



Miesięcznik Pracodawców RP

Luty 2026



PRACODAWCY RP

WWW.PRACODAWCYRP.PL



Joanna Makowiecka-Gatza

prezes zarządu Pracodawcy RP



Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer miesięcznika Pracodawców RP. Jak w każdym numerze stawiamy na treści, które porządkują najważniejsze zjawiska i przekładają je na praktykę zarządzania – od prawa, przez podatki, po organizację pracy.

W tym wydaniu szczególnie polecam artykuł dr. Marcina Wojewódki o prawach pracowniczych w postępowaniu sanacyjnym – to czytelny przewodnik po tym, co zmienia się w relacjach pracodawca–pracownik w sytuacji restrukturyzacji i jakie ryzyka warto z wyprzedzeniem zrozumieć.

Warto też sięgnąć po tekst Radosława Jarosa, który pokazuje, że skuteczne zarządzanie zmianą zaczyna się nie od procedur, ale od jasnych decyzji i spójnej komunikacji liderów – szczególnie w świecie permanentnej niepewności.

W tym numerze publikujemy także bardzo praktyczny materiał przygotowany przez ekspertów EY Polska – Marcina Opitowskiego (Partner) oraz Jarosława Łukasika (Senior Manager) – poświęcony podatkowi u źródła (WHT) i rosnącym ryzykom dla pracodawców korzystających z usług IT w modelu chmurowym.

To lektura szczególnie cenna dla firm działających w strukturach międzynarodowych, bo pokazuje, jak zmieniająca się praktyka organów i orzecznictwo mogą wpływać na codzienne umowy i rozliczenia – nawet te pozornie standardowe.

Uzupełnieniem numeru jest ważny głos o pułapce rentowej – mechanizmie, który ogranicza aktywność zawodową osób z niepełnosprawnościami i ma realne konsekwencje nie tylko społeczne, ale też gospodarcze

Zapraszam również do lektury zapowiedzi Polskiego Kongresu Gospodarczego – ZDROWIE (25 lutego), gdzie będziemy rozmawiać o zdrowiu jako strategicznej inwestycji w bezpieczeństwo i rozwój kraju. Życzę Państwu inspirującej lektury.



PRACODAWCY RP

WWW.PRACODAWCYRP.PL





PRACODAWCY RP



25.02.2026

POLSKI KONGRES GOSPODARCZY ZDROWIE

Zarejestruj się

Polski Kongres Gospodarczy – ZDROWIE, czyli nowa jakość w debacie o ochronie zdrowia

Polski Kongres Gospodarczy to jedno z najważniejszych wydarzeń biznesowych w naszym kraju. Już 25 lutego po raz pierwszy zobaczymy PKG w nowej – zdrowotnej – odsłonie. Czołowi eksperci będą dyskutować w Warszawie nad tym, jak zadbać o bezpieczeństwo zdrowotne.

W ostatnich latach Polska systematycznie zwiększa nakłady na ochronę zdrowia, zarówno nominalnie, jak i jako odsetek PKB. Mimo to pacjenci wciąż mierzą się z ograniczoną dostępnością świadczeń, długimi kolejkami oraz nierównym dostępem do nowoczesnych terapii. Problemem nie jest wyłącznie poziom finansowania, lecz także efektywność alokacji środków, bariery strukturalne oraz brak spójnych rozwiązań zarządczych.



PRACODAWCY RP

WWW.PRACODAWCYRP.PL



Polski Kongres Gospodarczy – ZDROWIE stawia te kwestie w centrum debaty, traktując zdrowie nie jako koszt, lecz jako strategiczną inwestycję w rozwój społeczny i gospodarczy kraju.

PKG – ZDROWIE jako odpowiedź na rosnące wyzwania

Ideą Polskiego Kongresu Gospodarczego – ZDROWIE jest poprawa zdrowia społeczeństwa poprzez efektywny, dostępny i nowoczesny system oparty na edukacji, profilaktyce, wczesnej diagnostyce, nowoczesnych technologiach, a także zrównoważonym finansowaniu i rozwoju. PKG – ZDROWIE ma pokazać, że wydatki na zdrowie nie są kosztem, a inwestycją w rozwój społeczny i gospodarczy kraju.

Kongres od A do Z

Kongres otworzy debata o bezpieczeństwie zdrowotnym, a także przedstawiona zostanie Strategia Pracodawców RP dla systemu ochrony zdrowia na lata 2026–2036.

Kolejne panele dyskusyjne będą koncentrować się na budowie zdrowego społeczeństwa poprzez wzmocnienie profilaktyki, edukacji zdrowotnej oraz wczesnej diagnostyki. Uczestnicy podejmą także temat zwiększania dostępności i jakości świadczeń zdrowotnych, rozwoju potencjału kadrowego, modernizacji infrastruktury oraz zrównoważonego finansowania. Program Polskiego Kongresu Gospodarczego – ZDROWIE obejmuje również formaty realizowane poza sceną główną, prowadzone równolegle do paneli dyskusyjnych, m.in. warsztat dotyczący profilaktyki wypalenia zawodowego w ramach projektu „NIE!WYPALENI!”, okrągły stół: „Zdrowie jako strategiczna inwestycja w rozwoju gospodarczym” oraz blok tematyczny: „Szczepienia wartością ekonomiczną dla państwa”. Szczególne miejsce zajmie dyskusja o cyfryzacji systemu ochrony zdrowia oraz roli innowacji w poprawie efektywności leczenia i organizacji opieki nad pacjentem. Dedykowana temu tematowi będzie odrębna ścieżka tematyczna „Cyfryzacja i innowacje – od algorytmu do pacjenta”.

Przestrzeń dialogu dla decydentów i ekspertów

Podczas wydarzenia odbywającego się 25 lutego w warszawskim LookUp Skyevents (ul. Prosta 67) nie zabraknie gości ze środowisk medycznych, naukowych, biznesowych czy administracji publicznej. Serdecznie zapraszamy do udziału w Kongresie!



**Marcin Opiłowski**

Partner, EY Polska

Jarosław Łukasik

Senior Manager, EY Polska

Podatek u źródła pod lupą: nowe ryzyka dla pracodawców korzystających z usług IT i wsparcia zagranicznego

Podatek u źródła pozostaje jednym z kluczowych obszarów ryzyka podatkowego dla pracodawców działających w strukturach międzynarodowych oraz korzystających z nowoczesnych modeli biznesowych. Najnowsza praktyka organów podatkowych i sądów administracyjnych pokazuje rosnącą skłonność do rozszerzającej interpretacji przepisów WHT (podatek u źródła) – zarówno w odniesieniu do usług IT świadczonych w modelu chmurowym (SaaS, hosting), jak i do usług niematerialnych wspierających sprzedaż, marketing czy zarządzanie. Rozbieżne podejście do pojęć takich jak „urządzenie przemysłowe” czy „świadczenia o podobnym charakterze” powoduje istotną niepewność po stronie płatników. W praktyce oznacza to, że nawet standardowe umowy wykorzystywane przez pracodawców mogą zostać zakwestionowane i objęte obowiązkiem poboru podatku u źródła. Najnowsze wyroki WSA i NSA stanowią wyraźny sygnał, że ryzyko to ma charakter realny i powszechny. W niniejszej publikacji przybliżamy aktualne tendencje orzecznicze oraz ich konsekwencje dla pracodawców.

Płatności za udostępnianie aplikacji i oprogramowania na gruncie WHT – kolejny wyrok WSA

Kolejny wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego (dalej: WSA) opowiedział się za pozytywną linią interpretacyjną w przedmiocie kwalifikacji płatności z tytułu usług SaaS (ang. Software-as-a-Service) udostępnianych w modelu chmurowym jako niestanowiące należności licencyjnych za użytkowanie urządzenia przemysłowego na gruncie podatku u źródła.

Stan faktyczny sprawy obejmował płatności z tytułu usług polegających na udostępnianiu oprogramowania obejmującego systemy finansowo-księgowe, biznesowe oraz pomocnicze, wykorzystywane przez Wnioskodawcę na potrzeby ustandaryzowania i prowadzenia procesów marketingu, sprzedaży, obsługi klienta, jak również ogólnej administracji. Przedmiotowe oprogramowanie udostępniane jest w modelu SaaS, przy czym Wnioskodawca otrzymuje wyłącznie dostęp do określonych aplikacji i oprogramowania, które znajdują się na serwerze.



Wnioskodawca jednocześnie nie posiada wiedzy gdzie znajduje się przedmiotowy serwer, kto jest jego właścicielem i na jakich zasadach on funkcjonuje.

Wnioskodawca argumentował, że nie ciąży na nim obowiązki płatnika WHT, mając na względzie, że dokonywane płatności stanowią wynagrodzenie za dostęp do aplikacji i programów, tym samym nie spełniając dyspozycji art. 21 ust. 1 ustawy o CIT.

Powyższe stanowisko nie uzyskało aprobaty Dyrektora Krajowej Administracji Skarbowej, który opowiedział się za negatywną linią interpretacyjną dominującą na etapie postępowania podatkowego. Niemniej na dalszym etapie postępowania, WSA przyznał rację Wnioskodawcy, wskazując, że skoro przedmiotowe należności stanowią wynagrodzenie za dostęp do określonych programów i aplikacji, a nie korzystanie z serwera (urządzenia przemysłowego), jak również nie obejmują przeniesienia autorskich praw majątkowych na Wnioskodawcę, tym samym nie mieszczą się one w zakresie przedmiotowym przychodów, o których mowa w art. 21 ust. 1 u.p.d.o.p. (tezy wyroku WSA w Warszawie z dnia 20 listopada 2025 r.; sygn. III SA/Wa 1848/25 – aktualnie brak uzasadnienia pisemnego; wyrok nieprawomocny).

O ile powyższy wyrok WSA jest przykładem pozytywnej dla podatnika praktyki interpretacyjnej, warto jednocześnie wskazać na równoległe kształtującą się na poziomie organów podatkowych, jak również sądów wykładnię negatywną.

W szczególności w ostatnich latach dało się zaobserwować dwa kierunki wykładni nie tylko na poziomie WSA, lecz również na poziomie Naczelnego Sądu Administracyjnego (dalej: NSA):

1. wykładnia rozszerzająca (negatywna) – pojęcie „urządzenia przemysłowego”, obejmuje wszelkie urządzenia wykorzystywane w działalności podmiotu, w tym niekoniecznie powiązane z procesem przemysłowym (w tym m.in. serwery wykorzystywane przez usługodawców na potrzeby udostępnienia oprogramowania i aplikacji w modelu chmurowym);

2. wykładnia zawężająca (pozytywna) – pojęcie „urządzenia przemysłowego”, obejmuje wyłącznie urządzenia bezpośrednio powiązane z procesem przemysłowym (produkcyjnym), tym samym co do zasady nie obejmując swoim zakresem serwerów wykorzystywanych na potrzeby udostępniania oprogramowania.

W powyższym kontekście należy wskazać, że brak jednolitej linii interpretacyjnej powoduje istotną niepewność po stronie podatników i płatników co do potencjalnych skutków podatkowych wypłat należności z tytułu usług IT obejmujących elementy udostępniania przestrzeni dyskowej, tym samym powodując znaczące ryzyko na gruncie WHT.

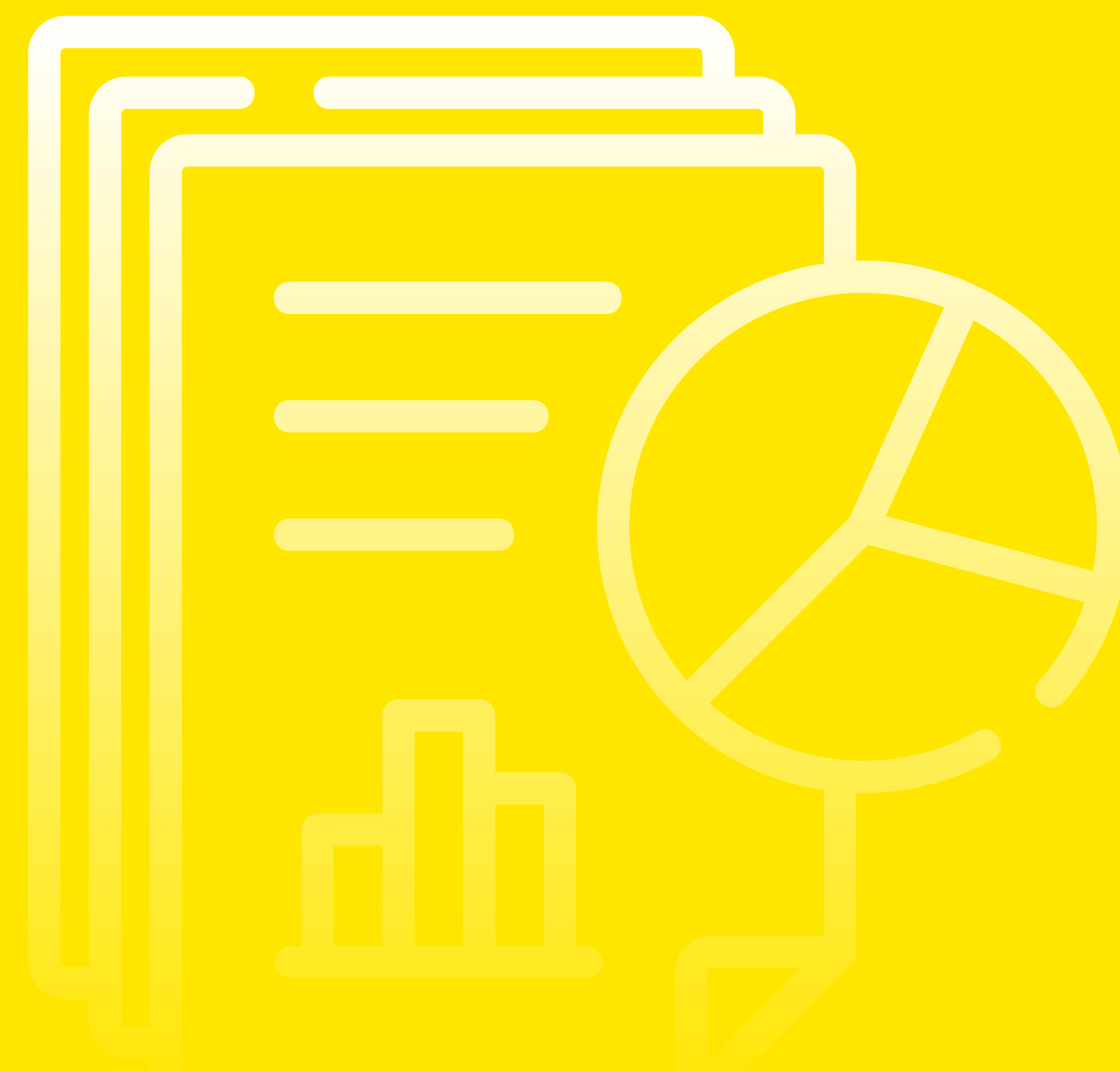


Przewodniki podatkowe i prawne EY 2026

Zgodnie z zasadą, że nowy rok niesie zmiany, EY przygotowuje premierę **kolejnej edycji Przewodników Podatkowych i Prawnych EY**. To bezpłatny i kompleksowy zestaw ponad **400 stron merytorycznej wiedzy** na temat najważniejszych zagadnień podatkowych i prawnych, które będą kształtować 2026 rok.

W ramach planowanej premiery dostępne będą następujące publikacje:

- Przewodnik Prawno-Podatkowy EY: **ESG 2026**
- Przewodnik Podatkowy EY: **Bezpieczny Podatnik 2026**
- Przewodnik Podatkowy EY: **Bezpieczny Pracownik i Pracodawca 2026**
- Przewodnik Prawny EY Law: **Praktycznie o prawie 2026**
- Przewodnik Podatkowy EY: **VAT 2026**
- Przewodnik Podatkowy EY: **Global Trade – akcyza, cło 2026**



[Rejestracja i szczegóły](#)

Podatek u źródła z tytułu świadczeń o podobnym charakterze

Coraz częściej podatnicy, w szczególności w ramach grup międzynarodowych, korzystają ze współpracy z podmiotami mającymi siedzibę na rynkach zagranicznych w zakresie usług wspierających sprzedaż, koordynację zakupów czy też działania marketingowo-promocyjne. W powyższym kontekście istotne staje się prawidłowe rozpoznanie kategorii przychodu z tytułu takiej współpracy – w szczególności, czy płatność na rzecz nierezydenta może podlegać podatkowi u źródła w Polsce na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 2a ustawy o CIT jako przychód z tytułu tzw. usług niematerialnych, obejmujących świadczenia doradcze, księgowe, badania rynku, usługi prawne, usługi reklamowe, zarządzania i kontroli, przetwarzania danych, usługi rekrutacji pracowników i pozyskiwania personelu, gwarancje i poręczenia oraz świadczenia o podobnym charakterze.

W praktyce, podatnicy często napotykają znaczące trudności w zakresie weryfikacji, czy dana płatność mieści się w powyższym katalogu z art. 21 ust. 1 pkt 2a, również mając na względzie, że wskazany przepis obejmuje szeroki zakres świadczeń i usług niematerialnych, w tym świadczenia podobne – tym samym stanowiąc katalog otwarty.

W przepisach ustawy o CIT nie została ujęta definicja „świadczeń o podobnym charakterze”, tym samym w celu weryfikacji, czy dane świadczenie spełnia dyspozycję art. 21 ust. 1 pkt 2a wymaga odwołania się do praktyki organów podatkowych i sądów administracyjnych.



W powyższym zakresie za szczególnie istotny należy uznać wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego (NSA) z dnia 9 października 2025 r. (sygn. II FSK 112/23), prezentujący stanowisko, które może znacząco zwiększyć ryzyko po stronie płatników podatku u źródła w zakresie weryfikacji nabywanych usług pod kątem katalogu świadczeń podlegających WHT.

Czytaj więcej

Newsletter Podatki międzynarodowe EY

Omawiane w niniejszym artykule tematy były częścią Newslettera Podatki międzynarodowe EY. Jeżeli chcesz wiedzieć więcej, otrzymuj bezpośrednio na maila najważniejsze informacje z zakresu międzynarodowego prawa i planowania podatkowego.

Zapisy

Serwer jako urządzenie przemysłowe

Rosną wątpliwości co do objęcia wypłat z tytułu szeroko rozumianych usług hostingowych i usług SaaS podatkiem u źródła jako należności za użytkowanie lub prawo do użytkowania urządzenia przemysłowego, podlegające mechanizmowi pay&refund.

W zależności od przyjętej wykładni pojęcia „urządzenie przemysłowe”, obok dotychczasowej przeważająco korzystnej dla podatników linii orzeczniczej sądów, wskazującej na brak objęcia tego typu usług zakresem WHT, ukształtowała się równocześnie linia negatywna, wskazująca na objęcie takich wypłat zakresem art. 21 ust. 1 pkt 1 ustawy o CIT, jako należności za użytkowanie lub prawo do użytkowania urządzenia przemysłowego.

Rozwiązania chmurowe oraz model świadczenia usług IT w formule SaaS (ang. Software as a Service) stały się standardem rynkowym dla przedsiębiorstw w praktycznie każdej branży. Przechowywanie danych, korzystanie z aplikacji biznesowych czy narzędzi analitycznych w modelu zdalnym, przy wykorzystaniu serwerów zewnętrznych dostawców, stanowi obecnie nieodłączny element prowadzenia działalności.



Wraz ze stopniowym upowszechnieniem się tych rozwiązań na rynku, zmianie uległo także traktowanie płatności z tego tytułu na gruncie WHT poprzez ukształtowanie się znacząco niejednolitej linii interpretacyjnej w zakresie definicji pojęcia „urządzenie przemysłowe” – zarówno na poziomie organów podatkowych, jak i sądów administracyjnych, w tym Naczelnego Sądu Administracyjnego (NSA).

[Czytaj więcej](#)

EY Polska

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

Korzystając z danych, sztucznej inteligencji oraz zaawansowanych technologii zespoły EY pomagają klientom odważnie kształtować przyszłość i znajdować odpowiedzi na obecne i przyszłe wyzwania.

EY świadczy kompleksowe usługi w zakresie audytu, doradztwa, podatków, strategii i transakcji. Dzięki wiedzy sektorowej, globalnie połączonym, multidyscyplinarnym zespołom i różnorodnym partnerstwom EY może świadczyć usługi w ponad 150 krajach.

EY w Polsce to prawie 4000 specjalistów pracujących w 8 miastach: w Warszawie, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Łodzi, Poznaniu, Wrocławiu i Rzeszowie. Działając na polskim rynku co roku EY doradza tysiącom firm, zarówno małym i średnim przedsiębiorstwom, jak i największym korporacjom. Tworzy unikatowe analizy, dzieli się wiedzą, integruje środowisko przedsiębiorców oraz angażuje się społecznie.

Wszystko po to, aby z odwagą kształtować przyszłość.

[Dowiedz się więcej](#)





Marcin Wojewodka

doradca prezesa zarządu Pracodawcy RP

radca prawny w „Wojewódka i Wspólnicy”

Prawa pracownicze w postępowaniu sanacyjnym

W ostatnim czasie w przestrzeni publicznej, na gruncie tego co dzieje się u niektórych pracodawców, pojawiło się dosyć dużo informacji dotyczących tzw. postępowania sanacyjnego. Chociaż musimy pamiętać, że może ono dotyczyć każdego pracodawcy bez względu na formę prawną czy strukturę własności. Warto więc uporządkować wiedzę w zakresie tego zagadnienia, a w szczególności przyrzeć się kwestii uprawnień pracowniczych w firmie, w stosunku do której otwarte zostaje postępowanie sanacyjne, bo jak się okazuje są to zmiany niezwykle istotne. Szczególnie dla niektórych grup pracowników.

Co to jest postępowanie sanacyjne

Jak sama nazwa wskazuje, postępowanie sanacyjne to nic innego jak procedura uzdrowieniowa danego podmiotu. Samo słowo sanacja pochodzi od łacińskiego „sanatio” czyli właśnie „uzdrowienie, wyleczenie, naprawienie”. W praktyce oznacza to, że jeśli jakiś pracodawca ma poważne kłopoty i nie jest w stanie regulować swoich zobowiązań (faktur do kontrahentów, pensji, zobowiązań publiczno-prawnych), a także gdy spełnione zostają różne inne przesłanki formalne, to może on zgłosić do odpowiedniego sądu wniosek o otwarcie postępowania sanacyjnego. Sąd podejmuje decyzję czy w przypadku danego podmiotu warto otworzyć i przeprowadzić sanację. Z punktu widzenia formalnego, sanacja jest to jeden z trybów postępowania przewidzianych przepisami ustawy prawo restrukturyzacyjne. Jest to jedno z czterech przewidzianych tam rodzajów postępowań, jest najdalej idące, ale też zachowujące dłużnika przy życiu. Podstawowym celem sanacji jest uniknięcie przez dłużnika (firmę) upadłości, czyli definitywnego zakończenia prowadzenia działalności. Natomiast nie jest celem sanacji zamknięcie czy likwidacja danego podmiotu. O złożeniu wniosku o otwarcie postępowania sanacyjnego decyduje sam podmiot (pracodawca, dłużnik). Jeśli np. w spółce akcyjnej zarząd uważa, że sanacja jest dobrym rozwiązaniem co do przyszłości firmy, to składa taki wniosek do sądu. Należy pamiętać, że samo postępowanie sanacyjne jest trybem restrukturyzacji dedykowanym najtrudniejszym przypadkom, to jest, gdzie sytuacja danej firmy jest zła, ale nie beznadziejna.



W konsekwencji podmiot (dłużnik, pracodawca) winien decydować się na takich ruch tylko wtedy, gdy inne sposoby działania okazują się niewystarczające do skali wyzwań, jakie przed nim stoją.

Sanacja w praktyce pracodawcy

Jeśli sąd podejmie pozytywną decyzję co do wniosku dłużnika, to wydając odpowiednie postanowienie podejmuje on przede wszystkim decyzję o ustanowieniu tzw. zarządcy sanacyjnego, który z mocy prawa przejmuje uprawnienia i obowiązki pracodawcy. Sąd może zdecydować o pozostawieniu w spółce tzw. zarządu własnego, to jest dalszym istnieniu Zarządu spółki, ale w takim przypadku członkowie tego Zarządu będą musieli do dokonywania czynności z zakresu prawa pracy posiadać odpowiednie umocowanie (pełnomocnictwa) od wyznaczonego przez sąd zarządcy. Nadrzędnym celem sanacji jest to, żeby dana firma przetrwała i jak to się mówi „wyszła na prostą”. W praktyce jest to więc ochrona przedsiębiorstwa przed zagrożeniem upadłością lub likwidacją, co między innymi osiąga się przez to, że w stosunku do podmiotu znajdującego się w sanacji nie można prowadzić postępowań komorniczych. Dzięki między innymi temu, a także ograniczeniu możliwości prowadzenia działań windykacyjnych i zapewnieniu stabilności finansowej, postępowanie sanacyjne daje realne możliwości umożliwiające firmie przetrwanie trudnych czasów. W sanacji chodzi więc nie tylko o samo ocalenie miejsc pracy, ale przede wszystkim o utrzymanie zdolności produkcyjnych i zachowanie wartości majątku firmy. Z dniem otwarcia sanacji majątek spółki staje się tzw. masą sanacyjną, o której interesy musi dbać zarządca. Robi to po to, aby firma przetrwać i by mogła w jak największym stopniu zaspokoić wierzycieli, czyli spłacić swoje długi.

Redukcja kosztów pracowniczych

Osiągnięcie celów postępowania sanacyjnego możliwe jest przede wszystkim dzięki dokonaniu oszczędności w wydatkach ponoszonych przez dany podmiot. A dużej części przypadków istotnym kosztem są te związane z zatrudnieniem, dlatego też dla podmiotów w sanacji polski ustawodawca wprowadził rozwiązania pozwalające na rzeczywiście elastyczne i efektywne zarządzenie tym tematem. Rozwiązania te można podzielić na dwie grupy. Pierwsza to ułatwienie przeprowadzenia redukcji zatrudnienia u pracodawcy znajdującego się w postępowaniu sanacyjnym, a druga to możliwość odstąpienia przez takiego pracodawcę od niektórych umów zbiorowych z zakresu prawa pracy.



Zwolnienia grupowe w sanacji

W tym miejscu warto przypomnieć, że między innymi w przypadku, gdy pracodawca zamierza zwolnić co najmniej 30 osób, to zastosowanie znajdują przepisy tzw. ustawy o zwolnieniach grupowych. Przewidują one przykładowo określoną procedurę konsultacyjną ze związkami zawodowymi oraz nakładają na pracodawców pewne obowiązki, np. w postaci konieczności wypłaty dodatkowych odpraw finansowych zwalnianym pracownikom. To co warto zapamiętać, to że w przypadku pracodawcy znajdującego się w postępowaniu sanacyjnym przepisy dotyczące zwolnień grupowych zasadniczo obowiązują. To jest poza kilkoma przepisami odnoszącymi się do indywidualnej ochrony stosunku pracy, które w istocie zostają uchylone na skutek otwarcia postępowania sanacyjnego, to przepisy tego aktu prawnego znajdują pełne zastosowanie. I tak pracodawca w sanacji chcąc rozstać się ze swoimi pracownikami musi przeprowadzić całą procedurę przewidującą między innymi 20-dniowe konsultacje ze związkami zawodowymi czy dwie notyfikacje do powiatowego urzędu pracy. Wszystkie te obowiązki powinny być skrupulatnie wykonane przez pracodawcę. Inne działanie niesie ze sobą zauważalne ryzyko prawne.

Sanacja uchyla ochronę stosunku pracy

W tym miejscu warto przypomnieć, że przepisy o postępowaniu sanacyjnym przewidują, że do sanacji stosuje się odpowiednio przepisy o upadłości. W sferze stosunków pracy powyższe oznacza nie mniej i nie więcej, że na skutek otwarcia sanacji zostaje uchylona tzw. szczególna ochrona stosunku pracy, jak też zwykła ochrona stosunku pracy. Jak wiemy w normalnej sytuacji ochronie przed wypowiedzeniem definitywnym, nawet w razie zwolnień grupowych objęte są osoby przebywające na różnorodnych nieobecnościach związanych z rodzicielstwem, osoby w wieku przedemerytalnym, radni wszelkiego szczebla, a także imiennie wskazani jako chronieni działacze związkowi. Tych kategorii grup chronionych jest w sumie kilkadziesiąt. Natomiast sanacja znosi wszystkie powyższe ochrony, przepisów ochronnych bowiem nie stosuje się. W takim przypadku pracodawca (zarządca) typując osoby do zwolnień grupowych nie jest związany przepisami ochronnymi czy to wynikającymi z kodeksu pracy, ustawy o zwolnieniach grupowych czy przepisów szczególnych. Należy wskazać, że zgodnie treścią art. 7 ustawy o zwolnieniach grupowych, w przypadku zwolnienia grupowego z powodu ogłoszenia upadłości (odpowiednio: także otwarcia postępowania sanacyjnego) stosuje się m.in. art. 411 § 1 k.p. Na podstawie wskazanego przepisu, w razie ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy, nie stosuje się przepisów art. 38, 39 i 41, ani przepisów szczególnych dotyczących ochrony pracowników przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem umowy o pracę.



W konsekwencji, w przypadku zwolnienia grupowego z powodu ogłoszenia upadłości (odpowiednio: także otwarcia postępowania sanacyjnego), na pracodawcy nie spoczywa obowiązek konsultacji wypowiedzenia umowy o pracę z reprezentującą pracownika zakładową organizacją związkową w trybie art. 38 k.p., nawet jeżeli pracodawca nie zawarł z zakładowymi organizacjami związkowymi porozumienia w sprawie zasad przeprowadzania zwolnień grupowych, o którym mowa w art. 3 ust. 1 ustawy o zwolnieniach grupowych. Powyższe zmiany wynikające z samego otwarcia postępowania sanacyjnego są niezwykle istotne, gdyż w istocie pozwalają na takie ułożenie docelowej struktury zatrudnienia, która w największym stopniu zabezpiecza interesy masy sanacyjnej, a to jest przecież celem postępowania naprawczego. Natomiast w zakresie zwykłej ochrony trwałości stosunku pracy zastosowania nie znajdują przykładowo takie przepisy jak obowiązek konsultacji związkowej zamiaru wypowiedzenia czy zakaz wypowiedzania w okresie usprawiedliwionej nieobecności w pracy. Jak widać z powyższego sanacja może być bardzo efektywnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi.

Źródła zakładowego prawa pracy w przypadku postępowania sanacyjnego

Należy jednoznacznie wskazać, że co do zasady samo otwarcie postępowania sanacyjnego nie będzie miało wpływu na zakres stosowania u takiego pracodawcy postanowień zakładowego prawa pracy czy to przykładowo regulaminu wynagradzania, czy zakładowego układu zbiorowego pracy. Dzieje się tak z tego powodu, że ani przepisy kodeksu pracy, ani innych aktów prawa powszechnie obowiązującego nie wprowadzają zasady, aby ogłoszenie upadłości czy otwarcie postępowania sanacyjnego w stosunku do pracodawcy wywierało skutek w postaci niestosowania w całości lub w części postanowień obowiązującego u pracodawcy zakładowego układu zbiorowego pracy lub innego porozumienia zbiorowego. Podobnie przepisy prawa restrukturyzacyjnego nie wskazują, że otwarcie postępowania sanacyjnego miałoby wpływ na stosowanie zakładowego układu zbiorowego pracy. Innymi słowy wszystko to co jest zapisane w regulaminie wynagradzania czy zakładowym układzie zbiorowym pracy musi być w sanacji w pełni respektowane. Obowiązujące przepisy nie dają zarządcy możliwości jednostronnego ograniczenia stosowania zakładowych przepisów prawa pracy. Jednakże pewną możliwością takiego działania byłoby ewentualne odstąpienie przez zarządcę od np. zakładowego układu zbiorowego pracy, gdyby uznać to za umowę wzajemną niekorzystną z punktu widzenia interesów masy sanacyjnej. Zarządca może też korzystać ze standardowych uprawnień pracodawcy w zakresie zawieszenia stosowania odpowiednich przepisów prawa pracy, czyli przykładowo możliwości zawarcia porozumienia o zawieszeniu stosowania w całości lub w części przepisów prawa pracy na podstawie art. 91 § 1 k.p. lub też zawarcie porozumienia o czasowym zawieszeniu stosowania układu zbiorowego pracy w całości lub w części na podstawie art. 24127 § 1 k.p. W takim, jednakże przypadku konieczne jest współdziałanie, a przede wszystkim zgoda partnerów społecznych.



Relacje ze związkami zawodowymi w sanacji

Otwarcie postępowania sanacyjnego nie powoduje zaprzestania funkcjonowania u takiego pracodawcy związków zawodowych. Jednakże zostaje istotnie ograniczona ich rola. I tak o ile nadal pozostają partnerem dla pracodawcy dla przykładowo negocjacji treści postanowień źródeł zakładowego prawa pracy (np. regulaminu wynagradzania), to brak jest obowiązku konsultacji z nimi zamiaru wypowiedzenia umowy o pracę w ramach zwolnienia grupowego z powodu otwarcia postępowania sanacyjnego. Powyższe wynika z art. 7 ustawy o zwolnieniach grupowych w związku z art. 300 prawa restrukturyzacyjnego. Pracodawca nie ma bowiem obowiązku ani stosować procedury konsultacji wypowiedzenia umowy o pracę z reprezentującą pracownika zakładową organizacją związkową w trybie art. 38 k.p., jak również jest uprawniony do wypowiedzenia umowy o pracę pracownikom, o których mowa w art. 32 ust. 1 ustawy o związkach zawodowych, bez zgody zarządu zakładowej organizacji związkowej.

Istotna zmiana sytuacji pracowniczej

Powyżej przedstawione uwarunkowania oraz okoliczności postępowania sanacyjnego w związku z kwestiami pracowniczymi wskazują jednoznacznie na pogorszenie sytuacji prawnej pracowników na skutek takiego obrotu sprawy. Zdjęcie zwykłej oraz szczególnej ochrony trwałości stosunku pracy, jak też istotne ograniczenie roli związków zawodowych są, jednakże tymi narzędziami, które powinny pomóc w realizacji celu dla którego została otwarta przedmiotowa sanacja.





Radek Jaros

Założyciel SELITEO, ekspert SAZ ds. zarządzania zmianą, przywództwa i rozwoju biznesu

Zmiana w firmie zaczyna się od jasnych decyzji – jak liderzy zarządzają niepewnością

Zmiana przestała być projektem – dla wielu polskich firm stała się stanem permanentnym. Rynek pracy pozostaje relatywnie silny, ale jednocześnie przedsiębiorstwa funkcjonują pod rosnącą presją kosztową, regulacyjną i kompetencyjną. W takich warunkach zmiana nie jest już wyborem strategicznym, lecz koniecznością operacyjną. Problem polega na tym, że wiele organizacji wciąż zarządza nią w sposób incydentalny, zamiast budować zdolność do ciągłej adaptacji.

Najczęstszy błąd liderów polega na traktowaniu zmiany wyłącznie jako inicjatywy strukturalnej lub procesowej: nowej procedury, zmiany organizacji pracy czy zmiany strategii. Tymczasem w praktyce zarządczej zmiana jest przede wszystkim procesem decyzyjnym i komunikacyjnym. Organizacje nie opierają się zmianie dlatego, że jest ona zła, lecz dlatego, że bywa niejasna lub niespójna na poziomie codziennych decyzji. To schemat powtarzający się w wielu organizacjach, z którymi pracowałem w ostatnich latach.

Firmy, które najlepiej radzą sobie ze zmianą, zaczynają od uporządkowania decyzji zarządczych pod kątem spójności i konsekwencji – dopiero potem przechodzą do komunikacji.

W pracy z firmami wyraźnie widać trzy główne obszary decydujące o powodzeniu transformacji. Pierwszym jest klarowność intencji zarządczej. Jeśli pracownicy nie potrafią odpowiedzieć na pytania: po co jest ta zmiana, co realnie się zmieni i czego się ode mnie oczekuje, organizacja generuje opór pasywny. Coraz częściej mierzy się to krótkimi badaniami pulsowymi, sprawdzając odsetek zespołów, które potrafią poprawnie wskazać cel i priorytety zmiany w horyzoncie 90 dni.

Drugim obszarem jest rola liderów liniowych. To oni są faktycznymi nośnikami zmiany, a jednocześnie grupą najbardziej obciążoną niepewnością. Jeżeli menedżerowie nie rozumieją decyzji zarządu lub nie potrafią o nich rozmawiać z zespołami, zmiana zatrzymuje się na poziomie deklaracji. Dlatego dojrzałe organizacje monitorują gotowość menedżerów do prowadzenia rozmów o zmianie, łącząc krótką samoocenę menedżera z regularną oceną zespołu opartą na 2–3 pytaniach o jasność komunikacji i poczucie wsparcia.



Trzecim, często pomijanym elementem, jest konsekwencja decyzyjna. W wielu firmach formalnie ogłoszona zmiana jest podważana przez codzienne wyjątki, powroty do starych nawyków i sprzeczne komunikaty. Pomóc może cykliczny przegląd kluczowych decyzji operacyjnych i sprawdzanie, ile z nich jest zgodnych z nowym kierunkiem, a ile odtwarza wcześniejsze sposoby działania.

Skuteczne zarządzanie zmianą nie polega dziś na motywowaniu ludzi do adaptacji, lecz na budowaniu zdolności organizacji do funkcjonowania w warunkach niepewności. Jasne priorytety, mierzalna klarowność decyzji i świadoma rola liderów liniowych sprawiają, że firmy nie tylko lepiej przechodzą przez zmiany, ale zaczynają zamieniać je w trwałą przewagę konkurencyjną.





Aleksandra Borecka

Specjalistka ds. Legislacji, Departament Legislacji, Pracodawcy RP

Czy stać nas na pułapkę rentową?

Pułapka rentowa i jej negatywne oddziaływanie na sytuację społeczno-gospodarczą nie należą do tematów nowych. Dyskusje na ten temat toczą się od parunastu lat. „Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami na lata 2021-2030” zakładała jej likwidację do końca 2025 r., a w 2024 r. pojawiła się jasna deklaracja ze strony decydentów – likwidacja pułapki rentowej ujęta została w ramach 100 konkretów na pierwsze 100 dni rządów koalicji rządzącej.

Mimo zapowiedzi, koniec roku nie przyniósł wyczekiwanej zmiany. W związku z tym 21 stycznia 2026 r. odbyła się konferencja prasowa „Wspólnie na rzecz likwidacji Pułapki rentowej”, na której obecnych było łącznie blisko 20 organizacji społecznych. Na wydarzeniu podkreślano to, że pułapka rentowa ma swoje negatywne skutki zarówno w wymiarze społecznym, jak i gospodarczym. Z jednej strony odbija się ona na osobistej sytuacji osób z niepełnosprawnościami, a w konsekwencji także na sytuacji materialnej członków ich rodziny. Z drugiej strony, ma swoje odzwierciedlenie w sytuacji gospodarczej państwa.

Czym jest zatem pułapka rentowa? Jest to potoczne określenie sytuacji, w której świadczenie z tytułu renty ulega całkowitemu lub częściowemu zawieszeniu z uwagi na przekroczenie pewnej wysokości przychodu. Mechanizm obliczania tego wskaźnika jest określony ustawowo. Nie oznacza to jednak, że jest on przewidywalny. Uzależnia się go bowiem od przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia za kwartał kalendarzowy, ostatnio ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego. W praktyce oznacza to, że podpisując umowę z pracodawcą w styczniu, nie mamy pewności, czy nie przekroczy się tego limitu we wrześniu.

Mechanizm pułapki rentowej zniechęca do rozwoju i realizacji swoich ambicji zawodowych. Stwarza ryzyko sytuacji, w której pomimo większego zaangażowania, odpowiedzialności, czy ilości zadań, miesięczny przychód pracownika nie ulega zmianie. W debacie publicznej przyjęło się mówić o kosztach z jakimi łączyłaby się likwidacja pułapki rentowej. Tymczasem aktywizacja zawodowa osób chętnych do pracy, a blokowanych przez system za sprawą pułapki rentowej, wpłynęłaby na zwiększenie dochodów z podatków i składek.



Likwidacja pułapki rentowej to także zmniejszenie obciążeń administracyjno-kadrowych ZUS, zobowiązanego do każdorazowej weryfikacji, czy próg przychodu został przekroczony – a następnie indywidualne przeliczenie o ile należy obniżyć dane świadczenie. Na konferencji – w kontrze do szacowanych kosztów likwidacji pułapki rentowej (173 mln zł rocznie) – zaznaczono, że wejście na rynek pracy jednej tylko osoby z niepełnosprawnością oznaczałoby dla państwa roczny zysk w wysokości 25,3 tys. zł, a 10 tysięcy osób – 253 mln zł. Dodano również, że w Polsce obecnie 1,5 mln osób pobiera omawiane świadczenie – z czego 40% rezygnuje z aktywności zawodowej z uwagi na omawiany mechanizm.

Pułapka rentowa ma niebagatelne przełożenie na ogólną sytuację gospodarczą kraju. Obecnie Polska stanowi 20 gospodarkę świata. Prognozy demograficzne nie pozostawiają jednak złudzeń – do 2060 roku znacząco zmniejszyć ma się liczba ludności kraju a dodatkowo zwiększy się udział osób 65+ w skali całego państwa. Już dziś mówi się o drastycznie niskiej liczbie urodzeń. Dane te nie pozostaną obojętne dla polskiego rynku pracy i gospodarki. Dodatkowo nadal brak jest konkretnych perspektyw na skuteczną politykę migracyjną. Dlatego aktywizacja osób gotowych do pracy a systemowo blokowanych jest dziś kwestią priorytetową.



Trwa nabór do udziału w projekcie „Inteligentna Baza Wiedzy”

Zachęcamy do udziału w Projekcie pn. „Inteligentna Baza Wiedzy – wsparcie Pracodawców RP w procesie monitorowania prawa”. Projekt skierowany jest do organizacji członkowskich Pracodawców RP oraz ich członków.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



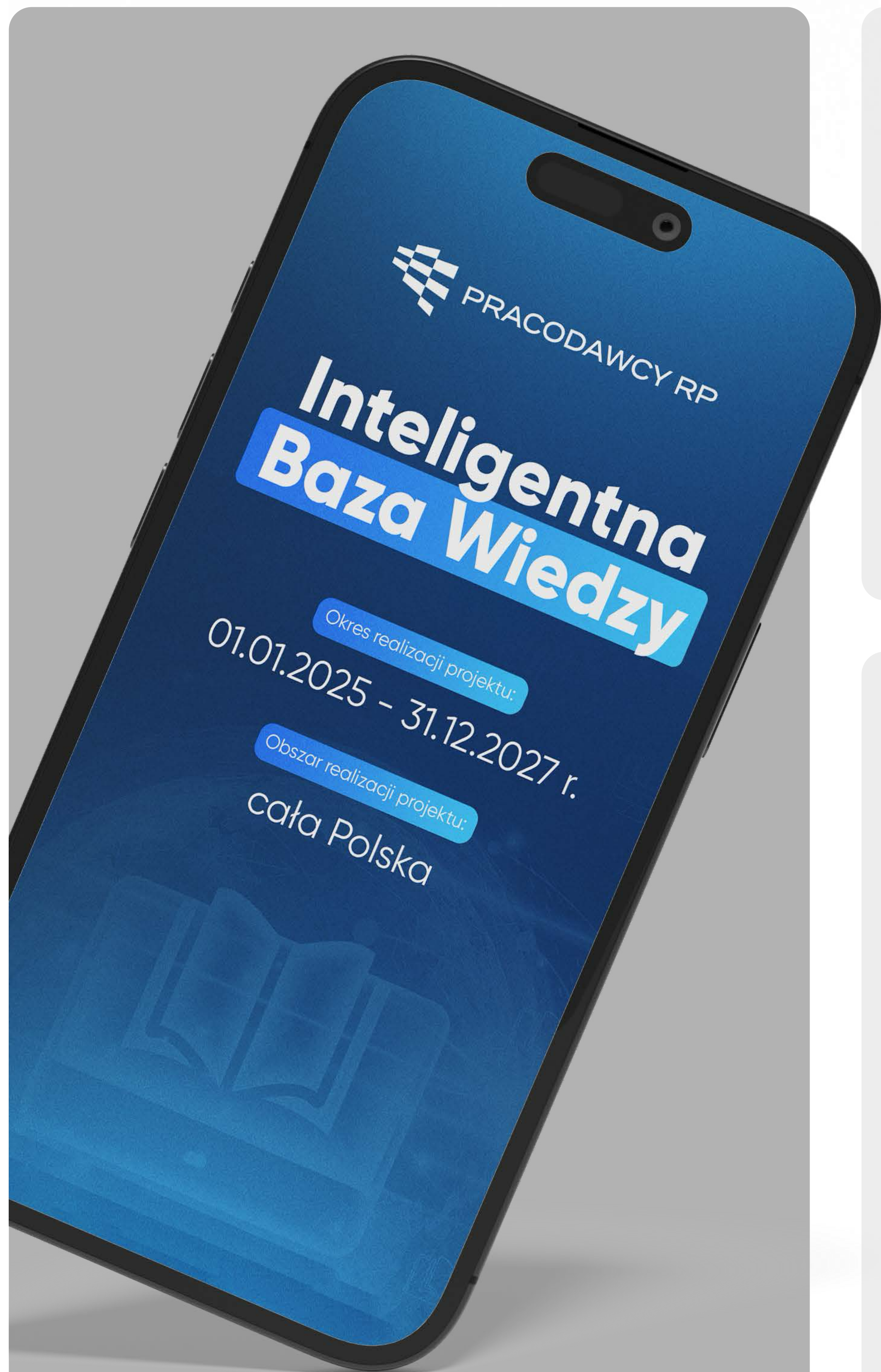
Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Zgłoś się i skorzystaj!

Pracodawcy RP uruchomili kolejną rundę naboru Uczestników. Rekrutacja prowadzona będzie cyklicznie. **Można zgłosić dowolną liczbę Przedstawicieli.**



DO KOGO SKIEROWANY JEST PROJEKT?

Grupa docelowa obejmuje Przedstawicieli Pracodawców RP oraz Organizacji partnerów społecznych z obszaru całej Polski (regionalnych lub branżowych), zrzeszonych w strukturach Pracodawców RP, zaangażowanych w ramach struktur Pracodawców RP w proces oddziaływania i monitorowania stanowienia prawa w Polsce.

CO OFERUJEMY?

W ramach Projektu zostanie wdrożona, przetestowana i przystosowana do potrzeb Uczestników „Inteligentna Baza Wiedzy” – narzędzie, które posłuży do usprawnienia udziału w stanowieniu i monitorowaniu prawa/polityk publicznych.

Przedstawiciele zgłoszeni do udziału w Projekcie uzyskają loginy i dostęp do narzędzia, zostaną przeszkoleni oraz nabędą umiejętności jego obsługi w zakresie pozyskiwania, przetwarzania, analizy danych i formułowania wniosków w procesie konsultacji aktów prawnych.



PRACODAWCY RP

WWW.PRACODAWCYRP.PL



Projekt zakłada:

- 01** przygotowanie i przeprowadzenie dla Uczestników Projektu szkoleń wstępnych z funkcjonalności, wykorzystania IBW i ChatGPT:
 - po 4 h na grupę, zdalnie,
- 02** przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń cyklicznych z nowych funkcjonalności, obszarów problemowych:
 - 2 szkolenia po 2 h na grupę, zdalnie,
- 03** przygotowanie i udostępnienie Uczestnikom Projektu materiałów szkoleniowych podręcznik użytkownika w formacie pdf, aktualizowany w przypadku dodania nowych funkcjonalności).

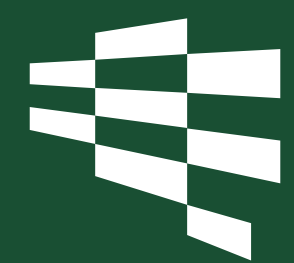


JAK APLKOWAĆ?

Dokumenty należy przelać na adres e-mail: dfe@pracodawcyrp.pl lub dostarczyć pocztą/kurierem/osobiście do Biura Projektu. Należy pamiętać o ich podpisaniu i ostemplowaniu w miejscach do tego przewidzianych - w przypadku dokumentów składanych w postaci papierowej lub podpisaniu kwalifikowanym podpisem elektronicznym (w przypadku dokumentów składanych w postaci elektronicznej) przez osoby upoważnione do reprezentowania Organizacji członkowskiej PRP (zgodnie z CEIDG lub KRS).

Więcej informacji o procesie rekrutacji można znaleźć na [stronie Projektu](#).





PRACODAWCY RP

Akademia stanowienia i monitorowania prawa w Pracodawcach RP

Zgłoś się i skorzystaj

www.pracodawcyrp.pl/asimp

Co oferujemy?



Darmowe szkolenia

- wystąpienia medialne – formy wypowiedzi pisemne i ustne dla mediów, ćwiczenia przed kamerą, mikrofonem,
- kompetencje miękkie – techniki negocjacyjne, radzenie sobie ze stresem, organizacja pracy,
- proces prawodawczy – inicjowanie zmian przepisów, formułowanie i konkluzyność uwag do projektów,
- warsztat z grą symulacyjną – jak dbać o interes przedsiębiorcy w procesie prawodawczym?



Indywidualne konsultacje poszkoleniowe

– profesjonalna pomoc eksperta m.in. w zakresie:

- formułowania opinii do projektu aktu normatywnego,
- sporządzania i weryfikowania prawidłowości OSR,
- identyfikacji możliwości wpływu na procedurę prawodawczą.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



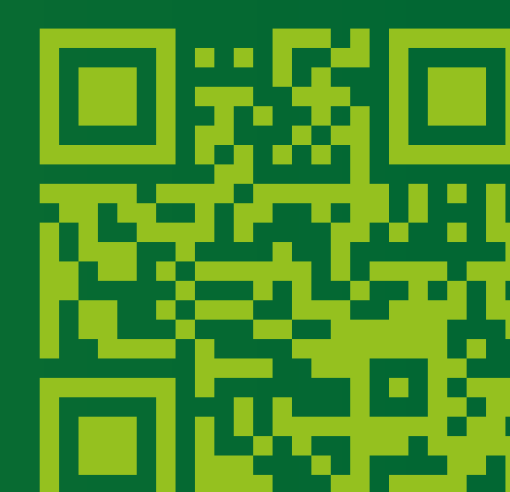
Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Projekt skierowany jest do organizacji członkowskich Pracodawców RP oraz ich członków. Można zgłosić dowolną liczbę Przedstawicieli zaangażowanych w działalność związaną z monitorowaniem i oddziaływaniem na proces legislacyjny.

Więcej informacji można
znaleźć na stronie Projektu:
pracodawcyrp.pl/asimp





Kompas Europejski

Monitor polityczno-regulacyjny UE

Zapraszamy do lektury

KLIKNIJ TUTAJ

- Debata o wzmocnieniu bezpieczeństwa gospodarczego Europy
- Pracodawcy RP w dyskusji o kolejnym budżecie Unii Europejskiej i planach wydatkowania funduszy europejskich
- SAFE: 43,7 miliarda euro na bezpieczeństwo i rozwój przemysłu
- Industrial Accelerator Act – Nowy impuls dla „Made in EU”
- Polska walczy o siedzibę EUCA
- UE w liczbach
- Na horyzoncie



Ostatnio do Pracodawcy RP dołączyli:



Z przyjemnością witamy w gronie członków Pracodawcy RP Lubelski Węgiel Bogdanka S.A. najnowocześniejszą i jedną z najbardziej efektywnych kopalń węgla kamiennego w Polsce, należącą do Grupy Enea, lidera polskiego rynku energetycznego.

Spółka odgrywa kluczową rolę w zaopatrywaniu odbiorców przemysłowych, zwłaszcza sektora energetyki zawodowej i przemysłowej, opierając współpracę na stabilnych, długoterminowych relacjach. Bogdanka wyróżnia się wysoką wydajnością wydobywania i konsekwentnie realizowanymi planami inwestycyjnymi, wyznaczając standardy w branży.

Współpraca w ramach organizacji stanowić będzie platformę do rozwoju sektora energetycznego i przemysłowego oraz wzmacniania bezpieczeństwa energetycznego, poprzez wymianę doświadczeń, inicjowanie projektów branżowych oraz wspieranie dialogu pomiędzy biznesem, administracją i sektorem energetycznym.



Witamy w gronie członków Pracodawcy RP Sopra Steria. Jedną z czołowych firm w Europie w obszarze usług IT – zatrudniającą blisko 51 000 ekspertów w niemal 30 krajach, od dekad kształtującą rozwój nowoczesnych technologii cyfrowych.

Sopra Steria wspiera procesy transformacji cyfrowej w kluczowych sektorach, w tym administracji publicznej Unii Europejskiej, ochronie zdrowia, energetyce, bankowości i przemyśle, oferując kompleksowe usługi IT w obszarze infrastruktury serwerowej i chmurowej oraz rozwoju, testowania i zarządzania aplikacjami, oparte na międzynarodowym doświadczeniu i wysokich kompetencjach eksperckich.

Współpraca w ramach organizacji stanowić będzie platformę do dyskusji i wspólnych inicjatyw w ramach wspierania cyfrowej transformacji z uwzględnieniem potrzeb sektora publicznego i prywatnego oraz wymiany doświadczeń w obszarze rozwoju nowoczesnych usług IT i infrastruktury cyfrowej.





Gramy do jednej bramki

Witamy PZPN (Polski Związek Piłki Nożnej) w gronie członków Pracodawców RP! To największa organizacja sportowa w Polsce, działająca w oparciu o rozbudowaną strukturę terenową. PZPN jako znaczący pracodawca i podmiot instytucjonalny zarządza ogólnopolskim systemem rozgrywek oraz realizuje projekty edukacyjne i inwestycyjne na styku sportu, biznesu i administracji.

Współpraca będzie doskonałą okazją do wymiany doświadczeń oraz inicjowania projektów wzmacniających rolę sportu jako fundamentu zdrowego społeczeństwa.

To początek zaangażowania Pracodawców RP w rozwój polskiego sportu... STAY TUNED!



