

MONIKA NOWIKOWSKA

Akademia Sztuki Wojennej, Polska

m.nowikowska@akademia.mil.pl

ORCID0000-0001-5166-8375

DOI: 10.13166/awsge/210700

**ZARZĄDZANIE ZGODNOŚCIĄ
(COMPLIANCE) JAKO NARZĘDZIE
WSPIERAJĄCE ZRÓWNOWAŻONY
ROZWÓJ ORGANIZACJI**

WSGE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES IN JÓZEFÓW PUBLISHING HOUSE

ABSTRAKT

Zarządzanie zgodnością (*compliance*) staje się obecnie jednym z kluczowych narzędzi wspierających realizację zrównoważonego rozwoju w organizacjach. W dobie rosnących oczekiwań społecznych i prawnych, jak również wymagań w zakresie transparentności i odpowiedzialności, system *compliance* nie jest już wyłącznie elementem ochrony prawnej, lecz integralnym składnikiem nowoczesnego, zrównoważonego zarządzania. Jego głównym celem jest zapewnienie zgodności działania organizacji z obowiązującymi normami prawnymi, standardami branżowymi, normami etycznymi oraz wewnętrznymi politykami. W artykule omówiono znaczenie i rolę *compliance* jako narzędzia wspierającego zrównoważony rozwój, analizując zarówno praktyczne aspekty wdrażania zgodności, jak i aktualne regulacje unijne i polskie w tym obszarze.

SŁOWA KLUCZOWE: *compliance, etyka, ład korporacyjny, sygnalista, zarządzanie zgodnością, zrównoważony rozwój*

ABSTRACT

Compliance management is currently becoming one of the key tools supporting the implementation of sustainable development in organisations. In an era of growing social and legal expectations, as well as requirements for transparency and accountability, a compliance system is no longer just an element of legal protection but an integral component of modern, sustainable management. Its main objective is to ensure that the organisation's activities comply with applicable legal regulations, industry standards, ethical norms and internal policies. The article discusses the importance and role of compliance as a tool supporting sustainable development, analysing both the practical aspects of compliance implementation and current EU and Polish regulations in this area.

KEYWORDS: *compliance, ethics, corporate governance, whistleblower, compliance management, sustainable development.*

WPROWADZENIE

Współczesne organizacje funkcjonują w złożonym otoczeniu prawnym, społecznym i środowiskowym. W obliczu rosnących oczekiwań różnych interesariuszy oraz wymogów prawnych, przedsiębiorstwa coraz częściej wdrażają systemy zarządzania zgodnością, czyli tzw. *compliance*. Zarządzanie zgodnością to nie tylko mechanizm ochrony przed naruszeniami prawa, ale także istotny filar strategii zrównoważonego rozwoju firmy^[1]. Zasadne wydaje się podjęcie próby określenia pojęcia *compliance* na podstawie aktualnego stanu teorii.

Termin *compliance* należy do używanych od dawna, a zakres omawianego pojęcia zmieniał się na przestrzeni wieków, w miarę jak przybywało materiału egzemplifikacyjnego. Wokół analizowanego terminu aktualny jest spór o jego pochodzenie. Przyjąć można zarówno brytyjski, jak i łaciński rodowód.

^[1] Twórcą teorii zrównoważonego rozwoju był w XVIII wieku Hans Carl von Carlowitz, który po raz pierwszy użył tego pojęcia w aspekcie leśnictwa. Według Autora, pojęcie to oznaczało taki sposób gospodarowania lasem, aby wycinać tylko tyle drzew, ile może w to miejsce urosnąć, tak, by las nigdy nie został zlikwidowany oraz by sam mógł się odbudowywać (R. Lusawa, *Hans Carl von Carlowitz twórca pojęcia trwałości*, Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie 2009, t. 3, nr 1-2, s. 5). Pojęcie zrównoważonego rozwoju bywa utożsamiane z pojęciem trwałego rozwoju. Pojęcia te stosowane są zamiennie. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że właściwym jest stosowanie pojęcia trwałego rozwoju (zob. K.S. Howe, *Perspektywy rozwoju obszarów wiejskich w Europie: kwestia zrównoważenia*, [w:] *Rozwój obszarów wiejskich. Doświadczenia krajów europejskich*, (red.) K. Zawalińska, Warszawa 2005, s. 38). Koncepcja zrównoważonego rozwoju rozpatrywana jest w kategoriach kompromisu między *mieć* czy *być*, tworząc współczesną definicję jakości życia. Rozwój zrównoważony definiowany jest jako *rozwój zapewniający zaspokojenie potrzeb współczesnych i przyszłych pokoleń* (W. Tyburski, *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Toruń 2011, s. 9). Wśród głównych celów zrównoważonego rozwoju wskazuje się poprawę jakości życia, ustalenie hierarchii potrzeb determinujących jakość życia jednostki. Teoria Carlowitza stanowiła także podstawę do formułowanej w XX w. Teorii *trójkąta trwałości*, czyli postulatu jednoczesnego zagwarantowania równowagi ekologicznej, bezpieczeństwa ekonomicznego i sprawiedliwości społecznej. Trójkąt trwałości zakłada, że gospodarka powinna tworzyć dobrobyt społeczeństwa. Zobowiązana jest do łagodnego obchodzenia się z przyrodą i związana odpowiedzialnością za przyszłe pokolenia. Idea trwałości ma służyć nie tyle ochronie zasobów przyrodniczych, co zapewnieniu długo odpornego na kryzysy rozwoju gospodarczego. Takie rozumienie pojęcia należy przekładać na obecnie projektowane rozwiązania prawne i wszelkie działania gospodarcze (M. Nowikowska, *Digital identity as an element of sustainable social economic development in democratic countries*, [w:] *Human rights in the face of social realities*, (red.) I. Laki, K. Schottner, P. Czarnek, B. Aytac, Budapest 2024, s. 107.

Podczas gdy brytyjska etymologia słowa *compliance* oznacza zgodność lub podporządkowanie się, etymologia łacińska *complere* oznacza wypełniać, kompletować – stąd w konsekwencji jego związek z ideą wypełniania lub spełniania określonych wymagań lub standardów^[2].

Należy podkreślić, że brak jest legalnej definicji *compliance*. W prawie polskim termin ten jest szeroko stosowany, zwłaszcza w sektorze finansowym, gdzie ustawodawca nawiązuje do zasad zarządzania ryzykiem i zgodnością z przepisami^[3].

W literaturze przedmiotu T. Braun podkreśla, że normy zgodnościowe tzw. normy *compliance* w organizacjach rozumiane są jako wprowadzane w korporacjach zbiory powiązanych ze sobą norm nakładających na ich adresatów obowiązek określonych zachowań zmierzających do zapewnienia działania tych korporacji w zgodzie z normami prawa, regulacjami administracyjnych organów nadzoru oraz regułami postępowania określonymi w wewnętrznych aktach normatywnych tych korporacji^[4].

A. Jurkowska-Zeider trafnie zauważa, że normy zgodnościowe to wszystkie te normy powstające w ramach globalnych instytucji gospodarczych skierowane do pracowników, władz statutowych i akcjonariuszy tych instytucji, a także do podmiotów wchodzących z nimi w relacje natury gospodarczej, których celem, z uwagi na interes tych instytucji, jest zapewnienie działania przez nie zgodnie zarówno z normami prawa obowiązującymi na terytoriach, na których instytucje te operują, jak i z innymi zaleceniami normatywnymi, które z uwagi na swój charakter administracyjny, społeczny, gospodarczy,

^[2] E. Bogiel, *System compliance*, [w:] *Compliance. Przewodnik praktyczny*, (red.) J. Majcher, A. Otto, Warszawa 2024, s. 26.

^[3] Zob. m.in. ustawa z dnia 21.07.2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz.U. j.t. z 2025 r. poz. 640); ustawa z dnia 29.07.2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz.U. j.t. z 2024 r. poz. 722); ustawa z dnia 1.03.2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. j.t. z 2025 r. poz. 644). Ustawodawca w art. 8 ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu ustanawia obowiązek wyznaczenia pracownika odpowiedzialnego za nadzór nad zgodnością działalności instytucji obowiązanej z przepisami. Zgodnie z tym przepisem instytucje obowiązane wyznaczają pracownika zajmującego kierownicze stanowisko odpowiedzialnego za zapewnienie zgodności działalności instytucji obowiązanej oraz jej pracowników i innych osób wykonujących czynności na rzecz tej instytucji obowiązanej z przepisami o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu.

^[4] T. Braun, *Unormowania compliance w korporacjach*, Warszawa 2017, s. 13.

etyczny bądź kulturowy włączone zostały przez te organizacje do katalogu obowiązujących nakazów, zakazów i umocowań^[5].

Podobnie M. Romanowski *compliance* definiuje jako *zespół reguł postępowania określających sposób przestrzegania przez pracowników przedsiębiorstwa przepisów prawa, dobrych praktyk postępowania w danej branży oraz wewnętrznych regulacji przedsiębiorstwa*. *Compliance jest to zatem wewnętrzne prawo przedsiębiorstwa*^[6]. R. Pakła podkreśla, że *compliance* to obecnie najważniejszy element współczesnego biznesu, który ma na celu zapewnienie, że organizacje działają zgodnie z przepisami prawa, regulacjami branżowymi oraz standardami etycznymi. Autor dodatkowo wskazuje na kluczowe funkcje *compliance*. Należą do nich: a) monitorowanie zgodności działalności spółki z przepisami prawa i regulacjami; b) opracowywanie i wdrażanie polityk oraz procedur, które zapewniają zgodność z przepisami; c) przeprowadzanie audytów wewnętrznych, których celem jest dokładne zbadanie różnych aspektów działalności spółki, aby upewnić się, że są one zgodne z przepisami i regulacjami; d) prowadzenie szkoleń dla pracowników, które mają na celu promowanie kultury zgodności i etyki w całej organizacji; e) współpraca z innymi działami, np. prawnym, finansowym, HR, aby zapewnić skuteczne monitorowanie zgodności; f) komunikacja z organami regulacyjnymi, w tym przygotowywanie raportów i dokumentacji informacyjnej^[7].

Powyższe rozważania pozwalają przyjąć, że pojęcie *compliance* oznacza stan zgodności, sposób prowadzenia działalności gospodarczej, w którym organizacja pozostaje w zgodzie z wszystkimi obowiązującymi ją normami prawa, regulacjami nadzorczymi i innymi odnoszącymi się do niej normami, w tym standardami etycznymi, kulturowymi, społecznymi.

^[5] A. Jurkowska-Zeidler, Nowa Globalna Architektura Finansowa, Gdańskie Studia Prawnicze 2011, XXV, s. 535.

^[6] M. Romanowski, Wpływ compliance na skuteczność prawa gospodarczego, [w:] Skuteczność prawa. Konferencja Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, 27 lutego 2009 r., red. T. Giaro, Warszawa 2010, s. 82.

^[7] R. Pakła, *Rola jednostki compliance i sposoby wspierania biznesu*, [w:] *Compliance. Przewodnik praktyczny*, (red.). J. Majcher, A. Otto, Warszawa 2024, s. 115.

ROLA COMPLIANCE W ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU ORGANIZACJI

Powszechnie przyjmuje się, że zrównoważony rozwój każdej organizacji to strategia polegająca na prowadzeniu działalności w sposób, który łączy cele ekonomiczne z troską o środowisko i społeczeństwo, tak aby nie zagrażać przyszłym pokoleniom^[8]. Oznacza to dążenie do równowagi między trzema filarami: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Przyjęcie zrównoważonego rozwoju przez organizację stanowi określenie długoterminowej strategii, która zakłada, że organizacja powinna działać w sposób odpowiedzialny i z myślą o przyszłych pokoleniach. Cele ekonomiczne polegają na osiągnięciu zysków i wzroście finansowym, co jest nieodzowne dla funkcjonowania i sukcesu przedsiębiorstwa. Zrównoważony rozwój zakłada jednak, że cele ekonomiczne powinny być osiągnięte w sposób etyczny i z poszanowaniem społeczności, w której organizacja działa oraz środowiska naturalnego. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju w dzisiejszych czasach staje się coraz bardziej popularna w praktyce gospodarczej. Przedsiębiorstwa kładą coraz większy nacisk na prowadzenie jasnej i czytelnej polityki informacyjnej dotyczącej działalności prospołecznej oraz proekologicznej^[9].

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zrównoważony rozwój jest innowacyjnym nurtem i głównym wyznacznikiem kierunku transformacji gospodarki. Pojęcie to często używane jest zamiennie z terminem ESG (*Environmental, Social, Governance* – Kryteria środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego oraz z terminem CSR (*Corporate Social Responsibility* – Społeczna odpowiedzialność biznesu). Można wskazać, że geneza ww. pojęć jest taka sama, czyli dążenie organizacji do przestrzegania praktyk, które pozytywnie oddziałują na otoczenie. Pomiedzy analizowanymi pojęciami

^[8] K.S. Howe, op.cit., s. 38.

^[9] A. Gniadowska-Szymańska, Zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu (CRS) i ESG w świetle uregulowań prawnych w Polsce i Unii Europejskiej, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, Nr 1 (75), 2025, s. 91.

istnieją pewne różnice^[10]. ESG jest traktowane jako zestaw czynników pozwalających na monitorowanie efektów działalności organizacji. Jak trafnie zauważa A. Gniadkowska-Szymańska, ESG oznacza *działalność firmy na rzecz środowiska naturalnego, klientów, dostawców oraz pracowników, a także wdrożenie tzw. ładu korporacyjnego*^[11]. ESG dąży do tego, by te wysiłki były mierzalne. Natomiast celem CSR jest pokazanie, że biznes może być odpowiedzialny wobec otoczenia, w którym działa. Jest formą samoregulacji, poprzez którą organizacje są w stanie pokazać, że mogą mieć pozytywny wpływ na środowisko, pracowników, konsumentów, lokalne społeczności czy sektor publiczny.

Dalsze rozważania zostaną poświęcone analizie przepisów prawnych regulujących *compliance*, jako jednego z narzędzi wspierającego strategię zrównoważonego rozwoju organizacji. *Compliance* obejmuje działania mające na celu zapewnienie zgodności firmy z obowiązującym prawem, normami branżowymi oraz wewnętrznymi politykami. Dotyczy to różnych obszarów – od prawa pracy, przez ochronę środowiska, po przeciwdziałanie praniu pieniędzy czy korupcji. Skuteczny system *compliance* zwiększa zatem transparentność, ogranicza ryzyko prawne i buduje zaufanie wśród klientów, partnerów i inwestorów.

Jak już zostało wskazane, w prawie polskim brak jest legalnej definicji *compliance*. Terminem ten jest szeroko stosowany w sektorze finansowym, energetycznym, farmaceutycznym czy telekomuniacyjnym, gdzie nawiązuje do zasad zarządzania ryzykiem i zgodnością z przepisami. Na gruncie prawa polskiego system *compliance* postrzegany jest zatem jako część szerszego zarządzania ryzykiem w organizacji. Ustanowienie oraz odpowiednie działanie komórki *compliance* ma zapewnić, że organizacja działa w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami prawnymi. W dalszej części rozważań omówiony zostanie prawny obowiązek ustanowienia oficera *compliance* oraz obowiązek ustanowienia wewnętrznej procedury zgłaszania naruszeń na gruncie ustawy z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów^[12].

^[10] Ibidem, s. 92.

^[11] Ibidem, s. 96.

^[12] Dz.U. j. t. z 2024 r. poz. 928.

OFFICER COMPLIANCE

Obowiązek ustanowienia oficera *compliance* uregulowany został w ustawie z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu^[13]. Zgodnie z dyspozycją art. 8 tej ustawy instytucje obowiązane^[14] zostały zobowiązane do wyznaczenia pracownika zajmującego kierownicze stanowisko odpowiedzialnego za zapewnienie zgodności działalności instytucji obowiązanej oraz jej pracowników i innych osób wykonujących czynności na rzecz tej instytucji obowiązanej z przepisami o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Wyznaczony pracownik jest również odpowiedzialny za przekazywanie w imieniu instytucji obowiązanej

^[13] Dz.U. j.t. z 2025, poz. 644.

^[14] Instytucje obowiązane są to wymienione w art. 2 ust. 1 ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu podmioty, które na gruncie ustawy są zobowiązane do stosowania określonych środków i narzędzi mających na celu redukcję zjawiska prania pieniędzy i finansowania terroryzmu. Do tych instytucji zaliczone zostały m.in. banki krajowe, oodziały banków zagranicznych, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, fundusze inwestycyjne, zakłady ubezpieczeń, dwokaci, notariusze, radcowie prawni, prawnicy zagraniczni, doradcy podatkowi w zakresie, w jakim świadczą na rzecz klienta pomoc prawną lub czynności doradztwa podatkowego dotyczące: a) kupna lub sprzedaży nieruchomości, przedsiębiorstwa lub zorganizowanej części przedsiębiorstwa, b) zarządzania środkami pieniężnymi, instrumentami finansowymi lub innymi aktywami klienta, c) zawierania umowy o prowadzenie rachunku bankowego, rachunku papierów wartościowych lub wykonywania czynności związanych z prowadzeniem tych rachunków, d) wnoszenia wkładu do spółki kapitałowej lub podwyższenia kapitału zakładowego spółki kapitałowej zob. szerzej: A. Górski, M. Królikowski, *Komentarz do art. 2, [w:] Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Ustawa sankcyjna. Komentarz*, (red.) M. Dyl, M. Królikowski, Warszawa 2024, Legalis.

zawiadomień, o których mowa w art. 74 ust. 1^[15], art. 86 ust. 1^[16], art. 89 ust. 1^[17] i art. 90^[18] ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy.

Należy wskazać, że przepis ten stanowi odpowiednik art. 8 ust. 4 dyrektywy AML^[19]. Ustawodawca polski, implementując przepisy Dyrektywy AML przyjął obowiązek wyznaczania w podmiotach obowiązanych AML *officera*, lub też *compliance officera*. Osoba ta musi zajmować stanowisko kierownicze. Zarówno na gruncie dyrektywy AML, jak i polskiej ustawy wdrożeniowej, nie określono pojęcia *stanowisko kierownicze*. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że stanowiska kierowniczego nie należy utożsamiać z przewidzianym w ustawie o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu pojęciem *kadry kierowniczej*. Pojęcie kadry kierowniczej zpało przewidziane w art. 6 oraz zdefiniowane w art. 2 ist. 2 pkt 9 tej ustawy. Przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla rozumie się członka zarządu, dyrektora lub pracownika instytucji obowiązanej posiadającego wiedzę z zakresu ryzyka

^[15] Art. 74 ust. 1 ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu – instytucja obowiązana zawiadamia Generalnego Inspektora o okolicznościach, które mogą wskazywać na podejrzenie popełnienia przestępstwa prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu.

^[16] Art. 86 ust. 1 ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu – instytucja obowiązana niezwłocznie zawiadamia Generalnego Inspektora, za pomocą środków komunikacji elektronicznej, o przypadku powzięcia uzasadnionego podejrzenia, że określona transakcja lub określone wartości majątkowe mogą mieć związek z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu.

^[17] Art. 89 ust. 1 ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu – instytucja obowiązana, z wyłączeniem banków krajowych, oddziałów banków zagranicznych, oddziałów instytucji kredytowych oraz spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, niezwłocznie zawiadamia właściwego prokuratora o przypadku powzięcia uzasadnionego podejrzenia, że wartości majątkowe będące przedmiotem transakcji lub zgromadzone na rachunku pochodzą z przestępstwa innego niż przestępstwo prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu lub z przestępstwa skarbowego albo mają związek z przestępstwem innym niż przestępstwo prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu lub z przestępstwem skarbowym.

^[18] Art. 90 ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu – instytucja obowiązana niezwłocznie zawiadamia Generalnego Inspektora, za pomocą środków komunikacji elektronicznej, o przeprowadzeniu transakcji, o której mowa w art. 86 ust. 1, w przypadku gdy przekazanie zawiadomienia było niemożliwe przed jej przeprowadzeniem.

^[19] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 2015/849 z dnia 20 maja 2015 r. w sprawie zapobiegania wykorzystywaniu systemu finansowego do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, zmieniająca rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 648/2012 i uchylająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2005/60/WE oraz dyrektywę Komisji 2006/70/WE (Dz.Urz.UE.L Nr 141, str. 73). Dyrektywa AML (Anty Money Laundering).

prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu związanego z działalnością instytucji obowiązanej oraz podejmującego decyzje mające wpływ na to ryzyko. Ustawodawca na gruncie ustawy o o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu posługuje się zarówno pojęciem *kadry kierowniczej wyższego szczebla* jak i *stanowiska kierowniczego*. W odniesieniu do oficera *compliance*, ma on zajmować stanowisko kierownicze.

Przy próbie wyjaśniania tejgo pojęcia pomocne może być orzecznictwo sądowe zapadłe na tle stosowania art. 151(4) ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy^[20], regulującego pracę kadry zarządzającej. Sąd Apelacyjny w Szczecinie w wyroku z dnia 28 lipca 2022 r. wskazał, że pracownik kierujący komórką organizacyjną, wyodrębnioną w strukturze organizacyjnej zakładu pracy, nie zajmuje stanowiska kierowniczego w rozumieniu przepisów Kodeksu pracy, jeśli kieruje zespołem pracowników przy jednoczesnym wykonywaniu pracy na równi z członkami kierowanego zespołu^[21]. Zgodnie z treścią art. 151(4) k.p. pracownicy zarządzający w imieniu pracodawcy zakładem pracy i kierownicy wyodrębnionych komórek organizacyjnych wykonują, w razie konieczności, pracę poza normalnymi godzinami pracy bez prawa do wynagrodzenia oraz dodatku z tytułu pracy w godzinach nadliczbowych. Jak trafnie wskazał Sąd Apelacyjny w Poznaniu^[22] w wyroku z 4 grudnia 2019 r. wyłączenie prawa do wynagrodzenia i dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych wobec pracowników zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy oraz kierowników wyodrębnionych komórek organizacyjnych tłumaczy się istnieniem wpływu pracowników na stanowiskach kierowniczych na planowanie czasu pracy. Mogą oni dysponować w większym – aniżeli szeregowi pracownicy – zakresie swoim czasem pracy, decydując o pozostaniu w pracy ponad obowiązujące normy czasu pracy. Jeśli mają taką swobodę, rzeczywiście nie istnieje podstawa do przyznania im wynagrodzenia i dodatku za pracę nadliczbową. Podobnie Sąd Najwyższy

^[20] (Dz.U. j.t. z 2025, poz. 277).

^[21] Wyrok SA w Szczecinie z dnia 28 lipca 2022 r., III APA 6/22, Legalis. Podobnie Postanowienie SN z dnia 18 listopada 2020 r, I PK 2015/19, Legalis.

^[22] Wyrok SA w Poznaniu z dnia 4 grudnia 2019 r., III APA 11/19, Legalis.

w wyroku z 20 lutego 2020 r. podkreślił, że z art. 151(4) k.p. wynika zakaz stosowania przez pracodawców takich rozwiązań organizacyjnych, które w samym swoim założeniu rodzą konieczność wykonywania pracy stale w godzinach nadliczbowych przez pracowników zajmujących kierownicze stanowiska. Praca takich pracowników w godzinach nadliczbowych dopuszczalna jest tylko wyjątkowo, *w razie konieczności*. Pracodawca nie może więc ustalić pracownikowi zakresu obowiązków, który nie może zostać wykonany w normalnych godzinach pracy. Nie jest zatem możliwe stosowanie takich rozwiązań organizacyjnych, które z założenia wymagałyby stałego wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych. Z powyższego wynika, że osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych nie mogą być pozbawione prawa do wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, jeżeli wadliwa organizacja pracy wymusza systematyczne przekraczanie norm czasu pracy^[23].

Wydaje się, że istota pojęcia *stanowisko kierownicze* zajmowane przez oficera *compliance* na gruncie ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu sprowadza się do odpowiedniego osadzenia *AML officera* w strukturze instytucji obowiązanej tak, aby zapewnić zarówno odpowiedni kanał raportowania do osób odpowiedzialnych za zarządzanie instytucją obowiązaną, jak i odpowiednią niezależność w wykonywaniu powierzonych zadań^[24]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że co do zasady, najlepszym rozwiązaniem takim osobom jak: oficer *compliance*, pełnomocnik ochrony informacji niejawnych, inspektor ochrony danych osobowych, jest przyznanie całkowitej autonomii w ramach funkcjonowania organizacji. B. Makowicz trafnie zauważa, że niezależność w wykonywaniu obowiązków powinna sprowadzać się do funkcji *wewnętrznego prokuratora*, którego kompetencje nie zostaną ograniczone nawet wówczas, gdy przedmiotem weryfikacji będzie zachowanie samego członka zarządu^[25]. Analizowny przepis pozwala stwierdzić,

^[23] Wyrok SN z dnia 20 lutego 2020 r., I PK 247/18, Legalis.

^[24] A. Górski, M. Królikowski, Komentarz do art. 8, [w:] (red.) M. Dyl, M. Królikowski, Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Ustawa sankcyjna. Komentarz, Warszawa 2024, Legalis.

^[25] B. Makowicz, Compliance w przedsiębiorstwie, Warszawa 2011, s. 49.

że miejsce służb *compliance* w strukturach organizacyjnych firmy powinno być usytuowane wysoko^[26], bezpośrednio pod zarządem z zapewnieniem im odpowiednich zasobów oraz niezależności działania. W ramach niezależności szczególnie istotne miejsce zajmuje bezpośredni dostęp do członków zarządu oraz organów nadzoru np. rady nadzorczej^[27].

Do zadań oficera *compliance* należy zapewnienie zgodności działalności instytucji obowiązanej oraz jej pracowników i innych osób wykonujących czynności na rzecz tej instytucji obowiązanej z przepisami o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu oraz przekazywanie w imieniu instytucji obowiązanej zawiadomień, o których mowa w art. 74 ust. 1, art. 86 ust. 1, art. 89 ust. 1 i art. 90 ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Oprócz generalnego obowiązku zapewnienie zgodności działalności instytucji obowiązanej oraz jej pracowników i innych osób wykonujących czynności na rzecz tej instytucji z przepisami ustawy, przewidziany został także obowiązek przekazywania w imieniu tej instytucji zawiadomień.

Zgodnie z art. 147 pkt 1 ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, brak wyznaczenia osoby odpowiedzialnej za wykonanie obowiązków określonych w ustawie, o którym mowa w art. 8, tj oficera *compliance*, jest deliktem administracyjnym i daje podstawą do nałożenia kary administracyjnej na instytucję obowiązaną.

^[26] T. Braun, *Unormowania compliance w korporacjach*, Warszawa 2017, s. 191.

^[27] P. Janecki, *Rola kierownictwa, Polityka Compliance, Relacje między compliance a innymi jednostkami*, [w:] *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, (red.) B. Jagura, M. Makowicz, Warszawa 2019, s. 120.

WEWNĘTRZNA PROCEDURA ZGŁASZANIA NARUSZEŃ NA GRUNCIE USTAWY O OCHRONIE SYGNALISTÓW

Ustawa z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów^[28] jest pierwszym w Polsce aktem prawnym w sposób systemowy regulującym sytuację sygnalistów: od zakresu ich ochrony i praw, po uregulowanie kwestii dotyczących zakresu i rodzaju zgłoszeń wewnętrznych i zewnętrznych, ujawnienia publicznego, kanałów zgłoszeń, procedur i innych obowiązków, jakie nałożono na pracodawców i instytucje publiczne. Należy wskazać, że ustawa ta została wdrożona na mocy Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii^[29]. Unijna dyrektywa 2019/1937 określiła zasady, zgodnie z którymi państwa członkowskie mają zapewnić funkcjonowanie skutecznych kanałów poufnego zgłaszania naruszeń prawa przez sygnalistów. System zgłaszania naruszeń ma zastosowanie do sektora publicznego i prywatnego, poprzez kanały zarówno wewnętrzne (w organizacji), jak i zewnętrzne (zgłaszanie właściwemu organowi publicznemu)^[30].

Ustawodawca na mocy art. 24 ust. 1 ustawy o sygnalistach ustanowił zasadę, zgodnie z którą sygnalista powinien w pierwszej kolejności dokonać zgłoszenia wewnętrznego, za pośrednictwem ustanowionych wewnętrznych kanałów dokonywania zgłoszeń. Rozwiązanie to stanowi realizację reguły preferowania korzystania z wewnętrznych kanałów zgłaszania nieprawidłowości, o której mowa w art. 7 ust. 2 Dyrektywy 2019/1937. Zasada ta wynika także z motywu 47 preambuły dyrektywy 2019/1937, w którym prawodawca unijny podkreślił, że istotne jest, by odpowiednie informacje docierały szybko do osób znajdujących się najbliżej źródła problemu, które dysponują odpowiednimi

^[28] Ustawa z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów (Dz.U. poz. 928).

^[29] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (Dz.Urz. UE L Nr 305, s. 17) – dalej jako Dyrektywa 2019/1937.

^[30] U. Góral, System ochrony sygnalistów w sektorze publicznym z perspektywy europejskiej, [w:] Ochrona sygnalistów w sektorze publicznym, (red.) M. Sakowska-Baryła, Warszawa 2024, s. 2.

uprawnieniami do jego rozwiązania, czyli wczesnego i skutecznego wyeliminowania zagrożeń dla interesu publicznego. Należy podkreślić, że zgłoszenia wewnętrzne umożliwiają organizacji wprowadzenie odpowiednich rozwiązań o charakterze prewencyjnym, jak również pozwalają zminimalizować ryzyko reputacyjne w przypadku gdy jest ono nieuzasadnione lub zawiera nieprawdziwe informacje^[31]. Wreszcie, zgłoszenia wewnętrzne są również najlepszym sposobem na przekazanie informacji osobom, które mogą przyczynić się do wczesnego i skutecznego wyeliminowania zagrożeń dla interesu publicznego^[32]. W świetle treści art. 24 i 25 ustawy o sygnalistach zasadą jest samodzielne zarządzanie zgłoszeniami wewnętrznymi przez podmiot prawny^[33].

Należy podkreślić, że obowiązek ustanowienia wewnętrznych kanałów dokonywania zgłoszeń stosuje się do *zobowiązanych podmiotów prawnych*. W dyspozycji art. 23 określony został próg 50 pracowników. Przepisy ustawy stosuje się do podmiotu prawnego, na rzecz którego według stanu na dzień 1 stycznia lub 1 lipca danego roku wykonuje pracę zarobkową co najmniej 50 osób. Z obowiązku ustanowienia wewnętrznych kanałów zgłaszania zwolnione zostały jednostki organizacyjne gmin lub powiatów liczących mniej niż 10 000 mieszkańców.

Na podstawie art. 24 ust. 1 ustawy o sygnalistach podmiot prawny ustala wewnętrzną procedurę dokonywania zgłoszeń naruszeń prawa i podejmowania działań następnych. Zatem podstawą prawną umożliwiającą dokonywanie zgłoszeń wewnętrznych w danym podmiocie prawnym oraz regulującą wewnętrzne kanały i procedury dokonywania tych zgłoszeń przez sygnalistów oraz podejmowanie działań następnych będzie wewnątrzorganizacyjny akt prawny (tzw. procedura zgłoszeń wewnętrznych)^[34].

^[31] M. Czaplińska, Zgłoszenia wewnętrzne, [w:] Ochrona sygnalistów w sektorze publicznym, (red.) M. Sakowska-Baryła, Warszawa 2024, s. 49 i n.

^[32] Motyw 33 preambuły Dyrektywy 2019/1937.

^[33] Należy podkreślić, że w art. 25 ust. 1 pkt 1 ustawy o sygnalistach ustawodawca przewidział wyjątek, polegający na możliwości powierzenia podmiotowi zewnętrznemu przyjmowania zgłoszeń wewnętrznych.

^[34] M. Czaplińska, op.cit., s. 51.

W doktrynie wskazuje się, że z uwagi na fakt, że wewnętrzna procedura dokonywania zgłoszeń naruszeń prawa i podejmowania działań następnych powinna gwarantować ochronę pracowników oraz innych sygnalistów przed negatywnymi konsekwencjami związanymi z dokonanymi przez nich zgłoszeniami, jej treść powinna być przedmiotem konsultacji ze związkami zawodowymi, lub przedstawicielami osób świadczących pracę na rzecz podmiotu prawnego, wyłoniionymi w trybie przyjętym w podmiocie prawnym, jeżeli nie działa w nim zakładowa organizacja związkowa. Ustawodawca dodatkowo przyjął, że konsultacje takie powinny trwać nie krócej niż 5 dni i nie dłużej niż 10 dni od dnia przedstawienia przez podmiot prawny projektu procedury zgłoszeń wewnętrznych.

Przedmiot regulacji ustawowej zawartej w treści art. 25 do 27 ustawy o sygnalistach dotyczy minimalnej treści procedury zgłoszeń wewnętrznych. Procedura zgłoszeń wewnętrznych powinna regulować następujące zagadnienia: a) kanał przyjmowania zgłoszeń (wewnętrzną jednostkę organizacyjną lub osobę w ramach struktury organizacyjnej podmiotu prawnego, lub podmiot zewnętrzny, upoważnione przez podmiot prawny do przyjmowania zgłoszeń wewnętrznych) zaprojektowany w bezpieczny sposób zapewniający ochronę poufności tożsamości osoby dokonującej zgłoszenia; b) potwierdzenie osobie dokonującej zgłoszenia przyjęcia zgłoszenia w terminie 7 dni od jego otrzymania; c) wyznaczenie bezstronnej wewnętrznej jednostki organizacyjnej lub osoby w ramach struktury organizacyjnej podmiotu prawnego, upoważnionej do podejmowania działań następnych, włączając w to weryfikację zgłoszenia wewnętrznego i dalszą komunikację z sygnalistą, w tym występowanie o dodatkowe informacje i przekazywanie sygnaliście informacji zwrotnej; d) tryb postępowania z informacjami o naruszeniach prawa zgłoszonymi anonimowo; e) maksymalny termin na przekazanie informacji zwrotnych, nieprzekraczający 3 miesięcy od potwierdzenia otrzymania zgłoszenia lub, w przypadku niewysłania potwierdzenia do osoby dokonującej zgłoszenia – 3 miesięcy od upływu 7 dni od dokonania zgłoszenia; f) zapewnienie zrozumiałych i łatwo dostępnych informacji na temat procedur na potrzeby dokonywania zgłoszeń zewnętrznych do właściwych organów.

Na wagę procedury podejmowania działań następnych, włączając w to weryfikację zgłoszenia wewnętrznego i dalszą komunikację z sygnalistą, zwrócił uwagę ETPC w sprawie *Gawlik p. Liechtenstein*[35]. Trybunał wskazał, że każda osoba, która decyduje się na ujawnienie informacji, powinna sprawdzić, w zakresie dozwolonym przez okoliczności, czy są one dokładne i wiarygodne – w szczególności jeżeli sygnalista jest zobowiązany do dyskrecji i lojalności wobec swojego pracodawcy i istnieje ryzyko naruszenia reputacji osób prywatnych. Jeżeli jednak chodzi o dokonywanie zgłoszeń wewnętrznych – sygnalista może w dobrej wierze zgłosić zaobserwowaną nieprawidłowość, bez konsekwencji, nawet gdy nie chce lub nie może jej zweryfikować. Stworzenie efektywnych kanałów zgłoszeń, które będą rozpatrywane przez bezstronnego specjalistę, jest więc najkorzystniejsze, szczególnie z perspektywy organizacji.

Zgodnie z dyspozycją art. 26 ustawy o sygnalistach, przekazanie zgłoszenia wewnętrznego może być dokonane ustnie lub pisemnie. Zgłoszenie ustne może być dokonane telefonicznie, za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej, np. nagrania, lub bezpośrednio w trakcie spotkania z osobą upoważnioną do przyjmowania zgłoszeń wewnętrznych przez podmiot prawny. Zgłoszenie pisemne może być dokonane w postaci papierowej lub elektronicznej. Podmiot prawny gwarantuje, że procedura zgłoszeń wewnętrznych oraz związane z przyjmowaniem zgłoszeń przetwarzanie danych osobowych uniemożliwiają nieupoważnionym osobom uzyskanie dostępu do informacji objętych zgłoszeniem oraz zapewniają ochronę poufności tożsamości sygnalisty, osoby, której dotyczy zgłoszenie, oraz osoby trzeciej wskazanej w zgłoszeniu. Ochrona poufności dotyczy informacji, na podstawie których można bezpośrednio lub pośrednio zidentyfikować tożsamość takich osób.

Ustawodawca nie zdecydował się na wprowadzenie obligatoryjnego wdrożenia anonimowego trybu dokonywania zgłoszeń wewnętrznych. W przypadku gdy podmiot prawny zdecyduje się rozpatrywać zgłoszenia anonimowe, należy regulacje tej kwestii umieścić w procedurze zgłoszeń wewnętrznych podmiotu prawnego.

[35] Wyrok ETPC z 16.2.2021 r., w sprawie *Gawlik p. Liechtenstein*, skarga nr 23922/19, Legalis.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie zgodnością *compliance* odgrywa coraz ważniejszą rolę w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, nie tylko w kontekście prawnym, ale również jako element strategii zrównoważonego rozwoju. Podstawową funkcją wdrażania systemów *compliance* w przedsiębiorstwie jest identyfikacja, monitorowanie i minimalizowanie ryzyka związanego z niezgodnością z regulacjami, normami branżowymi oraz wewnętrznymi politykami. Działania te wpływają bezpośrednio na przejrzystość, etykę i odpowiedzialność organizacyjną, które są elementem zrównoważonego rozwoju.

W artykule wykazano, że skuteczne zarządzanie zgodnością wspiera realizację celów zrównoważonego rozwoju przez wdrażanie i egzekwowanie polityk w obszarach ESG. Zarządzanie zgodnością wspiera ochronę środowiska, sprawiedliwość społeczną i ład korporacyjny ESG (*Environmental, Social, Governance*), a także buduje zaufanie wszystkich interesariuszy, od pracowników, po klientów i inwestorów. Organizacje, które traktują *compliance* jako element strategiczny, lepiej odpowiadają na oczekiwania rynku, unikając jednocześnie sankcji prawnych lub nieprzyjemności związanych z utratą reputacji. Systemowe podejście do *compliance* zwiększa przejrzystość działań organizacji, co przekłada się na większe zaufanie partnerów biznesowych i społeczeństwa.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można wskazać, że dobrze zaprojektowany system *compliance* umożliwia wcześniejsze wykrycie potencjalnych nieprawidłowości i redukuje ryzyko wystąpienia strat finansowych, wizerunkowych lub prawnych. Ponadto organizacje, które działają zgodnie z zasadami *compliance*, są atrakcyjniejsze dla inwestorów, mogą uczestniczyć w zamówieniach publicznych, opartych na zasadach zrównoważonego rozwoju.

Innym pozytywnym następstwem skutecznego wdrożenia *compliance* w organizacji jest sprzyjanie tworzeniu środowiska pracy, w którym etyka i odpowiedzialność są podstawą decyzji biznesowych, co wpływa na zaangażowanie i lojalność pracowników.

Należy podkreślić, że Unia Europejska w ostatnich latach intensywnie rozwija ramy regulacyjne, które ściśle łączą *compliance* z odpowiedzialnością społeczną, transparentnością korporacyjną oraz dbałością o środowisko. Jako jeden z przykładów aktów prawnych odnoszących się do zagadnienia *compliance* można wskazać dyrektywę 2019/1937 o ochronie sygnalistów, która wymaga od organizacji wdrożenia mechanizmów umożliwiających zgłaszanie nieprawidłowości. Systemy te są ważnym elementem *compliance* i wspierają budowę transparentnej, etycznej kultury organizacyjnej. Wydaje się, że na gruncie unijnym obowiązki *compliance* stają się formalnym wymogiem prawnym, tym samym Unia Europejska nie pozostawia tych zagadnień dobrowolności.

Podsumowując, zarządzanie zgodnością nie powinno być postrzegane wyłącznie jako obowiązek prawny, lecz jako strategiczne narzędzie wspierające długoterminowy rozwój i stabilność organizacji. Integracja *compliance* z celami zrównoważonego rozwoju staje się kluczowym czynnikiem sukcesu w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

BIBLIOGRAFIA

- Bogiel E., *System compliance*, [w:] *Compliance. Przewodnik praktyczny*, (red.) J. Majcher, A. Otto, Warszawa 2024.
- Braun T., *Unormowania compliance w korporacjach*, Warszawa 2017.
- Czaplińska M., *Zgłoszenia wewnętrzne*, [w:] *Ochrona sygnalistów w sektorze publicznym*, (red.) M. Sakowska-Baryła, Warszawa 2024.
- Gniadowska-Szymańska A., *Zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu (CRS) i ESG w świetle uregulowań prawnych w Polsce i Unii Europejskiej*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, Nr 1 (75), 2025.
- Góral U., *System ochrony sygnalistów w sektorze publicznym z perspektywy europejskiej*, [w:] *Ochrona sygnalistów w sektorze publicznym*, (red.) M. Sakowska-Baryła, Warszawa 2024.
- Górski A., Królikowski M., *Komentarz do art. 2*, [w:] *Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Ustawa sankcyjna. Komentarz*, (red.) M. Dyl, M. Królikowski, Warszawa 2024.
- Górski A., Królikowski M., *Komentarz do art. 8*, [w:] (red.) M. Dyl, M. Królikowski, *Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Ustawa sankcyjna. Komentarz*, Warszawa 2024.
- Howe K.S., *Perspektywy rozwoju obszarów wiejskich w Europie: kwestia zrównoważenia*, [w:] *Rozwój obszarów wiejskich. Doświadczenia krajów europejskich*, (red.) K. Zawalińska, Warszawa 2005.
- Janecki P., *Rola kierownictwa, Polityka Compliance, Relacje między compliance a innymi jednostkami*, [w:] *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, (red.) B. Jagura, M. Makowicz, Warszawa 2019.
- Jurkowska-Zeidler A., *Nowa Globalna Architektura Finansowa*, *Gdańskie Studia Prawnicze* 2011, XXV.
- Lusawa R., *Hans Carl von Carlowitz twórca pojęcia trwałości*, *Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie* 2009, t. 3, nr 1-2.
- Makowicz B., *Compliance w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011.
- Nowikowska M., *Digital identity as an element of sustainable social economic development in democratic countries*, [w:] *Human rights in the face of social realities*, (red.) I. Laki, K. Schottner, P. Czarnek, B. Aytac, Budapest 2024.
- Pakla R., *Rola jednostki compliance i sposoby wspierania biznesu*, [w:] *Compliance. Przewodnik praktyczny*, (red.) J. Majcher, A. Otto, Warszawa 2024.
- Romanowski M., *Wpływ compliance na skuteczność prawa gospodarczego*, [w:] *Skuteczność prawa. Konferencja Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego*, 27 lutego 2009 r., (red.) T. Giaro, Warszawa 2010.
- Tyburski W., *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Toruń 2011.

WYKAZ AKTÓW PRAWNYCH

- Ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu (Dz.U. j.t. z 2025, poz. 644).
- Ustawa z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów (Dz.U. j. t. z 2024 r. poz. 928).
- Ustawa z dnia 21.07.2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (Dz.U. j.t. z 2025 r. poz. 640)
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. j.t. z 2025, poz. 277).
- Ustawa z dnia 29.07.2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz.U. j.t. z 2024 r. poz. 722).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (Dz.Urz. UE L Nr 305, s. 17).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 2015/849 z dnia 20 maja 2015 r. w sprawie zapobiegania wykorzystywaniu systemu finansowego do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, zmieniająca rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 648/2012 i uchylająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2005/60/WE oraz dyrektywę Komisji 2006/70/WE (Dz.Urz. UE.L Nr 141, str. 73).

WYKAZ ORZECZNICTWA

- Wyrok ETPC z 16.2.2021 r., w sprawie *Gawlik p. Liechtenstein*, skarga nr 23922/19, Legalis.
- Wyrok SA w Poznaniu z dnia 4 grudnia 2019 r., III APa 11/19, Legalis.
- Wyrok SA w Szczecinie z dnia 28 lipca 2022 r., II APa 6/22, Legalis.
- Wyrok SN z dnia 20 lutego 2020 r., I PK 247/18, Legalis.
- Postanowienie SN z dnia 18 listopada 2020 r, I PK 2015/19, Legalis.