduje w departamencie compliance banku, i w odróżnieniu od organu podatkowego wydaje swoje rozstrzygnięcie przed rozpoczęciem działalności, a nie po latach. Spółka, której żaden przyzwoity bank nie chce otworzyć rachunku, jest prawnie żywa i operacyjnie martwa, a jej walory podatkowe mają wartość kolekcjonerską.

Skąd ta władza. Po serii kar liczonych w miliardach dolarów, nakładanych od połowy poprzedniej dekady na banki za uchybienia w przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i obsłudze podmiotów objętych sankcjami, sektor przeprowadził operację znaną jako de-risking: zamiast oceniać ryzyko klienta indywidualnie, taniej bywa wypowiedzieć umowy całym kategoriom klientów. Ofiarą padły w pierwszej kolejności spółki z klasycznych jurysdykcji offshore, podmioty o niejasnej strukturze właścicielskiej i rachunki bez związku z krajem banku. Do tego dochodzi ekonomia relacji korespondenckich: bank spoza strefy dolara rozlicza płatności w tej walucie przez banki amerykańskie, które

przenoszą własne wymogi na dół łańcucha, więc lokalna instytucja z Nikozji czy Port Louis stosuje w praktyce standardy pisane w Nowym Jorku. Efekt jest taki, że pytanie o bankowalność struktury należy zadać przed wyborem jurysdykcji, a nie po rejestracji, i że odpowiedź na nie bywa ważniejsza od dwóch punktów procentowych różnicy w stawce.

Co bada bank, wiedzieć warto zawczasu, bo lista jest w istocie streszczeniem całego tego przewodnika. Beneficjent rzeczywisty, udokumentowany do poziomu osoby fizycznej, bez wyjątków i bez konstrukcji piętrowych bez uzasadnienia. Źródło majątku i źródło środków, czyli dwie różne rzeczy: skąd pochodzi zamożność właściciela w ogóle i skąd konkretnie pochodzą pieniądze wpływające na rachunek. Substancja i sens ekonomiczny: bank zapyta, kto zarządza spółką na miejscu, po co spółka istnieje i dlaczego akurat tutaj, a odpowiedź w rodzaju „ze względów podatkowych” kończy rozmowę skuteczniej niż niejedna przesłanka ustawowa. Wreszcie profil transakcyjny: deklarowane obroty, kierunki płatności, kontrahenci; odstępstwa od profilu w toku działalności generują pytania, a brak odpowiedzi generuje blokady. Kto przeszedł rzetelny onboarding bankowy, przeszedł generalną próbę każdej przyszłej kontroli, i to bezpłatnie.

Osobny akapit należy się instytucjom pieniądza elektronicznego, fintechom, które w ostatniej dekadzie zapełniły lukę po wycofujących się bankach. Ich zalety są realne: rachunek otwierany zdalnie w dni, nie miesiące, wielowalutowość, niskie koszty. Realne są też ograniczenia, o których marketing milczy: środki klienta są przechowywane w formule ochronnej, ale nie są depozytem bankowym objętym systemem gwarantowania na zasadach bankowych; limity transakcyjne bywają ciasne; a wrażliwość na ryzyko sprawia, że zamrożenie rachunku przy pierwszej nietypowej transakcji następuje szybciej i z mniejszą możliwością dialogu niż w banku z krwi i kości. Rozsądna praktyka traktuje EMI jako rozwiązanie operacyjne i pomostowe, nie jako dom dla istotnych sald, i utrzymuje strukturę zdolną do otwarcia klasycznego rachunku bankowego, nawet jeżeli na co dzień korzysta z fintechu.

Wniosek projektowy z tego rozdziału formułujemy jako test, który warto stosować przed każdą decyzją jurysdykcyjną: czy potrafię w trzech zdaniach, bez słowa podatek, wyjaśnić bankierowi, po co ta spółka istnieje, kto nią zarządza i skąd będą pochodzić pieniądze. Jeżeli tak, struktura ma fundament, na którym zbuduje wszystko pozostałe. Jeżeli nie, żadna stawka na świecie tego braku nie zrekompensuje, bo compliance officer jest dziś pierwszym sędzią każdej struktury, orzeka bez apelacji i, co osobliwe, jest jedynym kontrolerem, który sprawdza wszystko, zanim cokolwiek się wydarzy.

29. Tabela porównawcza

Jurysdykcja	Stawka CIT	Pozycja wobec polskiego CFC	Lokalny organ	Zdalne założenie	Naturalne zastosowanie
Estonia	0% zatrzymane, 22% dystrybucja	zerowa stopa do dystrybucji: ryzyko, konieczna realna działalność	nie, osoba kontaktowa	tak, w pełni	reinwestujący biznes unijny z substancją
Irlandia	12,5%	stopa zwykle powyżej progu	dyrektor EOG lub kaucja	w większości	technologia, IP, operacje unijne
Cypr	12,5%, reforma do 15%	ulgi mogą zbić stopę: projekcja obowiązkowa	brak, lecz zarząd lokalny oczekiwany	tak	holding, licencje, papiery wartościowe
Malta	35% nominalnie, ok. 5% efektywnie	poniżej progu: obrona przez realną działalność	nie	tak	spółka handlowa lub holding w grupie
Luksemburg	ok. 24%, zwolnienia partycypacyjne	komfortowa dla spółek operacyjnych, holding wymaga projekcji	nie, lecz substancja oczekiwana	przez usługodawcę	holding instytucjonalny, fundusze
Holandia	25,8%, obniżona dla pierwszego przedziału	powyżej progu, holding wymaga projekcji	nie, lecz substancja oczekiwana	przez notariusza	holding, wspólne przedsięwzięcia
Liechtenstein	12,5%	zwykle powyżej progu	lokalny przedstawiciel	przez fiducjariusza	wiarygodny holding EOG
Szwajcaria	ok. 12 do 21%	zwykle powyżej progu	rezydent z prawem podpisu	przez fiducjariusza	prestż, IP, grupy międzynarodowe
Singapur	17%	powyżej progu	lokalny dyrektor	tak, 1 dzień	realne operacje azjatyckie
Hongkong	8,25% i 16,5%, offshore 0%	udany offshore claim otwiera CFC	lokalny sekretarz	w większości	brama do Chin, handel
ZEA strefy	0 do 9%	9% realne: bezpieczniej; 0% strefowe: wymaga ostrożności	nie	tak	biznes bliskowschodni z substancją
BVI	0%	niemal z definicji CFC dla pasywnych	nie	tak, 1 do 2 dni	warstwa prawna, JV, wehikuły PE
Kajmany	0%	jak wyżej	nie	tak	fundusze, struktury instytucjonalne

Jurysdykcja	Stawka CIT	Pozycja wobec polskiego CFC	Lokalny organ	Zdalne założenie	Naturalne zastosowanie
Seszele	0% od zagranicznych	jak wyżej, bankowość trudna	nie	tak, godziny	lekke struktury z bankowością EMI
Mauritius	15%, efektywnie 0 do 3%	częściowe zwolnienia zbijają stopę	dwóch lokalnych dyrektorów	ok. miesiąca	dostęp traktatowy Afryka i Azja
Wielka Brytania	19 do 25%	powyżej progu	nie	tak, 1 dzień	operacje anglosaskie, handel, e-commerce
USA LLC	0% federalnie, transparentna	dochód wprost u polskiego wspólnika	nie	tak, godziny	bankowość i płatności USA
Panama	0% terytorialnie	lista UE: ścieżka automatyczna CFC	nie	tak	handel poza UE, obecnie niezalecana

Tabela z konieczności upraszcza; każda pozycja odsyła do pełnego omówienia powyżej.

Część VI. Sztuka budowy: proces, błędy, przypadki

30. Proces krok po kroku: jak buduje się strukturę, która przetrwa

Poprawna kolejność działań jest w tej dziedzinie połową sukcesu, a jej odwrócenie połową przyszłych honorariów pełnomocników procesowych. Oto sekwencja, według której pracuje się nad strukturą, wraz z uzasadnieniem każdego kroku.

Krok pierwszy: nazwanie prawdziwego celu. Zanim padnie jakakolwiek nazwa państwa, trzeba umieć dokończyć zdanie: zakładam spółkę za granicą, ponieważ. Jeżeli jedynym uczciwym dokończeniem jest „chcę płacić niższy podatek, niczego poza tym nie zmieniając”, projekt należy zatrzymać w tym miejscu, bo część III wyjaśniła już, jak się kończy. Jeżeli dokończeniem jest wejście na rynek, wspólnik zagraniczny, ochrona dorobku, dywersyfikacja albo wymóg inwestora, mamy fabułę i można projektować dalej.

Krok drugi: audyt czterech pytań po stronie polskiej. Gdzie realnie będzie zarząd i kto naprawdę będzie decydował. Czy jednostka wpadnie w którąkolwiek ścieżkę CFC i czy obroni wyłączenie rzeczywistej działalności. Jak popłyną pieniądze i kto będzie ich rzeczywistym właścicielem, z projekcją prognozy dwóch milionów złotych i mechaniki pay and refund. Czy całość ma uzasadnienie, które obroni się przed klauzulą generalną. Dopiero odpowiedzi na te pytania zawężają listę jurysdykcji; kto zaczyna od wyboru państwa, projektuje dach przed fundamentem.

Krok trzeci: wybór jurysdykcji i projekcja efektywnej stopy. Wybór pada na jurysdykcję dopasowaną do celu, z policzoną, a nie zadeklarowaną, efektywną stopą jednostki po wszystkich ulgach, zestawioną z polskim progiem CFC i z pełnym kosztem substancji oraz zgodności. Na tym etapie liczy się także rachunek alternatywny: niekiedy uczciwa odpowiedź brzmi, że polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, [estoński CIT](#) po polsku albo zwykła transparentność będą tańsze i bezpieczniejsze od jakiegokolwiek egzotyki, i doradca, który tej odpowiedzi nie rozważył, nie wykonał swojej pracy.

Krok czwarty: budowa substancji przed startem operacji. Lokal, ludzie, bank, księgowość, regulamin działania zarządu, kalendarz posiedzeń, zasady dokumentowania decyzji. Substancję buduje się przed pierwszą fakturą, bo dokumentacja tworzona wstecz ma charakterystyczny zapach, który organy rozpoznają bezbłędnie.

Krok piąty: bankowość jako test zewnętrzny. Otwarcie rachunku traktujemy nie jako formalność, lecz jako niezależny audyt: bank, który zadaje trudne pytania o substancję i beneficjenta, robi za darmo przegląd, za który gdzie indziej się płaci. Struktura, której żaden przyzwoity bank nie chce ubankować, wysyła sygnał, który należy przeczytać, a nie obejść.

Krok szósty: dokumentacja i obowiązki zgodności od pierwszego dnia. Rejestr beneficjentów po obu stronach, dokumentacja cen transferowych dla transakcji z podmiotami powiązаныmi, analiza obowiązku raportowania schematów podatkowych, który w Polsce jest szerszy niż unijne minimum i potrafi objąć samo wdrożenie struktury, ewidencje wymagane przez reżim CFC, certyfikaty rezydencji, dokumentacja rzeczywistego właściciela dla płatników. Nudne, wyliczalne, tanie w prowadzeniu na bieżąco i rujnąco drogie w odtwarzaniu po latach.

Krok siódmy: przegląd okresowy. Struktura nie jest pomnikiem, jest organizmem: zmieniają się przepisy, stawki, listy, umowy i samo życie właściciela. Raz do roku całość powinna przejść przegląd według listy z kroku drugiego, a każda istotna zmiana otoczenia, jak choćby reforma stawki w państwie siedziby, powinna uruchamiać przegląd nadzwyczajny. Struktury nie psują się zwykle w dniu założenia; psują się w piątym roku, z zaniedbania.

31. Jak wyjąć zysk ze struktury: dywidenda, wynagrodzenie, likwidacja

Struktura, z której nie da się elegancko wyjąć pieniędzy, jest skarbonką bez otworu: cieszy oko i nic poza tym. Zdumiewająco wiele projektów międzynarodowych powstaje z myślą wyłącznie o tym, jak zysk będzie opodatkowany w spółce, i odkłada na później pytanie, jak trafi on do kieszeni właściciela; tymczasem to właśnie na tym ostatnim odcinku, między rachunkiem spółki a rachunkiem osoby, rozstrzyga się rzeczywista rentowność całości. Ten rozdział porządkuje trzy kanały podstawowe i jedną pułapkę.

Kanał pierwszy i domyślny to dywidenda. Dla polskiego rezydenta dywidenda od spółki zagranicznej podlega opodatkowaniu według stawki dziewiętnastu procent, z odliczeniem podatku pobranego u źródła w państwie spółki na zasadach właściwej [umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania](#). Tu ujawnia się praktyczna wartość jurysdykcji, które nie pobierają podatku u źródła od dywidend wypłacanych za granicę, jak Cypr, Malta czy Zjednoczone Królestwo: cały ciężar sprowadza się wtedy do polskiego podatku wspólnika, bez tarcia po drodze i bez procedur odzyskiwania nadwyżek. Rachunek całkowity wypada policzyć zawsze łącznie, na całej drodze od zysku brutto

spółki do środków netto u właściciela: podatek spółki plus podatek od dywidendy plus ewentualne nieodliczalne podatki u źródła. Bywa, że struktura efektywna na poziomie spółki przegrywa ten łączny rachunek z nudną polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, i uczciwy doradca pokazuje to porównanie, zanim klient podpisze cokolwiek.

Kanał drugi to wynagrodzenie za pracę lub usługi świadczone na rzecz spółki: pensja dyrektorska, wynagrodzenie zarządu, honorarium za usługi doradcze. Jego urok polega na tym, że stanowi koszt spółki, więc pomniejsza jej dochód; jego ograniczenia są dwa i oba poważne. Po pierwsze, wynagrodzenie polskiego rezydenta jest opodatkowane w Polsce według zasad właściwych dla danego tytułu, z należnościami publicznoprawnymi w pakiecie, więc arbitraż bywa mniejszy, niż się wydaje. Po drugie, i ważniejsze, osobiste świadczenie istotnych usług zarządczych z terytorium Polski jest dokładnie tym materiałem dowodowym, z którego organ buduje ustalenie o polskim miejscu zarządu spółki; kanał wynagrodzeniowy używany bez umiaru podważa więc fundament, na którym stoi cała reszta. Wynagrodzenie ma sens jako odzwierciedlenie realnie wykonywanych funkcji, w rynkowej wysokości i z dokumentacją, nie jako rura do przetaczania zysku.

Kanał trzeci, o którym myśli się najrzadziej, to wyjście kapitałowe: umorzenie udziałów, obniżenie kapitału, wreszcie likwidacja spółki. Dochody z tych zdarzeń podlegają u polskiego rezydenta opodatkowaniu według reżimu kapitałowego, a ich planowanie należy do architektury struktury od pierwszego dnia, bo to one definiują koszt zamknięcia projektu. Struktura projektowana wyłącznie na trwanie, bez przemyślanej drogi wyjścia, przypomina budynek bez drzwi ewakuacyjnych: wszystko działa, dopóki nikt nie chce wyjść. Dobre projekty zawierają od początku scenariusz zamknięcia z policzonym podatkiem, i to on bywa najlepszym testem, czy całość ma sens ekonomiczny, czy tylko podatkowy.

Pułapka, przed którą trzeba przestrzec osobno, nazywa się pożyczką od własnej spółki. Pokusa jest zrozumiała: zamiast dywidendy z podatkiem, nieoprocentowana albo symbolicznie oprocentowana pożyczka bez podatku, przecież kiedyś się ją odda. Prawo zna tę pokusę od dawna i patrzy na nią bez sympatii: trwałe finansowanie konsumpcji wspólnika z kasy spółki bywa kwalifikowane jako świadczenie podlegające opodatkowaniu, nierynkowe warunki uruchamiają przepisy o cenach transferowych, a w tle czeka pytanie o ukrytą dystrybucję zysku. Do tego dochodzi skutek najbardziej prozaiczny: saldo pożyczek właścicielskich rosnące z roku na rok jest pierwszą pozycją, o którą zapyta bank, kontrahent badający spółkę i organ, w tej właśnie kolejności. Zasada higieny jest prosta: pieniądze wychodzą ze spółki jednym z trzech kanałów opisanych wyżej, jawnie i z zapłaconym podatkiem, a granica między majątkiem spółki i majątkiem prywatnym pozostaje szczelna, bo od jej

szczelności zależy wszystko, co w części o ochronie majątku powiedziano o dobrodziejstwach odrębności prawnej.

32. Katalog typowych błędów

Poniższa lista powstała z praktyki, nie z teorii, i jest ułożona od błędów przesądających po kosztowne.

Błąd pierwszy: zarząd z fotela w Polsce. Właściciel zakłada spółkę za granicą i prowadzi ją tak, jak prowadził jednoosobową działalność: sam, z domu, z polskiego laptopa. To nie jest niedoskonałość struktury, to jest jej brak; taka spółka jest polskim rezydentem z art. 3 ust. 1a ustawy o CIT i cała reszta analizy staje się bezprzedmiotowa.

Błąd drugi: dyrektor nominalny jako listek figowy. Lokalny dyrektor, który podpisuje, czego zażąda właściciel, nie przenosi zarządu za granicę; przenosi jedynie moment wykrycia. Korespondencja, z której wynika, kto decyduje, jest w aktach każdej takiej sprawy.

Błąd trzeci: pomylenie stawki nominalnej z efektywną. Wybór jurysdykcji pod stawkę z folderu, bez projekcji realnego obciążenia po ulgach, kończy się odkryciem progu CFC w trakcie kontroli zamiast na etapie projektu.

Błąd czwarty: zerowa stawka jako cel. Kajmańska albo strefowa zerówka dla pasywnej skarbonki polskiego rezydenta to podręcznikowy stan faktyczny CFC, z listami jurysdykcji i procedurami bankowymi w gratisie. Zero nie jest przewagą; zero jest flagą sygnałową.

Błąd piąty: LLC jako niewidzialność. Amerykańska transparentność podatkowa oznacza polską przezroczystość: dochód bieżąco w zeznaniu wspólnika. Kto tego nie zaksięgował, ma zaległość, odsetki i rozdział w ustawie karnej skarbowej do przeczytania.

Błąd szósty: rura na dywidendach. Spółka pośrednicząca bez treści między polskim płatnikiem a docelowym odbiorcą nie obniża podatku u źródła od czasu spraw duńskich i definicji rzeczywistego właściciela; generuje za to osobiste ryzyko zarządu płatnika przy oświadczeniach i zwrotach.

Błąd siódmy: struktura bez fabuły. Konstrukcja, której jedynym spoiwem jest korzyść podatkowa, przegrywa z klauzulą generalną i z testem głównego celu niezależnie od poprawności każdego elementu z osobna. Fabułę pisze się przed założeniem spółki, nie przed rozprawą.

Błąd ósmy: [ochrona majątku](#) po fakcie. Przenoszenie aktywów w obliczu istniejących wierzycieli to nie asset protection, lecz materiał do skargi

pauliańskiej i, w wariantach kwalifikowanych, do zarzutów karnych. Architekturę ochronną buduje się w czasie pokoju.

Błąd dziewiąty: zignorowanie obowiązków wokół struktury. Raportowanie schematów podatkowych, rejestry beneficjentów, dokumentacja cen transferowych, ewidencje CFC: każdy z tych obowiązków jest tani w wykonaniu i kosztowny w zaniedbaniu, a ich suma tworzy papierowy ślad, który przy kontroli świadczy za podatnikiem albo przeciw niemu.

Błąd dziesiąty: mieszanie majątku prywatnego ze spółkowym. Opłacanie prywatnych wydatków kartą spółki i traktowanie rachunku firmowego jak portfela unicestwia zarówno ochronny sens odrębności prawnej, jak i wiarygodność całej struktury; to szczególnie, od którego kontrole zaczynają najchętniej, bo nigdy nie zawodzi.

Błąd jedenasty: struktura na jednej preferencji. Konstrukcja, której sens trzyma się pojedynczego zwolnienia traktatowego albo pojedynczego reżimu, dzieli los Mauritiusa sprzed 2016 roku: jeden protokół zmieniający i po przewadze. Odporność wymaga, by struktura miała sens także po odjęciu najkorzystniejszego elementu.

Błąd dwunasty: oszczędzanie na przeglądach. Struktura zaprojektowana bezbłędnie w 2020 roku, a nieprzeeglądana od tamtej pory, zdążyła przeżyć zmianę definicji zarządu, dwie zmiany stawek w państwach siedziby, nowe ścieżki CFC i mechanizm pay and refund. Prawo się zmienia; struktury, które się nie zmieniają, stają się błędami z opóźnionym zapłonem.

33. Pięć przypadków z życia struktur

Przypadki poniżej są skomponowane z typowych, powtarzalnych stanów faktycznych i celowo pozbawione cech pozwalających rozpoznać kogokolwiek; podobieństwo do konkretnych podmiotów jest przypadkowe, podobieństwo do zjawisk jest zamierzone.

Przypadek pierwszy: informatyk i estońska OÜ. Programista z Polski, skuszony zerowym podatkiem od zysków zatrzymanych, założył estońską spółkę na swoje kontrakty. Dyrektorem był sam, klientów obsługiwał z Polski, w Estonii miał adres i osobę kontaktową. Analiza wykazała trzy warstwy problemu naraz: miejsce zarządu w Polsce, bo bieżące sprawy prowadzone były w sposób zorganizowany i ciągły znad Wisły; profil CFC, bo efektywna stopa niedystrybuującej spółki wynosiła zero; oraz brak jakiegokolwiek fabuły poza podatkiem. Rozwiązanie nie polegało na lepszym papierze, lecz na decyzji strategicznej: albo zbudować w Estonii realny zespół i tam przenieść funkcje, albo zwinąć strukturę do polskiej spółki z o.o., rozliczyć zaległości w

trybie czynnego żalu i korekty, i zapomnieć o przygodzie. Wybrano wariant drugi; koszt uporządkowania był ułamkiem kosztu przegranej kontroli.

Przypadek drugi: holding cypryjski, który się obronił. Grupa z realnymi spółkami operacyjnymi w trzech państwach Unii postawiła na Cyprze spółkę holdingową: z biurem, dwuosobowym lokalnym zarządem o rzeczywistych kompetencjach, budżetem, kalendarzem posiedzeń i funkcjami właścicielskimi wykonywanymi na miejscu, od przeglądu wyników spółek zależnych po decyzje o realokacji kapitału. Efektywna stopa holdingu, po cypryjskich zwolnieniach, wypadła nisko, więc pierwszą linią obrony było wyłączenie rzeczywistej działalności gospodarczej: udokumentowane lokal, personel, współmierność zasobów do funkcji i samodzielność decyzyjna. Wypłaty do holdingu przechodziły test rzeczywistego właściciela, bo dywidendy zatrzymywano na poziomie holdingu na reinwestycje zgodnie z przyjętą i wykonywaną polityką, a nie przelewano dalej w rytmie wpływów. Kontrola zakończyła się bez ustaleń; koszt substancji przez pięć lat był niższy niż jednorazowe honorarium, którego wymagałaby obrona struktury pustej.

Przypadek trzeci: konsultant i amerykańska LLC. Doradca sprzedający usługi klientom w Stanach założył LLC w Wyoming, bo bez amerykańskiego rachunku i procesora płatności tracił kontrakty. Struktura została zaprojektowana zgodnie ze swoją naturą: dochód LLC wykazywany na bieżąco w polskim zeznaniu wspólnika, po stronie amerykańskiej coroczne obowiązki informacyjne spółki jednoosobowej należącej do nierezydenta, po stronie polskiej pełna przejrzystość. Podatku nie zaoszczędzono ani złotówki i nikt tego nie obiecywał; zyskano rynek, płatności i wiarygodność, czyli dokładnie to, po co ta konstrukcja istnieje. To przypadek nudny i dlatego wzorcowy: struktura użyta zgodnie z instrukcją obsługi.

Przypadek czwarty: strefa w Emiratach bez życia w Emiratach. Handlowiec z Polski kupił pakiet strefowy w Zatoce z licencją, wizą i współdzielonym biurkiem, zachowując dom, rodzinę i faktyczne kierowanie biznesem w kraju. Konstrukcja miała trzy pęknięcia: zarząd wykonywany z Polski, status kwalifikowany w strefie wątpliwy wobec braku substancji na miejscu, a w tle pytanie o sens całości w rozumieniu klauzuli generalnej. Naprawa wymagała wyboru, którego nie da się delegować: realne przeniesienie centrum operacji na miejsce, z ludźmi i biurem z prawdziwego zdarzenia, albo uznanie, że biznes jest polski i ma płacić polskie podatki. Wybrano wariant pierwszy, ale w wersji uczciwej, z lokalnym menedżerem i rzeczywistym magazynem, bo rynek bliskowschodni był prawdziwym celem; struktura przetrwała, ponieważ przestała być dekoracją, a stała się tym, czym miała być od początku: biznesem.

Przypadek piąty: należności licencyjne przez rurę, która pękła. Polska spółka operacyjna płaciła istotne należności licencyjne za znak towarowy do spółki w

państwie Unii, korzystając ze zwolnienia dyrektywowego; licencjodawca, jak wykazał przegląd, przekazywał niemal całość wpływów dalej, do podmiotu w jurysdykcji trzeciej, sam nie zatrudniał nikogo poza dostawcą usług i nie rozwijał znaku, którym rzekomo zarządzał. Po przekroczeniu progu dwóch milionów złotych mechanizm pay and refund odsłonił konstrukcję w całości: wniosek o zwrot wymagał wykazania rzeczywistego właściciela, którego w łańcuchu po prostu nie było, a zarząd płatnika stanął przed wyborem między oświadczeniem, którego nie mógł uczciwie podpisać, a podatkiem według stawki ustawowej, który burzył rachunek całej licencji. Naprawa wymagała operacji na otwartym sercu: przeniesienia do licencjodawcy realnych funkcji zarządzania własnością intelektualną, z personelem, budżetem ochrony znaku i decyzyjnością, oraz przebudowy przepływów tak, by trafiały do podmiotu, który spełnia ustawową definicję, wraz z wystąpieniem o opinię o stosowaniu preferencji dla uporządkowanego stanu docelowego. Morał spina części III i IV: przy podatku u źródła nie broni się umów, broni się funkcji, a każda złotówka zaoszczędzona na treści licencjodawcy wraca z odsetkami jako ryzyko osobiste tych, którzy podpisują oświadczenia.

Część VII. Zamknięcie

34. Zakończenie: nuda jako najwyższa forma elegancji

Historia opowiedziana w tym przewodniku ma rzadką u historii cechę: morał praktyczny. Świat, w którym spółka zagraniczna była zaklęciem odczyniającym podatki, skończył się na naszych oczach, rozebrany fala po fali przez wymianę informacji, projekt BEPS, dyrektywy, klauzule i ustawy o substancji. Świat, który powstał na jego miejscu, jest wymagający, ale ma jedną wielką zaletę: jest przewidywalny. Nagradza dokładnie to, co zawsze nagradzać powinien, czyli prawdziwe przedsiębiorstwa, prawdziwe cele i prawdziwą obecność, a karze wyłącznie pozór.

Dla polskiego przedsiębiorcy płynie z tego wniosek, który wolno sformułować z pewną przekorą: najlepsza spółka zagraniczna to taka, o której nie ma nic ciekawego do opowiedzenia. Ma zarząd tam, gdzie siedzibę, i zarząd ten naprawdę zarządza. Płaci podatek realny, w wysokości, która nie uruchamia żadnych alarmów. Jej przepływy trafiają do rzeczywistych właścicieli, a jej istnienie tłumaczy się celem, który da się streścić w jednym zdaniu bez użycia słowa podatek. Jest, słowem, nudna, a w tej dziedzinie nuda jest najwyższą formą elegancji i najtańszą formą bezpieczeństwa.

Wszystko inne jest kwestią rzemiosła: policzenia efektywnej stopy, zaprojektowania substancji na miarę funkcji, ułożenia przepływów, udokumentowania fabuły i corocznego przeglądu. To rzemiosło wymaga wiedzy z pogranicza kilku systemów prawnych i odrobiny historycznej pokory, której, mamy nadzieję, dostarczyła część pierwsza: każda przewaga zbudowana na samej stawce została kiedyś komuś odebrana, każda przewaga zbudowana na jakości trwa. Kto buduje na jakości, może spać spokojnie w każdej strefie czasowej, w której trzyma spółkę.

Niniejszy materiał ma charakter ogólny i edukacyjny. Nie stanowi porady prawnej ani podatkowej w indywidualnej sprawie. Stan prawny, stawki, progi i statusy list zmieniają się; każda decyzja wymaga odrębnej analizy w aktualnym stanie prawnym, przeprowadzonej dla konkretnego stanu faktycznego.

O autorze



Robert Nogacki, radca prawny (numer wpisu WA-9026), jest założycielem i współnikiem zarządzającym Kancelarii Prawnej Skarbiec, którą od ponad dwudziestu lat prowadzi w Warszawie. Zajmuje się prawem podatkowym, obroną w sprawach karnoskarbowych oraz strukturami transgranicznymi, doradzając przedsiębiorcom planującym działalność poza granicami Polski oraz osobom fizycznym porządkującym majątek rozproszony między kilkoma jurysdykcjami.

Publikuje w prasie branżowej, między innymi w Rzeczpospolitej, Parkiecie i Dzienniku Gazecie Prawnej, oraz w serwisie kancelarii, gdzie od lat komentuje zmiany w prawie podatkowym i orzecznictwie sądów krajowych oraz Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Od blisko dwudziestu lat reprezentuje pro bono osoby poszkodowane w sprawie Warszawskiej Grupy Inwestycyjnej, a obecnie prowadzi obsługę prawną pokrzywdzonych w sprawie giełdy kryptowalut Zondacrypto; oba doświadczenia ukształtowały jego podejście do prawa jako narzędzia ochrony, nie tylko planowania.