

Temat numeru

**Nowe obszary
odpowiedzialności
biznesu:
od danych ESG
do decyzji
w łańcuchu
wartości**

wywiad
z Anną Maschke



Koniec zwolnienia
z cła dla zakupów
spoza UE.
Od 1 lipca 2026 r.
obowiązują
nowe zasady

Jak Państwowa
Inspekcja Pracy
przekształci umowę
cywilnoprawną
w umowę o pracę

Mentoring
odwrócony

12

ESG tworzy nowe zawody. Firmy nie szukają już tylko specjalistów od raportowania



ESG i ochrona środowiska

Nowe obszary odpowiedzialności biznesu: od danych ESG do decyzji w łańcuchu wartości 6

Już od lipca owe unijne przepisy zmienią rynek ratingów ESG 11

ESG tworzy nowe zawody. Firmy nie szukają już tylko specjalistów od raportowania 12

Rozporządzenie PPWR – kompleksowe wsparcie we wdrożeniu 14

Księgowość i podatki

Wytyczne w podatku od przeliczonych dochodów, analiza objaśnień Ministerstwa Finansów – część 2 16

Koniec zwolnienia z cła dla zakupów spoza UE. Od 1 lipca 2026 r. obowiązują nowe zasady 19

Lody rzemieślnicze z preferencyjną stawką VAT. Ministerstwo potwierdza korzystne podejście dla przedsiębiorców 20

SENT do zmiany. Przedsiębiorcy mogą zostać zwolnieni z części obowiązków i zyskać ochronę przed karami 22

Kadry, płace i prawo pracy

Kiedy przywrócenie do pracy przez sąd pracy jest bezcelowe 24

Dofinansowanie na zatrudnienie pracownika powyżej 50. roku życia 26

Ustawa o stażach – koniec bezpłatnych staży 29

Jak Państwowa Inspekcja Pracy przekształci umowę cywilnoprawną w umowę o pracę 31

HR i rozwój osobisty

Mentoring odwrócony 34

31

Jak Państwowa Inspekcja Pracy przekształci umowę cywilnoprawną w umowę o pracę



Nasi autorzy



Wojciech Ośka

Partner zarządzający i CEO PCDK. Od 2004 roku związany z branżą konsultingowo-doradczą. Specjalizuje się w ekonomii, księgowości, automatyzacji i optymalizacji procesów biznesowych. Doświadczenie zdobywał na stanowiskach zarządczych, analitycznych i controllingowych w międzynarodowych firmach konsultingowych. Absolwent ekonomii, informatyki oraz studiów podyplomowych z zarządzania. W PCDK odpowiada za rozwój i realizację strategii firmy oraz wspiera projekty dla średnich i dużych przedsiębiorstw.



dr Jacek Zatoński

Partner Zarządzający PCDK, odpowiedzialny za obszar doradztwa środowiskowego i ESG. Od 2006 roku związany z branżą ochrony środowiska. Doktor nauk o Ziemi, absolwent Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Doświadczenie zdobywał zarówno w analizach środowiskowych, jak i zarządzaniu obszarami ESG, ochrony środowiska, BHP i CSR w dużych organizacjach. Ostatnio pełnił funkcję eksperta ds. dekarbonizacji. Wspiera firmy w realizacji strategii środowiskowych i zrównoważonego rozwoju.



Anna Maschke

Ekspertka ds. ESG w dziale doradztwa gospodarczego i ESG w PCDK. Wspiera firmy w przekładaniu wymagań regulacyjnych na działania operacyjne i trwałe rezultaty biznesowe. Wdraża systemy zarządzania zgodne z międzynarodowymi standardami w obszarach społecznych, środowiskowych, jakościowych oraz w zakresie ładu korporacyjnego (ICS, SMETA, EcoVadis, ISO)



Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR, od 2019 roku związane z PCDK. Ukończyła studia wyższe na kierunku prawo, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego; swoje wykształcenie uzupełniła na studiach podyplomowych z zakresu ZZL i na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Szanowni Państwo,

PRZEDSIĘBIORCY NIE MOGĄ NARZEKAĆ NA BRAK WYZWAŃ. KOLEJNE ZMIANY W PRZEPISACH DOTYCZĄ ZARÓWNO PRAWA PRACY, JAK I OBOWIĄZKÓW ŚRODOWISKOWYCH CZY ORGANIZACJI PROCESÓW LOGISTYCZNYCH. W NAJNOWSZYM NUMERZE PRZEDSTAWIAMY ZAGADNIENIA, KTÓRE JUŻ DZIŚ WARTO UWZGLĘDNIĆ W PLANOWANIU DZIAŁALNOŚCI.

W obszarze prawa pracy wyjaśniamy, kiedy sąd może uznać, że przywrócenie pracownika do pracy jest niecelowe, omawiamy projekt rozszerzenia uprawnień Państwowej Inspekcji Pracy w zakresie przekształcania umów cywilnoprawnych w umowy o pracę oraz analizujemy ustawę o stażach, która ma zakończyć praktykę bezpłatnych staży. Przedstawiamy również zasady uzyskania dofinansowania na zatrudnienie pracowników po 50. roku życia.

Szczególną uwagę poświęcamy zmianom wynikającym z rozporządzenia PPWR (Packaging and Packaging Waste Regulation), które będzie miało znaczący wpływ na producentów, importerów, dystrybutorów oraz firmy wprowadzające produkty w opakowaniach na rynek Unii Europejskiej. Nowe przepisy oznaczają nie tylko obowiązek projektowania opakowań z myślą o ich recyklingu i ponownym wykorzystaniu, ale także nowe wymagania dotyczące ograniczania ilości odpadów opakowaniowych, zawartości materiałów z recyklingu oraz odpowiedniego oznakowania. To regulacja, która będzie wymagała od wielu przedsiębiorstw dostosowania procesów produkcyjnych, logistycznych i zakupowych.

Kontynuujemy również temat zrównoważonego rozwoju. W artykule poświęconym nowym zawodom związanym z ESG pokazujemy, jak zmienia się rynek pracy, natomiast w wywiadzie miesiąca rozmawiamy z Anną Maschke, ceniącą ekspertką w obszarze ESG, o tym, jak dane dotyczące zrównoważonego rozwoju stają się istotnym elementem podejmowania decyzji biznesowych i zarządzania całym łańcuchem wartości.

Nie zabraknie także praktycznych tematów dotyczących zmian w systemie SENT oraz artykułu o mentoringu odwróconym, który pokazuje, jak skutecznie wykorzystywać potencjał różnych pokoleń pracowników.

Życzymy Państwu inspirującej lektury i mamy nadzieję, że przygotowane materiały będą wsparciem w podejmowaniu trafnych decyzji biznesowych.

Przyjemnej lektury
Katarzyna Kołbuś
Redaktor prowadząca



Jesienna Szkoła Wyjazdowa Zakopane 2026 r.

Zgłoś się już dziś na szkolenie
wyjazdowe i skorzystaj
ze zniżek grupowych

Najbliższe szkolenia:

- Podatki 2026 – VAT, CIT, JPK_CIT, KSeF oraz zmiany proceduralne
- Przegląd zmian w ochronie środowiska i zrównoważonym rozwoju na lata 2026–2028
- Zastosowanie sztucznej inteligencji w biznesie
- Kadry oraz prawo pracy 2026/2027 – aktualne przepisy oraz planowe rewolucyjne zmiany
- Excel w zastosowaniach w biznesie z elementami AI

Zakopane, 26–28 października

[sprawdź na www.pcdk.pl](http://www.pcdk.pl) >

Nowe obszary odpowiedzialności biznesu: od danych ESG do decyzji w łańcuchu wartości

Pierwsze doświadczenia przedsiębiorstw z raportowaniem zgodnym z CSRD pokazują, że największym wyzwaniem nie jest już samo pozyskanie danych ESG, lecz wykorzystanie ich w codziennym zarządzaniu. Z globalnego badania PwC – Global Sustainability Reporting Survey wynika, że ponad dwie trzecie firm dostrzega wartość raportowania wykraczającą poza spełnienie obowiązków regulacyjnych – dane ESG coraz częściej wspierają zarządzanie ryzykiem, strategię oraz decyzje dotyczące łańcucha wartości. To właśnie w tym kontekście rośnie znaczenie należytej staranności, która z narzędzia compliance staje się elementem budowania odporności biznesu. O tym, jak zmienia się podejście organizacji do ESG i due diligence, rozmawiamy z ekspertką ESG PCDK Group.



Katarzyna Kołbuś: Wokół ESG pojawia się dziś wiele sprzecznych sygnałów. Jedni mówią o deregulacji i ograniczaniu obowiązków, inni przekonują, że wymagania wobec firm będą rosły. Która z tych ocen jest bliższa prawdy?

Anna Maschke: Mam wrażenie, że dyskusja o przyszłości ESG zbyt często sprowadza się dziś do pytania, czy obowiązków będzie więcej, czy mniej. Tymczasem najważniejsza zmiana zachodzi gdzie indziej. O konkurencyjności przedsiębiorstw będą decydo-

wać jakość decyzji zarządczych oraz umiejętność rozpoznawania i ograniczania ryzyk w całym łańcuchu wartości. W tym właśnie kierunku ewoluują zarówno europejskie regulacje, jak i oczekiwania rynku.

Pakiet Omnibus rzeczywiście zakłada ograniczenie części obowiązków sprawozdawczych oraz zmniejszenie liczby przedsiębiorstw objętych obowiązkowym raportowaniem. Trudno jednak interpretować te zmiany jako odejście od celów Europejskiego Zielonego Ładu. Komisja Euro-

pejska konsekwentnie podkreśla, że ich celem jest uproszczenie przepisów i zmniejszenie obciążeń administracyjnych przy zachowaniu kierunku transformacji europejskiej gospodarki.

W praktyce o tempie zmian decydują dziś również uczestnicy rynku. Informacje dotyczące emisji gazów cieplarnianych, bezpieczeństwa pracy, praw człowieka czy odporności łańcuchów dostaw wykorzystują banki przy ocenie ryzyka kredytowego, inwestorzy podczas podejmowania decyzji kapitałowych,

ubezpieczyciele, a także duzi kontrahenci kwalifikujący swoich dostawców. Transparentność i odpowiedzialność są więc elementem relacji biznesowych oraz warunkiem budowania zaufania między partnerami.

ESG wkracza dziś w bardziej dojrzały etap rozwoju. Kilka lat temu głównym wyzwaniem było uporządkowanie danych i przygotowanie organizacji do raportowania. Obecnie uwaga zarządów koncentruje się na wykorzystaniu tych informacji w procesach zakupowych, inwestycyjnych i strategicznych, a także w zarządzaniu ryzykiem i odpornością przedsiębiorstwa. To naturalna ewolucja – od gromadzenia danych do świadomego wykorzystywania ich w codziennym zarządzaniu.

KK: Jak wspomnialiś, pakiet Omnibus ogranicza liczbę przedsiębiorstw objętych obowiązkiem raportowania. Wielu właścicieli firm z sektora MŚP odetchnęło z ulgą. Czy rzeczywiście mogą uznać, że ESG przestało ich dotyczyć?

AM: To jeden z najbardziej mylących wniosków w obecnej debacie. Zakres obowiązków prawnych rzeczywiście może się zmniejszyć, jednak presja informacyjna i oczekiwania biznesowe pozostają na wysokim poziomie.

Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują w rozbudowanych ekosystemach gospodarczych. Są elementem łańcuchów do-

staw, współpracują z instytucjami finansowymi i dużymi organizacjami, które coraz częściej wymagają danych dotyczących wpływu środowiskowego, warunków pracy czy zarządzania ryzykiem.

Warto rozróżnić dwie kwestie: obowiązek raportowania wynikający z przepisów oraz zapotrzebowanie na dane ESG wynikające z relacji rynkowych. Nawet firmy, które nie podlegają CSRD, w praktyce otrzymują od partnerów biznesowych szczegółowe kwestionariusze i ankiety.

W tym kontekście istotne znaczenie zyskuje standard VSME opracowany przez EFRAG. Jego rolą nie jest tworzenie dodatkowych wymagań, lecz uporządkowanie sposobu wymiany informacji pomiędzy dużymi firmami a sektorem MŚP. Dzięki temu możliwe jest ograniczenie liczby różnych formularzy i zwiększenie porównywalności danych.

Z perspektywy przedsiębiorcy kluczowe staje się więc inne pytanie: jakie informacje będą potrzebne moim klientom i partnerom w najbliższych latach? Odpowiedź na nie w coraz większym stopniu wpływa na pozycję konkurencyjną firmy.

KK: Pociągnijmy zatem ten wątek... W dyskusji o ESG coraz częściej pojawia się pojęcie należytej staranności (due diligence). Czy można powiedzieć, że to kolejny etap po raportowaniu ESG – bardziej operacyjny i bliższy realnym

decyzjom biznesowym?

AM: To bardzo trafne ujęcie – i rzeczywiście można je czytać jako naturalne przejście do kolejnego etapu. Warto jednak doprecyzować, że nie jest to proste rozwinięcie systemu ESG, ale raczej przesunięcie akcentu w sposobie myślenia o odpowiedzialności biznesu.

Dotychczasowe podejście koncentrowało się na porządkowaniu informacji – na tym, co organizacja wie o swoim wpływie. Należyta staranność przesunęła akcent na zdolność wykorzystania tej wiedzy w praktyce zarządczej.

Różnica jest istotna. W podejściu due diligence kluczowe znaczenie mają procesy identyfikowania ryzyk w obszarach ESG oraz ich ograniczania w kontekście samej organizacji, jak i w całym jej łańcuchu wartości – od surowców, przez produkcję, aż po dystrybucję i użytkowanie produktów.

Kierunek ten wynika zarówno z regulacji (w tym CSDDD), jak i z dłuższego trendu obecnego w wytycznych OECD, które traktują należyta staranność jako proces ciągły. Obejmuje on identyfikację ryzyk, ich ocenę, działania zapobiegawcze oraz monitoring efektów.

W rezultacie ESG coraz częściej integrowane jest jako część zarządzania operacyjnego. W szczególności w branżach o złożonych łańcuchach dostaw dane ESG są wykorzystywane w codziennych

decyzjach zakupowych, kontraktowych i inwestycyjnych.

Raportowanie pełniło dotąd funkcję porządkującą i diagnostyczną. Należyta staranność rozwija ten obszar, nadając mu wymiar decyzyjny i operacyjny.

KK: Należyta staranność obejmuje identyfikację i ograniczanie ryzyk zarówno we własnej działalności przedsiębiorstwa, jak i w całym łańcuchu wartości. To właśnie ten drugi obszar budzi dziś najwięcej pytań, bo firmy mają nad nim znacznie mniejszą kontrolę niż nad tym, co robią w obszarze swojej działalności. Jak w praktyce prowadzić należyta staranność w relacjach z dostawcami i partnerami biznesowymi? Jak wygląda to „od kuchni” – nie na poziomie regulacji, tylko realnych działań przedsiębiorstwa?

AM: Przede wszystkim należyta staranność wymaga ustalenia jasnych zasad działania wewnątrz organizacji. Firma powinna określić, jakie ryzyka uznaje za istotne, kto odpowiada za ich identyfikację i monitorowanie oraz jakie standardy obowiązują przy wyborze i ocenie dostawców. Bez takich ram trudno mówić o spójnym procesie zarządzania ryzykiem.

Kolejnym krokiem jest mapowanie łańcucha wartości i przeprowadzenie analizy ryzyk. W praktyce oznacza to zidentyfikowanie kluczowych dostawców i procesów, określenie, gdzie mogą występ-

ować negatywne oddziaływania środowiskowe, społeczne lub związane z ładem organizacyjnym, a następnie ocenę, które z nich mają największe znaczenie z perspektywy działalności przedsiębiorstwa. Dopiero na tej podstawie warto zwracać się do dostawców o konkretne informacje – najlepiej wykorzystując proste i ustandaryzowane narzędzia, które pozwalają porównywać dane i ograniczają obciążenia administracyjne.

Sama identyfikacja ryzyk nie kończy jednak procesu. Jeżeli firma dostrzeże obszary wymagające poprawy, powinna podjąć odpowiednie działania – od wspólnego wypracowania planu naprawczego z dostawcą, przez dodatkową weryfikację, aż po zakończenie współpracy, jeśli ryzyka są zbyt poważne lub partner nie podejmuje działań naprawczych. Równie ważne jest późniejsze monitorowanie skuteczności podjętych działań i regularna aktualizacja oceny ryzyka.

To właśnie dlatego należyta staranność jest procesem ciągłym. Nie polega na jednorazowym zebraniu danych, ale na systematycznym zarządzaniu ryzykiem w całym łańcuchu wartości.

KK: Jakiego rodzaju informacje firmy będą musiały pozyskiwać od swoich dostawców, aby wykazać należyta staranność i realnie zarządzać ryzykiem w łańcuchu dostaw?

AM: Nie istnieje uniwersalna lista informacji, o które każda firma po-

Przede wszystkim należyta staranność wymaga ustalenia jasnych zasad działania wewnątrz organizacji. Firma powinna określić, jakie ryzyka uznaje za istotne, kto odpowiada za ich identyfikację i monitorowanie oraz jakie standardy obowiązują przy wyborze i ocenie dostawców. Bez takich ram trudno mówić o spójnym procesie zarządzania ryzykiem.

Anna Maschke

winna pytać swoich dostawców. Zakres danych zawsze wynika z charakteru działalności przedsiębiorstwa, specyfiki branży oraz ryzyk zidentyfikowanych w procesie należytej staranności. Innych informacji będzie potrzebował producent żywności, inna firma budowlana, a jeszcze innych przedsiębiorstwo technologiczne czy instytucja finansowa. W praktyce organizacje najczęściej rozpoczynają od kilku podstawowych obszarów, które stanowią punkt wyjścia do dalszego doprecyzowania w zależności od ryzyka.

Pierwszy dotyczy wpływu na środowisko. W zależności od branży mogą to być m.in. emisje gazów cieplarnianych (Scope 1 i 2, a w wielu przypadkach również Scope 3), zużycie energii elektrycznej i ciepłej, udział energii ze źródeł odnawialnych, zużycie wody, sposób gospodarowania odpadami (np. poziom recyklingu, odpady niebezpieczne, odpady produkcyjne). W sektorach surowcowych lub przetwórczych istotne bywają również dane o pochodzeniu surowców i śladzie środowiskowym dostaw.

Drugi obszar obejmuje kwestie społeczne. W praktyce są to m.in. warunki pracy w zakładach produkcyjnych, poziom wynagrodzeń, czas pracy, wskaźniki bezpieczeństwa (np. liczba wypadków przy pracy), dostęp do szkoleń, struktura zatrudnienia (np. udział pracowników tymczasowych lub podwykonawców) oraz funkcjonowanie mechanizmów zgłaszania nieprawidłowości

i ochrony praw człowieka. W bardziej narażonych łańcuchach dostaw pojawiają się także informacje o audytach społecznych czy wynikach kontroli zewnętrznych.

Trzeci obszar dotyczy ładu organizacyjnego i zgodności. Obejmuje on m.in. istnienie kodeksów etycznych, polityk antykorupcyjnych, procedur compliance, sposobu zarządzania ryzykiem, mechanizmów kontroli wewnętrznej oraz informacji o incydentach naruszeń regulacji lub standardów etycznych. W relacjach biznesowych istotne bywają także dane dotyczące struktury własnościowej czy powiązań kapitałowych.

Jednocześnie kluczowe jest to, że powyższy zestaw ma charakter bazowy, a nie uniwersalny. Rzeczywisty zakres danych zawsze powinien wynikać z analizy ryzyk. Przykładowo: firma z branży spożywczej będzie koncentrować się na bezpieczeństwie żywności i pochodzeniu surowców, branża budowlana na bezpieczeństwie pracy i materiałach, a sektor IT na łańcuchu dostaw elektroniki, zużyciu energii w centrach danych czy warunkach pracy w produkcji komponentów.

Właśnie dlatego coraz większe znaczenie zyskują standardy wymiany informacji, takie jak VSME, które porządkują podstawowy zakres danych i ułatwiają dialog między dużymi firmami a MŚP. Nie zastępują one analizy ryzyka, ale stanowią jej praktyczny punkt wyjścia.

W rezultacie celem nie jest stworzenie jednej listy danych ESG dla wszystkich, lecz zbudowanie systemu, w którym informacje są adekwatne do ryzyk, porównywalne i rzeczywiście wykorzystywane w decyzjach biznesowych.

KK: A czy możemy określić, jakie błędy najczęściej popełniają przedsiębiorcy, którzy po raz pierwszy mierzą się z obowiązkami związanymi z należyłą starannością i zarządzaniem ESG w łańcuchu dostaw?

AM: Najczęstszy błąd polega na traktowaniu należytej staranności jako projektu do wdrożenia i zamknięcia. W praktyce jest to proces zarządzający o charakterze ciągłym.

Drugim problemem jest nadmierna komplikacja systemu na wczesnym etapie. Firmy często tworzą rozbudowane ankiety ESG bez wcześniejszego określenia, które ryzyka są dla nich istotne. Skutkiem jest niska jakość danych i przeciążenie dostawców.

Trzecim błędem jest brak powiązania danych z decyzjami biznesowymi. Zebrane informacje nie są wykorzystywane w zakupach, zarządzaniu ryzykiem ani w negocjacjach kontraktów.

Czwartym problemem jest niedostateczne uwzględnienie możliwości dostawców, szczególnie z sektora MŚP. Bez uproszczenia narzędzi i wsparcia proces pozyskiwania danych traci skuteczność.

Piąty błąd dotyczy koncentracji na formalnej zgodności zamiast na realnym zarządzaniu ryzykiem. Kluczowe znaczenie ma identyfikacja rzeczywistych punktów ryzyka i mechanizmów ich ograniczania.

W praktyce największą różnicę robi nie zestaw narzędzi, lecz sposób ich wykorzystania w organizacji.

KK: W dyskusji o ESG i należytej staranności często pojawia się również wątek kosztów – dodatkowych obowiązków, systemów, danych czy audytów. Czy wdrożenie zasad due diligence można traktować wyłącznie jako obciążenie dla firm?

AM: Postrzeganie wdrożeń systemowych w obszarze należytej staranności i ESG wyłącznie w kategoriach kosztów wynika często z niezrozumienia ich rzeczywistej funkcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Nie chodzi tu o dodatkową warstwę obowiązków administracyjnych, lecz o sposób identyfikowania i minimalizacji ryzyk, które i tak istnieją w modelu biznesowym – często poza bezpośrednią widocznością firmy.

W praktyce największą wartością należytej staranności jest ograniczenie tzw. „ryzyk niewidzialnych”, czyli takich, które nie pojawiają się w codziennych raportach operacyjnych, ale materializują się w najmniej oczekiwanym momencie – na przykład gdy kluczowy dostawca przestaje speł-

niać standardy pracy, pojawia się problem z pochodzeniem surowców albo nagle zmieniają się warunki produkcji w kraju dostaw.

Dla wielu firm tego typu podejście działa jak system wczesnego ostrzegania. Nie tyle zwiększa liczbę formalnych obowiązków, co poprawia widoczność tego, co już dzieje się w łańcuchu wartości – a co wcześniej pozostało poza polem decyzyjnym.

W tym sensie kosztem nie jest samo wdrożenie procesów, lecz sytuacje, w których firma dowiadyje się o ryzyku dopiero wtedy, gdy ma ono już bezpośredni wpływ na działalność operacyjną lub finansową. W praktyce większym kosztem bywa brak wczesnego rozpoznania ryzyka niż samo wdrożenie procesu jego identyfikacji, czy utrzymanie monitorowania.

KK: Jakie działania warto podjąć już dziś, aby przygotować organizację na rosnące wymagania dotyczące odpowiedzialności za łańcuch dostaw i należytej staranności?

AM: Największym wyzwaniem dla firm jest dziś tempo, w jakim wymagania dotyczące należytej staranności i ESG przenikają do realnych procesów biznesowych. Zdolność adaptacji buduje przewagę konkurencyjną i w coraz większym stopniu różnicuje organizacje na rynku.

Pierwszym krokiem jest uporządkowanie wiedzy o łańcuchu

wartości – nie tylko w odniesieniu do bezpośrednich dostawców, ale także do miejsc, w których powstają kluczowe ryzyka środowiskowe, społeczne i operacyjne. Bez tego firma działa w warunkach ograniczonej widoczności, co utrudnia zarządzanie ryzykiem.

Drugim elementem jest stworzenie podstawowego, spójnego zestawu danych dostosowanego do realnych potrzeb organizacji oraz jej relacji biznesowych. Nie chodzi o maksymalizację liczby wskaźników, ale o ich użyteczność w podejmowaniu decyzji.

Trzecim krokiem jest integracja tych danych z procesami decyzyjnymi, szczególnie w obszarach zakupów, finansów i zarządzania ryzykiem. Informacje powinny trafiać tam, gdzie faktycznie zapadają decyzje, a nie funkcjonować równoległe jako osobny system raportowy.

Ostatecznie kluczowe znaczenie ma zmiana perspektywy organizacyjnej. Traktowanie należytej staranności i ESG jako zewnętrznego wymogu regulacyjnego prowadzi do powierzchownego wdrożenia i ograniczonej użyteczności tych procesów. W praktyce mogą to być użyteczne narzędzia porządkowania ryzyk i budowania stabilności biznesu w coraz bardziej złożonym otoczeniu rynkowym. To właśnie w tym sensie stają się elementem efektywnego, przewidywalnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Już od lipca owe unijne przepisy zmienią rynek ratingów ESG

Od 2 lipca 2026 roku zaczną być stosowane rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/3005 z dnia 27 listopada 2024 r. w sprawie przejrzystości i rzetelności działalności ratingowej z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego (ESG). Nowe przepisy mają uporządkować dynamicznie rozwijający się rynek ratingów ESG, zwiększyć jego wiarygodność oraz ograniczyć ryzyko tzw. greenwashingu.

Wdrożenie przepisów bezpośrednio wpłynie na rynek kapitałowy w Polsce i całej Unii Europejskiej, gdzie oceny ESG stają się kluczowym elementem przyciągania inwestorów i finansowania przedsiębiorstw. Jeszcze kilka lat temu były one traktowane głównie jako element komunikacji wizerunkowej. Dziś coraz częściej wpływają na decyzje inwestorów, banków, kontrahentów oraz dużych organizacji budujących swoje łańcuchy dostaw.

Większa przejrzystość i nadzór

Rozporządzenie UE 2024/3005 wprowadza jednolite zasady funkcjonowania dostawców ratingów ESG na terenie Unii Europejskiej. Zgodnie z nowymi regulacjami podmioty świadczące tego typu usługi będą podlegały autoryzacji i bezpośredniemu nadzorowi Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (ESMA).

Nowe przepisy mają zwiększyć transparentność metodologii stosowanych przez agencje ratingowe oraz poprawić porównywalność ocen. Szczególny nacisk położono na obowiązek wyraźnego prezentowania wyników dla poszczególnych filarów ESG: środowiska (E), społeczeństwa (S) oraz ładu korporacyjnego (G). Jeżeli agencja będzie publikować

zagregowaną ocenę końcową, będzie musiała jasno wskazać sposób jej wyliczenia.

Koniec z „czarną skrzynką” ratingową

Jednym z głównych celów rozporządzenia jest zwiększenie zaufania do ocen ESG. Dotychczas poszczególne agencje stosowały różne metodologie, przez co ta sama firma mogła otrzymywać znacząco odmienne wyniki. Bywa, że inwestorzy otrzymują końcowy wynik (np. literowy od CCC do AAA lub punktowy od 0 do 100), ale szczegóły dotyczące tego, jak dokładnie został on obliczony, pozostają niejawne („czarna skrzynka” ratingowa). W rezultacie firmom często trudno zweryfikować, które dokładnie działania mają poprawić. Nowe regulacje nie ujednolicią samych metod oceniania, ale wymagają większej przejrzystości w zakresie kryteriów, źródeł danych i sposobów agregowania wyników. Według Komisji Europejskiej oraz ESMA ma to ograniczyć ryzyko wprowadzania inwestorów w błąd oraz przeciwdziałać praktykom greenwashingu, czyli przedstawianiu działalności firmy jako bardziej zrównoważonej, niż jest w rzeczywistości.

Wyzwanie dla przedsiębiorstw

Rosnące znaczenie ratingów ESG

oznacza również nowe obowiązki dla samych przedsiębiorstw. Firmy będą musiały zadbać o jakość danych dotyczących wpływu na środowisko, kwestii społecznych i sposobu zarządzania. Coraz większego znaczenia nabierze także umiejętność prezentowania tych informacji w sposób odpowiadający wymaganiom inwestorów, banków oraz partnerów biznesowych. Jak podkreśla Jacek Zatoński, ekspert ESG PCDK, przygotowanie do procesu ratingowego nie powinno ograniczać się do wypełnienia ankiety. Niezbędne jest wcześniejsze uporządkowanie danych, analiza oczekiwań interesariuszy oraz dostosowanie strategii ESG do wymagań rynku. W praktyce proces ten może trwać wiele miesięcy.

Wejście w życie rozporządzenia UE 2024/3005 potwierdza, że ESG przestaje być jedynie elementem raportów i działań wizerunkowych. Coraz częściej staje się czynnikiem wpływającym na dostęp do finansowania, relacje z inwestorami oraz możliwość uczestnictwa w międzynarodowych łańcuchach dostaw. Dla wielu przedsiębiorstw rating ESG może w najbliższych latach stać się nie tyle dodatkowym atutem, co warunkiem skutecznego funkcjonowania na europejskim rynku.



ESG tworzy nowe zawody. Firmy nie szukają już tylko specjalistów od raportowania

Jeszcze kilka lat temu specjalista ESG kojarzył się przede wszystkim z przygotowaniem raportu niefinansowego. Dziś ten obraz szybko się zmienia. Przedsiębiorstwa potrzebują już nie tylko osób, które potrafią zebrać dane i przygotować sprawozdanie zgodne z wymaganiami regulacyjnymi, ale przede wszystkim ekspertów zdolnych przełożyć informacje ESG na konkretne decyzje biznesowe.

To efekt dojrzewania rynku. O ile pierwszym impulsem do rozwoju kompetencji ESG były unijne regulacje, takie jak dyrektywa CSRD czy Europejskie Standardy Raportowania Zrównoważonego Rozwoju (ESRS), o tyle dziś coraz więcej organizacji traktuje ESG jako element zarządzania strategicznego, obejmującego ryzyko, inwestycje, zakupy, finanse czy relacje z dostawcami.

Dane ESG mają wspierać decyzje

Pierwsza fala przedsiębiorstw raportujących zgodnie z CSRD pokazała, że największym wyzwaniem nie jest już samo zgromadzenie danych, lecz ich wykorzystanie. Potwierdza to badanie PwC Global Sustainability Reporting Survey 2025, przeprowadzone wśród blisko 500 organizacji raportujących lub przygotowujących się do raportowania zgodnie z CSRD i standardami ISSB. Respondenci wskazali, że proces raportowania przynosi korzyści wykraczające poza zgodność z

przepisami. Organizacje wykorzystują dane ESG do lepszego zarządzania ryzykiem, planowania strategicznego, identyfikowania szans biznesowych oraz budowania odporności przedsiębiorstwa. Jednocześnie wiele firm deklaruje, że mimo zmian regulacyjnych (tu przede wszystkim pakiet Omnibus) nie zamierza rezygnować z raportowania, ponieważ dostrzega jego wartość biznesową.

To oznacza fundamentalną

zmianę. ESG przestaje być domeną działów compliance i staje się narzędziem wspierającym zarząd w podejmowaniu decyzji.

Pojawiają się nowe specjalizacje

Zmiana sposobu myślenia przedsiębiorstw znajduje odzwierciedlenie na rynku pracy.

Jeszcze niedawno ogłoszenia dotyczyły głównie stanowisk „ESG Manager” lub „Sustainability Specialist”. Dzisiaj firmy poszukują znacznie bardziej wyspecjalizowanych pracowników posiadających tzw. green skills, takich jak:

- menedżer wdrożenia CSRD,
- analityk podwójnej istotności,
- specjalista ds. rachunkowości węglowej i emisji Scope 3,
- ekspert ds. Taksonomii UE i SFDR,
- specjalista ds. atestacji danych ESG,
- ekspert ds. zarządzania danymi ESG i wykorzystania sztucznej inteligencji.

To już nie są wyłącznie stanowiska związane z raportowaniem. Łączą kompetencje z obszaru finansów, prawa, analizy danych, zarządzania ryzykiem, zakupów inowych technologii.

Zielone kompetencje stają się standardem

Skalę zmian dobrze pokazuje Lin-

kedn Global Green Skills Report 2025. Z analizy obejmującej ponad miliard profili zawodowych wynika, że zatrudnienie osób posiadających kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem rośnie szybciej niż rynek pracy jako całość. Osoby posiadające green skills są zatrudniane o 46,6 proc. częściej niż przeciętni kandydaci, a popyt na takie kompetencje rośnie szybciej niż ich podaż. Co szczególnie istotne, po raz pierwszy większość nowych zatrudnień wymagających zielonych kompetencji dotyczy stanowisk, które wcześniej nie były kojarzone z ESG. Oznacza to, że wiedza z zakresu zrównoważonego rozwoju staje się kompetencją przekrojową, wykorzystywaną również w finansach, logistyce, IT, zakupach czy zarządzaniu projektami.

ESG potrzebuje ludzi, którzy rozumieją biznes

Największym wyzwaniem najbliższych lat nie będzie przygotowanie kolejnego raportu, lecz umiejętność interpretacji informacji i ich przełożenia na działania przedsiębiorstwa. Coraz większego znaczenia nabierają osoby, które potrafią przeprowadzić analizę podwójnej istotności, zidentyfikować ryzyka w łańcuchu wartości, ocenić wpływ działalności firmy oraz przygotować rekomendacje dla zarządu.

Dlatego zespoły ESG coraz częściej współpracują z działami finansów, controllingu, zakupów, audytu, compliance oraz strategii. W wielu organizacjach

specjalista ESG przestaje być samodzielny ekspert odpowiedzialny za raportowanie, a staje się partnerem biznesowym wspierającym proces podejmowania decyzji.

Zielone kompetencje przyszłości

Zmiany dostrzega również World Economic Forum. W raportach dotyczących przyszłości rynku pracy wskazuje, że umiejętności związane z transformacją klimatyczną, analizą danych, zarządzaniem ryzykiem oraz zrównoważonym rozwojem należą do najszybciej rosnących kompetencji, których będą poszukiwać pracodawcy w kolejnych latach. Rozwój ESG nie oznacza więc wyłącznie powstawania nowych zawodów, ale także zmianę charakteru wielu istniejących profesji.

Rosnąca liczba specjalizacji pokazuje, że ESG nie jest już odrębnym obszarem funkcjonującym obok biznesu. Staje się integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem.

To właśnie dlatego firmy coraz częściej inwestują nie tylko w systemy raportowania, lecz przede wszystkim w ludzi posiadających kompetencje analityczne, finansowe, technologiczne i regulacyjne. Bo o przewadze konkurencyjnej nie decyduje już sam raport ESG. Decyduje to o tym, czy organizacja potrafi wykorzystać zawarte w nim dane do podejmowania lepszych decyzji biznesowych.

Rozporządzenie PPWR – kompleksowe wsparcie we wdrożeniu

Rozporządzenie PPWR (*Packaging and Packaging Waste Regulation*) wprowadza nowe wymagania dotyczące projektowania, stosowania i raportowania opakowań na rynku Unii Europejskiej. Przepisy obejmują między innymi minimalną zawartość recyklatu, projektowanie opakowań pod kątem recyklingu i ponownego użycia, ograniczenie nadmiernych opakowań („over-packaging”), nowe zasady oznakowania oraz obowiązki dokumentacyjne i sprawozdawcze.

Dlaczego warto działać już teraz?

Od 2025/2026 roku kolejne wymagania PPWR będą stopniowo wchodziły w życie. Brak przygotowania może skutkować dodatkowymi kosztami, ryzykiem sankcji administracyjnych, problemami z wprowadzaniem produktów na rynek UE oraz utratą przewagi konkurencyjnej.

ETAP I

Audyty zgodności z Rozporządzeniem PPWR

Audyty pozwalają określić aktualny poziom przygotowania organizacji do wymagań PPWR oraz wskazać działania niezbędne do osiągnięcia zgodności z nowymi przepisami.

Krok 1. Analiza portfolio opakowań

Inwentaryzujemy i analizujemy wszystkie opakowania jednostkowe, zbiorcze i transportowe wykorzystywane przez przedsiębiorstwo.

- Analiza składu materiałowego opakowań.
- Ocena masy, konstrukcji oraz stosowanych formatów.
- Weryfikacja poziomu recyklowalności i udziału recyklatu.
- Ocena poziomu wolnej przestrzeni („over-packaging”).
- Analiza etykiet oraz informacji umieszczanych na opakowaniach.

- Przegląd dokumentacji technicznej i deklaracji zgodności.

Krok 2. Analiza procesów organizacyjnych

Weryfikujemy procesy i procedury wpływające na zgodność organizacji z wymaganiami PPWR.

- Proces projektowania i modyfikacji opakowań.
- Obieg danych i dokumentacji.
- System oceny zgodności.
- Realizacja obowiązków raportowych i finansowania odzysku.
- Wymagania klientów i partnerów biznesowych.
- Istniejące plany zmian oraz projekty rozwojowe.

Efekt audytu

Przygotowujemy raport zgodności obejmujący:

- Przypisanie wymagań PPWR do każdego opakowania lub grupy opakowań.



- Wskazanie terminów obowiązywania poszczególnych wymagań.
- Ocenę aktualnego poziomu zgodności.
- Rekomendacje zmian technicznych i organizacyjnych.
- Identyfikację ryzyk regulacyjnych oraz potencjalnych sankcji.
- Określenie priorytetów dalszych działań.

ETAP II

Wdrożenie wymagań PPWR

Na podstawie wyników audytu opracowujemy szczegółowy plan działań umożliwiający skuteczne dostosowanie organizacji do nowych wymagań. Współpracujemy z działami jakości, zakupów, logistyki, produkcji oraz ESG, aby proponowane rozwiązania były możliwe do wdrożenia zarówno pod względem technicznym, jak i ekonomicznym.

Plan wdrożenia obejmuje

- Przygotowanie niezbędnej dokumentacji i pro-

cedur zgodności.

- Ocenę możliwości zmian w zakresie ilości, składu materiałowego, wielkości i formatów opakowań.
- Analizę możliwości wdrożenia opakowań wielokrotnego użytku.
- Ocenę zmian w logistyce związanych z nowymi wymaganiami.
- Przygotowanie rekomendacji dotyczących oznakowania i etykiet.
- Opracowanie wytycznych do projektowania obecnych i nowych opakowań.
- Wskazanie działań priorytetowych oraz harmonogramu wdrożenia.

Dzięki kompleksowemu podejściu przedsiębiorstwo otrzymuje nie tylko ocenę obecnej sytuacji, ale przede wszystkim praktyczną mapę drogową prowadzącą do zgodności z PPWR, ograniczenia ryzyk regulacyjnych oraz zwiększenia konkurencyjności na rynku europejskim.

Wytyczne w podatku od przerzuconych dochodów, analiza objaśnień Ministerstwa Finansów – część 2

Po zidentyfikowaniu sumy kosztów pasywnych i niematerialnych ponoszonych na rzecz zagranicznych podmiotów powiązanych, co do zasady podatnik powinien zweryfikować tzw. bezpieczną przystań (safe harbor). Należy wskazać, że zgodnie z art. 24aa ust. 2 pkt 4 ustawy CIT, obowiązek podatkowy z tytułu przerzuconych dochodów powstaje w sytuacji, gdy łączna suma kwalifikowanych kosztów, zaliczonych w danym roku do kosztów uzyskania przychodów, przekracza próg 3% ogólnej sumy wszystkich kosztów uzyskania przychodów wykazanych przez podatnika w tym samym roku podatkowym.



W ocenie organów podatkowych oraz zgodnie z objaśnieniami MF kalkulacja tego progu odbywa się na poziomie podatnika. Oznacza to, że w przypadku Podatkowej Grupy Kapitałowej (PGK) można argumentować, że badanie bezpiecznej przystani realizuje się globalnie dla całej grupy, na podstawie skonsolidowanego wyniku kosztowego, a nie odrębnie dla poszczególnych spółek.

Jeżeli łączna suma kosztów niematerialnych i finansowych mieści się w granicach ustawowego limitu 3%, podatnik co do zasady nie powinien być zobowiązany do dalszych obowiązków analitycznych oraz płatniczych w zakresie tego podatku. Przekroczenie tego progu może prowadzić do konieczności przejścia do kolejnego etapu analizy, tj. badania statusu zagranicznego kontrahenta.

Warunki po stronie zagranicznego podmiotu powiązanego

Przerzucony dochód nie powstaje automatycznie po przekroczeniu progu 3%. Należy wskazać, że ustawa wymaga, aby zagraniczny podmiot powiązany, na rzecz którego dokonywana jest płatność, co do zasady spełniał łącznie trzy kryteria ekonomiczno-podatkowe wskazane w art. 24aa ust. 2 pkt 1–3:

1. Warunek niskiego opodatkowania: Przychód uzyskany przez zagranicznego kontrahenta z danego tytułu (np. odsetek lub licencji) powinien podlegać w państwie jego siedziby efektywnej stawce podatku niższej niż 14,25% albo być zwolniony

z opodatkowania. W ocenie organów podatkowych należy wskazać, że analiza tego warunku powinna uwzględniać rzeczywiste obciążenie podatkowe, a nie wyłącznie nominalne stawki.

2. Warunek głównego źródła przychodów: Zagraniczny podmiot powiązany powinien uzyskiwać co najmniej 50% swoich przychodów z tytułów pasywnych od polskich spółek powiązanych. Zgodnie z objaśnieniami MF, od 2023 r. przychody te sumuje się w odniesieniu do całej grupy polskich podmiotów, co stanowi zmianę względem wcześniejszego podejścia relacyjnego.
3. Warunek kaskadowego transferu (10%): Zagraniczny odbiorca co do zasady powinien przekazywać dalej co najmniej 10% uzyskanych przychodów na rzecz innych podmiotów, niezależnie od formy tego transferu (np. płatności, kompensaty lub wypłat zysku).

Należy wskazać, że zgodnie z objaśnieniami MF z zakresu pojęcia „podmiotu powiązanego” wyłączone są osoby fizyczne. W związku z tym można argumentować, że wynagrodzenia wypłacane zagranicznym członkom zarządu będącym osobami fizycznymi co do zasady nie powinny być kwalifikowane jako przerzucony dochód. Nie można jednak wykluczyć, że w określonych stanach faktycznych ocena ta może wymagać odrębnej analizy indywidualnych okoliczności.

Mechanizm obliczania niskiej stawki podatkowej

Kalkulacja warunku niskiego opodatkowania (poniżej 14,25%) może budzić w praktyce wątpliwości interpretacyjne, dlatego należy wskazać, że resort finansów szczegółowo odniósł się do tego zagadnienia w objaśnieniach. Podstawą wyjściową jest nominalna stawka podatkowa obowiązująca w państwie rezydencji kontrahenta, jednakże – zgodnie z objaśnieniami MF – powinna ona zostać skorygowana o wszelkie ulgi, zwolnienia i preferencje, które wpływają na rzeczywisty poziom opodatkowania.

Jeżeli częściowe zwolnienie ma charakter globalny, można argumentować, że należy ustalić proporcję przychodów objętych zwolnieniem do całkowitej struktury przychodowej podmiotu i odpowiednio skorygować efektywną stawkę podatkową. W sytuacji, gdy zagraniczny podmiot funkcjonuje w odmiennym roku podatkowym, co do zasady podatnik powinien oprzeć się na najlepszych dostępnych danych w momencie składania deklaracji, przy założeniu spełnienia pozostałych warunków, a następnie dokonać ewentualnej korekty po otrzymaniu danych ostatecznych.

Przesunięcie czasowe potrącania kosztów a moment powstania obowiązku

Należy wskazać, że szczególnie wątpliwości może budzić sytuacja, w której moment poniesienia kosztu nie pokrywa się z momentem jego podatkowego rozpoznania w CIT. Dotyczy to

w szczególności odpisów amortyzacyjnych od WNIP oraz aktywów trwałych.

Zgodnie z art. 24aa ust. 4 pkt 1 ustawy CIT przerzucony dochód powstaje w roku, w którym dany odpis został zaliczony do kosztów uzyskania przychodów. Jednocześnie, zgodnie z objaśnieniami MF, przesłanki dotyczące statusu zagranicznego podmiotu powinny być badane w odniesieniu do roku poniesienia kosztu pierwotnego. Takie podejście może prowadzić do sytuacji, w której późniejsze odpisy amortyzacyjne będą konsekwentnie wpływać na podstawę opodatkowania, jeżeli pierwotnie spełnione były przesłanki ustawowe. Każdorazowo wymaga to analizy okoliczności konkretnego przypadku.

Klauzula istotnej rzeczywistej działalności gospodarczej (UE/EOG)

Ustawodawca przewidział wyłączenie, które może znaleźć zastosowanie w przypadku podmiotów z UE lub EOG. Zgodnie z art. 24aa ust. 10 ustawy CIT, przepisy dotyczące przerzuconych dochodów co do zasady nie powinny mieć zastosowania, jeżeli zagraniczny podmiot podlega opodatkowaniu od całości dochodów w państwie UE/EOG oraz prowadzi tam rzeczywistą działalność gospodarczą.

Weryfikacja tej przesłanki odbywa się według kryteriów zbliżonych do regulacji CFC i obejmuje m.in. ocenę infrastruktury, personelu oraz stopnia autonomii decyzyjnej. Jeżeli przesłanka ta zostanie spełniona, zastosowanie wyłączenia co do zasady po-

winno prowadzić do braku obowiązku podatkowego, nawet jeśli efektywna stawka podatkowa w danym państwie jest niższa niż 14,25% (np. w przypadku niektórych jurysdykcji UE). Każdorazowo wymaga to jednak analizy okoliczności konkretnego przypadku, a nie można wykluczyć odmiennej interpretacji w praktyce organów podatkowych.

Przypadki szczególne: raje podatkowe i eliminacja podwójnego opodatkowania

Należy wskazać, że w przypadku płatności kierowanych do jurysdykcji uznawanych za stosujące szkodliwą konkurencję podatkową mechanizm weryfikacyjny ulega uproszczeniu. W takich sytuacjach – zgodnie z objaśnieniami MF – sam fakt przekroczenia progu może prowadzić do powstania obowiązku podatkowego, przy jednoczesnym ograniczeniu zakresu analizy pozostałych przesłanek.

Jednocześnie przepisy przewidują mechanizmy ograniczające ryzyko podwójnego opodatkowania. W szczególności:

- można argumentować, że uprzednie opodatkowanie w reżimie CFC powinno wyłączać te same przychody z ponownego opodatkowania,
- podatek u źródła (WHT) co do zasady powinien podlegać odliczeniu od podatku od przerzuconych dochodów.

Należy wskazać, że badanie warunku 10% transferu nie jest tożsame z definicją beneficial owner stosowaną na gruncie WHT, co może prowadzić do rozbieżności interpretacyjnych.

Zeznanie podatkowe, stawka i obowiązki sprawozdawcze

Podatek od przerzuconych dochodów wynosi 19% podstawy opodatkowania. Rozliczenie następuje w ujęciu rocznym. Podatnik co do zasady powinien wykazać podstawę opodatkowania, pomniejszenia oraz należny podatek w odpowiednim załączniku do deklaracji CIT.

Należy wskazać, że na podatniku spoczywa istotny ciężar dowodowy w zakresie wykazania spełnienia lub niespełnienia przesłanek ustawowych przez zagranicznego kontrahenta. W praktyce może to wymagać pozyskania odpowiednich dokumentów i oświadczeń, przy czym zakres wymaganej dokumentacji każdorazowo wymaga analizy okoliczności konkretnego przypadku. Zastosowanie objaśnień MF z 9 września 2025 r. co do zasady powinno zapewniać ochronę wynikającą z art. 14k–14m Ordynacji podatkowej, choć nie można wykluczyć odmiennej interpretacji w indywidualnych sprawach.

Bibliografia:

Ministerstwo Finansów, Objasnienia podatkowe w zakresie podatku od przerzuconych dochodów z dnia 09 września 2025 r. (Podstawa prawna: art. 14a § 1 pkt 2 ustawy – Ordynacja podatkowa)

Minister Finansów, Pismo przewodnie do objaśnień podatkowych z dnia 9 września 2025 r., znak sprawy: DD5.8203.6.2022, Warszawa, dn. 15 września 2025 r., podpisane przez Podsekretarza Stanu Jarosława Nenemana.

Koniec zwolnienia z cła dla zakupów spoza UE. Od 1 lipca 2026 r. obowiązują nowe zasady

Od 1 lipca 2026 r. weszły w życie nowe przepisy dotyczące zakupów internetowych z krajów spoza Unii Europejskiej. Najważniejszą zmianą jest likwidacja zwolnienia z cła dla przesyłek o wartości do 150 euro. W jego miejsce wprowadzono ryczałtowe cło w wysokości 3 euro za każdą pozycję towarową zgłoszoną do odprawy celnej.

Nowe regulacje obejmują wszystkie osoby kupujące towary przez Internet z państw spoza Unii Europejskiej, takich jak Chiny, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania czy Turcja. Zmiany dotyczą również sprzedawców internetowych, platform sprzedażowych oraz podmiotów dokonujących zgłoszeń celnych.

Konsument nie zapłaci cła

Choć wprowadzono nowe opłaty, konsumenci nie będą bezpośrednio zobowiązani do ich uiszczenia. Dłużnikiem celnym będzie sprzedawca, platforma internetowa lub ich przedstawiciel dokonujący zgłoszenia towaru do odprawy.

W praktyce jednak kupujący mogą odczuć skutki zmian. Sprzedawcy mogą bowiem uwzględnić koszt nowego cła w cenie produktu lub doliczyć go do kosztów dostawy.

Czym jest pozycja towarowa?

Nowa opłata naliczana jest za każdą pozycję towarową w zgłoszeniu celnym. Nie oznacza to jednak, że cło zostanie naliczone od każdej sztuki produktu.

Przykładowo:

- dwa identyczne bawełniane T-shirty stanowią jedną pozycję towarową – opłata wyniesie 3 euro,
- T-shirt i etui na telefon to dwie pozycje – opłata wyniesie 6 euro,
- T-shirt, etui oraz zabawka to trzy pozycje – opłata wyniesie 9 euro.

Oznacza to, że im bardziej zróżnicowane zamówienie, tym wyższa będzie łączna kwota należności celnej.

Zwrot towaru nie oznacza zwrotu należności

Nowe przepisy przewidują również istotną zmianę dotyczącą zwrotów. W przypadku odesłania zakupionego towaru nie będzie możliwości odzyskania zapłaconych należności celnych ani podatku VAT.

Powodem jest brak możliwości unieważnienia zgłoszenia celnego dla tego rodzaju przesyłek, dlatego zarówno cło, jak i VAT pozostaną należne nawet po

zwrocie zakupionego produktu.

Co warto zapamiętać?

Najważniejsze zmiany obowiązujące od 1 lipca 2026 r. to:

- zniesienie zwolnienia z cła dla przesyłek o wartości do 150 euro,
- wprowadzenie ryczałtowego cła w wysokości 3 euro za każdą pozycję towarową,
- obowiązek zapłaty cła spoczywa na sprzedawcy lub platformie sprzedażowej, a nie na konsumencie,
- koszt nowej opłaty może zostać uwzględniony w cenie produktu lub kosztach dostawy,
- zwrot zakupionego towaru nie będzie oznaczał zwrotu pobranego cła i VAT.

Osoby regularnie zamawiające produkty z państw spoza Unii Europejskiej powinny liczyć się z możliwością wzrostu cen zakupów oraz kosztów dostawy, zwłaszcza przy zamówieniach obejmujących różne rodzaje towarów.



Lody rzemieślnicze z preferencyjną stawką VAT. Ministerstwo potwierdza korzystne podejście dla przedsiębiorców

Obraz: Aneta Magnific

Przedsiębiorcy prowadzący lodziarnie mogą odetchnąć z ulgą. Minister Finansów i Gospodarki potwierdził, że sprzedaż tzw. lodów rzemieślniczych na wynos powinna być co do zasady traktowana jako dostawa towarów opodatkowana preferencyjną stawką VAT w wysokości 5 proc., a nie jako usługa gastronomiczna objęta stawką 8 proc.

Stanowisko resortu jest odpowiedzią na wystąpienie Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorców z 29 kwietnia 2026 r., który zwrócił uwagę na problemy i niepewność prawną, z jaką od dłuższego czasu mierzyła się branża lodziarska.

Spór o stawkę VAT

Wątpliwości dotyczyły przede wszystkim sposobu kwalifikacji sprzedaży lodów przygotowanych i porcjowanych bezpośrednio przed wydaniem

klientowi. W praktyce część interpretacji podatkowych wskazywała, że taka sprzedaż może stanowić usługę gastronomiczną, co wiązałoby się z koniecznością zastosowania stawki VAT w wysokości 8 proc.

Przedsiębiorcy argumentowali jednak, że klient kupuje gotowy produkt – lody sprzedawane w wafelku lub kubeczku – a sam proces porcjowania nie zmienia charakteru transakcji. W konsekwencji sprzedaż powinna być

traktowana jako dostawa towaru, korzystająca z preferencyjnej, 5-procentowej stawki VAT.

Kluczowe znaczenie wyroków NSA

Przełom w sprawie przyniosły wyroki Naczelnego Sądu Administracyjnego z 18 grudnia 2024 r. (sygn. akt: I FSK 88/22, I FSK 1533/22 oraz I FSK 1157/22). Orzeczenia te stały się podstawą do ponownej analizy dotychczasowej praktyki interpretacyjnej organów podatkowych.

W następstwie wyroków Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej podjął działania zmierzające do weryfikacji wydanych wcześniej wiążących informacji stawkowych (WIS). Celem było ujednoclenie podejścia organów podatkowych i dostosowanie go do kierunku wskazanego przez sądy administracyjne.

Podstawa prawna i znaczenie wiążących informacji stawkowych (WIS)

W praktyce rozliczeń podatkowych szczególnie znaczenie mają wiążące informacje stawkowe (WIS), które pozwalają podatnikom uzyskać oficjalne potwierdzenie właściwej stawki VAT dla sprzedawanych towarów lub świadczonych usług. Wydawane przez Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej decyzje mają charakter ochronny i zapewniają podatnikom większą pewność co do prawidłowości stosowanych rozliczeń.

W przypadku sprzedaży lodów rzemieślniczych rozbieżności interpretacyjne dotyczące kwalifikacji transakcji jako dostawy towarów lub usług gastronomicznych znalazły odzwierciedlenie również w wydawanych wcześniej wiążących informacjach stawkowych. Po wyrokach Naczelnego Sądu Administracyjnego Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej podjął działania mające na celu zmianę z urzędu części wydanych już WIS oraz ujednoclenie praktyki stosowania przepisów.

Jest to istotny sygnał dla przedsiębiorców, ponieważ potwierdza dążenie organów podatkowych do zapewnienia spójnej wykładni prawa. W efekcie podatnicy mogą liczyć na większą przewidywalność rozliczeń oraz ograniczenie ryzyka wynikającego z odmiennych interpretacji tych samych przepisów przez organy administracji skarbowej.

Korzystne stanowisko dla branży

Jak podkreślała Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców Agnieszka Majewska, sprzedaż gotowych lodów w wafelkach czy kubeczkach nie powinna być uznawana za usługę gastronomiczną wyłącznie z tego powodu, że przedsiębiorca przed wydaniem klientowi nakłada odpowiednią porcję produktu.

Takie podejście prowadziło by bowiem do nieuzasadnionego zwiększenia obciążeń podatkowych lokalnych lodziarni oraz pogorszenia warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Minister Finansów i Gospodarki podzielił te argumenty, potwierdzając aktualny, korzystny dla przedsiębiorców kierunek interpretacji przepisów. Oznacza to, że sprzedaż lodów rzemieślniczych na wynos powinna być zasadniczo objęta stawką VAT 5 proc., jako dostawa towaru.

Większa pewność prawa

Potwierdzenie stanowiska przez resort finansów ma istotne znaczenie dla tysięcy przedsię-

biorców działających w branży lodziarskiej. Przede wszystkim ogranicza ryzyko podatkowe związane z ewentualnymi sporami dotyczącymi właściwej stawki VAT oraz zwiększa przewidywalność prowadzenia działalności gospodarczej.

Sprawa pokazuje również, jak ważną rolę odgrywa eliminowanie rozbieżności interpretacyjnych. Dla małych i średnich przedsiębiorców niejedolite stanowiska organów podatkowych często oznaczają konieczność podejmowania kosztownych działań zabezpieczających lub prowadzenia wieloletnich sporów.

Dla właścicieli lodziarni stanowisko Ministerstwa Finansów i Gospodarki oznacza przede wszystkim większą stabilność i pewność rozliczeń podatkowych. Potwierdzenie możliwości stosowania 5-procentowej stawki VAT przy sprzedaży lodów rzemieślniczych na wynos pozwala uniknąć dodatkowych obciążeń oraz ułatwia planowanie działalności.

Jednocześnie przedsiębiorcy powinni pamiętać, że każda sytuacja wymaga oceny konkretnego modelu sprzedaży. Kluczowe znaczenie ma bowiem ustalenie, czy dana transakcja rzeczywiście stanowi dostawę towaru, czy też obejmuje elementy charakterystyczne dla usługi gastronomicznej. Najnowsze stanowisko resortu oraz kierunek wyznaczony przez orzecznictwo NSA znacząco jednak wzmacniają bezpieczeństwo podatkowe branży lodziarskiej.

SENT do zmiany. Przedsiębiorcy mogą zostać zwolnieni z części obowiązków i zyskać ochronę przed karami

System SENT dotyczący przewozu odzieży i obuwia może zostać istotnie uproszczony. Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców Agnieszka Majewska popiera kierunek zmian przygotowywanych przez Ministerstwo Finansów i Gospodarki, ale jednocześnie apeluje o rozwiązania, które ochronią przedsiębiorców już ukaranych na podstawie wcześniejszych, niejasnych przepisów.

Jak podkreśla Rzecznik, uproszczenie obowiązków administracyjnych nie powinno odbywać się kosztem firm, które w okresie obowiązywania bardziej rygorystycznych regulacji poniosły konsekwencje błędów wynikających z ich skomplikowania.

Przedsiębiorcy zgłaszali problemy z SENT

Od momentu objęcia branży odzieżowej i obuwniczej obowiązkami w systemie SENT do Biura Rzecznika MŚP napływały liczne sygnały od firm i organizacji gospodarczych. Dotyczyły one przede wszystkim trudności interpretacyjnych, nadmiernego formalizmu przepisów oraz ryzyka wysokich kar finansowych za nieumyślne błędy.

Najbardziej odczuwalne skutki nowych regulacji miały dotyczyć mikroprzedsiębiorców prowadzących działalność na targowiskach oraz małych firm handlowych, które nie dysponują rozbudowanymi systemami logistycznymi i administracyjnymi.

Przedsiębiorcy oczekują prawa, które będzie skutecznie realizowało cele państwa, ale jednocześnie pozostanie proporcjonalne, zrozumiałe i możliwe do stosowania w codziennej działalności gospodarczej. Cieszę się, że Ministerstwo Finansów i Gospodarki dostrzegło zgłaszane problemy i proponuje ograniczenie części obowiązków w systemie SENT. To krok w dobrym kierunku, jednak nie może on pomijać przedsiębiorców, którzy już ponieśli konsekwencje obowiązywania nadmiernie rygorystycznych regulacji – mówi Agnieszka Majewska, Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców.

Mniej obowiązków w SENT

Rzecznik pozytywnie ocenia projekty rozporządzeń, które przewidują ograniczenie obowiązków administracyjnych. Wśród najważniejszych zmian znajduje się m.in.:

- wyłączenie z SENT krajowych dostaw odzieży i obuwia pomiędzy przedsiębiorcami,
- zniesienie obowiązku zgłaszania przewozów realizowanych na targowiska i z targowisk.

Zdaniem Rzecznik są to rozwiązania, które odpowiadają na najczęściej zgłaszane postulaty przedsiębiorców i mogą realnie uprościć codzienne prowadzenie działalności gospodarczej w branży handlowej.

Apel o ochronę przedsiębiorców, którzy już zostali ukarani

Rzecznik MŚP zwraca jednak uwagę, że sama deregulacja nie rozwiązuje problemu firm, które już zostały objęte postępowaniami lub sankcjami. Stanowisko to znajduje odzwierciedlenie w Dezyderacie nr 1 Komisji do Spraw Deregulacji, który wskazuje na nieproporcjonalny charakter obciążeń nakładanych przez SENT na legalnie działające firmy, szczególnie z sektora MŚP.

Komisja postulowała m.in. ograniczenie obowiązków, większy nacisk na działania edukacyjne zamiast kar oraz wprowadzenie mechanizmów ochronnych dla przedsiębiorców objętych postępowaniami.

Jeżeli państwo decyduje się na istotne złagodzenie lub uchylenie wcześniej wprowadzonych obowiązków, powinno również rozważyć rozwiązanie sytuacji przedsiębiorców, którzy zostali ukarani w okresie obowiązywania tych regulacji. Potrzebne są jasne przepisy umożliwiające odstąpienie od karania lub umorzenie postępowań w przypadkach, gdy naruszenia wynikały z niejednoznaczności przepisów, a nie z celowego działania przedsiębiorców – podkreśla Rzecznik MŚP.

Edukacja zamiast kar

Rzecznik zwraca również uwagę na konieczność zmiany podejścia organów kontrolnych. W przypadku nieumyślnych naruszeń skomplikowanych przepisów pierwszym narzędziem powinno być pouczenie, a nie sankcja finansowa.

W ocenie Rzecznika dalsze zmiany w systemie SENT powinny uwzględniać specyfikę sektora MŚP i być wdrażane w sposób przejrzysty, z jasnymi wytycznymi oraz szeroką kampanią informacyjną. Celem powinno być znalezienie równowagi między interesem fiskalnym państwa a zasadą wolności działalności gospodarczej oraz budowaniem zaufania przedsiębiorców do prawa.

Skorzystaj z naszego doświadczenia w doradztwie środowiskowym oraz ESG

- ▲ **Audyty**
- ▲ **CBAM**
- ▲ **GOZ**
- ▲ **Ślad węglowy**
- ▲ **KOBiZE**
- ▲ **BDO i odpady**
- ▲ **PPWR**
- ▲ **EUDR**

Kiedy przywrócenie do pracy przez sąd pracy jest bezcelowe

Zgodnie z Kodeksem pracy, w przypadku rozwiązania przez pracodawcę umowy o pracę niezgodnie z prawem, pracownikowi przysługuje prawo odwołania się do sądu pracy z roszczeniem o przywrócenie do pracy lub o odszkodowanie.

Nie zawsze przywrócenie do pracy jest zasadne, np. w sytuacji konfliktu pomiędzy stronami stosunku pracy, sąd pracy, w celu zapobieżenia eskalacji konfliktu, który może mieć negatywny wpływ na organizację pracy, orzeknie o odszkodowaniu.

Niezgodne z prawem rozwiązanie umowy o pracę a uprawnienia pracownika

W przypadku nieuzasadnionego wypowiedzenia umowy o pracę lub wypowiedzenia umowy o pracę z naruszeniem przepisów prawa, sąd pracy – stosownie do żądania pracownika – orzeka o bezskuteczności tego wypowiedzenia. Oznacza to, że stosunek pracy nie ulega rozwiązaniu. Inaczej jest, gdy umowa o pracę uległa już rozwiązaniu – wówczas sąd pracy wydaje orzeczenie:

- o przywróceniu pracownika do pracy na poprzednich warunkach,
- o odszkodowaniu.

Natomiast pracownikowi, z którym rozwiązano umowę o pracę bez zachowania okresu wypowiedzenia z naruszeniem przepisów o rozwiązywaniu umów o pracę, przysługuje roszczenie:

- o przywrócenie do pracy na poprzednich warunkach, albo
- o odszkodowanie.

Brak celowości przywrócenia pracownika do pracy

Kodeks pracy przewiduje możliwość wydania przez sąd pracy orzeczenia o odszkodowaniu w miejsce przywrócenia pracy do pracy, nawet jeśli takie było żądanie pracownika, jeżeli ustalili, że uwzględnienie takiego żądania jest niemożliwe lub niecelowe.

Możliwość taka jest jednak wyłączona i sąd pracy orzeka o przywróceniu pracownika do pracy:

- jeżeli pracownikowi brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, a okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku;
- w okresie ciąży pracownicy oraz w okresie urlopu macierzyńskiego pracownicy lub pracownika, a także od dnia złożenia przez pracownicę lub pracownika wniosku o udzielenie urlopu macierzyńskiego albo

jego części, urlopu na warunkach urlopu macierzyńskiego albo jego części, uzupełniającego urlopu macierzyńskiego, urlopu ojcowskiego albo jego części, urlopu rodzicielskiego albo jego części – do dnia zakończenia tego urlopu;

- jeżeli pracownik podlega przepisom szczególnym dotyczącym ochrony przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem umowy o pracę

– chyba że uwzględnienie żądania pracownika przywrócenia do pracy jest niemożliwe z powodu ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy – w takim przypadku sąd pracy orzeka o odszkodowaniu.

Pracownikowi przysługuje wyłącznie odszkodowanie również w sytuacji, gdy przed wydaniem orzeczenia upłynął termin, do którego umowa o pracę zawarta na czas określony miała trwać, lub jeżeli przywrócenie do pracy byłoby niewskazane ze względu na krótki okres, jaki pozostał do upływu tego terminu.

Ustalenie niemożliwości lub niecelowości przywrócenia do pracy

Ustalenie niemożliwości lub niecelowości przywrócenia pracownika do pracy wymaga przeprowadzenia przez sąd pracy postępowania dowodowego.

W orzecznictwie Sądu Najwyższego przyjmuje się, że analiza roszczenia pracownika w kontekście kryterium „możliwości” i „celowości” dalszego zatrudnienia go powinna uwzględniać:

- przyczynę rozwiązania stosunku pracy, np. stopień naruszenia obowiązków pracowniczych,
- podstawę odwołania od wypowiedzenia umowy o pracę, np. bezzasadność zarzutów, naruszenie przez pracodawcę wymagań formalnych obowiązujących przy rozwiązywaniu umów o pracę),
- skutki wynikające dla stron stosunku pracy związane z przywróceniem pracownika do pracy lub z zasądzeniem na jego rzecz odszkodowania, np. możliwość ponownego wystąpienia sytuacji konfliktowej, pozbawienie pracownika okresu zatrudnienia wymaganego do nabycia pewnych uprawnień.

Konfliktowość jako okoliczność niecelowego przywrócenia do pracy

Do najczęstszych powodów nieuwzględnienia przez sąd pracy żądania pracownika

przywrócenia do pracy jest konfliktowość pracownika. Stanowisko takie zajął również Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 1 kwietnia 2025 roku, sygn. akt II PSKP 54/23, w którym stwierdził, że częstymi przyczynami nieuwzględniania przez sąd roszczenia o przywrócenie do pracy z uwagi na przesłankę jego niecelowości są cechy osobowościowe pracownika, tj. jego konfliktowość, skłócenie z innymi pracownikami lub przełożonymi.

Sąd Najwyższy podkreślił, że „konflikt personalny jako okoliczność uzasadniająca uznanie przywrócenia do pracy za niecelowe powinien dotyczyć zwolnionego pracownika i pracodawcy oraz mieć swoje źródło w istnieniu i funkcjonowaniu stosunku pracy, a jego charakter i natężenie muszą być tego rodzaju, że ewentualne reaktywowanie stosunku pracy czyniłoby tenże stosunek dysfunkcyjnym, a więc zagrażającym interesom tak pracownika (przez niemożność efektywnego świadczenia umówionej pracy), jak i podmiotu zatrudniającego (przez dezorganizację funkcjonowania przedsiębiorstwa, rozluźnienie dyscypliny pracy załogi itp.). Istotne jest przy tym, kto wszczął ów konflikt i na ile każda ze stron przyczyniła się do jego zaognienia. Nie można bowiem obciążać wyłącznie pracownika skutkami nieporozumień, które zostały wywołane przez pracodawcę lub z jego aktywnym udziałem”.

Sąd Najwyższy podkreślił, że „konflikt personalny jako okoliczność uzasadniająca uznanie przywrócenia do pracy za niecelowe powinien dotyczyć zwolnionego pracownika i pracodawcy oraz mieć swoje źródło w istnieniu i funkcjonowaniu stosunku pracy, a jego charakter i natężenie muszą być tego rodzaju, że ewentualne reaktywowanie stosunku pracy czyniłoby tenże stosunek dysfunkcyjnym, a więc zagrażającym interesom tak pracownika, jak i podmiotu zatrudniającego

Katarzyna Pałucka

Dofinansowanie na zatrudnienie pracownika powyżej 50. roku życia

W obliczu zmian na rynku pracy i deficytu specjalistów, doświadczeni pracownicy stają się cennym kapitałem dla firm. Możliwe jest uzyskanie dofinansowania na zatrudnienie pracownika powyżej 50. roku życia, co stanowi realne wsparcie dla przedsiębiorców. Tacy pracownicy wnoszą do organizacji nie tylko kompetencje, ale też stabilność i lojalność.

Wyjaśniamy, jakie warunki należy spełnić, aby skorzystać z państwowych dopłat i dlaczego warto inwestować w zatrudnienie dojrzałych kandydatów.

Zatrudnienie subsydiowane pracowników po ukończeniu 50. roku życia

Zatrudnienie subsydiowane to forma wsparcia, w ramach której urząd pracy może sfinansować część kosztów wynagrodzenia w przypadku zatrudnienia bezrobotnych lub poszukujących pracy. Ta forma pomocy ma na celu zachęcenie pracodawców do zatrudniania tych osób, ale także do tworzenia nowych miejsc pracy, zwłaszcza dla osób długotrwale bezrobotnych.

Zatrudnienie subsydiowane obejmuje następujące formy wsparcia udzielane przez urząd pracy:

- roboty publiczne;
- prace interwencyjne;

- dofinansowanie kosztów zatrudnienia w domu pomocy społecznej lub jednostce organizacyjnej wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej;
- dofinansowanie wynagrodzenia za zatrudnienie osoby, która ukończyła 50 rok życia;
- organizowanie prac społecznie użytecznych.

Z powyższego wynika, że przedsiębiorcy, którzy zatrudniają osoby powyżej 50 roku życia, mogą korzystać z dofinansowania wynagrodzenia dla takiego pracownika.

Dofinansowanie wynagrodzenia za zatrudnienie osoby, która ukończyła 50 rok życia, uregulowano w art. 141 Ustawy z 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia. Dofinansowanie to polega na tym, że starosta na podstawie zawartej umowy może przyznać pracodawcy lub przedsiębiorcy dofi-

nansowanie wynagrodzenia za zatrudnienie skierowanej osoby:

- bezrobotnej w przedziale wiekowym 50–60 lat w przypadku kobiety lub 50–65 lat w przypadku mężczyzny;
- poszukującej pracy po ukończeniu 60 lat w przypadku kobiety lub 65 lat w przypadku mężczyzny

– o ile nie była ona zatrudniona lub nie wykonywała innej pracy zarobkowej u tego pracodawcy bezpośrednio przed zarejestrowaniem jako osoba bezrobotna albo poszukująca pracy.

Jak długo przysługuje i ile wynosi dofinansowanie na zatrudnienie pracownika powyżej 50. roku życia?

Dofinansowanie wynagrodzenia za zatrudnienie osoby, która ukończyła 50. rok życia, jest ograniczone czasowo. Przysługuje ono przez:

- 12 miesięcy w przypadku zatrudnienia bezrobotnego

w przedziale wiekowym 50–60 lat w przypadku kobiety lub 50–65 lat w przypadku mężczyzny;

- 1 miesiąca w przypadku zatrudnienia poszukującego pracy po ukończeniu 60 lat w przypadku kobiety lub 65 lat w przypadku mężczyzny.

Wysokość dofinansowania nie może przekroczyć połowy minimalnego wynagrodzenia za pracę miesięcznie obowiązującego w dniu zawarcia umowy za każdego zatrudnionego bezrobotnego albo poszukującego pracy. Jego wysokość jest określana w umowie zawieranej przez pracodawcę ze starostą.

Jak w tym przypadku będzie wyglądał mechanizm wsparcia? Zgodnie z przepisami starosta może przyznać dofinansowanie w wysokości do 50% minimalnego wynagrodzenia. W 2026 roku firma otrzyma zatem 2403 zł brutto zwrotu każdego miesiąca. W ciągu całego roku biuro „Ekspert” otrzyma łącznie 28 836 zł na pokrycie kosztów pracy pani Haliny.

W przypadku osoby w wieku 55 lat dofinansowanie jest wypłacane co miesiąc przez 12 miesięcy. Po tym okresie firma musi zatrudnić panią Halinę przez kolejne 6 miesięcy i opłacać jej wynagrodzenie z własnych środków.

Jeśli pani Halina rozpocznie pracę w lutym 2026 roku, to do

końca stycznia 2027 roku pracodawca będzie otrzymywał dofinansowanie, a następnie przez od lutego do lipca 2027 roku musi utrzymać jej zatrudnienie.

Dofinansowanie zatrudnienia poszukującego pracy może być przyznawane wielokrotnie, przy czym umowa o zatrudnienie skierowanego poszukującego pracy jest zawierana na maksymalnie 12 miesięcy. W tym przypadku dofinansowanie przysługuje co drugi miesiąc.

Zasada ta obowiązuje przez cały rok. W ciągu 12 miesięcy trwania umowy pracodawca otrzyma dofinansowanie za 6 miesięcy pracy pani Barbary. Łączna suma wsparcia wyniesie 14 418 zł.

Dofinansowanie na zatrudnienie pracownika powyżej 50. roku życia a obowiązek utrzymania stanowiska pracy

Pracodawca korzystający z dofinansowania zatrudnienia osoby, która ukończyła 50. rok życia, ma obowiązek utrzymać ją w zatrudnieniu przez określony czas. W przypadku pracownika zarejestrowanego wcześniej jako bezrobotny okres ten wynosi kolejne 6 miesięcy. Natomiast wobec osoby poszukującej pracy wymóg ten obejmuje kolejny miesiąc.

Jeżeli pracodawca nie wywiąże się z warunków dotyczących

utrzymania zatrudnienia pracownika, na którego otrzymał dofinansowanie, musi liczyć się z określonymi konsekwencjami.

W przypadku niedotrzymania obowiązku zatrudniania bezrobotnego powyżej 50. roku życia przez wymagane 6 miesięcy po zakończeniu wsparcia lub w trakcie 12 miesięcy pobierania dopłat pracodawca jest zobowiązany do zwrotu otrzymanych środków. Zwrot obejmuje całość uzyskanej kwoty wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od dnia otrzymania pierwszej transzy. Spłaty należy dokonać w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania starosty.

W przypadku niewywiązania się z warunku zatrudniania osoby poszukującej pracy przez dodatkowy miesiąc lub w okresie pobierania dofinansowania, pracodawca zwraca środki za ostatni miesiąc wsparcia wraz z odsetkami ustawowymi w terminie 30 dni od doręczenia wezwania starosty.

Jeżeli jednak w obu omawianych przypadkach pracodawca utrzymał zatrudnienie przez cały okres dofinansowania oraz co najmniej połowę wymaganego czasu po jego zakończeniu, zwraca on 50% łącznej kwoty otrzymanych środków. Zwrot ten obejmuje również odsetki ustawowe naliczone od całości wsparcia od dnia jego otrzymania i musi nastąpić w ciągu 30 dni od doręczenia wezwania starosty.

Skierowanie innej osoby bezrobotnej na stanowisko, na które przyznano dofinansowanie

Może się zdarzyć, że bezrobotny skierowany do pracy, na którego przyznano dofinansowanie, przerwie zatrudnienie lub wystąpią inne okoliczności uniemożliwiające jego kontynuowanie. Wtedy na zwolnione stanowisko starosta skieruje innego bezrobotnego w wieku powyżej 50 roku życia.

Takie rozwiązanie znajdzie zastosowanie w przypadku:

- rozwiązania umowy o pracę przez skierowanego bezrobotnego powyżej 50 roku życia;
- rozwiązania z pracownikiem powyżej 50 roku życia, na którego przyznano dofinansowanie, umowy o pracę bez wypowiedzenia z jego winy;
- rozwiązania umowy o pracę pracownika powyżej 50 roku życia, na którego przyznano dofinansowanie, bez wypowiedzenia bez jego winy z powodu przekroczenia terminów usprawiedliwionej nieobecności w pracy z powodu choroby lub innego;
- wygaśnięcia stosunku pracy w trakcie okresu objętego dofinansowaniem albo przed upływem okresu 6 miesięcy zatrudnienia po otrzymaniu dofinansowania.

Jeżeli nie ma możliwości skierowania na zwolnione stanowisko innego bezrobotnego w wieku powyżej 50. roku życia z powodu braku odpowiedniego kandydata, pracodawca nie musi zwracać uzyskanego dofinansowania wynagrodzenia za okres zatrudniania skierowanego bezrobotnego.

W razie odmowy przyjęcia skierowanego bezrobotnego na zwolnione stanowisko pracodawca musi liczyć się z koniecznością zwrotu całości dofinansowania wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od dnia otrzymania pierwszej transzy w terminie 30 dni od doręczenia wezwania starosty. Gdy odmowa nastąpi po utrzymaniu zatrudnienia przez cały okres przysługiwania wsparcia oraz przez co najmniej połowę wymaganego czasu po jego zakończeniu, pracodawca jest zobowiązany zwrócić 50% łącznej kwoty otrzymanych środków wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od całości dofinansowania od dnia otrzymania pierwszej wypłaty w ciągu 30 dni od doręczenia wezwania starosty.

Czy możliwe jest skierowanie innej osoby poszukującej pracy na stanowisko, na które przyznano dofinansowanie?

Inaczej przedstawia się w tym wypadku sytuacja poszukujących pracy. Starosta nie kieruje na zwolnione stanowisko pracy innego poszukującego pracy,

a pracodawca lub przedsiębiorca nie zwraca uzyskanego dofinansowania, jeśli stosunek pracy poszukującego pracy, na którego przyznano dofinansowanie, został zakończony poprzez:

- rozwiązanie umowy o pracę,
- rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika,
- rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia bez winy pracownika z powodu przekroczenia terminów usprawiedliwionej nieobecności w pracy z powodu choroby lub innego,
- wygaśnięcie w trakcie okresu objętego dofinansowaniem albo przed upływem okresu 1 miesiąca zatrudnienia po otrzymaniu dofinansowania.

Podsumowując, otwarcie się na pracowników z pokolenia 50+ to nie tylko wyraz społecznej odpowiedzialności biznesu, ale przede wszystkim przemyślna strategia ekonomiczna. Połączenie państwowych dopłat z ogromnym doświadczeniem, lojalnością i dojrzałością takich osób tworzy fundament stabilnego przedsiębiorstwa. Dodatkowo mechanizmy wsparcia oferowane przez państwo realnie obniżają koszty operacyjne firmy, dlatego warto korzystać z takich rozwiązań.

Ustawa o stażach – koniec bezpłatnych staży

Głównym założeniem projektu ustawy o stażach jest zmiana zasad odbywania staży na rynku pracy, w tym w szczególności wyeliminowanie bezpłatnych staży, wprowadzenie minimalnego świadczenia pieniężnego za staż, zapewnienie ochrony stażystom oraz ujednolicenie zasad organizacji staży.

Projekt ten ma zastąpić ustawę z dnia 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwenckich, która nie zapewnia w wystarczającym stopniu ochrony osobom odbywającym staże.

Kluczowe cele i założenia ustawy o stażach

Z uzasadnienia do projektu ustawy o stażach wynika, że do kluczowych celów jej wprowadzenia, podjętych m. in. koniecznością dostosowania prawa polskiego do standardów prawa Unii Europejskiej, należy:

- uregulowanie zasad organizacji staży oferowanych na otwartym rynku pracy w sposób zapewniający ich wysoką jakość, zgodnie z oczekiwaniami osób podejmujących staże, a także kierunkowo z projektem zalecenia Unii Europejskiej (UE) w sprawie wzmocnionych ram jakości staży;
- zapewnienie odpowiedniego komponentu edukacyjnego i przygotowania zawodowego staży, ochrona praw stażystów;
- wyeliminowanie zjawiska bezpłatnych staży;
- minimalizacja ryzyka zastępowania stosunku pracy przez staż.

Z kolei najistotniejsze założenia przyjęte w projekcie ustawy o sta-

żach to:

- forma pisemna umowy stażowej;
- zapewnienie stażystom sprawiedliwego wynagrodzenia w kontekście zadań i obowiązków stażysty, intensywności pracy stażysty oraz wagi komponentu edukacyjno-szkoleniowego;
- zapewnienie rozsądnego czasu trwania staży, który nie powinien przekraczać 6 miesięcy, z wyjątkiem przypadków, w których dłuższy czas trwania jest uzasadniony obiektywnymi względami;
- zapewnienie odpowiedniej ochrony socjalnej i dostępu do ubezpieczeń społecznych;
- zapewnienie przestrzegania praw i warunków pracy stażystów zgodnie z obowiązującym prawem unijnym i krajowym;
- zobowiązanie organizatora stażu w zakresie wyznaczenia opiekuna stażu;
- zapewnienie, we współpracy z właściwymi organami, kanałów zgłaszania przez stażystów nadużyć i złych warunków pracy oraz dostarczania informacji na temat tych kanałów;

- dopilnowanie, aby organizatorzy staży uwzględniali w swoich ogłoszeniach o naborze i ogłoszeniach o stażach informacje na temat zasad i warunków stażu.

Definicja stażu i zakres podmiotowy ustawy o stażach

Zgodnie z projektem ustawy o stażach, staż to wykonywanie zadań w celu zdobycia wiedzy, umiejętności praktycznych i doświadczenia zawodowego na podstawie umowy między stażystą a organizatorem stażu niebędące pracą wykonywaną na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę.

Ustawa o stażach będzie mieć zastosowanie do:

- obywateli polskich;
- cudzoziemców będących obywatelami państw członkowskich UE, obywatelami państw Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG) nienależących do UE, obywatelami państw niebędących stronami umowy o EOG, którzy mogą korzystać ze swobody przepływu osób na podstawie umów zawartych przez te państwa z UE i jej państwami członkowskimi;
- cudzoziemców, o których

mowa w art. 3 ust. 1 Ustawy z dnia 20 marca 2025 roku o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Co ważne, z zakresu podmiotowego ustawy wyłączone będą staże realizowane na podstawie ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia, ustawy – Prawo oświatowe, ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz ustaw regulujących staże w zawodach regulowanych.

Zasady organizacji stażu: liczba stażystów, umowa o staż i czas jej trwania, program stażu

Projekt ustawy o stażach określa liczbę stażystów mogących odbywać staż u organizatora stażu – u organizatora:

będącego pracodawcą staż będą mogły odbywać osoby w liczbie nieprzekraczającej liczby pracowników zatrudnionych u tego organizatora w dniu rozpoczęcia stażu przez stażystę w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy;

który nie jest pracodawcą albo który jest pracodawcą i w dniu rozpoczęcia stażu przez stażystę zatrudnia pracownika lub pracowników w łącznym wymiarze nieprzekraczającym jednego etatu – staż będzie mogła odbywać jedna osoba.

Zgodnie z projektem ustawy o stażach, organizator stażu nie będzie mógł żądać od stażysty posiadania wcześniejszego doświadczenia zawodowego w zawodzie, w którym odbywany będzie staż. Ponadto, stażysta nie będzie mógł odbywać stażu u tego samego

organizatora, u którego wcześniej odbywał staż, w tym w ramach ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia, albo był zatrudniony, w szczególności jako młodociany pracownik w celu przygotowania zawodowego, jeżeli od dnia zakończenia poprzedniego stażu lub zatrudnienia u tego organizatora lub pracodawcy nie upłynęły co najmniej 24 miesiące.

Stażysta będzie odbywać na podstawie pisemnej umowy o staż zawieranej pomiędzy stażystą a organizatorem stażu, z zastrzeżeniem, że umowa nie może dotyczyć pracy szczególnie niebezpiecznej w rozumieniu przepisów wydanych na podstawie Kodeksu pracy.

Maksymalny okres trwania stażu wynosić będzie 6 miesięcy, przy czym czas trwania stażu będzie mógł zostać wydłużony o czas usprawiedliwionej nieobecności stażysty, w szczególności z powodu korzystania z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa.

Umowa o staż będzie mogła być wypowiedziana przez obie strony z zachowaniem odpowiedniego okresu wypowiedzenia, tj.:

- 7 dni – w przypadku stażu trwającego do 3 miesięcy,
- 14 dni – w przypadku dłuższego stażu.

Umowa między organizatorem stażu a stażystą powinna zawierać m.in. dane osobowe stron umowy, rodzaj pracy, w ramach której stażysta ma uzyskiwać doświadczenie i nabywać umiejętności praktyczne, formę i miejsce odbywania stażu, okres odbywa-

nia, tygodniowy wymiar czasu zadań i godziny odbywania, a także wysokość świadczenia pieniężnego oraz program stażu.

Organizator stażu zobowiązany będzie do przygotowania programu stażu. Program stażu będzie musiał obejmować informację przede wszystkim o zakresie wiedzy, umiejętnościach praktycznych i doświadczeniu zawodowym przewidzianych do nabycia przez stażystę oraz zakresie i opisie zadań zawodowych, które będą wykonywane przez stażystę, a także o szkoleniu teoretycznym, jeśli jest przewidziane.

Staż będzie realizowany pod nadzorem wyznaczonej przez organizatora stażu osoby, która odpowiada za prawidłową realizację stażu i za opiekę nad stażystą.

Świadczenie pieniężne dla stażysty

Projekt ustawy o stażach wprowadza obowiązek wypłaty stażyście świadczenia pieniężnego. Stażyście będzie przysługiwać świadczenie pieniężne wypłacane przez organizatora stażu w wysokości nie niższej niż 35% przeciętnego wynagrodzenia w I kwartale poprzedniego roku i nie wyższej niż kwota wspomnianego przeciętnego wynagrodzenia. W przypadku stażu w niepełnym wymiarze liczby godzin wysokość świadczenia pieniężnego ustalana jest proporcjonalnie do czasu odbywanego stażu, ponadto świadczenie przysługuje również za dni wolne, do których stażysta ma prawo.

Co ważne, okres pobierania świadczenia pieniężnego wlicza się do okresu pracy wymaganego do nabycia lub zachowania upraw-

nień pracowniczych oraz okresów składkowych w rozumieniu przepisów o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych.

Wymiar czasu pracy stażysty oraz prawo do dni wolnych

Wymiar czasu pracy stażysty będzie wynosił nie krócej niż 4 godziny na dobę i nie dłużej niż 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnym 5-dniowym tygodniu pracy, w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 3 miesięcy. Niższy wymiar czasu pracy stażysty przewidziany jest dla osób z niepełnosprawnościami oraz w przypadkach, gdy organizator stażu wprowadza u siebie czas pracy niższy niż maksymalny czas pracy wynikający z Kodeksu pracy.

Stażysty przysługujące będą dni wolne:

- 1 dzień wolny za każde 30 dni kalendarzowych odbywania stażu – w okresie pierwszych 90 dni odbywania stażu,
- 2 dni wolne za każde kolejne 30 dni kalendarzowych powyżej 90 dni odbywania stażu.

Przy czym, za ostatni miesiąc odbywania stażu organizator stażu udzielać będzie dni wolnych przed upływem terminu zakończenia stażu, natomiast przy niepełnym miesiącu odbywania stażu przysługujący stażysty wymiar dni wolnych oblicza

się będzie proporcjonalnie, zakręglając w górę do pełnych dni.

Staż będzie mógł odbywać się w niedziele i święta, w porze nocnej, w systemie pracy zmianowej, o ile charakter i rodzaj pracy, w ramach której stażysta ma uzyskać

doświadczenie i nabywać umiejętności praktyczne, wymaga takiego rozkładu czasu pracy.

Obowiązki organizatora stażu i stażysty

Zgodnie z ustawą, organizator stażu będzie miał obowiązek zapewnić stażysty, na zasadach przewidzianych dla pracowników:

- bezpieczne i higieniczne warunki odbywania stażu;
- szkolenie w zakresie BHP oraz przepisów ppoż.;
- odzież i obuwie robocze lub ekwiwalent za używanie własnej odzieży i obuwia roboczego, ekwiwalent za pranie odzieży roboczej, środki ochrony indywidualnej, niezbędne środki higieny osobistej oraz profilaktyczne posiłki i napoje;
- profilaktyczną ochronę zdrowia;
- okresy odpoczynku;
- ochronę przed mobbingiem;
- maszyny, urządzenia, narzędzia i sprzęt, niezbędne do wykonywania zadań na danym stanowisku.

Ponadto, organizator stażu będzie obowiązany podawać w ogłoszeniach o naborze na staż i ogłoszeniach reklamujących staż informacje o zakresie wiedzy, umiejętnościach praktycznych i doświadczeniu zawodowym przewidzianych do nabycia przez stażystę oraz o warunkach odbywania stażu, w tym wysokości świadczenia pieniężnego, a nie później niż w terminie 7 dni od dnia zakończenia stażu – wystawi na piśmie za-

świadczenie o odbytym stażu.

Z kolei stażysta będzie zobowiązany do:

- przestrzegania ustalonego przez organizatora rozkładu czasu wykonywania zadań w ramach stażu;
- wykonywania zadań objętych programem stażu oraz stosowania się do poleceń organizatora stażu i opiekuna stażysty, o ile nie są one sprzeczne z prawem;
- przestrzegania przepisów i zasad obowiązujących u organizatora stażu, w szczególności regulaminu pracy, tajemnicy służbowej, przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przepisów przeciwpożarowych.

Staż nieletniego oraz dofinansowanie takiego stażu

W myśl ustawy, nieletniemu stażysty przysługujące będzie świadczenie pieniężne w wysokości nie niższej niż 250 zł, zaś organizatorowi stażu będącemu pracodawcą, który zawarł umowę z nieletnim stażystą – dofinansowanie kosztów stażu w wysokości 250 zł za każdy pełny miesiąc stażu, jeżeli staż został zrealizowany w wymiarze co najmniej 120 godzin miesięcznie. Dofinansowanie kosztów stażu przyznaje wójt (burmistrz, prezydent miasta) właściwy ze względu na miejsce zamieszkania nieletniego stażysty, po stwierdzeniu spełnienia warunków ustawowych niezbędnych do przyznania dofinansowania, i jest przyznawane na wniosek pracodawcy złożony w terminie 3 miesięcy od dnia ukończenia stażu przez nieletniego stażystę.

Jak Państwowa Inspekcja Pracy przekształci umowę cywilnoprawną w umowę o pracę

Od 8 lipca 2026 r. Państwowa Inspekcja Pracy, na mocy ustawy z dnia 11 marca 2026r. o zmianie ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2026 r. poz. 473), nabyte prawo do przekształcenia umowy cywilnoprawnej w umowę o pracę. Przekształcenie to następować będzie w formie decyzji administracyjnej, od której pracodawcy przysługiwać będzie odwołanie do sądu. Procedura przekształcania umów cywilnoprawnych w umowy o pracę przebiegać będzie w kilku etapach.

Weryfikacja cech stosunku pracy

W pierwszej kolejności Państwowa Inspekcja Pracy (dalej: PIP) będzie weryfikować, czy sposób wykonywania pracy przez zleceniobiorcę lub kontrahenta B2B zawiera elementy właściwe dla stosunku pracy określone w art. 22 Kodeksu pracy.

Do kluczowych elementów stosunku pracy należą:

- podporządkowanie, tj. wykonywanie poleceń przełożonego co do sposobu pracy,
- miejsce i czas, tj. ściśle określone godziny pracy i stałe miejsce pracy, np. siedziba pracodawcy,
- osobiste świadczenie pracy,
- brak ryzyka, tj. pracownik nie ponosi ryzyka gospodarczego prowadzonej przez pracodawcę działalności.

Wysłuchanie stron

Kolejny element procedury to wysłuchanie stron kwestionowanej umowy na okoliczność rodzaju łączącej strony formy współpracy. Co ważne, opinia stron nie jest wiążąca dla PIP.

Polecenie usunięcia naruszeń przez inspektora pracy

W następnym kroku PIP skieruje do pracodawcy polecenie, w którym nakazuje usunięcie naruszeń w określonym terminie. Strony umowy na tym etapie mogą:

- zawrzeć umowę o pracę,
- dokonać zmiany warunków współpracy, tj. tak przekształcić sposób wykonywania pracy, aby nie posiadał znamion stosunku pracy, np. wprowadzić elastyczny czas pracy).

Jeśli pracodawca wypełni polecenie, a PIP pozytywnie oceni jego

wykonanie, procedura zostanie zakończona, bez nakładania na pracodawcę sankcji administracyjnych. Natomiast w przypadku negatywnej oceny wykonania polecenia lub w przypadku nie wykonania polecenia przez pracodawcę, PIP podejmie działania zmierzające do przekształcenia umowy cywilnoprawnej w umowę o pracę.

Wydanie decyzji administracyjnej o przekształceniu umowy

Negatywna ocena wykonania polecenia lub nie wykonania polecenia przez pracodawcę, uprawnia PIP do:

- wydania decyzji stwierdzającej istnienie stosunku pracy,
- skierowania do właściwego sądu pracy powództwa o ustalenie istnienia lub treści stosunku pracy.

Warto podkreślić, że decyzja administracyjna PIP zastąpi oświadczenie woli pracodawcy i z dniem jej uprawomocnienia się (lub nadania rygoru natychmiastowej wykonalności) umowa cywilnoprawna staje się umową o pracę.

Rozstrzygnięcie zawarte w decyzji PIP stwierdzającej istnienie stosunku pracy obligatoryjnie zawierać musi:

- oznaczenie stron umowy o pracę,
- rodzaj umowy o pracę,
- datę zawarcia umowy o pracę,
- rodzaj pracy,
- miejsce wykonywania pracy,
- wymiar czasu pracy,
- wysokość wynagrodzenia za pracę,
- uzasadnienie faktyczne i prawne (przy czym przy jej wydawaniu uwzględnia się stan faktyczny istniejący w czasie kontroli).

Jeżeli natomiast zgromadzony w sprawie materiał dowodowy nie pozwoli PIP na ustalenie:

- rodzaju zawartej pomiędzy stronami umowy o pracę – w decyzji zostanie wskazana umowa na czas nieokreślony,
- miejsca wykonywania pracy

– w decyzji zostanie wskazana siedziba pracodawcy,

- wymiaru czasu pracy – w decyzji zostanie wskazany pełny wymiar czasu pracy,
- wynagrodzenia za pracę – w decyzji zostanie wskazane minimalne wynagrodzenie za pracę.

Decyzja PIP staje się wykonalna z dniem następującym po dniu, w którym upływa termin do wniesienia odwołania albo z dniem prawomocnego orzeczenia sądu lub z dniem nadania jej rygoru natychmiastowej wykonalności w przypadku sądowego postępowania odwoławczego.

Odwołanie od decyzji okręgowego inspektora pracy

Od decyzji PIP dotyczącej stwierdzenia istnienia stosunku pracy stronom przysługuje odwołanie do sądu pracy, które wnosi się na piśmie za pośrednictwem okręgowego inspektora pracy, w terminie 1 miesiąca od dnia doręczenia decyzji. Właściwy do rozpatrzenia sprawy będzie sąd według miejsca świadczenia pracy określonego w decyzji okręgowego inspektora pracy.

Odwołanie od decyzji może też zawierać wniosek o uchylenie rygoru natychmiastowej wykonalności nadanego zaskarżonej decyzji. Strona może także wnieść zażalenie na postanowienie okręgowego inspektora pracy o nadaniu decyzji rygoru

natychmiastowej wykonalności. Wniosek i zażalenie podlega rozpoznaniu przez bezzwłocznie, nie później jednak niż w terminie 3 dni od dnia wpływu do sądu.

Rozpatrzenie odwołania przez okręgowego inspektora pracy

W przypadku gdy okręgowy inspektor pracy uzna odwołanie za zasadne, może zmienić lub uchylić zaskarżoną decyzję. Jeżeli odwołanie w jego ocenie okaże się bezzasadne, wówczas przekazuje je do sądu wraz ze swoim stanowiskiem, nie później niż w terminie 1 miesiąca od dnia jego wniesienia.

Przekształcenie umowy w cywilnoprawnej w umowę o pracę

Decyzja o przekształceniu umowy cywilnoprawnej w umowę o pracę staje się wykonalna z dniem:

- następującym po dniu, w którym upływa termin na wniesienie odwołania, o ile żadna ze stron nie wniosła odwołania;
- prawomocnego orzeczenia sądu;
- nadania jej rygoru natychmiastowej wykonalności – przy czym rygor natychmiastowej wykonalności nadawany jest wyłącznie w sprawach dotyczących osób objętych szczególną ochroną przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem umowy o pracę.

Mentoring odwrócony

Zmiany technologiczne i społeczne zachodzące w dzisiejszym świecie obejmują również rynek pracy. To sprawia, że obok tradycyjnego mentoringu, czyli korzystania przez niedoświadczonych pracowników z doświadczenia osób starszych stażem, coraz częściej do w organizacjach pojawia się zjawisko mentoringu odwróconego. Ta zmiana modelu mentoringu, w szczególności w obszarze technologicznym, jest nieunikniona.

Mentoring odwrócony – czym jest?

Koncepcja mentoringu odwróconego powstała w latach dwudziestych XX w., w związku z koniecznością zapoznania pracowników na szczeblu dyrektorskim z nowoczesnymi technologiami wprowadzanymi w organizacjach.

Mentoring odwrócony (ang. reverse mentoring) to model rozwojowy, w którym rola i hierarchia nauczyciela i ucznia zostają zamienione, tj. mniej doświadczeni i młodszy pracownicy stają się mentorami dla bardziej doświadczonej kadry kierowniczej, dzieląc się wiedzą i kompetencjami z zakresu nowych technologii i aktualnych trendów w tym obszarze. Oznacza to, że wiedza idzie w kierunku „dół – górą”.

Główne obszary w mentoringu odwróconym

Mentoring odwrócony w głównej mierze związany jest z obszarami, w których to młodzi pracow-

nicy posiadają świetną wiedzę i kompetencje, tj.:

- nowoczesne technologie (wykorzystanie sztucznej inteligencji, automatyzacji i innowacyjnych platform w codziennej pracy, np. w poszukiwaniu informacji i dostępu o niej),
- media społecznościowe (zasady działania mediów społecznościowych oraz budowanie w nich wizerunku pracodawcy i marki osobistej),
- zarządzanie różnorodnością (DEI) (zasady zarządzania zespołem pracowników z pokolenia Z i Y w kontekście ich oczekiwań, wartości i stylu pracy).

Korzyści związane z mentoringiem odwróconym

Beneficjentami mentoringu odwróconego są nie tylko starsi pracownicy, ale również pracownicy, którzy uczą starsze pokolenie inno-



wacyjności, a także – i przede wszystkim – sama organizacja. Dla starszych pracowników korzyści z mentoringu odwróconego wiążą się w szczególności z:

- nabyciem nowych umiejętności technicznych, w tym szybszym przystosowaniem się do nowej cyfrowej rzeczywistości i zmian zachodzących w świecie cyfrowym,
- zwiększoną pewnością siebie w korzystaniu z nowych narzędzi,
- poznaniem nowych sposobów i technik komunikacji,
- lepszym zrozumieniem pokolenia młodszych klientów i pracowników oraz ich potrzeb i wymagań,
- poznaniem nowej perspektywy podejścia do pracy
- wzrostem satysfakcji osobistej i satysfakcji z pracy.

Z kolei dla młodszych pracowników mentoring odwrócony daje m. in. możliwość:

- rozwoju umiejętności mentorskich i przywódczych,
- uznania i docenienia ich wiedzy i kompetencji przez organizację,
- budowania relacji z doświadczonymi pracownikami,
- głębszego zrozumienia procesów zachodzących w organizacji,
- zwiększenia zaangażowania i lojalności wobec organizacji.

Natomiast dla samej organizacji mentoring odwrócony wiąże się z:

- przyspieszeniem transformacji cyfrowej w całej organizacji,
- efektywnym wykorzystaniem wiedzy i kompetencji pokoleń,

- zwiększeniem innowacyjności i konkurencyjności przez łączenie doświadczenia z nowymi perspektywami,
- wprowadzeniem kultury międzypokoleniowego uczenia się,
- poprawą kultury współpracy międzypokoleniowej, w tym komunikacji,
- redukcją kosztów szkoleń zewnętrznych w obszarze technologii,
- zmniejszeniem rotacji pracowników i zwiększeniem ich zaangażowania i efektywności.

Bariery związane z wprowadzeniem mentoringu odwróconego

W niektórych organizacjach wprowadzenie mentoringu odwróconego może napotkać na pewne bariery. Dlatego ważne jest, aby je rozpoznać i uniknąć chaosu organizacyjnego prowadzącego w konsekwencji do braku skuteczności mentoringu odwróconego. W pierwszej kolejności organizacje powinny przyrzeć się i zmienić obowiązującą hierarchię nauki i pojęcia autorytetu: nauka „górze – dół” równa jest nauce „dół – góra”. To z kolei pociągga za sobą konieczność dostosowania do siebie różnych stylów komunikacji pokoleń, zmiany przekonania wśród starszego pokolenia, że mentoring odwrócony nie jest narzędziem do podważenia ich kompetencji i pozycji zawodowej, a narzędziem służącym nauce i rozwojowi całej organizacji. Wreszcie mentoring odwrócony dla swojej skuteczności wymaga czasu, wzajemnej współpracy i wsparcia ze strony HR.

Z całą pewnością jednym z narzędzi prowadzących do rozpoczęcia procesu wdrażania mentoringu odwróconego w organizacji jest rozpowszechnianie wiedzy wśród pracowników o korzyściach płynących ze stosowania tego modelu mentoringu.

Partnerzy merytoryczni

The logo for HRhelper, featuring the letters 'HR' in a bold, green, sans-serif font, followed by the word 'helper' in a green, lowercase, sans-serif font.The logo for PCDK TAX, featuring the letters 'PCDK' in a bold, blue, sans-serif font, followed by the word 'TAX' in a blue, uppercase, sans-serif font.The logo for PCDK ESG, featuring the letters 'PCDK' in a bold, green, sans-serif font, followed by the letters 'ESG' in a green, uppercase, sans-serif font.

Nasze marki

The logo for PCDK, featuring the letters 'PCDK' in a bold, black, sans-serif font, with a small purple square at the end of the 'K'.The logo for DOCE, featuring the letters 'DOCE' in a bold, black, sans-serif font, with a small 'TM' symbol at the end of the 'E'.The logo for PCDK, featuring the letters 'PCDK' in a bold, white, sans-serif font, set against a purple rectangular background.

Monitor

Redakcja ma prawo po uzgodnieniu z autorami do skrótów publikacji i wprowadzania zmian stylistycznych.

Autor wyraża zgodę na wyłączenie przeniesienie praw autorskich i wydawniczych dotyczących artykułów ublikowanych w miesięczniku „MonitorPCDK” na PCDK Group sp. z o.o.. Opinie zamieszczone w miesięczniku stanowią poglądy osobiste autorów i nie są oficjalnym stanowiskiem urzędów państwowych.

Zabronione jest - bez pisemnej zgody wydawcy - kopiowanie i zamieszczanie w części bądź w całości artykułów publikowanych w miesięczniku „MonitorPCDK”. W magazyniu używane są obrazy pochodzące ze strony pl.freepik.com dostępne jako darmowe i to Freepik jest ich jedynym właścicielem w zakresie praw autorskich.