



MONITOR
CDK

Polecamy

Wpływ cen transferowych na strategię biznesową przedsiębiorstw - wywiad z Michałem Kordakiem

W numerze

Jak strategia ESG kształtuje
ceny transferowe: kluczowe
aspekty i wyzwania dla firm

Pakiet Omnibus I: jak wykorzystać
dodatkowy czas na zbudowanie
przewagi konkurencyjnej

Zatrudnianie osób
współpracujących: przewodnik
dla przedsiębiorców

Słów kilka o bezpieczeństwie
psychologicznym w pracy

Szanowni Państwo

W KWIETNIOWYM NUMERZE NASZEGO MIESIĘCZNIKA ZAPRASZAMY WAS DO ODKRYWANIA AKTUALNYCH TEMATÓW, KTÓRE MAJĄ KLUCZOWE ZNACZENIE DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ DLA JAKOŚCI ŻYCIA ZAWODOWEGO.

Rozpoczynamy od wprowadzenia do projektu „Profesjonalne kadry podmiotów Bazy Usług Rozwojowych”, który ma na celu wsparcie firm w budowaniu kompetencji ich zespołów.

W kontekście globalnej gospodarki, przyglądamy się wpływowi cen transferowych na strategię biznesową przedsiębiorstw, w rozmowie z ekspertem podatkowym Michałem Kordiakiem. Zmiany w przepisach dotyczących schematów podatkowych oraz nowa interpretacja Ministerstwa Finansów stanowią kolejne istotne zagadnienia, które mogą wpłynąć na decyzje biznesowe.

Nie zapominamy również o tematach proekologicznych. Jak strategia ESG kształtuje ceny transferowe? Czy Pakt na rzecz czystego przemysłu wpłynie na modelowanie przyszłych roz-

wizań w firmach? Odpowiedzi na te pytania znajdziecie w tym numerze.

W obliczu nadchodzącego dużego pakietu zmian w ustawie o rynku pracy, pamiętamy także o zagadnieniach z tego obszaru, poruszając kwestię bezpieczeństwa psychologicznego czy zwolnień indywidualnych.

Miło nam poinformować, że jako partner Wydawnictwa Onepress objęliśmy patronat nad publikacją „Copywriting w rekrutacji i employer branding” autorstwa Filipa Nocnego, która dostarczy Wam inspiracji w zakresie skutecznej komunikacji rekrutacyjnej.

Zachęcamy do lektury i refleksji nad poruszanymi tematami. 2 kwartał tego roku to czas intensywnych zmian, a my jesteśmy tu, aby Wam w nich towarzyszyć.

Przyjemnej lektury

Katarzyna Kołbuś
Redaktor prowadząca

MONITOR
CDK

WYDAWCA
Centrum Doskonalenie Kompetencji Progressio sp. z o.o.
ul. Rakowicka 10B/4, 31-511 Kraków | NIP: 6751729207

REDAKCJA
redakcja@pcdk.pl

MARKETING I REKLAMA
marketing@pcdk.pl

KONTAKT
biuro@pcdk.pl | +48 22 299 23 23

Spis treści

kwiecień 4 (58)



NEWS

Rusza nabór do projektu „Profesjonalne kadry podmiotów Bazy Usług Rozwojowych”

4

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ

Wpływ cen transferowych na strategię biznesową przedsiębiorstw – wywiad z Michałem Kordiakim

6

Co można odliczyć w ramach ulgi termomodernizacyjnej – interpretacja Dyrektora KIS

12

Zmiany w przepisach dotyczących schematów podatkowych – nowa interpretacja MF

14

Jak strategia ESG kształtuje ceny transferowe: kluczowe aspekty i wyzwania dla firm

16

OCHRONA ŚRODOWISKA I ESG

Pakt na rzecz czystego przemysłu (*Clean Industrial Deal*)

18

Pakiet Omnibus I: jak wykorzystać dodatkowy czas na zbudowanie przewagi konkurencyjnej

20

KADRY I PŁACE

Odpowiedzialność spadkobierców za szkody wyrządzone przez pracownika

24

Zatrudnianie osób współpracujących: przewodnik dla przedsiębiorców

26

Zwolnienie indywidualne z pracy z przyczyn niedotyczących pracownika

28

HR I ROZWÓJ OSOBISTY

Słów kilka o bezpieczeństwie psychicznym w pracy

30

Magiczne nagłówki rekrutacyjne

32



Rusza nabór do projektu „Profesjonalne kadry podmiotów Bazy Usług Rozwojowych”

Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (DARR) jako Operator projektu ma zaszczyt ogłosić harmonogram naboru do innowacyjnego projektu „Profesjonalne kadry podmiotów BUR”. Projekt ten ma na celu wsparcie rozwoju kompetencji pracowników w sektorze budżetowych jednostek regionalnych (BUR), co jest kluczowe dla podnoszenia jakości usług publicznych i efektywności zarządzania.

Harmonogram naboru

Rekrutacja do projektu została podzielona na kilka rund, co pozwoli na elastyczne podejście do potrzeb uczestników i umożliwi dostosowanie oferty do zmieniającej się sytuacji na rynku pracy.

- Rozpoczęcie procesu rekrutacji – Runda nr I: 04.04.2025 r., godzina 8:00:00
- Zakończenie procesu rekrutacji – Ostatnia runda: 28.09.2026 r., godzina 23:59:59

Nabór będzie otwarty przez cały okres trwania projektu, a zainteresowane osoby będą mogły zgłaszać swoje aplikacje w wyznaczonych terminach.

Cele projektu

Celem projektu „Profesjonalne kadry podmiotów BUR” jest podniesienie kwalifikacji pracowników poprzez organizację szkoleń, warsztatów oraz programów stażowych. Uczestnicy będą mieli szansę zdobyć nowe umiejętności, które są niezbędne do efektywnego funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się środowisku publicznym.

Projekt jest odpowiedzią na rosnące potrzeby rynku pracy oraz wyzwania, przed którymi stają jednostki BUR w województwie dolnośląskim. W ramach projektu przewidziano również wsparcie dla kadry zarządzającej, co ma na celu wzmocnienie efek-

tywności i innowacyjności w działaniach jednostek.

Jak się zgłosić?

Zgłoszenia do projektu będą przyjmowane za pośrednictwem dedykowanej platformy rekrutacyjnej dostępnej pod adresem <http://podmiotybur.darr.pl/rekrutacja/>. Uczestnicy będą musieli wypełnić formularz zgłoszeniowy oraz spełnić określone kryteria, aby wziąć udział w naborze.

Zachęcamy do śledzenia strony internetowej DARR oraz platformy rekrutacyjnej, gdzie na bieżąco będą publikowane wszystkie niezbędne informacje dotyczące projektu oraz nadchodzących rund rekrutacyjnych.

Szkolenia wyjazdowe na 2025 rok

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

Zakopane • Szklarska Poręba • Sopot • Kraków

[sprawdź dostępne szkolenia >](#)

Wpływ cen transferowych na strategię biznesową przedsiębiorstw

wywiad z Michałem Kordakiem



W obliczu rosnącej liczby regulacji oraz wymogów dokumentacyjnych przedsiębiorstwa muszą nie tylko dostosować swoje podejście do cen transferowych, ale także zrozumieć ich strategiczne znaczenie w kontekście alokacji zasobów, podejmowania decyzji inwestycyjnych oraz zarządzania ryzykiem. W wywiadzie poruszymy kluczowe kwestie związane z wpływem cen transferowych na strategię biznesową. Naszym rozmówcą jest Michał Kordak, ekspert w dziedzinie cen transferowych, który podzielił się swoim doświadczeniem oraz spostrzeżeniami na temat najlepszych praktyk w tym obszarze, prezentując konkretne rozwiązania i bazując na przykładach wziętych z życia firm.

Katarzyna Kołbuś: Zaczniemy od tego, jakie znaczenie mają ceny transferowe w kontekście strategii biznesowej przedsiębiorstw?

Michał Kordak: Ceny transferowe to nie tylko obowiązek podatkowy, ale też narzędzie zarządzania finansami w grupach kapitałowych. Dobrze zaprojektowana polityka cen transferowych może wspierać realizację celów biznesowych – na przykład umożliwiać efektywne zarządza-

nie kosztami, finansowaniem czy przepływami pieniężnymi w grupie. Z perspektywy strategii firmy ceny transferowe mają wpływ na alokację zysków między podmiotami z różnych krajów, co z kolei może wpływać na konkurencyjność całej grupy, na poziom inwestycji, a nawet na decyzje o lokalizacji centrów usług wspólnych czy zakładów produkcyjnych.

Dodam też, że w czasach coraz bardziej szczegółowych kontroli

podatkowych i obowiązków dokumentacyjnych, właściwe podejście do cen transferowych staje się również elementem strategii zarządzania ryzykiem. Z tego względu warto traktować je jako integralną część planowania biznesowego, a nie wyłącznie jako uporczywy obowiązek wobec fiskusa.

K.K.: Zatrzymajmy się tu przy temacie ryzyka.... Jakie ryzyka prawne i finansowe wiążą się z niewłaściwym ustalaniem cen

transferowych w kontekście strategii biznesowej?

M.K.: Zarówno finansowe, jak i prawne, a ich konsekwencje mogą bezpośrednio wpływać na realizację strategii biznesowej, pozycję konkurencyjną firmy, a nawet odpowiedzialność członków zarządu. Z perspektywy finansowej, najpoważniejsze ryzyko to doszacowanie dochodu przez organy podatkowe. Jeśli fiskus uzna, że transakcje z podmiotami powiązanymi były nierynkowe, może nałożyć korektę dochodu, a tym samym domiar podatku dochodowego wraz z odsetkami oraz tzw. dodatkowym zobowiązaniem podatkowym. W przypadku dużych grup operujących w wielu krajach mówimy często o kwotach idących w miliony złotych – co może zachwiać płynnością finansową spółki lub zmusić do ograniczenia planowanych inwestycji.

Z kolei z perspektywy prawnej, szczególnie groźna jest odpowiedzialność karno-skarbowa członków zarządu. W świetle polskiego Kodeksu karnego skarbowego, nieprawidłowości w dokumentacji lub świadome zaniżanie dochodu mogą prowadzić do postawienia zarzutu przestępstwa skarbowego – a to już ryzyko osobiste.

Nie można też pominąć ryzyka reputacyjnego. W dobie jawnych sprawozdań podatkowych i rosnącej presji społecznej na „sprawiedliwe opodatkowanie”, postępowania w zakresie cen transferowych mogą być wykorzystywane medialnie i negatywnie wpływać na wizerunek firmy – co jest szczególnie istotne

w przypadku firm działających na rynkach regulowanych lub obsługujących klientów instytucjonalnych.

Dlatego uważam, że zarządzanie cenami transferowymi powinno być traktowane jako integralna część systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. To nie tylko kwestia zgodności z przepisami, ale też warunek bezpiecznego i przewidywalnego prowadzenia działalności w złożonym otoczeniu międzynarodowym.

K.K.: Tak, to nie ulega wątpliwości. Czy możesz podpowiedzieć, jak przedsiębiorstwa mogą zminimalizować ryzyko związane z kontrolami podatkowymi i zgodnością w kontekście cen transferowych?

M.K.: Minimalizacja ryzyka w obszarze cen transferowych wymaga przede wszystkim proaktywnego podejścia – opartego nie tylko na spełnianiu obowiązków dokumentacyjnych, ale przede wszystkim na świadomym zarządzaniu strukturą grupy, przepływami finansowymi i odpowiedzialnością zarządczą.

Po pierwsze, kluczowe jest zapewnienie spójności między dokumentacją a rzeczywistością operacyjną. Organ podatkowy coraz częściej bada, czy przedstawiony w dokumentach model TP rzeczywiście odpowiada temu, jak działa przedsiębiorstwo – kto podejmuje decyzje, kto ponosi ryzyko, kto dysponuje aktywami. Rozbieżność między teorią a praktyką to jedna z najczęstszych przyczyn zakwestionowania rozliczeń.

Po drugie, firmy powinny wdrożyć stały monitoring rentowności i zgodności z przyjętą polityką – najlepiej w cyklach kwartalnych lub półrocznych, nie czekając do końca roku obrotowego. Pozwala to wykrywać odchylenia od założonych poziomów marży lub wyniku i w razie potrzeby dokonywać korekt jeszcze przed zamknięciem roku, co znacząco obniża ryzyko zakwestionowania przez urząd.

Kolejnym narzędziem ograniczania ryzyka są analizy benchmarkingowe i rynkowe, przygotowywane na podstawie wiarygodnych baz danych. Powinny być one aktualizowane co trzy lata, ale warto je także okresowo weryfikować w świetle zmian rynkowych – np. istotnych wahań kosztów surowców, energii czy zmian w modelu sprzedaży.

Coraz więcej firm sięga także po narzędzia automatyzujące i integrujące TP z controllingiem i finansami – m.in. dashboardy TP, moduły do monitorowania marż w czasie rzeczywistym czy systemy workflow do zatwierdzania transakcji wewnątrzgrupowych. Takie rozwiązania nie tylko zwiększają efektywność, ale też pokazują organom, że firma podchodzi do cen transferowych systemowo i świadomie.

Na koniec – ale nie mniej ważne – warto zainwestować w szkolenie kadry zarządzającej. Wiedza na temat cen transferowych nie powinna być ograniczona do działu podatkowego. Jeśli menedżerowie rozumieją, jakie konsekwencje niosą ich decyzje operacyjne dla całej grupy i jej

polityki cen transferowych, ryzyko błędów i nieporozumień spada radykalnie.

K.K.: Wracając do kwestii uwzględniania TP w strategii biznesowej przedsiębiorstwa – w jaki sposób ceny transferowe mogą wpływać na podejmowanie decyzji inwestycyjnych w różnych jednostkach organizacyjnych?

M.K.: Ceny transferowe mają istotny wpływ na postrzeganie opłacalności działalności poszczególnych jednostek w grupie, a tym samym – na decyzje inwestycyjne, zarówno te dotyczące rozwoju, jak i ograniczania działalności. Jeśli np. spółka produkcyjna otrzymuje wynagrodzenie w postaci koszt plus stała marża, to niezależnie od jej lokalnych wyników gospodarczych będzie generować przewidywalny poziom zysku. Dla zarządu grupy może to być sygnał, że warto lokować tam nowe inwestycje, np. rozbudowę zakładu czy automatyzację procesów, bo ryzyko jest ograniczone.

Z kolei w przypadku jednostki o pełnym profilu rynkowym (tzw. full-fledged entity), która ponosi ryzyko rynkowe, walutowe czy związane z zapasami, decyzje inwestycyjne będą znacznie bardziej zależne od jej wyników – a te z kolei są bezpośrednio kształtowane przez przyjętą politykę TP i stosowane ceny w transakcjach z podmiotami powiązаныmi.

W praktyce oznacza to, że:

- Polityka cen transferowych wpływa na kalkulację zwrotu z inwestycji. Więc jeżeli poli-

tyka nie pozwala jednostce na osiągnięcie wystarczającej rentowności, to inwestycja może być formalnie nieuzasadniona, nawet jeśli ma sens operacyjny.

- Alokacja zysków w grupie wpływa na przepływy finansowe. Spółki, które formalnie generują niższe zyski, mogą mieć trudność z uzyskaniem finansowania inwestycji (np. zewnętrznego lub wewnątrzgrupowego).
- Decyzje o lokalizacji inwestycji są często determinowane skutkami podatkowymi. Oznacza to, że jeśli przyjęta polityka preferuje określone jurysdykcje pod kątem zyskowości, grupa może właśnie tam koncentrować inwestycje, nawet jeśli inne lokalizacje byłyby lepsze z operacyjnego punktu widzenia.

Dlatego przy planowaniu inwestycji – szczególnie w międzynarodowych grupach analiza cen transferowych powinna być prowadzona równoległe z analizą biznesową, a nie dopiero na etapie dokumentacyjnym. To pozwala lepiej ocenić realne efekty finansowe i podatkowe danego przedsięwzięcia.

K.K.: Czyli – im wcześniej, tym lepiej, przy czym najlepiej, gdy łapiemy tu szerszą perspektywę. W tym kontekście nasuwa się pytanie, w jaki sposób ceny transferowe mogą wpływać na alokację zasobów w ramach grupy kapitałowej?

M.K.: Ceny transferowe mają bezpośredni wpływ na to, gdzie

w grupie kapitałowej generowany jest zysk, a gdzie ponoszone są koszty – a to z kolei przekłada się na decyzje dotyczące alokacji zasobów: kapitału, personelu, technologii czy infrastruktury.

Weźmy przykład spółki produkcyjnej w grupie międzynarodowej. Jeśli ustalona marża dla tej spółki – wynikająca z przyjętej polityki cen transferowych – pozwala jej na osiąganie przewidywalnego i stabilnego poziomu rentowności, to naturalną konsekwencją będzie zwiększanie inwestycji w jej rozwój: rozbudowa parku maszynowego, zwiększanie mocy produkcyjnych czy zatrudnienie wykwalifikowanych pracowników.

Z kolei w sytuacji, gdy polityka cen transferowych nie odzwierciedla faktycznego wkładu tej spółki w tworzenie wartości, może dojść do niedoszacowania jej wyników, co skutkuje ograniczeniem budżetów rozwojowych i błędnymi decyzjami inwestycyjnymi na poziomie zarządu grupy.

Ceny transferowe wpływają również na sposób finansowania spółek w grupie – to, gdzie lokowany jest kapitał, jakie są przepływy pieniężne między podmiotami oraz jak kształtuje się poziom opodatkowania w poszczególnych jurysdykcjach.

Dlatego dobrze zaprojektowana polityka cen transferowych nie tylko minimalizuje ryzyko podatkowe, ale także wspiera efektywne zarządzanie całym łańcuchem wartości – zapewniając, że zasoby są kierowane tam, gdzie rzeczywiście powstaje wartość.

K.K.: Jakie są najczęstsze wyzwania związane z alokacją zasobów w kontekście cen transferowych?

M.K.: Jednym z głównych wyzwań jest zapewnienie spójności między alokacją zasobów a przypisaniem funkcji, aktywów i ryzyk, jakie przyjmuje dana spółka w grupie. Z perspektywy cen transferowych nie wystarczy „na papierze” przypisać roli producenta, dystrybutora czy centrum usług – musi za tym iść realna struktura organizacyjna, odpowiednie zasoby ludzkie, techniczne i decyzyjne.

Na co dzień zdarza nam się identyfikować trudności związane z rozbieżnością między funkcją a zasobami. Przykładowo spółka formalnie pełni rolę podmiotu strategicznego (np. zarządza marką lub ponosi istotne ryzyka), ale w rzeczywistości nie ma ani personelu, ani infrastruktury, która by to uzasadniała. W efekcie organy podatkowe mogą zakwestionować przypisanie zysków do tej spółki.

Innym aktualnym wyzwaniem jest niedopasowanie polityki cen transferowych do zmieniających się warunków rynkowych. Zmiany cen energii, kosztów transportu czy kursów walut mogą istotnie wpływać na opłacalność poszczególnych funkcji. Jeśli grupa nie reaguje elastycznie, może to prowadzić do niezamierzonych skutków, np. nadmiernej koncentracji kosztów w jednej jurysdykcji.

K.K.: Czyli patrzymy szeroko, uwzględniając otoczenie prawne, gospodarcze, logistyczne.

Jeśli ma to być strategia długoterminowa, to na co położyć nacisk?

M.K.: Kluczowe jest, aby polityka cen transferowych była ściśle powiązana z rzeczywistością operacyjną grupy – nie może być oderwanym dokumentem, lecz odzwierciedlać rzeczywisty podział funkcji, ryzyk i aktywów. Tylko wtedy staje się wiarygodnym i użytecznym narzędziem zarządczym.

Istotna jest także elastyczność – polityka nie może być traktowana jako sztywna struktura „na lata”. Modele rozliczeń powinny być regularnie przeglądane i dostosowywane do zmieniających się realiów biznesowych i regulacyjnych. Świat się zmienia: rosną koszty, pojawiają się nowe modele sprzedaży, przesuwają się centra operacyjne. Polityka cen transferowych musi za tym nadążyć.

Duże znaczenie ma także to, kiedy w ogóle temat cen transferowych pojawia się w procesie decyzyjnym. W moim przekonaniu, ceny transferowe powinny być analizowane już na etapie planowania inwestycji czy reorganizacji – nie po fakcie, kiedy wszystko jest już zrealizowane i trzeba jedynie przygotować dokumentację. Wczesne zaangażowanie specjalistów z tego obszaru pozwala nie tylko zminimalizować ryzyko podatkowe, ale też zoptymalizować sam model biznesowy.

Dobre praktyki to także współpraca między działami – finanse, podatki, księgowość, operacje i zarząd muszą ze sobą rozmawiać.

Innym aktualnym wyzwaniem jest niedopasowanie polityki cen transferowych do zmieniających się warunków rynkowych. Zmiany cen energii, kosztów transportu czy kursów walut mogą istotnie wpływać na opłacalność poszczególnych funkcji. Jeśli grupa nie reaguje elastycznie, może to prowadzić do niezamierzonych skutków, np. nadmiernej koncentracji kosztów w jednej jurysdykcji.

wiać. Najbardziej dojrzałe organizacje patrzą na ceny transferowe przez pryzmat całego łańcucha wartości. Zastanawiają się, gdzie realnie powstaje wartość, jak jest dystrybuowana w grupie i czy nie da się tego zrobić efektywniej. To podejście wymaga większego zaangażowania, ale w dłuższej perspektywie pozwala zbudować silniejszą i bardziej odporną strukturę operacyjną, w której ceny transferowe są narzędziem rozwoju, a nie tylko elementem compliance.

K.K.: Mogą nam w tym pomóc jakieś narzędzia czy metody analityczne?

M.K.: Oczywiście. W praktyce ceny transferowe opierają się na solidnych podstawach analitycznych – to nie tylko kwestia znajomości przepisów, ale również umiejętność korzystania z odpowiednich narzędzi finansowych, baz danych i metod ekonomicznych. Dobór metody zależy oczywiście od charakteru transakcji, funkcji pełnionych przez strony i dostępnych danych porównawczych, ale są pewne podejścia, które dominują w codziennej pracy doradczej i zarządczej.

Coraz większe znaczenie mają także narzędzia związane z modelowaniem finansowym – służące np. do oceny rentowności inwestycji lub symulacji skutków zmiany alokacji funkcji i aktywów. Dobrze przygotowany model pozwala zarządcy podejmować decyzje nie tylko zgodne z przepisami, ale również najbardziej opłacalne z punktu widzenia grupy.

Oczywiście nieodzownym narzędziem pozostają komercyjne bazy danych porównawczych – takie jak TP Catalyst, Bloomberg czy RoyaltyRange – dzięki którym można zidentyfikować transakcje porównywalne lub ustalić rynkowe poziomy marż, opłat licencyjnych czy stóp procentowych.

Warto też wspomnieć o tym, że w nowoczesnym podejściu do cen transferowych coraz częściej stosuje się integrację narzędzi controllingowych z analizą cen transferowych – np. poprzez regularny monitoring rentowności jednostek w grupie, dashboardy lub automatyzację przeliczeń korekt transferowych. To pozwala lepiej reagować na zmiany rynkowe i na bieżąco kontrolować zgodność z przyjętą polityką.

Skuteczne zarządzanie cenami transferowymi to dziś połączenie wiedzy podatkowej, narzędzi finansowych i nowoczesnych metod analitycznych. Im lepiej są one zintegrowane z codziennym zarządzaniem przedsiębiorstwem, tym większa szansa, że polityka cen transferowych będzie nie tylko zgodna z przepisami, ale również realnie wspierająca cele strategiczne firmy.

K.K.: Udało się stworzyć strategię wykorzystania TP, którą na bieżąco aktualizujemy. W jaki sposób można wykorzystać ją jako narzędzie do optymalizacji działań inwestycyjnych?

M.K.: Właściwie zaprojektowane i zarządzane ceny transferowe mogą wspierać przedsiębiorstwo w efektywnej realizacji strategii inwestycyjnej, pomagając aloko-

wać zasoby tam, gdzie generują największą wartość przy jednoczesnej kontroli ryzyka i kosztów podatkowych. Poprzez zastosowanie odpowiednich modeli wynagradzania (np. koszt plus), firma może zagwarantować przewidywalny poziom rentowności dla jednostek, które mają realizować inwestycje. Ułatwia to planowanie budżetowe i pozyskiwanie finansowania, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Dzięki polityce cen transferowych możliwe jest przypisanie większej części zysków do spółek zlokalizowanych w krajach oferujących korzystne środowisko inwestycyjne (np. dostęp do wykwalifikowanej kadry, ulgi na R&D, stabilny system podatkowy), co sprzyja dalszemu rozwojowi tych jednostek. W skrócie – ceny transferowe, jeśli są zarządzane strategicznie, mogą przekształcić się z wymogu regulacyjnego w realne narzędzie optymalizacji decyzji inwestycyjnych, wspierające rozwój przedsiębiorstwa w sposób zrównoważony, efektywny i zgodny z przepisami.

K.K.: Czy możesz podać jakieś przykłady z rynku ilustrujące wpływ cen transferowych na decyzje strategiczne przedsiębiorstw?

M.K.: Zdecydowanie najciekawsze i najbardziej pouczające są te przypadki, w których ceny transferowe stają się katalizatorem głębokich zmian w strukturze grupy kapitałowej. Jeden z klasycznych przykładów dotyczy firm produkcyjnych, które – w odpowiedzi na zmieniającą się regulację podatkową w Euro-

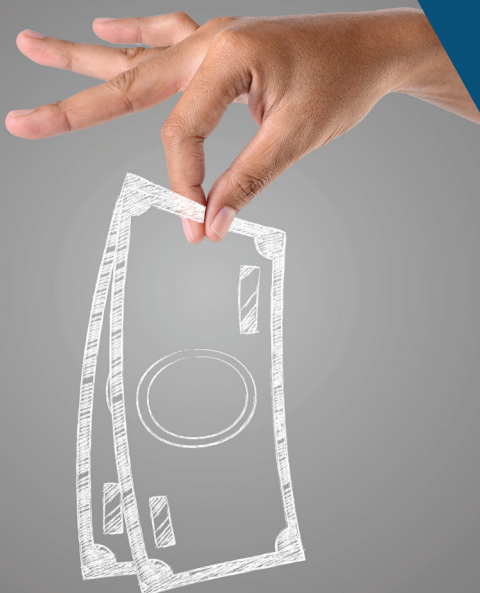
pie – przekształciły swoje zakłady w tzw. podmioty o ograniczonym ryzyku (contract manufacturer), co pozwoliło im z jednej strony ograniczyć ekspozycję podatkową w danym kraju, a z drugiej – przenieść część zysków do spółek pełniących funkcje centralne, zlokalizowanych w bardziej stabilnych jurysdykcjach.

Taka decyzja strategiczna oznaczała nie tylko zmianę modelu rozliczeń, ale też przekształcenie procesów operacyjnych – m.in. przeniesienie zarządzania zapasami, decyzji zakupowych i strategicznych do centrali. W efekcie doszło do istotnej zmiany roli poszczególnych spółek w grupie, a także – co warto podkreślić – do zmiany przepływów inwestycyjnych i kadrowych wewnątrz grupy.

Innym przykładem mogą być międzynarodowe firmy technologiczne, które w odpowiedzi na zmiany regulacyjne (takie jak wdrożenie zasad DEMPE dotyczących aktywów niematerialnych) musiały zrewidować strukturę własności intelektualnej i przenieść swoje prawa do znaku towarowego czy oprogramowania z tzw. „pasywnych spółek holdingowych” do realnych centrów badawczo-rozwojowych, które faktycznie tworzyły wartość. To pociągnęło za sobą nie tylko zmianę polityki licencyjnej i podziału zysków, ale także reorganizację zespołów R&D, inwestycje w lokalne zasoby i nową strukturę raportowania.

Wreszcie, nie brakuje też przykładów z rynku detalicznego czy e-commerce, gdzie zmia-

na modelu cen transferowych – np. przekształcenie lokalnych spółek z pełnorynkowych dystrybutorów w podmioty o ograniczonym ryzyku – wpłynęła na to, gdzie trafiają zyski, a tym samym gdzie rozwijana jest infrastruktura magazynowa, logistyka czy marketing. Decyzja o tym, czy dana spółka lokalna ma mieć własny budżet reklamowy i strategię sprzedaży, często jest bezpośrednio powiązana z jej funkcją w modelu cen transferowych. Te wszystkie przykłady pokazują, że ceny transferowe mają realny wpływ na inwestycje, zatrudnienie, strukturę grupy i sposób zarządzania – dlatego powinny być traktowane jako jeden z filarów planowania strategicznego, a nie tylko narzędzie do spełniania obowiązków dokumentacyjnych.



Kancelaria PCDK TAX

Pełne wsparcie w zakresie dokumentacji cen transferowych

Skontaktuj się ze mną:

Wojciech Ośka
email: w.oska@pcdk.pl

Co można odliczyć w ramach ulgi termomodernizacyjnej – interpretacja Dyrektora KIS

W interpretacji indywidualnej z dnia 2025-03-05 Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej wyjaśnia zagadnienia dotyczące podstawy obliczenia i wysokości ulgi termomodernizacyjnej. Interpretacja wskazuje, jakie rodzaje materiałów budowlanych, urządzeń i usług związanych z realizacją przedsięwzięcia termomodernizacyjnego można odliczyć w ramach ulgi.

Wnioskodawczyni, współwłaścicielka domu jednorodzinnego, w sierpniu 2024 r. zdecydowała się na modernizację systemu grzewczego, polegającą na wymianie tradycyjnych grzejników na ogrzewanie podłogowe. Modernizacja miała na celu zmniejszenie zużycia energii potrzebnej do ogrzania budynku. W związku z tym poniosła szereg wydatków związanych z demontażem starej podłogi, wywozem gruzu oraz montażem nowego systemu grzewczego.

Wszystkie wydatki były dokumentowane fakturami VAT wystawionymi na jej imię i nazwisko, a ich łączna kwota wyniosła 51 294,07 zł. Warto tu zaznaczyć, że mieści się w kwocie odliczenia, która nie może przekroczyć 53 000 zł w odniesieniu do wszystkich realizowanych przedsięwzięć termomodernizacyjnych w poszczególnych budynkach, których podatnik jest właścicielem lub współwłaścicielem.

Wnioskodawczyni argumentowała, że wszystkie poniesione wydatki, w tym koszty wywozu gruzu, powinny być uwzględnione w ramach ulgi termomodernizacyjnej, ponieważ bez ich poniesienia nie byłoby możliwe zrealizowanie

planowanej modernizacji.

Ocena stanowiska przez organ

Organ podatkowy, analizując wnioski, stwierdził, że:

- Wydatki związane z zakupem materiałów budowlanych, usługami montażowymi oraz wymianą centralnego ogrzewania kwalifikują się do ulgi termomodernizacyjnej. W szczególności dotyczy to wydatków na materiały i usługi związane z realizacją przedsięwzięcia termomodernizacyjnego, co zostało potwierdzone odpowiednimi przepisami prawa.
- Natomiast wydatki na wywóz gruzu nie mieszczą się w zakresie ulgi termomodernizacyjnej, ponieważ nie zostały wymienione w załączniku do rozporządzenia Ministra Inwestycji i Rozwoju z dnia 21 grudnia 2018 r. w sprawie określenia wykazu rodzajów materiałów budowlanych, urządzeń i usług związanych z realizacją przedsięwzięć termomodernizacyjnych. W związku z tym, wnioskodawczyni nie mogła ich odliczyć.

Katalog wydatków podlegających odliczeniu

Podstawą prawną dla ulgi termomodernizacyjnej jest art. 26h ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Zgodnie z tym przepisem, podatnik może odliczyć wydatki poniesione na materiały budowlane, urządzenia i usługi związane z realizacją przedsięwzięcia termomodernizacyjnego. Ważne jest, aby przedsięwzięcie to było zakończone w ciągu trzech lat od daty poniesienia pierwszego wydatku. W przypadku ulgi termomodernizacyjnej kluczowe jest precyzyjne określenie wydatków, które można odliczyć. Wydatki związane z modernizacją systemu grzewczego są kwalifikowane, ale wydatki na wywóz gruzu nie są objęte ulgą.

Katalog wydatków podlegających odliczeniu znajduje się w załączniku do rozporządzenia Ministra Inwestycji i Rozwoju z dnia 21 grudnia 2018 r. w sprawie określenia wykazu rodzajów materiałów budowlanych, urządzeń i usług związanych z realizacją przedsięwzięć termomodernizacyjnych (t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 273). Zgodnie z tym rozporządzeniem odliczeniu podlegają wydatki na:

1. Materiały budowlane i urządzenia:

- 1) materiały budowlane wykorzystywane do docieplenia przegród budowlanych, płyt balkonowych oraz fundamentów wchodzące w skład systemów dociepleń lub wykorzystywane do zabezpieczenia przed zawilgoceniem;
- 2) węzeł cieplny wraz z programatorem temperatury;
- 3) kocioł gazowy kondensacyjny wraz ze sterowaniem, armaturą zabezpieczającą i regulującą oraz układem doprowadzenia powietrza i odprowadzenia spalin;
- 4) kocioł olejowy kondensacyjny wraz ze sterowaniem, armaturą zabezpieczającą i regulującą oraz układem doprowadzenia powietrza i odprowadzenia spalin;
- 5) zbiornik na gaz lub zbiornik na olej;
- 6) kocioł przeznaczony wyłącznie do spalania biomasy, o której mowa w art. 2 ust. 1 pkt 4a lit. c) ustawy z dnia 25 sierpnia 2006 r. o systemie monitorowania i kontrolowania jakości paliw [Dz. U. z 2022 r. poz. 1315, 1576, 1967, 2411 i 2687], spełniający co najmniej wymagania określone w rozporządzeniu Komisji [UE] 2015/1189 z dnia 28 kwietnia 2015 r. w sprawie wykonania dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/125/WE w odniesieniu do wymogów dotyczących ekoprojektu dla kotłów na paliwo stałe [Dz. Urz. UE L 193 z 21.07.2015, str. 100, z późn. zm.] - jeżeli eksploatacji takiego kotła nie zakazuje uchwała przyjęta na podstawie art. 96 ust. 1 ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. -

Prawo ochrony środowiska [Dz. U. z 2022 r. poz. 2556 i 2687];

- 7) przyłącze do sieci ciepłowniczej lub gazowej;
- 8) materiały budowlane wchodzące w skład instalacji ogrzewczej;
- 9) materiały budowlane wchodzące w skład instalacji przygotowania ciepłej wody użytkowej;
- 10) materiały budowlane wchodzące w skład systemu ogrzewania elektrycznego;
- 11) pompa ciepła wraz z osprzętem;
- 12) kolektor słoneczny wraz z osprzętem;
- 13) ogniwo fotowoltaiczne wraz z osprzętem;
- 14) stolarka okienna i drzwiowa, w tym okna, okna połaciowe wraz z systemami montażowymi, drzwi balkonowe, bramy garażowe, powierzchnie przezroczyste nieotwieralne;
- 15) materiały budowlane składające się na system wentylacji mechanicznej wraz z odzyskiem ciepła lub odzyskiem ciepła i chłodu.

2. Usługi:

- 1) wykonanie audytu energetycznego budynku przed realizacją przedsięwzięcia termomodernizacyjnego;
- 2) wykonanie analizy termograficznej budynku;
- 3) wykonanie dokumentacji projektowej związanej z pracami termomodernizacyjnymi;
- 4) wykonanie ekspertyzy ornitologicznej i chiropterologicznej;
- 5) docieplenie przegród budowlanych lub płyt balkonowych lub fundamentów;
- 6) wymiana stolarki zewnętrznej np.: okien, okien połaciowych, drzwi balkonowych, drzwi ze-

wewnętrznych, bram garażowych, powierzchni przezroczystych nieotwieralnych;

- 7) wymiana elementów istniejącej instalacji ogrzewczej lub instalacji przygotowania ciepłej wody użytkowej lub wykonanie nowej instalacji wewnętrznej ogrzewania lub instalacji przygotowania ciepłej wody użytkowej;
- 8) montaż kotła gazowego kondensacyjnego;
- 9) montaż kotła olejowego kondensacyjnego;
- 10) montaż pompy ciepła;
- 11) montaż kolektora słonecznego;
- 12) montaż systemu wentylacji mechanicznej z odzyskiem ciepła z powietrza wywiewanego;
- 13) montaż instalacji fotowoltaicznej;
- 14) uruchomienie i regulacja źródła ciepła oraz analiza spalin;
- 15) regulacja i równoważenie hydrauliczne instalacji;
- 16) demontaż źródła ciepła na paliwo stałe.

Warto przed podjęciem decyzji o modernizacji zasięgnąć porady prawnej lub skonsultować się z doradcą podatkowym, aby w pełni wykorzystać dostępne ulgi i uniknąć pomyłek.

Marcin Otręba

Partner Zarządzający i doradca podatkowy w kancelarii PCDK TAX, ekspert Uniwersytetu WSB Merito we Wrocławiu. Wieloletni pracownik Izby Skarbowej we Wrocławiu. Trener Ministerstwa Finansów oraz Centrum Edukacji Zawodowej Resortu Finansów w zakresie podatków.

Zmiany w przepisach dotyczących schematów podatkowych – nowa interpretacja MF

Ministerstwo Finansów w Polsce ogłosiło, że pracuje nad zmianą przepisów w obszarze schematów podatkowych (MDR), co ma na celu dostosowanie krajowego prawa do wyroków Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE). W związku z tym, aby zminimalizować niepewność prawną, Minister Finansów wydał interpretację ogólną, która ma na celu uregulowanie kwestii dotyczącej „prawnie chronionej tajemnicy zawodowej” promotora oraz wspomagającego.

Zgodnie z nową interpretacją, doradcy podatkowi oraz rzecznicy patentowi, podobnie jak adwokaci i radcowie prawni, mają prawo powoływać się na tajemnicę zawodową, co pozwala im uniknąć obowiązku raportowania niestandardyzowanych schematów podatkowych. Dotychczas w Polsce z tej ochrony mogły korzystać wyłącznie adwokaci i radcowie prawni, co rodziło pytania o równość traktowania różnych zawodów prawniczych.

Wyroki TSUE jako fundament zmian

Interpretacja ogólna Ministerstwa Finansów została wydana w odpowiedzi na dwa wyroki TSUE, które wskazały, że jedynie adwokaci i radcowie prawni mogą powoływać się na tajemnicę zawodową w kontekście MDR (są to wyrok z dnia 8 grudnia 2022 r. w sprawie C-694/20 Orde van Vlaamse Balies i in., oraz wyrok z dnia 29 lipca 2024 r. w sprawie C-623/22 Belgian Association of Tax Lawyers i in.). Jednak w świe-

tle nowego stanowiska, Minister Finansów uznał, że także doradcy podatkowi i rzecznicy patentowi, posiadający prawo do reprezentacji klientów przed sądem, mogą korzystać z tej samej ochrony.

Obowiązki promotorów i wspomagających

Nowe przepisy wskazują, że osoby, które mogą reprezentować swoich klientów przed sądami, nie mają obowiązku raportowa-



nia schematów podatkowych, ale są zobowiązane do informowania swoich klientów o skorzystaniu z tej możliwości. Ostateczne zgłoszenie schematu do administracji skarbowej spoczywa więc na korzystających lub na podmiotach wspomagających, takich jak księgowi.

Zasady stosowania przepisów

Zgodnie z interpretacją, obowiązek raportowania dotyczy jedynie schematów niestandardyzowanych. Schematy standaryzowane mogą być zgłaszane bez obaw o naruszenie tajemnicy zawodowej. To ważna zmiana, która ma na celu ułatwienie procesu raportowania i zwiększenie transparentności w obszarze podatków, jednocześnie chroniąc prawa zawodowe doradców i rzeczników.

Korekta objaśnień podatkowych

W związku z nową interpretacją, Ministerstwo Finansów dokonało również korekty Objaśnień podatkowych z 2019 roku w odniesieniu do części dotyczącej prawnie chronionej tajemnicy zawodowej promotora i wspomagającego, aby dostosować je do obowiązujących przepisów i wyników wyroków TSUE. Ma to na celu zapewnienie jednolitego stosowania przepisów przez organy podatkowe, co jest kluczowe dla stabilności i przewidywalności w obszarze prawa podatkowego.

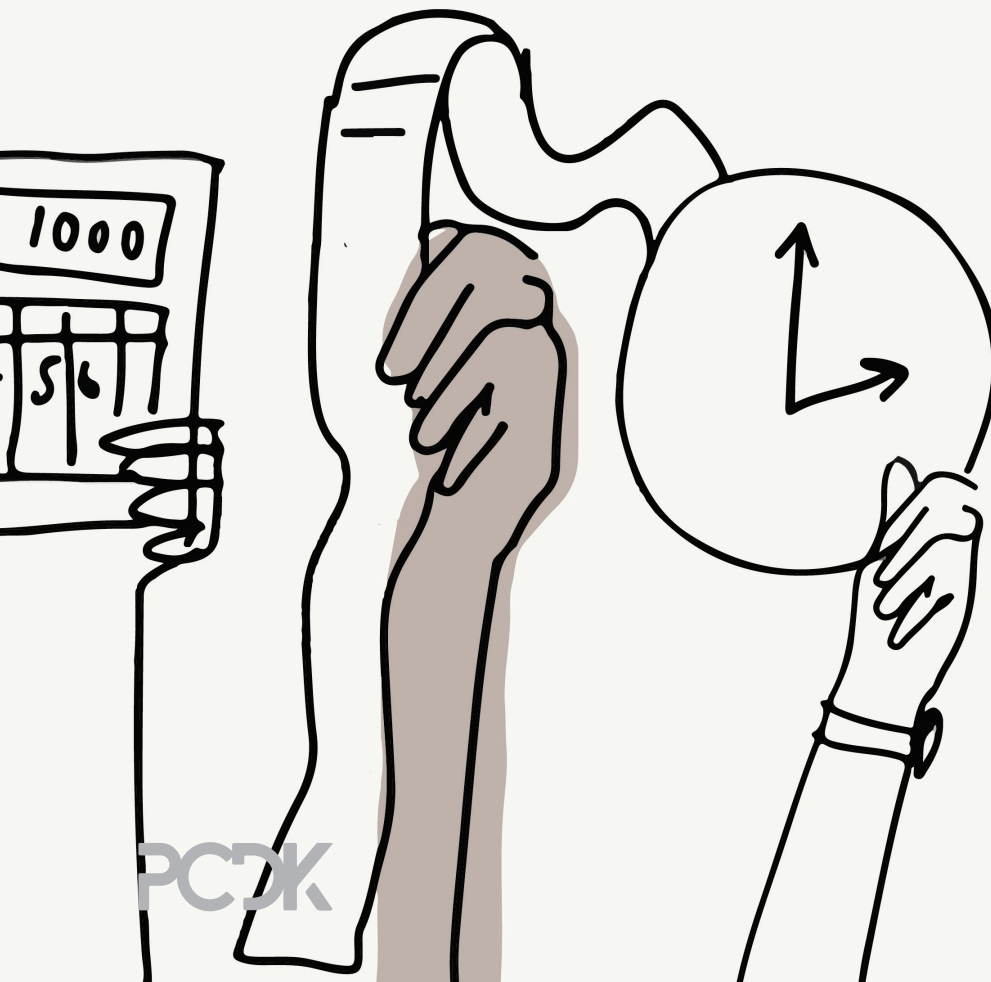
Warto tu też podkreślić, że w toku procedowania pozostaje implementacja art. 8ab ust. 5 dyrektywy DAC6, wprowadzonej Dyrektywą Rady (UE) 2023/2226 z dnia 17 października 2023 r.7) (DAC8), poprzez zmianę w tym zakresie

rozdziału 11a działu III Ordynacji podatkowej.

Zmiany w przepisach dotyczących schematów podatkowych w Polsce, wsparte nową interpretacją Ministerstwa Finansów, mają na celu dostosowanie krajowego prawa do standardów unijnych oraz zapewnienie większej ochrony tajemnicy zawodowej dla doradców podatkowych i rzeczników patentowych. Wprowadzenie tych zmian jest krokiem w kierunku zwiększenia przejrzystości i efektywności systemu podatkowego, a także równości wszystkich zawodów prawniczych w dostępie do ochrony tajemnicy zawodowej. W najbliższych miesiącach możemy spodziewać się dalszych działań mających na celu implementację unijnych dyrektyw oraz dostosowanie krajowych regulacji do wymogów wspólnego rynku.

Marcin Otręba

Partner Zarządzający i doradca podatkowy w kancelarii PCDK TAX, ekspert Uniwersytetu WSB Merito we Wrocławiu. Wieloletni pracownik Izby Skarbowej we Wrocławiu. Trener Ministerstwa Finansów oraz Centrum Edukacji Zawodowej Resortu Finansów w zakresie podatków.



Jak strategia ESG kształtuje ceny transferowe: kluczowe aspekty i wyzwania dla firm

Wdrożenie strategii ESG ma znaczący wpływ na ceny transferowe, a skuteczne zarządzanie procesami związanymi z tymi czynnikami może przyczynić się do lepszego dostosowania cen transferowych do rzeczywistych warunków rynkowych, co sprzyja długoterminowej rentowności i stabilności przedsiębiorstw.

Firmy wdrażające strategię ESG często dążą do większej transparentności w swoich działaniach. To może wpłynąć na ceny transferowe, ponieważ większa przejrzystość prowadzi do lepszej oceny ryzyka i możliwości, co z kolei wpływa na ustalanie cen transferowych, które muszą być zgodne z zasadą ceny rynkowej (ang. *arm's length principle*). Warto też odnotować, że firmy które nie przestrzegają standardów ESG, mogą napotkać wyższe ryzyka reputacyjne, co może wpłynąć na ich wartość rynkową i, w konsekwencji – na ceny transferowe. Wartościowanie ryzyk związanych z ESG może prowadzić do wyższych kosztów finansowania lub niższej oceny inwestycyjnej, co powinno być uwzględnione w ustalaniu cen transferowych. Ponadto przedsiębiorstwa, które wdrażają strategię ESG, mogą wprowadzać innowacyjne produkty i usługi, które są bardziej ekologiczne lub społecznie odpowiedzialne. Takie innowacje mogą zmieniać wartość rynkową produktów, co z kolei wpływa na ustalanie cen transferowych.

Wzrost regulacji związanych z ESG może wpłynąć na koszty operacyjne, co z kolei może wymagać dostosowania cen transferowych. Firmy muszą być świadome zmieniającego się środowiska regulacyjnego i dostosować swoje strategie cenowe, aby zachować zgodność z przepisami.

Zarządzanie procesami związanymi z ESG

Z perspektywy regulacyjnej, zmiany w przepisach dotyczących ESG będą miały znaczący wpływ na sposób, w jaki firmy zarządzają swoimi procesami i cenami transferowymi. Wartościowanie tych regulacji i ich wpływu na operacje biznesowe powinno być włączone do strategii ryzyka przedsiębiorstwa. Co przedsiębiorstwa mogą robić, uwzględniając ESG w strategii TP?

- Analiza ryzyk i szans: Wdrożenie strategii ESG wymaga przeprowadzenia dokładnej analizy ryzyk i szans związanych z czynnikami środowiskowymi, społecznymi i ładem korporacyjnym. Zrozumienie tych ryzyk pozwala firmom na lepsze ustalanie cen transferowych, które odzwierciedlają rzeczywiste koszty i korzyści.
- Integracja z operacjami biznesowymi: Firmy powinny integrować zasady ESG z codziennymi operacjami i strategią biznesową. To oznacza, że decyzje dotyczące cen transferowych powinny uwzględniać aspekty ESG, takie jak wpływ na środowisko czy społeczności lokalne.
- Monitorowanie i raportowanie: Wdrożenie systemów monitorowania i raportowania związanych z ESG pozwala

la firmom na bieżąco śledzić wpływ swoich działań na czynniki środowiskowe i społeczne. Dzięki temu można lepiej ocenić, jak te czynniki wpływają na ceny transferowe.

- Zarządzanie interesariuszami: W strategii ESG kluczowe jest zaangażowanie wszystkich interesariuszy, w tym pracowników, dostawców, klientów oraz społeczności lokalnych. Ustalanie cen transferowych, które uwzględniają opinie i potrzeby interesariuszy, może prowadzić do lepszej akceptacji i współpracy.
- Inwestycje w zrównoważony rozwój: Firmy mogą inwestować w technologie i procesy, które są bardziej zrównoważone i przyjazne dla środowiska. Takie inwestycje mogą wpłynąć na obniżenie kosztów w dłuższym okresie, co powinno być uwzględnione w modelach ustalania cen transferowych.

Wojciech Ośka

Partner Zarządzający w PCDK. Od 2005 roku aktywny zawodowo w branży konsultingowo-doradczej. Specjalista w zakresie podatków, ekonomii i księgowości. W PCDK odpowiedzialny za zarządzanie strategiczne oraz doradztwo finansowe i podatkowe.

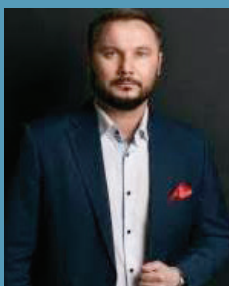
Wsparcie związane z JPK CIT, VAT i KSeF

POMAGAMY W PRAWIDŁOWYM PRZYGOTOWANIU I WYSYŁANIU PLIKÓW JPK, A TAKŻE W ROZWIĄZYWANIU PROBLEMÓW I WĄTPLIWOŚCI ZWIĄZANYCH Z JPK, TAKICH JAK:

- ▶ sprawdzanie poprawności i zgodności danych zawartych w JPK z innymi dokumentami podatkowymi
- ▶ korekta i aktualizacja danych w JPK w razie potrzeby

Pomagamy w przygotowaniu się do wdrożenia i korzystania z KSeF oraz JPK_CIT, oferując takie usługi jak:

- ▶ analiza potrzeb związanych z wdrożeniem KSeF i JPK_CIT
- ▶ szkolenia i wsparcie dla pracowników odpowiedzialnych za wystawianie i odbieranie e-faktur oraz osób odpowiedzialnych za księgowość
- ▶ weryfikacja i poprawa jakości danych zawartych w e-fakturach oraz JPK_KR i JPK_ST
- ▶ reprezentacja przed organami podatkowymi i sądami administracyjnymi w sprawach dotyczących KSeF oraz JPK_CIT



Zapraszam do kontaktu

Marcin Otręba

Partner Zarządzający

Doradca Podatkowy

tel: 534 909 534

email: m.otreba@pcdk.pl

Pakt na rzecz czystego przemysłu (Clean Industrial Deal)

Unia Europejska, w obliczu wyzwań związanych z dekarbonizacją oraz intensyfikującą się globalną konkurencją, ogłosiła pakt na rzecz czystego przemysłu (Clean Industrial Deal). Inicjatywa ta ma na celu wsparcie tradycyjnych, energochłonnych przemysłów oraz sektora technologii czystej energii, aby mogły one skutecznie konkurować na rynkach międzynarodowych, a jednocześnie realizować cele klimatyczne UE.

Komisja Europejska dostrzeżę pilną potrzebę wzmocnienia konkurencyjności przemysłowej, co stało się jeszcze bardziej istotne w kontekście rosnących cen energii oraz napięć geopolitycznych. Wzrost cen energii w Europie w porównaniu do Stanów Zjednoczonych i Chin stanowi poważne wyzwanie dla europejskich firm. Ponadto, dominacja Chin w produkcji technologii czystej energii i dostawach surowców budzi obawy o przyszłą pozycję Europy na globalnym rynku.

Clean Industrial Deal opublikowany z datą 26.02.2025 r. jest odpowiedzią na te wyzwania, mając na celu zamknięcie luk w dekarbonizacji przemysłu oraz stworzenie nowej strategii przemysłowej. Przewodnicząca Komisji Europejskiej, Ursula von der Leyen, wskazała na potrzebę innowacji i zmniejszenia zależności, jako kluczowych aspektów tej inicjatywy.

Pakt jest kontynuacją Europejskiego Zielonego Ładu, ale kładzie większy nacisk na przemysł. Podczas gdy Zielony Ład koncentrował się na szerokich działaniach w obszarze zrównoważonego rozwoju, Clean Industrial

Deal ma za zadanie wprowadzenie konkretnych rozwiązań, które umożliwią przemysłowi przejście na procesy wspierające ochronę środowiska.

Co zawiera Clean Industrial Deal?

- Plany obniżenia cen energii, zwiększenia popytu na produkty ekologiczne, zapewnienia finansowania na transformację, zwiększenia cyrkularności i dostępu do surowców, pracy nad globalnymi partnerstwami w celu osiągnięcia celów UE oraz tworzenia miejsc pracy i umiejętności. Wszystko to zostanie osiągnięte poprzez wdrażanie istniejącego ustawodawstwa, proponowanie nowych przepisów i inicjatyw oraz pozyskiwanie wsparcia publicznego i prywatnego.
- Równoległe z Clean Industrial Deal Komisja Europejska przedstawiła Plan działań na rzecz przystępnej energii, mający na celu zaoszczędzenie 260 miliardów euro rocznie do 2040 roku. Plan powinien pomóc europejskiemu przemysłowi stać się

bardziej konkurencyjnym poprzez obniżenie cen, a także zmniejszenie rachunków dla obywateli europejskich. W Planie działań trzy kluczowe obszary są szczególnie istotne dla przemysłu: (1) obniżenie rachunków za energię, (2) przyspieszenie wdrażania czystej energii i elektryfikacji, z ukończonymi połączeniami i sieciami, a także czystą produkcją oraz (3) zapewnienie dobrze funkcjonujących rynków gazu.

- Clean Industrial Deal zawiera także wsparcie dla nowych technologii. Ponad 100 miliardów euro powinno zostać zainwestowane w produkcję technologii czystej energii w Europie, obok działań mających na celu zwiększenie sprzedaży, takich jak zamówienia publiczne. Ma to zostać ustanowione przez Ustawę o przyspieszeniu przemysłowym, którą Komisja ma zaprezentować pod koniec 2025 roku i która ma na celu zwiększenie popytu na produkty ekologiczne produkowane w UE.
- Cykularność jest również

kluczowym aspektem umowy. Komisja Europejska planuje w 2026 roku przedstawić Ustawę o gospodarce cyrkularnej, aby zapewnić bardziej efektywne wykorzystanie rzadkich materiałów i przyspieszyć transformację w kierunku gospodarki cyrkularnej.

- Inne elementy obejmują wskaźnik kluczowych wyników (KPI) mający na celu zwiększenie wskaźnika elektryfikacji w gospodarce z obecnego 21,3 procent do 32 procent w 2030 roku oraz kolejny cel związany z instalacją 100 gigawatów mocy odnawialnej rocznie do końca dekady.

Jak zareagowali interesariusze?

Reakcje na Clean Industrial Deal były mieszane. Grupy zajmujące się odnawialnymi źródłami energii wyraziły zadowolenie z planu elektryfikacji, natomiast niektóre kraje, jak Francja, skrytykowały umowę za niewystarczającą siłę. Minister przemysłu i energii Francji, Marc Ferracci, porównał ją do „leku homeopatycznego”, co wskazuje na sceptycyzm wobec jej potencjalnego wpływu na konkurencyjność przemysłu.

Paulina Hennig-Kloska, polska Minister Klimatu i Środowiska, podkreśliła znaczenie dyskusji o *Clean Industrial Deal* na posiedzeniu Rady ds. Środowiska, które miało miejsce 27 marca 2025 roku. - Wszyscy zgadzamy się, że Europa potrzebuje skutecznych narzędzi wspie-

rających dekarbonizację europejskiego przemysłu. Clean Industrial Deal może wzmocnić konkurencyjność UE, jednocześnie promując czyste technologie i gospodarkę o obiegu zamkniętym. Dzisiejsza dyskusja miała kluczowe znaczenie dla identyfikacji inicjatyw, które mogą uczynić dekarbonizację potężnym motorem wzrostu dla europejskich przedsiębiorstw - zaznaczyła.

Nowy pakt na rzecz czystego przemysłu to ambitna inicjatywa. Kluczowe będzie jednak, czy te ambitne plany zostaną przełożone na konkretne działania i odpowiednie finansowanie.

dr Jacek Zatoński

Partner Zarządzający w PCDK ESG. Od 2006 roku aktywny zawodowo w branży ochrony środowiska. Obejmował stanowiska związane z pracami laboratoryjnymi, geologicznymi, opracowaniami dokumentacji przyrodniczej i dokumentów strategicznych dla gmin, analizami GIS, obsługą firm itp. Absolwent Kształtowania Środowiska Przyrodniczego na Wydziale Nauk Geograficznych i Geologicznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Wszystkie nasze szkolenia, kursy, konferencje oraz doradztwo objęte są w 2025 roku dofinansowaniami zarówno z budżetu państwa, samorządowego, jak i z funduszy europejskich.

Jeżeli chcesz rozwijać swoje kadry i zależy Ci na tym, aby wiedza Twoich pracowników była na najwyższym poziomie, to dobrze trafiłeś.

Ile można otrzymać dofinansowania?

- do 80% dla małych, średnich i dużych firm oraz Jednostek Samorządu Terytorialnego
- 100% dla mikro-przedsiębiorstw

Skontaktuj się z nami:

tel:

22 299 23 23

email:

szkolenia@pcdk.pl

więcej

Pakiet Omnibus I: jak wykorzystać dodatkowy czas na zbudowanie przewagi konkurencyjnej

Pakiet Omnibus I wprowadza szereg zmian w zakresie raportowania, które mogą mieć istotny wpływ na przedsiębiorstwa, zwłaszcza w kontekście dyrektywy CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Odracza on obowiązek raportowania o dwa lata, co sprawia, że przedsiębiorstwa mogą wykorzystać ten czas na kilka sposobów, aby uzyskać przewagę konkurencyjną.

Choć pakiet Omnibus I odsuwa w czasie obowiązek raportowania, przedsiębiorstwa mogą wykorzystać ten czas jako okazję do wzmocnienia swojej pozycji na rynku poprzez strategiczne planowanie, optymalizację procesów oraz inwestycje w zrównoważony rozwój. To podejście nie tylko spełni przyszłe wymogi, ale także przyczyni się do budowania długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Oto co można zrobić w okresie wolnym od obowiązku raportowania:

1. Przygotowanie strategii zrównoważonego rozwoju

Wykorzystaj dodatkowy czas na opracowanie kompleksowej strategii zrównoważonego rozwoju. Zidentyfikuj kluczowe obszary, w których Twoja firma może poprawić swoje wyniki w zakresie ESG (Environmental, Social, Governance). Tworzenie strategii z wyprzedzeniem pozwoli na lepsze dostosowanie działań do wymogów raportowania.

2. Zbieranie i analiza danych

Dzięki dodatkowym miesiącom możesz skupić się na zbieraniu i analizowaniu danych związanych

z działalnością firmy. Zainwestuj w narzędzia do gromadzenia danych i analizy, aby mieć dokładne informacje do raportowania. Posiadanie rzetelnych danych pozwoli na lepsze podejmowanie decyzji i transparentność w raportowaniu.

3. Udoskonalenie procesów

Wykorzystaj czas na optymalizację procesów wewnętrznych związanych z raportowaniem. Zidentyfikuj luki i obszary do poprawy, aby zapewnić, że proces raportowania będzie efektywny i zgodny z przyszłymi wymogami.

4. Komunikacja z interesariuszami

Wzmacniaj relacje z interesariuszami, w tym inwestorami, klientami i pracownikami. Utrzymuj otwartą komunikację na temat działań firmy w zakresie zrównoważonego rozwoju. To pomoże w budowaniu zaufania i wzmocnieniu reputacji marki.

5. Inwestycje w innowacje

Zainwestuj w technologie i innowacje, które poprawią wydajność i zrównoważony rozwój. Przykła-

dy mogą obejmować zwiększenie efektywności energetycznej, wprowadzenie bardziej ekologicznych procesów produkcyjnych czy rozwój produktów przyjaznych dla środowiska.

6. Szkolenia i rozwój pracowników

Zainwestuj w szkolenia dla pracowników dotyczące zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Wzmacniając kompetencje zespołu, możesz poprawić efektywność działań w zakresie ESG.

7. Budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez raportowanie

Dzięki wcześniejszemu przygotowaniu się do raportowania, możesz stworzyć bardziej szczegółowy i transparentny raport, co zwiększy Twoją wiarygodność w oczach interesariuszy. Możesz również wyróżnić się na tle konkurencji, prezentując proaktywne podejście do zrównoważonego rozwoju.

8. Monitorowanie trendów i regulacji

Obserwuj zmiany w przepisach

i trendach dotyczących zrównoważonego rozwoju. Bycie na bieżąco pozwala na szybsze dostosowanie się do zmian i może pomóc w przewidywaniu przyszłych wymagań.

Ułatwienie raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju

Główne zmiany w zakresie raportowania dotyczącego zrównoważonego rozwoju (CSRD i taksonomii UE) zaproponowane 26 lutego 2025 r. przez Komisję Europejską w ramach pakietu uproszczeń w obszarze zrównoważonego rozwoju, tzw. Omnibus I, obejmą:

- Wyłączenie około 80% firm z zakresu CSRD, koncentrując obowiązki raportowania zrównoważonego rozwoju na największych przedsiębiorstwach, które mają największy wpływ na ludzi i środowisko.
- Zapewnienie, że wymagania dotyczące raportowania zrównoważonego rozwoju dla dużych firm nie obciążają mniejszych firm w ich łańcuchach wartości.
- Odroczenie o dwa lata (do 2028 roku) wymagań dotyczących raportowania dla firm obecnie objętych zakresem CSRD, które muszą raportować od 2026 lub 2027 roku.
- Zmniejszenie obciążenia wymaganiami raportowania w zakresie taksonomii UE i ograniczenie ich do największych firm, jednocześnie pozostawiając możliwość dobrowolnego raportowania dla innych dużych firm w przy-

szłym zakresie CSRD. Oczekuje się, że przyniesie to znaczne oszczędności kosztów dla mniejszych firm, jednocześnie umożliwiając przedsiębiorstwom, które chcą uzyskać dostęp do zrównoważonego finansowania, kontynuowanie tego raportowania.

- Wprowadzenie opcji raportowania działalności, która jest częściowo zgodna z taksonomią UE, wspierającej stopniową ekologiczną transformację działalności w czasie, zgodnie z celem zwiększenia finansowania transformacji w celu pomocy firmom w drodze do zrównoważonego rozwoju.
- Wprowadzenie progu materialności finansowej dla raportowania w zakresie taksonomii oraz zmniejszenie szablonów raportowania o około 70%.
- Uproszczenie najtrudniejszych kryteriów „Nie wyrządzaj znaczącej szkody” (DNSH) w zakresie zapobiegania zanieczyszczeniu i kontroli związanych z użyciem i obecnością chemikaliów, które mają zastosowanie horyzontalne we wszystkich sektorach gospodarki zgodnie z taksonomią UE – jako pierwszy krok w kierunku przeglądu i uproszczenia wszystkich takich kryteriów DNSH.
- Dostosowanie, między innymi, głównego wskaźnika wydajności opartego na taksonomii dla banków, wskaźnika Green Asset Ratio (GAR). Banki będą mogły wyłączyć z mianownika GAR ekspozycje, które dotyczą przedsiębiorstw znaj-

dujących się poza przyszłym zakresem CSRD (tj. firm zatrudniających mniej niż 1000 pracowników i o obrotach poniżej 50 milionów euro).

Uproszczenie due diligence w celu wsparcia odpowiedzialnych praktyk biznesowych

Główne zmiany w obszarze due diligence w zakresie zrównoważonego rozwoju obejmą:

- Uproszczenie wymagań dotyczących due diligence w zakresie zrównoważonego rozwoju, aby firmy objęte zakresem uniknęły zbędnych komplikacji i kosztów, np. poprzez skoncentrowanie wymagań dotyczących due diligence na bezpośrednich partnerach biznesowych oraz zmniejszenie częstotliwości okresowych ocen i monitoringu ich partnerów z rocznych do pięciu lat, z ad hoc ocenami tam, gdzie to konieczne.
- Zmniejszenie obciążeń i efektów kaskadowych dla MŚP i małych średnich firm poprzez ograniczenie ilości informacji, które mogą być wymagane w ramach mapowania łańcucha wartości przez duże firmy.
- Dalsze zwiększenie harmonizacji wymagań dotyczących due diligence, aby zapewnić równe szanse w całej UE.
- Usunięcie warunków odpowiedzialności cywilnej w UE przy jednoczesnym zachowaniu prawa ofiar do pełnego odszkodowania za szkody spowodowane naruszeniem przepisów oraz ochronie firm

przed nadmiernym odszkodowaniem, zgodnie z reżimami odpowiedzialności cywilnej państw członkowskich.

- Przyznanie firmom więcej czasu na przygotowanie się do spełnienia nowych wymagań poprzez odroczenie wprowadzenia wymagań dotyczących due diligence w zakresie zrównoważonego rozwoju dla największych firm o rok (do 26 lipca 2028), przy jednoczesnym przyspieszeniu przyjęcia wytycznych o rok (do lipca 2026).

Uproszczenie mechanizmu dostosowania cen węgla (CBAM) dla sprawiedliwego handlu

Główne zmiany w zakresie CBAM obejmują:

- Zwolnienie małych importerów z obowiązków CBAM, głównie MŚP i osób fizycznych. Są to importerzy, którzy importują niewielkie ilości towarów objętych CBAM, reprezentujących bardzo małe ilości wbudowanych emisji wchodzących do Unii z krajów trzecich. Działają to poprzez wprowadzenie nowego rocznego progu kumulacyjnego CBAM wynoszącego 50 ton na importera, eliminując tym samym obowiązki CBAM dla około 182 000 lub 90% importerów, głównie MŚP, jednocześnie obejmując ponad 99% emisji w zakresie.
- Uproszczenie zasad dla firm, które pozostają w zakresie CBAM: dotyczących autoryzacji deklarantów CBAM, jak również zasad związanych

z obowiązkami CBAM, w tym obliczaniem wbudowanych emisji oraz wymaganiami raportowania.

- Uczynienie CBAM bardziej efektywnym w dłuższej perspektywie, poprzez wzmocnienie zasad zapobiegających omijaniu i nadużyciom.

To uproszczenie poprzedza przyszłe rozszerzenie CBAM na inne sektory ETS oraz towary downstream, a następnie nową propozycję legislacyjną w sprawie rozszerzenia zakresu CBAM na początku 2026 roku.

Uwalnianie możliwości inwestycyjnych

Komisja proponuje również szereg zmian mających na celu uproszczenie i optymalizację wykorzystania kilku programów inwestycyjnych, w tym InvestEU, EFSI oraz instrumentów finansowych z przeszłości. InvestEU, największy instrument dzielenia ryzyka UE wspierający priorytetowe inwestycje w Unii, odgrywa kluczową rolę w usuwaniu barier finansowych i napędzaniu inwestycji potrzebnych do zwiększenia konkurencyjności, badań i innowacji, dekarbonizacji, zrównoważonego rozwoju środowiska i umiejętności. Obecnie blisko 45% jego operacji wspiera cele klimatyczne.

Proponowane zmiany:

- Zwiększenie zdolności inwestycyjnej UE poprzez wykorzystanie zwrotów z wcześniejszych inwestycji oraz optymalne wykorzystanie funduszy dostępnych w ramach instrumentów z przeszłości, co pozwoli na

udostępnienie większych środków finansowych dla firm. Oczekuje się, że zmobilizuje to około 50 miliardów euro dodatkowych publicznych i prywatnych inwestycji. Zwiększona zdolność InvestEU będzie głównie wykorzystywana do finansowania bardziej innowacyjnych działań wspierających priorytetowe polityki, takie jak Kompas Konkurencyjności i Czysta Umowa Przemysłowa.

- Ułatwienie państwom członkowskim wnoszenia wkładów do programu oraz wspierania własnych przedsiębiorstw i mobilizowania prywatnych inwestycji.
- Uproszczenie wymagań administracyjnych dla naszych partnerów wdrożeniowych, pośredników finansowych i końcowych odbiorców, w szczególności MŚP. Proponowane środki uproszczenia mają przynieść oszczędności w wysokości 350 milionów euro.

dr Jacek Zatoński

Partner Zarządzający w PCDK ESG. Od 2006 roku aktywny zawodowo w branży ochrony środowiska. Obejmował stanowiska związane z pracami laboratoryjnymi, geologicznymi, opracowaniami dokumentacji przyrodniczej i dokumentów strategicznych dla gmin, analizami GIS, obsługą firm itp. Absolwent Kształtowania Środowiska Przyrodniczego na Wydziale Nauk Geograficznych i Geologicznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Skorzystaj z naszego doświadczenia w doradztwie środowiskowym oraz ESG

- ▲ **Audyt**
- ▲ **Ocena ryzyk**
- ▲ **GOZ**
- ▲ **Ślad węglowy**
- ▲ **KOBiZE**
- ▲ **BDO**
- ▲ **Odpady**

Skontaktuj się z nami:

tel: 22 299 23 23

email: esg@pcdk.pl



Odpowiedzialność spadkobierców za szkody wyrządzone przez pracownika

Zasady i zakres odpowiedzialności materialnej pracowników za szkody wyrządzone pracodawcy określone zostały w art. 114 – 122 Kodeksu pracy. W niniejszym artykule przyjrzymy się temu, jak prawo kształtuje odpowiedzialność spadkobierców oraz jakie warunki muszą być spełnione, aby pracodawca mógł dochodzić roszczeń od rodziny zmarłego pracownika. Dowiedz się, jakie zasady rządzą tym skomplikowanym zagadnieniem oraz jakie są praktyczne konsekwencje dla pracodawców i spadkobierców.

Zakres odpowiedzialności pracownika

Zgodnie z art. 114 Kodeksu pracy, pracownik, który wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych ze swej winy wyrządził pracodawcy szkodę, ponosi odpowiedzialność materialną według zasad określonych w przepisach rozdziału. Co ważne, pracownik ponosi odpowiedzialność tylko za szkodę w granicach rzeczywistej straty poniesionej przez pracodawcę – nie zaś dodatkowo za utracone przez pracodawcę korzyści, i tylko za normalne następstwa działania lub zaniechania, z którego wynika szkoda.

Z kolei pracodawca, w myśl art. 116 Kodeksu pracy, zobowiązany jest wykaza

- okoliczności uzasadniające odpowiedzialność pracownika oraz wysokość powstałej szkody.

Co więcej, pracownik nie ponosi odpowiedzialności za szkodę w takim zakresie, w jakim pracodawca lub inna osoba przyczyniły się do jej powstania

albo zwiększenia. Pracownik nie ponosi ryzyka związanego z działalnością pracodawcy, a w szczególności nie odpowiada za szkodę wynikłą w związku z działaniem w granicach dopuszczalnego ryzyka.

Za szkodę wyrządzoną w warunkach wyżej wskazanych odszkodowanie dla pracodawcy nie może przewyższać kwoty trzymiesięcznego wynagrodzenia przysługującego pracownikowi w dniu wyrządzenia szkody.

Umyślna wina pracownika i odszkodowanie w pełnej wysokości

Inaczej kształtuje się odpowiedzialność pracownika w przypadku wyrządzenia szkody z jego winy umyślnej. Zgodnie z art. 122 Kodeksu pracy, jeżeli pracownik umyślnie wyrządził szkodę, jest obowiązany do jej naprawienia w pełnej wysokości. Przepis ten wyłącza zatem ograniczoną odpowiedzialność pracownika w razie wyrządzenia pracodawcy szkody z winy umyślnej, mającej postać winy umyślnej kwalifikowanej, czyli zamierzonego działania. Jak podkreślił Sąd Okręgowy w Opolu w wyroku z dnia 16 maja 2019 r., sygn. akt V Pa 23/19, w przepisie tym nie chodzi bowiem o umyślne działanie (zaniechanie), które w konsekwencji doprowadziło do szkody, ale o takie umyślne działanie (zaniechanie), którego skutek jest objęty zamiarem sprawcy. Będzie to więc zarówno zamiar bezpośredni, tj. zamierzona chęć wyrządzenia

pracodawcy szkody, jak i zamiar ewentualny, tj. przewidywanie możliwości wystąpienia szkody i godzenia się na to.

Odpowiedzialność pracownika z tytułu wyrządzenia szkody w winy umyślnej pociąga za sobą obowiązek pokrycia szkody w pełnej wysokości, tj. za rzeczywistą stratę i utracone korzyści.

Odpowiedzialność spadkobierców pracownika

Kodeks pracy nie daje pracodawcy możliwości skierowania roszczenia o naprawienie szkody do spadkobierców pracownika, który ją wyrządził. Podstawy dla roszczenia pracodawcy szukać należy w przepisach Kodeksu cywilnego.

Zgodnie z art. 922 ust. 1 Kodeksu cywilnego, prawa i obowiązki majątkowe zmarłego przechodzą z chwilą jego śmierci na jedną lub kilka osób. Nie należą do spadku prawa i obowiązki zmarłego ściśle związane z jego osobą, jak również prawa, które z chwilą jego śmierci przechodzą na oznaczone osoby niezależnie od tego, czy są one spadkobiercami. A zatem, prawa i obowiązki majątkowe związane ze stosunkiem pracy również przechodzą na spadkobierców zmarłego pracownika. Jest to jednak obwarowane pewnymi warunkami wynikającymi z orzecznictwa sądów.

Sąd Okręgowy w Białymstoku, sygn. akt V P 3/1, rozpatrywał powództwo pracodawcy prze-

ciwko spadkobiercom zmarłego pracownika, który doprowadził do szkody w majątku pracodawcy. Kwestią sporną było ustalenie, czy działania pracownika miały charakter umyślny. W wyroku z dnia 24 lutego 2014 r., Sąd stwierdził, iż spadkobiercy są zobowiązani do naprawienia szkody wyrządzonej pracodawcy przez zmarłego pracownika, pod warunkiem spełnienia następujących przesłanek:

- istnienie szkody oraz jej wysokość,
- wina pracownika,
- związek przyczynowy między działaniem pracownika a powstaniem szkody.

Oznacza to, że pracodawca może dochodzić naprawienia szkody od spadkobierców pracownika, jeśli zachodzi związek przyczynowy między działaniem pracownika a powstaniem szkody, a działania pracownika miały charakter umyślny.

Katarzyna Pałucka

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

Zatrudnianie osób współpracujących: przewodnik dla przedsiębiorców

Zatrudnianie osób współpracujących przez osoby prowadzące działalność gospodarczą nadal nie jest zbyt popularną formą świadczenia pracy. Wynika to najprawdopodobniej z warunków określonych w przepisach prawa, np. co do kręgu osób, które mogą być uznane za osoby współpracujące.

Osoba współpracująca

Zgodnie z art. 8 ust. 11 ustawy z dnia 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2024 r. poz. 497, z późn. zm.), za osobę współpracującą z osobami:

- prowadzącymi pozarolniczą działalność gospodarczą,
- wykonującymi pracę na podstawie umowy agencyjnej lub umowy zlecenia albo innej umowy o świadczenie usług, do której zgodnie z Kodeksem cywilnym stosuje się przepisy dotyczące zlecenia oraz
- osobami fizycznymi, wskazanymi w art. 18 ust. 1 Ustawy z dnia 6 marca 2018 roku – Prawo przedsiębiorców (tj. z przedsiębiorcami będącymi osobami fizycznymi, którzy podejmują działalność gospodarczą po raz pierwszy albo podejmują ją ponownie po upływie co najmniej 60 miesięcy od dnia jej ostatniego zawieszenia lub zakończenia i nie wykonują jej na rzecz byłego pracodawcy, na rzecz którego przed dniem rozpoczęcia działalności gospodarczej w bieżącym lub w poprzednim roku kalendarzowym wykonywali w ramach stosunku pracy lub

spółdzielczego stosunku pracy czynności wchodzące w zakres wykonywanej działalności gospodarczej)

uważa się:

- małżonką,
- dzieci własne,
- dzieci drugiego małżonka,
- dzieci przysposobione,
- rodziców,
- macochę,
- ojczyrna,
- osoby przysposabiające.

Uznać należy, że jest to krąg osób należących do najbliższej rodziny przedsiębiorcy, zleceniobiorcy czy osoby fizycznej wskazanej w ustawie Prawo przedsiębiorców.

Dodatkowe warunki

Co ważne, nie wystarczy należeć do kręgu wskazanych wyżej osób, aby zostać uznanym za osobę współpracującą. Art. 8 ust. 11 ustawy z dnia 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych wskazuje wprost, że uznanie takiej osoby za osobę współpracującą jest możliwe, jeżeli osoba taka:

- pozostają z przedsiębiorcą we wspólnym gospodarstwie domowym i

- współpracuje przy prowadzeniu pozarolniczej działalności przedsiębiorcy.

Pozostawanie we wspólnym gospodarstwie domowym oznacza więź gospodarczą i emocjonalną opartą na pokrewieństwie i tytule prawnym. Z kolei za współpracę przy prowadzeniu działalności gospodarczej, jak przyjął Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 6 stycznia 2009 r., sygn. akt II UK 134/08, uznaje się łączne spełnienie następujących przesłanek:

- a) istotny dla działalności gospodarczej ciężar gatunkowy działań osoby współpracującej, które nie mogą mieć charakteru wtórnego,
- b) bezpośredni związek tych działań z przedmiotem działalności gospodarczej,
- c) systematyczność, stabilność i zorganizowanie oraz
- d) znaczący czas (długotrwałość) i częstotliwość podejmowanych prac.

Co ważne, nie dotyczy to zawarcia z młodocianym członkiem rodziny (osobą, która nie ukończyła 18 roku życia), pozostającym we wspólnym gospodarstwie domowym, umowy o pracę w celu przygotowania zawodowego.

Obowiązki osoby współpracującej

Przepisy prawa nie odnoszą się do zakresu obowiązków osoby współpracującej. Przyjmuje się, że praca wykonywana przez osobę współpracującą musi mieć charakter ekonomiczny, a same czynności powinny być realizowane w sposób systematyczny, częsty i przez dłuższy czas. Tym samym za osobę współpracującą nie można uznać osoby, która m.in.:

- zastępuje przedsiębiorcę w nagłych sytuacjach,
- wykonuje standardowe obowiązki członków rodziny określonych w kodeksie prawa rodzinnego i opiekuńczego,
- wykonuje czynności wynikające z posiadanego pełnomocnictwa.

Forma zatrudnienia osoby współpracującej

Osobę współpracującą przedsiębiorca może zatrudnić nie tylko w oparciu o umowę o pracę, ale również w oparciu o umowy cywilno-prawne, tj. umowę zlecenie i umowę o dzieło, jak również nieodpłatnie. Przedsiębiorca zobowiązany jest zgłosić osobę współpracującą do ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego (ubezpieczenie chorobowe jest dobrowolne). Zgłoszenia przedsiębiorca dokonuje na druku ZUS ZUA, z kodem tytułu ubezpieczenia 05 II X X. Od formy zatrudnienia osoby współpracującej zależy będzie jej status na potrzeby ZUS i wysokość składek odprowadzanych za nią do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

1. Umowa o pracę

Wysokość składek na ubezpieczenie osób współpracujących, z którymi przedsiębiorca zawarł umowę o pracę, ustala się na takich samych zasadach, jak wysokość składek przedsiębiorcy. Podstawy do naliczania składek społecznych za osobę współpracującą wyliczane są więc w ten sam sposób, w jaki nalicza się składki ZUS osoby prowadzącej działalność. Co ważne, osoby współpracujące nie mogą korzystać z preferencyjnych stawek ZUS. Oznacza to, że przedsiębiorca rozpoczynający działalność, opłacający mały ZUS, któremu pomaga małżonek lub dziecko, jest zobowiązany odprowadzać za te osoby składki w pełnej wysokości, za siebie zaś ma możliwość opłacania składek preferencyjnych za samego przedsiębiorcę. Składki na ubezpieczenie społeczne za osobę współpracującą w całości finansuje i opłaca przedsiębiorca ze środków przedsiębiorstwa.

2. Umowa zlecenie – wyjątek

W przypadku zatrudnienia osoby współpracującej na umowę zlecenie, zostaje ona zgłoszona do ZUS jako zleceniobiorca (z kodem dla zleceniobiorcy 04II X X), zaś podstawą wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne jest wysokość jej wynagrodzenia. Oznacza to, że nie podlega ubezpieczeniom w takim wymiarze, jak przedsiębiorca. Bez znaczenia jest tu prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego przez te osoby. Wykonywanie pracy na podstawie umowy zlecenia stanowi bowiem odrębny od współpracy przy prowadzeniu pozarolniczej działalności gospodarczej tytuł do ubezpieczeń społecznych.

3. Umowa o dzieło

Członek rodziny przedsiębiorcy, który zostanie zatrudniony na podstawie umowy o dzieło, może zostać uznany przez ZUS za osobę współpracującą, jeżeli pozostaje z przedsiębiorcą we wspólnym gospodarstwie domowym. Wysokość składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne osoby współpracującej nie zależy od wysokości jej wynagrodzenia. Ustalane się je w taki sposób, jak dla przedsiębiorcy.

4. Nieodpłatne zatrudnienie osoby współpracującej

Obowiązek odprowadzenia składek ZUS za osobę współpracującą wystąpi również wówczas, gdy członek rodziny świadczoną pomoc nieodpłatnie. Nieodpłatna pomoc osoby zamieszkującej w jednym gospodarstwie domowym rodzi obowiązek odprowadzania za nią osobę składek do ZUS. Jest to tzw. umowa dorozumiana, co oznacza, że została sporządzona ustnie i członkowie rodziny zgodzili się świadczyć nieodpłatną pomoc w działalności. Składki ZUS za osobę współpracującą w takiej formie należy odprowadzić w takiej wysokości, jak w przypadku składek przedsiębiorcy.

Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. 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.

Zwolnienie indywidualne z pracy z przyczyn niedotyczących pracownika

Ustawa z dnia 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz. U. z 2024 r. poz. 61) określa zasady nie tylko zwolnień grupowych z przyczyn niedotyczących pracowników, ale również zasady zwolnień indywidualnych z przyczyn leżących po stronie pracodawcy.

Zwolnienia indywidualne

W myśl art. 10 ust. 1 ww. ustawy w razie konieczności rozwiązania przez pracodawcę zatrudniającego co najmniej 20 pracowników stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, jeżeli przyczyny te stanowią wyłączny powód uzasadniający wypowiedzenie stosunku pracy lub jego rozwiązanie na mocy porozumienia stron, a zwolnienia w okresie nieprzekraczającym 30 dni obejmują mniejszą liczbę pracowników niż przewidziana dla zwolnień grupowych.

Warto podkreślić, że ten tryb rozwiązania stosunku pracy z indywidualnymi pracownikami ma zastosowanie, jeśli przyczyny leżące po stronie pracodawcy są jedynym powodem wypowiedzenia stosunku pracy lub jego rozwiązania na mocy porozumienia stron. Oznacza to, że nie mogą istnieć okoliczności, które uzasadniałyby rozwiązanie umów o pracę z innym trybie, np. z winy pracownika.

Potwierdził to Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 22 stycznia 2015

roku, sygn. akt III PK 59/14, w którym przyznał, że „pracownikowi zwalnianemu indywidualnie przysługuje odprawa pieniężna w razie konieczności rozwiązania przez pracodawcę stosunku pracy z przyczyn niedotyczących pracownika, jeżeli przyczyny te stanowią wyłączny powód uzasadniający wypowiedzenie stosunku pracy. Wskazana konieczność musi istnieć w przeswiadczeniu pracodawcy i być związana z celem i funkcjonowaniem łączącego strony stosunku pracy, natomiast nie może mieć dodatkowego źródła w okolicznościach dotyczących pracownika, a zwłaszcza w sposobie wywiązywania się przez niego z obowiązków pracowniczych, gdyż wówczas przyczyna wypowiedzenia niedotycząca pracownika nie ma charakteru wyłączności”.

Przyczyny zwolnień indywidualnych

W treści ustawy nie ma wskazanych konkretnych przyczyn mogących stanowić podstawę rozwiązania stosunku pracy leżących po stronie pracodawcy

a nie dotyczących pracowników. Pewnych konkretnych rozwiązań szukać można w Kodeksie pracy, który m. in. w art. 411 wprost odnosi się do ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy. W tym przypadku jednak zwolnienia z reguły będą miały charakter grupowy.

Przyjmuje się w praktyce, szeroko popartej orzecznictwem sądów powszechnych, że do przyczyn rozwiązania stosunku pracy z indywidualnym pracownikiem, choć ujętych w sposób ogólny i wymagających konkretyzacji w wypowiedzeniu umowy o pracę, leżących po stronie pracodawcy są:

- przyczyny ekonomiczne,
- przyczyny wywołane zmianami organizacyjnymi,
- przyczyny wywołane zmianami produkcyjnymi albo technologicznymi.

Co ważne, przyczynami niedotyczącymi pracownika mogą być okoliczności, które są związane z działalnością i decyzjami pracodawcy, np. przebranżowienie

firmy, oraz okoliczności, które zewnętrzne, na które pracodawca nie ma wpływu, np. zmiana przepisów prawnych.

Procedura zwolnień indywidualnych

W przypadku zwolnień indywidualnych zastosowanie będzie miał art. 38 Kodeksu pracy, zgodnie z którym o zamiarze wypowiedzenia pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony pracodawca zawiadamia na piśmie reprezentującą pracownika zakładową organizację związkową, podając przyczynę uzasadniającą rozwiązanie umowy. Jeżeli zakładowa organizacja związkowa uważa, że wypowiedzenie byłoby nieuzasadnione, może w ciągu 5 dni od otrzymania zawiadomienia zgłosić na piśmie pracodawcy umotywowane zastrzeżenia. Po rozpatrzeniu stanowiska organizacji związkowej, a także w razie niezajęcia przez nią stanowiska w ustalonym terminie, pracodawca podejmuje decyzję w sprawie wypowiedzenia.

Pracodawca nie ma natomiast obowiązku przeprowadzenia konsultacji ze związkami zawodowymi, wymaganymi w sytuacji zwolnień grupowych, ani zawarcia porozumienia ze związkiem zawodowym oraz powiadomienia powiatowego urzędu pracy o planowanych zwolnieniach indywidualnych.

Prawo do odprawy pieniężnej

Podobnie jak przy zwolnieniach grupowych, pracownikom, z którym pracodawca rozwiązuje umowę o pracę z przyczyn leżących po stronie pracodawcy,

zgodnie z art. 8 ww. ustawy, przysługuje odprawa pieniężna. Wysokość odprawy powiązana jest ze stażem pracy u danego pracodawcy i wynosi:

- wartość jednomiesięcznego wynagrodzenia, jeżeli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy krócej niż 2 lata;
- wartość dwumiesięcznego wynagrodzenia, jeżeli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy od 2 do 8 lat;
- wartość trzymiesięcznego wynagrodzenia, jeżeli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy ponad 8 lat.

Wysokość odprawy pieniężną ustala się według zasad obowiązujących przy obliczaniu ekwiwalentu pieniężnego za urlop wypoczynkowy, a jej wysokość nie może przekraczać kwoty 15-krotnego minimalnego wynagrodzenia za pracę.

Zwolnienia indywidualne pracowników szczególnie chronionych

Pracownikom korzystającym ze szczególnej ochrony przez wypowiedzeniem stosunku pracy, pracodawca może jedynie wypowiedzieć warunki pracy i płacy, jeżeli nie jest możliwe dalsze ich zatrudnianie na dotychczasowych stanowiskach pracy. Jeśli wypowiedzenie warunków pracy i płacy spowoduje obniżenie wynagrodzenia, pracownikom przysługuje, przez okres nieprzekraczający 6 miesięcy, dodatek wyrównawczy obliczony według

zasad wynikających z Kodeksu pracy. Prawo do dodatku wyrównawczego nie należy się pracownikom, których szczególna ochrona przed wypowiedzeniem umowy o pracę wynika z art. 41 Kodeksu pracy, tj. pracownikom przebywającym na urlopie lub korzystającym z innej usprawiedliwionej nieobecności w pracy, jeżeli nie upłynął jeszcze okres uprawniający do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia.

Przepisów o zwolnieniach indywidualnych nie stosuje się do pracowników będących posłami, senatorami lub radnymi, w okresie, w którym ich stosunek pracy podlega z mocy odrębnych przepisów szczególnej ochronie przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem.

Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. 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.



Słów kilka o bezpieczeństwie psychologicznym w pracy

Niechętnie dzielenie się feedbackiem, brak rozmów o porażkach, strach przed przełożonym skutkujący bezwarunkowym zgadzaniem się z jego zdaniem i pomysłami, brak inicjatywy członków zespołu, brak zaufania w zespole. To tylko niektóre aspekty braku bezpieczeństwa psychologicznego w pracy, prowadzącego do osłabienia efektywności pracy.

Twórczynią teorii bezpieczeństwa psychologicznego w pracy jest Amy Edmondson, profesor zarządzania na Harvard Business School. Pojęcie „bezpieczeństwa psychologicznego w pracy” rozwinęła w kontekście badania skuteczności zespołów w organizacjach. W swoich badaniach doszła do wniosku, że w zespołach, gdzie istnieje bezpieczeństwo psychologiczne, członkowie czują się swobodnie dzieląc się swoimi myślami, zadając pytania, zgłaszając wątpliwości i proponując nowe pomysły. To z ko-

lei prowadzi do innowacyjności, sprawniejszego rozwiązywania problemów i wyższej wydajności.

Amy Edmondson definiuje zatem bezpieczeństwo psychologiczne w pracy jako wspólne poczucie bezpieczeństwa członków zespołu dla podejmowania ryzyka.

Filary bezpieczeństwa psychologicznego w pracy

Bezpieczeństwo psychologiczne w pracy opiera się na czterech filarach:

1. otwartej komunikacji – czyli swobodzie wymiany wiedzy, opinii, pomysłów i doświadczeń, bez obawy o krytykę, oraz dostępie do informacji obejmującym wszystkich pracowników na tych samych zasadach; pracownicy wiedzą, że mają dostęp do ważnych informacji, danych i mają dostęp do wiedzy na temat przyszłych działań i założeń organizacji,
2. poczuciu przynależności – czyli docenianiu różnorod-

ności członków zespołu, ich indywidualnych osobowości, talentów, opinii, pomysłów i przyzwoleniu na ich aktywne wkład w podejmowanie decyzji; to buduje poczucie bycia częścią organizacji,

3. gotowości współpracy i wzajemnej pomocy – czyli otwartości i uważności na wzajemne potrzeby, zwłaszcza potrzebę pomocy i wsparcia w realizacji zadań, dzielenia się doświadczeniem i wiedzą oraz promowania współpracy jako narzędzia budowania poczucia więzi i zaufania w organizacji,
4. przyzwoleniu na kontrolowane ryzyko i na popełnianie błędów – czyli budowaniu przestrzeni na popełnianie błędów, na niewiedzę, porażki i niedoskonałości oraz akceptowaniu ich, a także wspólnym omawianiu błędów i porażek w celu ich uniknięcia w przyszłości.

Jak budować bezpieczeństwo psychologiczne w pracy?

Proces budowania bezpieczeństwa psychologicznego w pracy spoczywa w głównej mierze na kadrze zarządzającej, przede wszystkim z uwagi na jej odpowiedzialność za tworzenie właściwej kultury organizacyjnej. Aczkolwiek rozsądnym elementem jest angażowanie pracowników w ten proces już na etapie rozważania samego pomysłu budowania w organizacji bezpieczeństwa psychologicznego, choćby z tego powodu, że bezpieczeństwo psychologiczne w pracy dotyczyć ma całej załogi, a nie stanowić standardu narzuconego określonej grupie.

O co zadbać, aby zbudować bezpieczeństwo psychologiczne w pracy?

5. wprowadź transparencję, czyli jasny i zrozumiały sposób przekazywania informacji, dostosowany do wszystkich pracowników;
6. wyeliminuj oceny, osądy i pouczania, czyli wprowadź zasadę mówienia o faktach bez formułowania osądów i ocen, zwłaszcza ocen zachowań innych osób; ocena bowiem wprowadza poczucie zagrożenia i mobilizuje do obrony, a to prowadzi do konfliktów;
7. formułuj otwarte pytania, słuchaj z ciekawością i otwartością czyli staraj się słuchać a nie tylko słyszeć; używaj pytań otwartych, włącz empatię, aby zrozumieć drugą stronę;
8. buduj w zespole wzajemne zaufanie, czyli wprowadź praktykę wymiany wzajemnych doświadczeń, pomysłów, opinii, problemów i wyzwań;
9. stwórz przestrzeń na omyłność, czyli daj sobie i innym prawo do niewiedzy, błędów i pomyłek – to część pracy i rozwoju; nie używaj kar za błędy, pomyłki i porażki, bo to ich popełnianie to część pracy i istotny element rozwoju; zachęcaj do ujawniania błędów, pomyłek i niewiedzy i sam to rób – to pozwala wspólnie omówić ich przyczyny i uniknąć w przyszłości;
10. włączaj innych w procesy i decyzje, czyli informuj pracowników o procesach, decyzjach, daj im przestrzeń

na przedstawienie własnych opinii, pomysłów, propozycji – będą czuć się ważną częścią zespołu;

11. zwiększaj swoją samoświadomość i zachęcaj innych do tego, czyli pracuj nad sobą i poznawaj siebie, poddawaj analizie swoje zachowania, myślenie, działania i zachęcaj innych do takich praktyk;
12. zadbaj o własne poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, czyli buduj swoje bezpieczeństwo emocjonalne i rozwijaj zdrowe mechanizmy obronne, w ten sposób będziesz w stanie pomóc innym bez uruchamiania swoich deficytów;
13. służ swoim przykładem, czyli sam rozwijaj wzorcowe zachowania i działania, których oczekujesz od innych, a stajesz się dla innych inspiracją i zbudujecie wspólne wartości i standardy współpracy;
14. sprawdzaj regularnie poziom bezpieczeństwa psychologicznego w zespole, czyli pytaj, obserwuj i analizuj, zwłaszcza, gdy w zespole pojawi się nowa osoba.

Katarzyna Pałucka

Prawnik, specjalista w zakresie HR. 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.

Magiczne nagłówki rekrutacyjne

Jak od ręki i za każdym razem tworzyć skuteczne reklamy rekrutacyjne i oferty pracy, które zmieniają zainteresowanie w przyjemne pragnienie złożenia aplikacji? Na te i wiele innych pytań odpowiedzi udziela Filip Nocny w świetnej publikacji „Copywriting w rekrutacji i employer branding”. Specjalnie dla naszych czytelników fragment publikacji, dotyczący nagłówków rekrutacyjnych.

Kreacja skutecznych nagłówków nie wymaga tajemnej wiedzy, ponieważ największą konwersję uzyskasz, tworząc komunikaty, które:

- odnoszą się do realnych motywacji, potrzeb i celów odbiorców;
- są dopasowane do preferencji językowych grupy docelowej;
- eksponują korzyści;
- zawierają konkrety, a nie mgliste lub abstrakcyjne informacje;
- wywołują pożądane emocje;
- wzbudzają zainteresowanie z uwagi na swoją formę.

Tyle teorii. Przejdźmy do praktyki, czyli konkretnych technik i przykładów!

1. Insight ze znakiem zapytania

- INSIGHT to główny motywator rekrutacyjny, który odnosi się do realnej potrzeby odbiorców.
- PYTANIE to jedna z najsukcesywniejszych metod koncentrowania uwagi odbiorcy, ponieważ znak zapytania wywołuje tzw. „swędzenie mózgu” i naturalne pragnienie uzyskania odpowiedzi.

Przykłady spoza świata HR

Idziesz ulicą. W tej chwili nie odczuwasz głodu. Widzisz billboard z nagłówkiem „Chrupiąca pizza”. Prawdopodobnie taki komunikat nie skoncentruje Twojej uwagi. Jeżeli jednak zmienimy ten nagłówek w pytanie: „Co zjesz dzisiaj na obiad?”, to prawdopodobnie przemkniesz Ci przez głowę myśl, że oferta z billboardu to dobra opcja. To bardzo prosty mechanizm, który polega na „połaskotaniu mózgu”, czyli oddziaływaniu na ośrodek ciekawości.

„Jak od ręki stworzyć 5 hiperskutecznych nagłówków rekrutacyjnych?”

W tym nagłówku wykorzystałem kilka technik:

- INSIGHT (Twoja potrzeba, ponieważ chcesz tworzyć skuteczne nagłówki).
- Znak zapytania, który pobudza Twoją ciekawość.
- Cyfra konkretyzuje przekaz i koncentruje uwagę.
- Przysłowienie „hiperskuteczny” potęguje znaczenie informacji.
- „Od ręki” to tzw. sensualizacja, która oddziałuje na

zmysł dotyku.

Nagłówki rekrutacyjne i EB-owe

Załóżmy, że tworzysz nagłówek rekrutacyjny i chcesz wyeksponować wynagrodzenie, które według niemal wszystkich badań jest najważniejszym motywatorem do złożenia aplikacji.

Możesz to zrobić na kilka sposobów. Oto one:

- „Chcesz zarabiać więcej?”
 - Klasyczny INSIGHT w formie pytania.
 - Bezpośredni zwrot (personalizacja) koncentruje i angażuje odbiorcę.
- „Chcesz zarabiać nawet 8000 na rękę?”
 - Liczba konkretyzuje przekaz i przyciąga wzrok odbiorcy (efekt fiksacji).
 - „Na rękę” zamiast „netto” – zwrot dopasowany do pracowników produkcyjnych.
 - Słowo „nawet” zabezpiecza nas w kontekście proponowanej stawki.
- „Solidna podstawa + kwartalne premie + płatne nadgodziny?”
 - Znaki „+” potęgują zna-

czenie informacji.

Dodatkowe przykłady:

- „Chcesz pracować na wózku widłowym z fotelem masującym?”
- „Chcesz programować wyłączenie zdalnie?”
- „Jak zapewnimy Ci rozwój zawodowy?”
- „Z jakich benefitów skorzystasz?”
- „W jaki sposób zaplanujesz z mentorem swoją ścieżkę kariery?”

2. Kotwica + znak zapytania

KOTWICA polega na instalacji faktu w głowie odbiorców.

Przykłady spoza świata HR

- „A po ilu kosteczkach czekolady Ty się uśmiechniesz?”
 - Alpen Gold instaluje tezę, że „na pewno zjesz czekoladę”
- „Co jeszcze możemy dla Ciebie zrobić?”
 - (Eurobank instaluje tezę, że „zrobiliśmy już bardzo dużo”)
- „Czego szukasz?”
 - (Allegro instaluje tezę, że „na pewno czegoś szukasz”)
 - Przykłady rekrutacyjne i EB-owe
- „Za co docenisz naszą firmę?” (instalujemy tezę, że na pewno docenisz)
- „Na jaką ofertę aplikujesz?” (instalujemy tezę, że kandydat czy kandydatka na pewno aplikuje)
- „Dlaczego te benefity zmienią Twoje życie na lepsze?”

(instalujemy tezę, że na pewno zmienią)

- „Dlaczego to szkolenie ułatwi Ci sprzedaż?”
 - (instalujemy tezę, że na pewno ułatwi)

3. „X” czy „Y” – pozorny wybór

Technika pozornego wyboru polega na przedstawieniu dwóch opcji do wyboru. Jej skuteczność opiera się na iluzji kontroli, co sprawia, że ludzie czują się bardziej zaangażowani w proces decyzyjny. Nagłówek „X” czy „Y” zapewnia poczucie swobody wyboru, co z kolei zwiększa szansę podjęcia pożądanej akcji. Dodatkowo, poprzez ograniczenie opcji, technika ta powoduje „pozytywny paraliż”, ułatwiając szybsze podjęcie decyzji.

Przykłady spoza świata HR

- „Kawa czy HOT DOG?”
- „Liczenie na piechotę czy Excel?”
- „Którą herbatę wybierasz? Czarną czy zieloną?”

Przykłady rekrutacyjne i EB-owe

- „Co wybierasz? Rozwój czy stagnację?”
- „Sprzedaż czy magazyn? Na którą ofertę aplikujesz?”
- „Brak energii czy work-life balance?”

4. Liczba z obietnicą

Liczby:

- koncentrują wzrok odbiorców – bez względu na charakter grupy docelowej;
- konkretyzują przekaz (a odbiorcy reagują na nie lepiej

niż na mgliste sformułowania);

- oddziałują na podświadomość, sugerując sprawczość.

Przykłady spoza świata HR

- „10 sposobów, jak rzucić brzuszki na lato bez wyrzeczeń”
- „8 technik domowej redukcji stresu”
- „7 pomysłów na oryginalny TEAM BUILDING”

Jak połączyć technikę „liczby z obietnicą” z pytaniem:

- „Jak w 7 sekund stworzyć 12 skutecznych nagłówek rekrutacyjnych w branży IT?”

Przykłady rekrutacyjne i EB-owe

- „10 benefitów, które docenisz”
- „Jak w 4 krokach przebiegnie Twój onboarding?”

5. Zaskoczenie hipokampu

Hipokamp to mała struktura w mózgu odpowiedzialna za przetwarzanie i przechowywanie informacji, skojarzenia oraz transfer danych z pamięci krótkotrwałej do długotrwałej. Gdy uczymy się czegoś nowego, hipokamp działa jak program zapisujący pliki, organizując informacje w odpowiednich folderach, aby były łatwo dostępne. Innymi słowy, można tę niezwykłą strukturę naszego mózgu porównać do twardego dysku w komputerze. Oryginalną nazwą zawdzięcza hipokamp swojej budowie, która przypomina kształtem konika morskiego (łac. hippocampus).

Skąd wiem, że zaskoczyłem Twój hipokamp?

Kładziesz się. Już za chwilę wykonamy tomografię komputerową. Podczas badania będę obserwował na ekranie komputera Twój hipokamp. Jeśli zmieni kolor na różowy, będzie to oznaczało, że doszło do jego aktywacji, czyli że wzbudziłem Twoje zainteresowanie. Jak to osiągnę?

Jak stworzyć nagłówek, który zaskoczy hipokamp?

Najprostsza metoda polega na zestawieniu ze sobą słów, które zwykle ze sobą nie występują, ale wynikają z oczywistych skojarzeń. W tym celu można skorzystać z techniki 2 proste pytania + połączenie.

Przykłady spoza świata HR

1. „Co robimy w naszej kawiarni? Napętniamy filiżanki kawą”
2. „Z czym kojarzy Ci się kawa? Z pozytywną energią, endorfinami i dobrym porankiem”

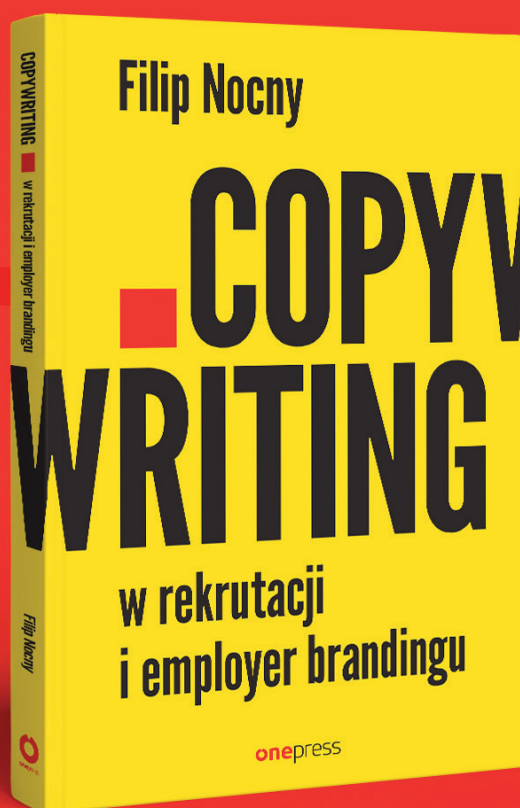
Połączmy zatem sformułowanie „Napętniamy filiżanki” ze skojarzeniem, a otrzymamy:

3. „Napętniamy filiżanki pozytywną energią”
4. „Napętniamy filiżanki endorfinami”
5. „Napętniamy filiżanki dobrym porankiem”

Więcej przykładów znajdziesz w publikacji „Copywriting w rekrutacji i employer branding”, autorstwa Filipa Nocnego, wyd. Onepress. Zapraszamy do zakupu

ZMIENIAJ

SŁOWA W HARPUN REKRUTACYJNY!



onepress

Patronat:

PCDK

eRecruiter

pracuj.pl

ŚLAD WĘGLOWY - JAK PRAWIDŁOWO WYLICZYĆ DLA FIRMY I PRODUKTU

Kliknij i dowiedz się więcej o usłudze

- Poznajemy przyczyny, sposoby i uwarunkowania mierzenia śladu węglowego organizacji i produktu
- Omawiamy uwarunkowania raportowania w kontekście ESG i strategii firmy
- Weryfikujemy poziom realizacji wyliczenia w Państwa firmie



- Identyfikujemy cele i zakres śladu węglowego do opomiarowania
- Określimy granice operacyjne w układzie od kołyski do grobu na potrzeby pomiaru

- Zidentyfikujemy źródła emisji zarówno w samej firmie jak i poza nią
- Przeliczymy uzyskane dane na ślad węglowy



- Zbudujemy kartę raportu
- Wskażemy sposoby redukcji śladu węglowego śladu węglowego firmy i produktów

Skontaktuj się z nami:

tel: 22 299 23 23

email: esg@pcdk.pl



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.

Wydawca

The logo for PCDK, featuring the letters 'PCDK' in a bold, white, sans-serif font, centered on a black square background.

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 publikowanych w miesięczniku „MonitorCDK” na Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio 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 „MonitorCDK”. W magazynie używane są obrazy pochodzące ze strony pl.freepik.com dostępne jako darmowe i to Freepik jest ich jedynym właścicielem w zakresie praw autorskich.

The logo for MonitorCDK, featuring the words 'MONITOR' and 'CDK' in a bold, black, sans-serif font, stacked vertically and rotated diagonally on a pink background.