

# Kurier etyki

NR 3/2025



**Prof. dr hab. Anna Karmańska**  
Przewodnicząca Komisji Etyki

## Zaufanie...

Kontynuujemy zagadnienia związane z kwestią zrównoważonego rozwoju. Przedstawiamy kolejne konteksty i uwarunkowania, których świadomość ma znaczenie dla rozpoznawania złożoności pól, ważnych dla postępowania zgodnie z wartościami etycznymi i profesjonalizmem.

Zrównoważony rozwój – jak uzmysławia nam dzisiejsza zawartość Kuriera Etyki – to studnia problemów, z którymi należy sobie radzić w trybie przyspieszonym. Nie jest to bowiem już tylko idea, lecz konieczność, która wymaga od nas – ludzi związanych z systemem informacyjnym rachunkowości – coraz bardziej skomplikowanego profesjonalnego działania. W działaniu tym ważna staje się szczególna uważność i wrażliwość na kwestie, które silnie akcentowane są w idei zrównoważonego rozwoju, a które dotyczą nie tylko samego biznesu odzwierciedlanego w rachunkowości, ale także jego otoczenia.

Zauważmy, że zakres i dostępność informacji charakteryzujących drogę dochodzenia podmiotów go-

spodarczych do rozwoju w sposób zrównoważony to jedna strona medalu. Drugą jest zaufanie do ich jakości, wiarygodności i przejrzystości. **Podkreślimy**, iż w świecie, w którym zaufanie do informacji staje się walutą tworzącą tzw. kapitał zaufania, profesjonalści z obszaru rachunkowości pełnią funkcję strażników transparentności i odpowiedzialności. **Przypomnijmy**, że narzędziami ważnymi w wypełnianiu tej funkcji są: (1) kompetencje zawodowe, (2) wysoka jakość pracy, (3) niezależność zawodowa, (4) odpowiedzialność za przygotowywane i prezentowane informacje z zakresu rachunkowości, (5) właściwe postępowanie w relacjach z osobami, jednostkami i instytucjami powiązanymi zawodowo, (6) właściwe postępowania w przypadkach sporu i sprzeczności interesów, (7) właściwe postępowanie w szczególnych sytuacjach, (8) zachowanie tajemnicy zawodowej, (9) właściwe oferowanie usług z dziedziny rachunkowości.

Życzę Państwu, aby każdy znalazł w tym Kurierze Etyki tekst dla siebie użyteczny.

*„Nie nadymajmy się za bardzo. Dobrze, jeśli umiemy użyć rozumu do rozróżnienia dobra i zła. Wiedzieć i rozumieć wszystko nie jest na ludzką miarę, przeto wszyscy jesteśmy po części głupcami. Z tą różnicą, że mądry o tym wie.”*



**Erazm z Rotterdamu**  
**„Pochwała głupoty” (1509 rok)**

Wyszukał: Stanisław Kozłowski  
Komisja Etyki



**Grażyna Urbaniak**  
Komisja Etyki ZG SKwP

OD REDAKCJI

## Szanowni Państwo,

W tym numerze kontynuujemy temat zrównoważonego rozwoju gospodarczego, który jest w tym roku naszym tematem przewodnim. Wagę tego zagadnienia podkreśla wypowiedź fakt, że w Polsce zasadzie zrównoważonego rozwoju nadano rangę prawa podstawowego wynikającego z zapisów Konstytucji RP. Artykuł 5 ustawy zasadniczej mówi: „*Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwa obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju.*” Temat jest bardzo szeroki i ma skomplikowaną i złożoną naturę, musi więc być, ze względu na ograniczony czas prezentacji, przedstawiany w sposób holistyczny, w miarę całościowy łączący kwestie teoretyczne i praktyczne. Realizowana obecnie wizja/koncepcja gospodarki wciąż wzbudza zainteresowanie, podlega zmianom i na naszych oczach coraz wyraźniej przekłada się na towarzyszącą nam rzeczywistość. A żyjemy w niepewnych czasach, towarzysząc nam wojny, pandemia, postępujące zmiany i kryzysy geopolityczne, społeczne, gospodarcze, środowiskowe i klimatyczne, ekonomiczne. Spektrum tych zjawisk jest tak duże, że stwarza zagrożenie dla całej naszej planety. W publicystyce pojawiło się nawet określenie, że „*współczesny świat wypadł z szyn dotychczasowego ładu społeczno-gospodarczego.*”

W obliczu tych zagrożeń pytanie o moralną kondycję człowieka, zakres jego odpowiedzialności i wpływ tejże odpowiedzialności na jego funk-

cjonowanie na Ziemi, a nawet we Wszechświecie nabierają szczególnego znaczenia. Szczególnego znaczenia nabiera też wiedza i ustawiczna edukacja w każdej dostępnej formie.

Mając powyższe na celu publikujemy kolejne artykuły i komentarze teoretyków oraz praktyków poświęcone zagadnieniom: gospodarki, zrównoważonego rozwoju, szeroko rozumianej etyki biznesu, sztucznej inteligencji, regulacji prawnych i innym, które są interesujące dla naszego środowiska. Stanowią one będą pomoc w wykonywaniu coraz liczniejszych obowiązków, w tym m.in. w rozumieniu różnych aspektów zagadnienia zrównoważonego rozwoju i jego wagi, pomoc w identyfikacji istniejących zagrożeń, usunięciu pojawiających się wątpliwości prawnych oraz ułatwieniu realizacji zadań.

W **części teoretycznej** przedstawiamy Państwu pięć artykułów, w tym cztery zajmujące się różnymi aspektami zrównoważonego rozwoju i jeden dotyczący ważnych kwestii etycznych współczesnego biznesu sportowego i jego dylematów etycznych.

W pierwszym Pani **dr hab. Róża Milic-Czeriak prof. UTH w Warszawie** rozważa kwestie etyki biznesu w kontekście do idei zrównoważonego rozwoju (ESG), m.in. przeprowadza porównanie zasad etyki biznesu (CRTP) oraz standardów sprawozdawczości ESG i omawia jego wyniki, przedstawia definicję „dnia długu ekologicznego” wskaźnika służącego także do określania poziomu zrównoważonego rozwoju.

W drugim Pan **dr hab. Jacek Brdulak prof. SGH** i Pani **dr Ewelina Florczak adiunkt SGH** jako przedmiot

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce (SKwP) jest, posiadającą osobowość prawną, najstarszą i największą polską organizacją skupiającą przedstawicieli środowiska zawodowego związanego z rachunkowością i finansami. Stowarzyszenie kontynuuje tradycję społeczno-zawodowych organizacji księgowych, działających na terenie ziem polskich od 1907 roku. Od 1989 roku Stowarzyszenie Księgowych w Polsce jest członkiem Międzynarodowej Federacji Księgowych (IFAC). Stowarzyszenie nieustannie dokłada starań, by jego członkowie odznaczyli się wysokimi kompetencjami zawodowymi oraz postępowali zgodnie z zasadami etyki. W 2007 roku Stowarzyszenie uchwaliło Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości, którego sygnatariuszami są członkowie SKwP oraz ponad 2 tys. przedsiębiorstw i innych organizacji oraz osoby indywidualne. W 2009 roku Stowarzyszenie wprowadziło czterostopniową certyfikację zawodu księgowego i tytuł zawodowy dyplomowanego księgowego, w 2013 roku tytuł certyfikowanego eksperta usług księgowych, w 2015 roku zawodowy tytuł certyfikowanego specjalisty usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i podatkowych. Do Stowarzyszenia należą ponad 24 tys. członków zwyczajnych i 2 tys. członków wspierających. W Stowarzyszeniu działa 25 Oddziałów Okręgowych. Od 2010 roku 9 czerwca obchodzony jest Dzień Księgowego.

[www.skwp.pl](http://www.skwp.pl)

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce  
Zarząd Główny w Warszawie  
ul. Górnośląska 5; 00-443 Warszawa NIP:  
526-030-79-56

PREZYDIUM ZARZĄDU GŁÓWNEGO  
PREZES:  
DR HAB. PROF. US STANISŁAW HOŃKO  
WICEPREZESI:  
DR HAB. PROF. PB GRAŻYNA VOSS,  
DR PAWEŁ ZIENIUK,  
SEKRETARZ: LESZEK LEWANDOWICZ  
SKARBNIK: EWA KOMOROWSKA

Projekt graficzny i łamanie:  
MEDIA DORA Dorota Jaworska

Kurier Etyki redaguje  
KOMISJA ETYKI:  
PROF. DR HAB. ANNA KARMAŃSKA  
PRZEWODNICZĄCA,  
FRANCISZEK WALA  
WICEPRZEWODNICZĄCY,  
MAŁGORZATA MAŁOWIŃSKA  
SEKRETARZ,  
CZŁONKOWIE: STANISŁAW KOZŁOWSKI  
SEBASTIAN KUŚ, DR JAN PIĄTEK,  
GRAŻYNA URBANIAK

KONTAKT:  
ul. Górnośląska 5, 00-443 Warszawa  
tel. 22 583 49 50  
e-mail: sekretariat@skwp.pl

Copyright © by SKwP

Publikacja jest chroniona przepisami prawa autorskiego. Wykonywanie kserokopii lub powielanie inną metodą oraz rozpowszechnianie bez zgody wydawcy w całości lub części jest zabronione i podlega odpowiedzialności karnej. Przedruk materiałów z „Kuriera Etyki” (w całości lub części), wprowadzanie do banku danych oraz przenoszenie na nośniki magnetyczne dozwolone na zasadach ustalonych w ustawie – Prawo autorskie. Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adiustacji tekstów oraz zwrotu zamówionych materiałów a niezatwierdzonych do druku. Materiałów niezamówionych nie zwracamy.

swoich rozważań przyjmują prospołeczność jako fundament życia gospodarczego i społecznego, jako instytucjonalną, behawioralną i społeczną perspektywę rozwoju (humanistyczny nurt w ekonomii). Przekonują, że ekonomia (gospodarka/przedsiębiorczość) społeczna jest tą właściwą odpowiedzią na wyzwania współczesności. Działalność gospodarcza nie może być bowiem nastawiona wyłącznie na komercyjną maksymalizację zysku ale także na społeczne uwrażliwienie. Wskazują nową formę organizacyjną właściwą dla tego rodzaju działalności – przedsiębiorstwo społeczne. Utworzenie takich przedsiębiorstw może, w ich ocenie doprowadzić do bardziej zrównoważonego rozwoju oraz większej spójności społecznej.

W trzecim Pani **dr Marta Zbucka-Gargas** prawnik, adiunkt na Wydziale Prawa i Administracji UG zwraca uwagę na nową rolę finansów podmiotów gospodarczych i nową rolę komórek organizacyjnych firm zajmujących się szeroko rozumianą rachunkowością (działów, zespołów, biur itp.) w realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Przedstawia także co zawodowi księgowi – w związku z wprowadzonymi i oczekiwanymi zmianami – powinni koniecznie wiedzieć już teraz w 2025 roku. Wskazuje korzyści, szanse, zagrożenia i beneficjentów wprowadzanych zmian.

W czwartym Pani **Ewa Sowińska**, Biegła Rewident, Partnerka ESO Audit, niezależny członek Rady Nadzorczej ORLEN SA, zajmuje się kwestią wyzwań moralnych, napięć i oczekiwań interesariuszy, z którymi przychodzi aktualnie mierzyć się na co dzień biznesowi. Na tym tle wskazuje, na podstawie własnych doświadczeń, nową rolę rad nadzorczych oraz formułuje dla nich swoisty kompas wspomagający prowadzenie dialogu z zarządem i interesariuszami.

W ostatnim Pan **Jan Ekwiński** politolog, redaktor serwisu sportowego iGol, przedstawia tekst, w którym podejmuje temat zmian postrzegania kobiet w świecie sportu. Przypomina momenty, które zmieniały bieg historii oraz kruszyły mur odgradzający niegdyś kobiety od uprawiania sportu. Wskazuje zostaną obszary, w których dokonane zmiany miały największe znaczenie zarówno dla rozwoju kobiecego sportu, jak i dla zachowania etyki biznesu sportowego, w szczególności poprzez ograniczenie w nim przypadków dyskryminacji kobiet ze względu na płeć.

W kolejnej części („**Okiem Eksperta**”- komentarze) przedstawiamy dwa interesujące i ważne dla naszego środowiska komentarze ekspertów w dziedzinie finansów i rachunkowości, dotyczące problematyki zrównoważonego rozwoju i etyki biznesu

W pierwszym opatrzonym tytułem „**Pierwsze raportowanie zrównoważonego rozwoju za nami**” Pan **Piotr Witek** Partner Zarządzający, Prezes Zarządu, Moore Polska, po okresie przygotowania i audytowania pierwszych raportów zrównoważonego rozwoju [na bazie ESRs(CSRD)], dokonuje refleksji nad tym czego się nauczyliśmy, co poszło dobrze, a co wymagałoby poprawy i przedstawia wnioski.

W drugim Pani **Marta Wysocka-Fronczek** Dyrektor Biura Compliance, Finanse S.A., Członkini Komisji Etyki ZPF stawia w tytule pytanie: **Czy warto być etycznym przedsiębiorcą?** i stara się na nie odpowiedzieć.

W trzeciej części (**Inicjatywy edukacyjne oddziałów**) przedstawiamy Państwu obszerną prezentację Oddziału Okręgowego w Toruniu, dotyczącą zorganizowanej tam w dniu 16 września 2025 r. otwartej debaty w formie online na interesujący i zawsze aktualny dla naszego środowiska temat „Etyka w świecie podatków”.

Dziękujemy organizatorom i prelegentom za przygotowanie tego ciekawego wydarzenia oraz wszystkim uczestnikom debaty za udział i skorzystanie z możliwości poszerzenia wiedzy w zakresie podatków i etyki w podatkach.

Cieszą nas wszystkie takie inicjatywy, które poza niewątpliwymi walorami edukacyjnymi mają także charakter integrujący środowisko, wszystkich naszych członków i sympatyków, sprzyjają nawiązywaniu kontaktów ze środowiskami naukowymi, gospodarczymi i kulturalnymi.

Czekamy na informacje o podobnych realizacjach z innych oddziałów.

Dziękujemy wszystkim Redakcjom i wszystkim Autorom tekstów za współpracę przy tworzeniu tego wydania „Kuriera Etyki”, za wyrażenie zgody na publikację, za życzliwość, otwartość, prospołeczną postawę i zrozumienie dla naszych potrzeb edukacyjnych i wydawniczych.

Jednocześnie – jak zwykle – gorąco zapraszamy chętnych do współpracy z nami: autorów, naukowców, publicystów, dziennikarzy, redaktorów, ekspertów, przedsiębiorców, praktyków i innych zainteresowanych tematem, którzy mają coś do powiedzenia w dziedzinie szeroko pojętej etyki w biznesie, a w szczególności w rachunkowości i finansach i chcieliby się tą wiedzą podzielić oraz przekazać ją – „pro bono” – szerokiej rzeszy członków Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Sygnatariuszom „Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości”, wszystkim naszym sympatykom i interesariuszom.

Zapraszamy do lektury.





**Dr hab. prof. Róża Milic-Czerniak**  
Uczelnia Techniczno-Handlowa w Warszawie

# Zasady etyki biznesu a idea zrównoważonego rozwoju (ESG) – od etyki biznesu do ekoetyki

Idea zrównoważonego rozwoju pojawiła się na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku, jako reakcja na dewastujące środowisko naturalne skutki ekstenywnego rozwoju. Początkowo zrównoważony rozwój definiowano jako taki, który „umożliwia zaspokojenie potrzeb bieżących przez społeczeństwa bez ograniczenia tej możliwości dla przyszłych pokoleń”<sup>1</sup>. Dopiero w tym wieku zakres tego pojęcia poszerzono o aspekty społeczne i zarządcze. Lindsey podkreślił wręcz konieczność zachowania równowagi pomiędzy trzema aspektami zrównoważonego rozwoju, a mianowicie środowiskowym, społecznym oraz zarządczym, tak by żaden z nich nie dominował nad pozostałymi<sup>2</sup>.

Podejście niehierarchiczne zrównoważonego rozwoju zostało zachowane również w koncepcji określenia siedmiu zasad prowadzenia biznesu, powszechnie określanych jako zasady CRTP (Rules of the Caux Round Table), których celem jest zachowanie wartości etycznych w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych oraz uznanie niematerialnej odpowiedzialności moralnej biznesu<sup>3</sup>. Wdrażanie zasad CRTP miało charakter dobrowolny, a ich celem było zwrócenie uwagi biznesu na konieczność ujęcia w działalności gospodarczej aspektów społecznych i środowiska naturalnego.

**Tabela 1. Zasady etyki biznesu oraz standardy sprawozdawczości ESG**

| Zasady | CRTP (Rules of the Caux Round Table)                                                                                         | ESG                                                     |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1.     | Od odpowiedzialności wobec akcjonariuszy ku odpowiedzialności wobec interesariuszy                                           | Wymogi ogólne                                           |
| 2.     | Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu: ku innowacjom, sprawiedliwości i wspólnocie światowej                         | Ujawnienia informacji ogólnych                          |
| 3.     | Zachowanie biznesowe: wyjście poza literę prawa ku duchowi zaufania                                                          | <b>Zmiany klimatu</b>                                   |
| 4.     | Poszanowanie dla reguł prawnych                                                                                              | <b>Zanieczyszczenie środowiska</b>                      |
| 5.     | Wspieranie wielostronnej wymiany handlowej                                                                                   | <b>Zasoby wodne i morskie</b>                           |
| 6.     | Poszanowanie środowiska                                                                                                      | <b>Różnorodność biologiczna i ekosystemy</b>            |
| 7.     | <b>Unikanie działań sprzecznych z prawem (m.in. nie-dopuszczanie do praktyk korupcyjnych oraz prania brudnych pieniędzy)</b> | <b>Zasoby zużywane i gospodarka o obiegu zamkniętym</b> |
| 8.     |                                                                                                                              | Własna siła robocza                                     |
| 9.     |                                                                                                                              | <b>Pracownicy w łańcuchu wartości</b>                   |
| 10.    |                                                                                                                              | Spółeczności dotknięte                                  |
| 11.    |                                                                                                                              | <b>Konsumenci i użytkownicy końcowi</b>                 |
| 12.    |                                                                                                                              | <b>Prowadzenie działalności gospodarczej</b>            |

Źródło: S. Young, Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym, METAmorfoza, Wrocław 2005, s. 74 i dalsze oraz Annex to the Commission Delegated Regulation (EU)..., op. cit.

<sup>1</sup> Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (1987), <http://www.ask-force.org/web/Sustainability/Brundtland-Our-Common-Future-1987-2008.pdf>, s.16, dostęp: 10.03.2025

<sup>2</sup> T. Lindsey, Sustainable principles: common values for achieving sustainability, "Journal of Cleaner Production" /2011, nr 19, ss. 561-565

<sup>3</sup> J. Wiśniewski Etyka w nowej ekonomii, „Problemy Zarządzania” 2017, nr 15, ss. 12-148



Porównując zakres zasad etyki biznesu oraz standardów sprawozdawczości ESG, można zauważyć znacznie szersze ujmowanie wśród standardów ESG środowiska naturalnego, podczas gdy zasady etyki zorientowane są na podkreślanie przestrzegania prawa oraz obejmują wszystkich interesariuszy (tabela 1). W obydwu podejściach priorytetowe znaczenie w przestrzeganiu prawa odgrywa niedopuszczanie do działań korupcyjnych.

W standardach sprawozdawczości ESG nie ujmuje się natomiast wspierania wielostronnej wymiany handlowej (ujętej w zasadach etycznego biznesu), gdyż począwszy od kryzysu finansowego z 2008 roku w wyniku wzrastającej niepewności, zaobserwować można słobalizację, a więc spowolnienie procesu globalizacji. Na proces ten wpłynęła również pandemia oraz wojna w Ukrainie. Zaobserwować można przy tym nie pełną, lecz swego rodzaju selektywną deglobalizację, dotyczącą poszczególnych grup produktowych. Produkty, w przypadku których dostrzeżono odwrót od globalizacji, odpowiadały w 2021 roku za 72% importu UE. Ponadto w świecie występuje proces friendshoringu, polegający na handlu z państwami, które są bliskie kulturowo<sup>4</sup>.

Autorzy zasad etyki w biznesie podkreślają wyraźnie, że samo opublikowanie zasad daje małe szanse na ich wdrożenie, a większa je silne ich osadzenie we wzorcach, wartościach i ideach zarządzania oraz wizji wspólnego dobra. Odpowiedzialność za ich właściwe

usytuowanie spoczywa na właścicielach firmy, radzie nadzorczej oraz zarządzie<sup>5</sup>. Wśród standardów ESG zabrakło jednakże wymogu opracowania kultury firmy (a nawet kodeksu etyki) adekwatnej do idei wdrażania standardów zrównoważonego rozwoju, a podkreślanie partykularnych interesów związanych z ich wdrażaniem może wydatnie utrudnić prawidłową ich implementację. Firmy wymieniają bowiem korzyści wynikające z prowadzenia sprawozdawczości niefinansowej przede wszystkim takie, jak: wzrost udziału w rynku/poszerzona baza klientów (56%), poprawa rentowności (54%), usprawnienie procesu decyzyjnego (52%), większa innowacyjność/nowe modele biznesowe (49%), silniejsza reputacja (47%) oraz większa wartość dla akcjonariuszy/inwestorów (46%)<sup>6</sup>.

Dominująca pozycja standardów związanych ze środowiskiem naturalnym w sprawozdawczości ESG sugeruje przechodzenie od słabego (niehierarchicznego) do silnego (hierarchicznego) rozwoju zrównoważonego. W koncepcji silnego rozwoju zrównoważonego wprowadzonej przez Neumayera, środowisko naturalne zajmuje nadrzędną pozycję wobec spraw socjalnych (czy szerzej kapitału ludzkiego), a te ostatnie są ważniejsze od kapitału ekonomicznego<sup>7</sup>. Ramy silnego zrównoważonego rozwoju sytuują gospodarkę w społeczeństwie, które jest osadzone w naturze. Oznacza to, że gospodarka może funkcjonować tylko w warunkach określonych przez kontekst społeczny i środowiskowy<sup>8</sup>. Środowisko przyrodnicze warunkuje zatem wszystkie pozostałe wymiary. Uzasadnieniem takiego podejścia

<sup>4</sup> Jak daleko wędrują towary? Zjawisko deglobalizacji handlowej w XXI wieku, Departament Badań i Analiz, BGK, Warszawa październik 2023. [https://www.bgk.pl/files/public/Raporty/BGK\\_Jak\\_daleko\\_wedruja\\_towary\\_2023.pdf?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=utm\\_content=ap\\_o1mx1laay8](https://www.bgk.pl/files/public/Raporty/BGK_Jak_daleko_wedruja_towary_2023.pdf?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=utm_content=ap_o1mx1laay8), dostęp: 30.03.2025

<sup>5</sup> S. Young, Etyczny kapitalizm..., op. cit., ss. 80-82.

<sup>6</sup> Road to readiness KPMG ESG Assurance Maturity Index 2023, KPMG International ..., op. cit.

<sup>7</sup> E. Neumayer, Weak versus Strong Sustainability: Exploring the Limits of Two Opposing Paradigms, Fourth Edition, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2013, s. 15 i dalsze.

<sup>8</sup> B. Giddings, B. Hopwood, G. O'Brien, Environment, Economy and Society: Fitting Them Together into Sustainable Development, "Sustainable Development" 2002, nr 10(4), ss. 187-196.

<sup>9</sup> Światowy Dzień Długu Ekologicznego 2023, <https://swiatoze.pl/swiatowy-dzien-dlugu-ekologicznego-2023-juz-wyczerpalismy-oszczednosci-ziemi/>, dostęp: 10.03.2025

jest negatywny wpływ człowieka na przyrodę, mający odzwierciedlenie w produkcji żywności, infrastrukturze, zdrowiu ludzkim i wielu innych aspektach.

Uzasadnieniem przechodzenia od słabego do silnego (hierarchicznego) rozwoju zrównoważonego są m.in. poziomy wskaźnika, który syntetycznie ujmuje nadmierne wykorzystywanie zasobów naturalnych. Jest to tzw. Dzień długu ekologicznego, którym jest dzień, w którym zużyto zasoby biologiczne Ziemi możliwe do regeneracji w ciągu roku. Przez kolejne dni w roku żyjemy „na kredyt”. Po raz pierwszy ludzka konsumpcja przekroczyła granice możliwości naszej planety w latach 70. XX wieku, a więc już od ponad pół wieku, roczny zapas zasobów naturalnych nam nie wystarcza. Datę Dnia Długu Ekologicznego wyznacza się dzieląc ilość zasobów naturalnych przez ślad ekologiczny ludzkości, a wynik mnoży się przez liczbę dni w roku. Dla każdego roku dzień globalnego długu ekologicznego oblicza się osobno, uwzględniając zdolność Ziemi do odtworzenia zasobów naturalnych, która wystarcza do pokrycia śladu ekologicznego ludzkości. Ślad ekologiczny to uniwersalny wskaźnik nadużycia zasobów biologicznych. Bierze pod uwagę zużycie paliw kopalnych, wody, gleby, emisję dwutlenku węgla i liczbę złowionych ryb<sup>9</sup>.

Światowy dzień długu ekologicznego w 2023 roku przypadł na 2 sierpnia, a polski - znacznie wcześniej, gdyż już 2 maja (wyliczenia prowadzi Global Footprint Network). W maju rozpoczyna się także dzień długu ekologicznego dla takich państw jak Niemcy, Wielka Brytania, Chile czy Chiny. Zdecydowanie szybciej od nas wykorzystuje zasoby Katar czy Luksemburg – dla nich dzień długu wypada już w lutym. Stosunkowo najmniej zadłuża się Indonezja, Ekwador i Jamajka (20 grudnia). Są też państwa, dla których nie wyznaczono dnia długu (Angola, Bangladesz czy Nikaragua, gdyż ich ślad ekologiczny w przeliczeniu na mieszkańca jest mniejszy niż wielkość zasobów Ziemi przypadających na jedną osobę<sup>10</sup>. Wzrost długu ekologicznego prowadzi do coraz bardziej widocznych, negatywnych objawów, w tym niezwyklej fali upałów, pożarów lasów, susz i powodzi, z ryzykiem narażenia produkcji żywności. Proste zmiany mogą znacząco przesunąć datę długu ekologicznego: zwiększenie globalnych niskiemisyjnych źródeł energii elektrycznej z 39% do 75% przesunęłoby ją o 26 dni, zmniejszenie marnotraw-

stwa żywności o połowę datoby nam 13 dni, a nasadzenia drzew – 2,1 dnia<sup>11</sup>.

Za 60% śladu ekologicznego odpowiada ślad węglowy. Na świecie dominuje liniowy model gospodarki, polegający na tym, że przy użyciu wydobytych surowców produkujemy coś, co następnie zużywamy czy marnotrawimy i wyrzucamy. Alternatywą jest gospodarka o obiegu zamkniętym, której podstawą jest efektywne zarządzanie zasobami. *Z analizy UNEP wynika, że samo przejście na gospodarkę cyrkularną może do 2040 r. zmniejszyć ilość tworzyw sztucznych trafiających do oceanów o ponad 80%, zredukować produkcję pierwotnego plastiku o 55% oraz zmniejszyć emisje gazów cieplarnianych o 25%*<sup>12</sup>.

Podejście takie wymaga również innej perspektywy etycznej, która pozwoli na sformułowanie zmodyfikowanych wartości i zasad etycznych. Należałoby ją uzupełnić o ekoetykę czy etykę środowiska, nakładającą powinności etyczne obejmujące całe środowisko przyrodnicze człowieka, łącznie z przyrodą nieożywioną, czy nawet o biocentrycznie zorientowaną etykę środowiskową<sup>13</sup>, a więc zgodną z koncepcją silnego zrównoważonego rozwoju.

W kontekście tym przywołuje się również etykę cnót, pomocną w określaniu roli przedsiębiorstwa w tworzeniu warunków do aktywizacji „cnotliwych” zachowań ich interesariuszy, wprowadzając takie zasady, jak priorytet zachowania holocentrycznych warunków środowiskowych oraz sprawiedliwego podziału korzyści z działalności i ograniczenia nierówności do pewnego optymalnego poziomu.

Opracowywane są również zestawy wartości ludzkich, charakterystycznych dla słabego i silnego rozwoju zrównoważonego, a wśród nich wartości: biosferyczne, altruistyczne, hedonistyczne i egoistyczne. Na szczególną uwagę zasługuje wartość „jedności z naturą”, współwystępująca z ideą środowiska jako podstawy podtrzymywania życia i społeczeństw ludzkich<sup>14</sup>.

Pogłębiająca się dewastacja środowiska naturalnego i jej negatywny wpływ na funkcjonowanie społeczeństw skłania do przyjęcia, iż podejście hierarchiczne stanie się koniecznością, a nie jedną z opcji do wyboru.

<sup>10</sup> ibidem

<sup>11</sup> N. Witkowska, Dzień Długu Ekologicznego 2023, <https://czasawnetrze.pl/premiery/55022-dzien-dlugu-ekologicznego-kiedy-wypada-w-2023-roku> dostęp: 8.03.2025

<sup>12</sup> K. Wajszczuk, Nadmierne korzystamy z zasobów Ziemi. Od dziś Polska zaciąga dług ekologiczny, <https://300gospodarka.pl/300klimat/nadmierne-korzystamy-z-zasobow-ziemi-od-dzis-polska-zaciaga-dlug-ekologiczny>, dostęp: 10.03.2025

<sup>13</sup> J.A. Majcherek, Etyka powinności, Difin, Warszawa 2011, s. 9 i dalsze.

<sup>14</sup> L. Steg, G. Perlaviciute, E. Van Der Werff, and J. Lurvink, The Significance of Hedonic Values for Environmentally Relevant Attitudes, Preferences, and Actions, "Environment and Behavior" 2014, nr 46(2), 163–92.





**Jacek Brdulak**  
*dr hab. prof. SGH*



**dr Ewelina Florczak Adiunkt**  
*Katedra Geografii Ekonomicznej SGH*

## Humanistyczne nurty w ekonomii – instytucjonalna, behawioralna i społeczna perspektywa rozwoju. Prospołeczność jako fundament życia gospodarczego i społecznego.



Człowiek skazany jest od zarania dziejów na prospołeczność, gdyż taki charakter miała i ma jego egzystencja. Nasi protoplaści zaczęli przede wszystkim dzielić się pracą. W ramach stada, rodziny, grup społecznych. Jeżeli ktoś był silny i sprawny, to chronił pozostałych. Osobnicy szybcy, zwinni, opatrzeni dobrym wzrokiem polowali. Kobiety najczęściej chroniły ognisko domowe. Uzdolnieni tworzyli zręby produkcji. Podział pracy zapewniał rozwój i umożliwiał koncentrację ludzi w przestrzeni. Mogli oni wyjść z trudno dostępnych jaskiń i grot, tworzyć jednostki osadnicze, które dzisiaj przybrały postać wsi i miast, a także dokonywać ekspansji przestrzennej i zagospodarowywać nowe terytoria. To wszystko przez cały czas rozgrywa się w niezwykle złożonych, niepowtarzalnych uwarunkowaniach psychospołecznych i kulturowych. Osobowość ludzka jest na tyle skomplikowana, że w różnych uwarunkowaniach może ujawniać postawy społeczne, ale i również zachowania antyspołeczne. Zachłanność, chciwość, despotyzm władzy, brak szacunku dla słabszych, eliminowanie wykluczonych, wydzieranie siłą

zasobów. Trwa nieustająca gra, czasami krwawa, o to które postawy przeważą. Czy nadal będziemy uważać prospołeczność za wartość życia społeczno-gospodarczego. Czy też ulegać będziemy przejawom antyspołecznej oligarchiczności, ksenofobii, nietolerancji, dyskryminacji innych.

Piszący te słowa zdają się być w komfortowej sytuacji. Nie trzeba stawiać skomplikowanych tez naukowych, by stwierdzić, że ludzkość stanęła w obecnych warunkach środowiskowych przed kluczowym, globalnym, egzystencjalnym dylematem „być albo mieć”. Dlaczego więc tak dużo w naszym otoczeniu walki o więcej za wszelką cenę? Cały czas towarzyszą nam trendy wojennego zawłaszczania przestrzeni i zasobów innych. Do władzy dochodzą multimiliarderzy, którzy głoszą poglądy dalekie od prospołecznych. Tworzą się duże państwa oligarchiczne (np. Chiny, Rosja, w Europie – Węgry), które wpływają istotnie na kształt stosunków międzynarodowych. Te tendencje powodują, że zagadnienia „prospołeczno-

ści jako wartości” powinny być przypominane i wielo-  
wątkowo analizowane.

## **Ekonomia instytucjonalna i behawioralna – interdyscyplinarne spojrzenie na gospodarkę**

Współcześnie ekonomiczne problemy zrównoważonego rozwoju znalazły wyraz m. in. w postaci tzw. ekonomii instytucjonalnej<sup>1</sup>. Na początku XX wieku ekonomia instytucjonalna (zwana czasami „veblenowską”) była związana z krytyką koncepcji *homo oeconomicus* – człowieka gospodarującego wyłącznie w celu osiągnięcia maksymalnego zysku, i do tego uczestniczącego w doskonale konkurencyjnym rynku, będącym sam w sobie instytucją. Przez pojęcie „instytucji” rozumiano „utrwalone zwyczaje myślenia wspólne dla ogółu ludzi”<sup>2</sup>. Obecnie pojęcie „instytucji” w rozumieniu ekonomicznym najczęściej kojarzy się z fundamentami systemu wolnorynkowego: prawem własności, szczególnie indywidualnej, prawem umów i kosztami transakcyjnymi związanymi z ich realizacją oraz rolą silnego, aczkolwiek samoograniczającego się (sic., podkreślenie autorów) rządu<sup>3</sup>. Panuje zgoda co do tego, że w rozwiniętych, „ucywilizowanych” materialnie społeczeństwach aktywność gospodarcza ma określone, dalekie od barbarzyństwa ekonomicznego<sup>4</sup>, ramy instytucjonalne rynku. Prawo zapewnia skuteczną ochronę praw własności, a systemy polityczno-gospodarcze minimalizują koszty transakcyjne realizowania obowiązujących stosunków umownych<sup>5</sup>.

Analiza instytucjonalna w płaszczyźnie funkcjonującej gospodarki musi być uzupełniona rozpatrywaniem instytucji w płaszczyźnie indywidualnych wyborów. Przesądzają o tym wspomniane wyżej zwyczaje myślenia wspólne dla indywidualnych osób. Tylko tak jesteśmy w stanie uwzględnić tzw. Osobę ludzką w zmianach jakościowych współczesnych systemów społeczno-gospodarczych.

Ostatecznie, przy przyspieszającym ciągle komplikowaniu się społeczno-gospodarczej rzeczywistości, można przyjąć za D. C. Northem, że „...instytucje skła-

dają się ze zbioru ograniczeń nakładanych na zachowania w formie reguł i regulacji; ze zbioru procedur służących do wykrywania odchyłań od reguł i regulacji; ze zbioru moralnych, etycznych, behawioralnych norm, które określają zakres, w którym ograniczony jest sposób, w jaki tworzone są i zabezpieczone reguły i regulacje”<sup>6</sup>. Przy takim rozumieniu pojęcia „instytucji” znajdziemy w nim miejsce zarówno dla struktur aktywności społeczno-gospodarczej, jak choćby ramowych uwarunkowań funkcjonowania rynków, jak i dla nie zawsze do końca racjonalnych, subiektywnych indywidualnych wyborów wraz z niezwykle szeroką, interdyscyplinarną, kognitywną, losową paletą ich przyczyn.

Ekonomiści w naturalny sposób dążą do wspólnego mianownika dla opisywania i analizowania skutków ekonomii instytucjonalnej. Misją ekonomii neoklasycznej jest poszukiwanie związków między cenami a wykorzystaniem zasobów. Tymczasem w praktyce gospodarczej wartość aplikacyjna teorii ekonomii zmusza do osadzenia tej współzależności w warunkach działania prawdziwych, realnych przedsiębiorstw i nie mniej konkretnych ludzi odpowiedzialnych za ich funkcjonowanie. Analogiczna sytuacja ma miejsce w analizach popytowych, konsumenckich<sup>7</sup>. Bez interdyscyplinarnego, szerokiego uwzględniania uwarunkowań zachowania ludzkiego każda analiza ekonomiczna i rachunek będą niekompletne.

Zarówno postęp technologiczny, powstawanie nowych instytucji i instrumentów rynkowych, jak również zmiany w komunikacji międzyludzkiej i trendów życia społecznego określają kierunek kształtowania warunków do rozwoju społecznego, ekonomicznego i gospodarczego. Mając na uwadze te założenia ekonomia jako dziedzina nauki dąży do określenia wnikliwie przedmiotu swoich badań i rozważań -obszar zainteresowań, instrumentarium i metodologię badawczą. Ekonomia z jednej strony koncentruje się na swojej podstawowej domenie, jaką jest gospodarowanie obejmujące produkcję, podział, wymianę i konsumpcję, traktując ją jako obszar względnie niezależny od pozostałych elementów rzeczywistości społecznej. Z drugiej strony jednak przejawia dążenie do poszerzania pola swoich

<sup>1</sup> J. Brdulak, Czynniki kultury w ekonomii instytucjonalnej, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 2012, z. 1(36).

<sup>2</sup> T. B. Veblen, The Place of Science in Modern Civilization and Other Essays, Huebisch, New York 1919, za: B. Klimczak, Nieoczekiwany dar wolności (w:) B. Fiedor i Z. Hockuba (red.), Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności, PTE, Warszawa 2009, s. 190 i nast.

<sup>3</sup> C. Kostevc, T. Redek, A. Sus’jan, Foreign Direct Investment and Institutional Environment in Transition Economics, „Transition Studies Review”, 2007, No. 14(1).

<sup>4</sup> Przykładami barbarzyństwa ekonomicznego mogą być: kradzież, zachłanność, nieetyczna maksymalizacja zysku, skrajna manipulacja zachowaniami konsumentów, dyktat ekonomiczny, szantaż ekonomiczny, zmowa monopolowa.

<sup>5</sup> J. Brdulak, Czynniki kultury..., op. cit., s. 22.

<sup>6</sup> D. C. North, Transaction Costs, Institutions and Economic History, „Journal of Institutional and Theoretical Economics”, 1984, No. 140, p. 204.

<sup>7</sup> A. Brdulak, Product quality as a responsibility measure: Ethical consumerism, Corporate Social Responsibility (CSR), Paper 24.



analiz o dziedziny wykraczające poza sferę gospodarczą, co staje się źródłem licznych dylematów natury metodologicznej i filozoficznej.

Analizując zakres ekonomii jako nauki dostrzega się jej złożoność w ujęciu perspektywy i fundamentów metodologicznych jakie zakłada. Mowa tu o założeniach czysto formalnych, matematycznych, a także realnych, empirycznych, w końcu humanistycznych, zakładających złożoność natury ludzkiej i jej wpływ na procesy gospodarowania. Powoduje to zarówno znaczny stopień skomplikowania, ale daje również szanse na dokładniejsze analizowanie rzeczywistych procesów społeczno-gospodarczych. W ostatnim czasie na gruncie nauk ekonomicznych w szczególnym stopniu rozwija się ekonomia behawioralna i instytucjonalna. Już sama ekonomia instytucjonalna uformowana jest na bazie interdyscyplinarności nauk. Jeden z przedstawicieli klasycznego instytucjonalizmu, John Commons, akcentuje że to, co nazywamy w ekonomii transakcjami, jest zbiorem czynników będących przedmiotem badania przez różne nauki: „W rzeczywistości transakcje stają się miejscem spotkań ekonomii, fizyki, psychologii, etyki, prawodawstwa i polityki. Pojedyncza transakcja jest jednostką obserwacji o wszystkich aspektach z wyżej wymienionych, ponieważ jest przejawem ludzkiej woli, wyborem alternatyw, przełamywaniem oporu, doborem naturalnych i ludzkich zasobów; zawierający ją kierują się obietnicami i ostrzeżeniami związanymi z użytecznością, współczuciem i obowiązkiem bądź ich przeciwnościami<sup>8</sup> Taka definicja nasuwa złożoność procesów ekonomicznych i motywów jakie nimi kierują. Powinno się to mieć na względzie w procesie określania czynników i strategii rozwoju społeczno-ekonomicznego.

Z punktu widzenia problemu postawionego potrzebę akcentowania zagadnień prospołecznych warto również odnieść się do funkcji ekonomii jako nauki. Rozróżniamy w tym kontekście w ekonomii funkcję deskryptywną - dotyczącą opisywania zjawisk, funkcję eksplanacyjną - wyjaśniającą zjawiska, funkcję predykcyjną - przewidującą występujące w przyszłości zjawiska. Jak podkreśla A. Rutkowska-Gurak, funkcja eks-

planacyjna, a zwłaszcza predykcyjna, jest realizowana przez nauki ekonomiczne w stopniu niewystarczającym w stosunku do potrzeb i oczekiwań, co pokazuje historyczny rozwój ekonomii.<sup>9</sup> W takim ujęciu traci na znaczeniu funkcja aplikacyjna i implementacyjna ekonomii zmierzająca do rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych i polepszania jakości życia społeczeństwa. W ekonomii jak nauce społecznej wymagane jest jednak odniesienie do aktualnych procesów społeczno-gospodarczych, a także do procesów przyszłych, będących konsekwencją aktualnych.

Skomplikowanie nauki ekonomicznej i jej funkcji ma również swoje odzwierciedlenie w poszukiwaniu paradygmatów w ekonomii. Dlatego też można stwierdzić, że nie tylko nauki ekonomiczne jako całość, ale także ich dyscypliny, a nawet subdyscypliny charakteryzuje „wieloparadygmatowość” rozumiana jako równoległe funkcjonowanie wielu paradygmatów badawczych. Można nawet mówić o istnieniu czegoś, co mogłoby być nazwane rynkiem paradygmatów.<sup>10</sup> Wiąże się to z potrzebą ujmowania uwarunkowań społecznych, kulturowych, prawnych, historycznych w interpretowaniu zależności w ekonomii. Odnosząc się do poszukiwania współczesnych paradygmatów w ekonomii widać pewne tendencje, które przodują w tych poszukiwaniach:

- a) znacznie większe uwzględnienie czynników finansowych – spowodowane jest to znacznym rozwojem rynków finansowych a także instrumentów finansowych i pochodnych.
  - b) wyraźne otwarcie się głównego nurtu na dorobek ekonomii behawioralnej – kierunkuje to w znacznym stopniu ekonomię do akcentowania podmiotowości człowieka w procesach społeczno-gospodarczych,
  - c) położenie silniejszego nacisku na znaczenie podziału dochodów i majątku we wzroście i rozwoju gospodarczym – w tym aspekcie odnosimy się do tzw. ekonomii rozwoju, rozwoju zrównoważonego i metod jakie pozwalają na implementację tych założeń w perspektywie regionalnej i makroekonomicznej.<sup>11</sup>
- Odnosząc się do dyskusji o implementacyjnych założeniach paradygmatów w ekonomii i odzwierciedlaniu w nich aktualnych zjawisk społeczno-gospo-

<sup>8</sup> J. R. Commons, *Legal Foundations of Capitalism*. New York: Macmillan, 1924 - Chrome extension://efaidnbmnnnibpccajpcgclefindmkaj/https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/commons/LegalFoundationsCapitalism.pdf; M. Gorynia, *Współczesne nauki ekonomiczne – tożsamość, ewolucja, klasyfikacje*, 2015 -chrome-extension://efaidnbmnnnibpccajpcgclefindmkaj/https://archiwum.pte.pl/pliki/2/1/Konferencja\_ENE\_PTE\_M\_Gorynia\_referat12.pdf

<sup>9</sup> A. Rutkowska-Gurak, *Refleksje nad metodologią nauk ekonomicznych*; 2016, chrome-extension://efaidnbmnnnibpccajpcgclefindmkaj/https://www.dbc.wroc.pl/Content/35889/Rutkowska-Gurak\_Refleksje\_Nad\_Metodologia\_Nauk\_Ekonomicznych\_2016.pdf

<sup>10</sup> Więcej na ten temat: Bogusław Fiedor i Marian Gorynia. „Społeczna sprawczość i użyteczność nauk ekonomicznych w kontekście klasyfikacji dziedzin i dyscyplin naukowych.” W *Ewolucja nauk ekonomicznych II: Ekonomia a pandemia COVID-19 – potrzeba bieżących dostosowań czy zmiany paradygmatu?*, red. B. Fiedor, M. Gorynia i A. Szablewski, 19–33. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 2023.

<sup>11</sup> Więcej na ten temat: A. Wojtyła, *Trwale czy przejściowe zmiany w badaniach ekonomicznych w reakcji na ostatni kryzys?*, „Ewolucja nauk ekonomicznych” (monografia PAN), 2019, str. 69-76.

darczych należy również odnieść się do ekonomii jako nauki pozytywnej i normatywnej. Normatywny wymiar w ekonomii powinien szczególnie odnosić się do analizowania zjawisk rozwoju społeczno-gospodarczego, zarówno w tworzeniu narzędzi do nadania tego rozwoju, jak również w tworzeniu strategii rozwojowych na poziomie krajowym i regionalnym.

Nawiązując do poprzednich rozważań o metodologii i funkcji ekonomii jako nauki, nadany został kierunek zmierzający do wskazania ekonomii jako nauki społecznej i istotnej mierze humanistycznej. Ekonomia humanistyczna dotyczy kategoryzacji nauki ekonomicznej, która w głównym względzie odnosi się do socjologii, psychologii, filozofii moralnej, socjologii humanistycznej i społecznych aspektów w ekonomii życia gospodarczym. Z naukowej i metodologicznej perspektywy ekonomia humanistyczna określa i analizuje współczesne uwarunkowania życia społeczno-gospodarczego w szerokim interdyscyplinarnym ujęciu z podmiotowym uwzględnieniem człowieka i zbiorowych społeczności. Kluczowy zakres założeń w ekonomii humanistycznej dotyczy normatywnego podejścia do podnoszenia standardu jakości życia społeczeństwa – nie tylko w ekonomicznym ujęciu, ale przede wszystkim w ujęciu społecznym i etycznym. Elementarne potrzeby i aspiracje ludzkie jak: prawa i godność człowieka, ekonomiczna dostępność, wolność, prawo do rozwoju są głównym punktem odniesienia tej nauki.

Dążeniem ekonomii humanistycznej jest poszukiwanie funkcji ludzkiej aktywności gospodarczej, która dąży do niwelowania nierówności społeczno-ekonomicznych, jest sposobem na rozwiązywanie problemów natury społecznej, socjalnej i ekonomicznej. Podkreśla się tutaj wartość zbiorowości ludzkich, zintegrowanych działań zmierzających do poprawy życia społeczno-gospodarczego. Takie podejście przeciwstawione jest tzw. ekonomii głównego nurtu zmierzającej do indywidualnego zysku bez względu na metody, środki i okoliczności jego osiągnięcia.

Takie podejście w nauce ekonomicznej jest wyzaniem zarówno dla aparatu metodologicznego, który diagnozuje i zbada problematykę ekonomii humanistycznej w ujęciu przyczynowo-skutkowym

a także wyodrębni społeczno-ekonomiczne relacje i skutki takiej perspektywy.

Analizując problematykę ekonomii humanistycznej i zaakcentowanej w niej podmiotowości człowieka wyróżnić można następujące nurty w ekonomii, które przejawiają w sobie perspektywę humanistyczną właśnie. Należą do niej przede wszystkim – wspomniana już wcześniej – nowa ekonomia instytucjonalna (teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji), ekonomia behawioralna i ekonomia społeczna. W obliczu sytuacji kryzysowych lat 70-tych XX wieku w sferze społeczno-gospodarczej poszukiwano nowych nurtów ekonomicznych, które miały za zadanie poprawę kondycji gospodarczej i finansowej krajów. Powstała wówczas również ekonomia instytucjonalna. Założenia tego nurtu zmierzały przede wszystkim do zapewnienia stabilności i równowagi ekonomicznej i społecznej.

- „Gdy główny nurt ekonomii określa równowagę jako punkt, instytucjoniści utożsamiają ją z systemem instytucji, który:
- Identyfikuje, równoważy różne potrzeby społeczeństwa jako jednostek indywidualnych, i jako uczestników społeczności zbiorowych,
- nakazuje im przestrzeganie zasad zachowania, które są w interesie społeczeństwa, pozwalając im na wybór strategii gry, uwytłumiając w ten sposób podmiotowość człowieka w procesach gospodarczych i społecznych
- gwarantuje ciągłość zasad i mechanizmów kształtowanych historycznie, kulturowo i prawnie w poszczególnych społecznościach,
- dostarcza większego stopnia przewidywalności zachowań innych członków społeczeństwa. Zachowań, które naznaczone są przez instytucjonalne wzorce i schematy<sup>12</sup>

## **Ekonomia (gospodarka) społeczna jako odpowiedź na wyzwania współczesności**

Behawioryzm w dzisiejszej formule dotyczy używania metod badawczych mających zastosowanie w naukach przyrodniczych do badania ludzkiej psychiki, ze szczególnym akcentowaniem współzależności i relacjami przyczynowo-skutkowymi pomiędzy pojawiają-

<sup>12</sup> Ekonomia jest piękna? Red. Ł. Hardta, D. Milczarek-Andrzejewska, Wydawnictwo Naukowe Scholar Sp. z o.o., Warszawa, 2015

<sup>13</sup> Advances in Behavioral Economics, red. C. Camerer, G. Loewenstein i M. Rabin, Princeton University Press, 2003.

cymi się bodźcami a zaobserwowanymi reakcjami na te bodźce. Wprowadzenie behawioryzmu do nauk ekonomicznych spowodowało możliwość analizowania założeń ekonomii neoklasycznej i klasycznej na podstawie wyników badań z dziedziny psychologii, socjologii i antropologii<sup>13</sup>

Głównymi elementami gospodarki społecznej jest współdziałanie, integracja i tzw. „oddolne” działania w imię wspólnego celu. Cechą najbardziej wyróżniającą gospodarkę społeczną jest działalność gospodarcza nie nastawiona na komercyjną maksymalizację zysku oraz społeczne uwrażliwienie. Przyczynę rozwoju gospodarki społecznej dostrzega się w mankamentach neoklasycznego podejścia ekonomii głównego nurtu, ponadto jest ona rozpatrywana w kontekście różnych państwa i w relacji ich do prowadzenia polityki społecznej.

W tak zaprezentowanych układach rozwój przedsiębiorczości społecznej określany jest jako odpowiedź na kryzys paradygmatu dwubiegunowego (państwa i rynku) i wprowadza mechanizmów tzw. aktywnej polityki społecznej.<sup>14</sup> Taką opinię wyraża również C. Borzaga,<sup>15</sup> twierdzi on, że rynek (który pełnił funkcję produkcji i alokacji dóbr prywatnych, dystrybucja zasobów zgodnie z kryterium wkładu i zaangażowania indywidualnego) oraz państwo (odpowiedzialne za wytwarzanie i dystrybucję dóbr publicznych oraz dóbr, których produkcji nie podjął się rynek) nie odgrywają swej roli w kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa i jakości życia obywateli. Dlatego należy poszukać nowej struktury „opartej na logice pluralizmu aktorów, obszarów i regulacji, uwzględniających różnych aktorów społeczeństwa obywatelskiego”. Zmiany w podejściu do gospodarowania dotyczą zarówno celów funkcjonowania podmiotów gospodarczych, jak również systemu relacji w budowaniu przestrzeni rynkowej. Nietrwałość neoliberalnego paradygmatu dwubiegunowego (rynek-państwo) uformowała optykę, gdzie aktorami jest tylko rynek i państwo. Jak słusznie zauważa C. Borzaga, rynkowi powierzona była rola produkcji i alokacji dóbr

prywatnych, a następnie dystrybucji zasobów zgodnie z zasadą wkładu indywidualnego, (...) a państwo było odpowiedzialne za produkcję dóbr publicznych i dóbr których nie mógł wytworzyć rynek, z czego często jak wiemy nie mogło się wywiązać, (...), dlatego też potrzebny jest nowy paradygmat, który umiejscowi obywatelskie działania na rzecz dobra ogólnego obok działań państwa, rynku i rodziny<sup>16</sup>. W zmianie paradygmatu może pomóc kluczowy motyw działania przedsiębiorczego a w szczególności przedsiębiorczości społecznej jakim jest misja. Jak potwierdza P. Drucker „Organizacje istnieją dzięki swej misji i dla niej. Istnieją po to, by zmienić coś w społeczeństwie w życiu jednostki. Istnieją, bo istnieje ich misja”<sup>17</sup>. Stąd w polskiej literaturze definicja, że przedsiębiorstwa społeczne to organizacja lub inne przedsięwzięcie, które dąży do realizacji misji społecznej poprzez działanie przedsiębiorcze, zorientowane na wypracowanie własnego dochodu<sup>18</sup>.

Obserwuje się istotną zależność pomiędzy problemami ekonomicznymi a zagadnieniami społecznymi. W tym miejscu wskazuje się punkt odniesienia rozwoju gospodarki społecznej, określanej często w literaturze jako ekonomia społeczna. W takim aspekcie ekonomia społeczna ujmowana jest jako odpowiedź na neoliberalne praktyki gospodarcze, która nie uwzględnia podmiotowych potrzeb człowieka w procesie gospodarczym. Co jest również istotne w obliczu przemian cywilizacyjno-ekonomicznych ekonomia społeczna odpowiada na znaczenie uwarunkowań instytucjonalnych w kształtowaniu gospodarek o różnym profilu rozwojowym i kulturowym.<sup>19</sup> Kolejnym zagadnieniem jest kwestia relacji ekonomii i człowieka i jego usytuowania w przestrzeni społeczno-gospodarczej w kontekście powszechnie stosowanych metod kwantyfikacji tej zależności. Jaki wynika z kierunku „humanizacji” założeń ekonomii, przedefiniowaniu ulegają również pojęcia identyfikujące egzystencję człowieka gospodarce.<sup>20</sup>

Dlatego też istnieje potrzeba dostosowywania ekonomii do współczesnych uwarunkowań. W niniejszym artykule dostrzega się, wspomniane wcześniej,

<sup>14</sup> M. Rymsza, Aktywna polityka społeczna w teorii i praktyce, (w:) W stronę aktywnej polityki społecznej, red. T. Kaźmierczak, M. Rymsza, ISP, Warszawa 2003, 2. 22-31.

<sup>15</sup> C. Borzaga, Nowe trendy w partycypacji obywatelskiej, (w:) Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym. Zeszyty Gospodarki Społecznej 2, red. E. Leś, M. Oldak, Collegium Civitas, Warszawa 2007, 81-83.

<sup>16</sup> C. Borzaga, Nowe trendy w partycypacji obywatelskiej: rosnąca rola zachowań społecznie odpowiedzialnych w konsumpcji, oszczędzaniu i produkcji, (w:) E. Leś, M. Oldak (red. nauk.), Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym, Tom 2 Zeszytów gospodarki społecznej, Collegium Civitas Press, Warszawa 2007, 81, 92.

<sup>17</sup> P. F. Drucker, Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka., Fundusz Współpracy. Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa 1995, s.59.

<sup>18</sup> J. Herbst, Wstęp – pole przedsiębiorczości społecznej, (w:) J. Dąbrowska [red.], Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej– wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, str.9-10.

<sup>19</sup> Dlatego ekonomia społeczna rozwija się na całym świecie, lecz charakterystyczne jest to, iż w sposób odmienny i właściwy dla każdego kontynentu, kraju i regionu. Mówi się o różnych modelach gospodarki społecznej w Europie, Ameryce, czy Azji.

<sup>20</sup> Przykładem jest pojawienie się w dyskursie naukowo-społecznym tzw. ekonomii szczęścia, jako jednej z dyscyplin wyznaczających rozwój społeczno-gospodarczy. Ekonomia szczęścia odnosi się do tych założeń ekonomii rozwoju, które dążą do opracowania skierowanych na osobę (a nie bezpośrednio na produkt) wskaźników mierzenia jakości życia w przestrzeni społeczno-gospodarczej, R. Bartkowiak, Historia myśli ekonomicznej, PWN, Warszawa 2011., s. 14.



3 główne kierunki zmian humanizujących ekonomię, do których należą ekonomia instytucjonalna, ekonomia behawioralna i ekonomia społeczna. Wszystkie wymienione nurty łączą uwzględnienie podmiotowości człowieka procesach gospodarczych, podmiotowości zarówno indywidualnej jak i uwzględniającej partycypację w społecznościach i analizę korzyści indywidualnych jak i zbiorowych.

Nawiązując do poprzednich rozważań o metodologii i funkcji ekonomii jako nauki, nadany został kierunek zmierzający do wskazania ekonomii jako nauki społecznej i istotnej mierze humanistycznej. Ekonomia humanistyczna dotyczy kategoryzacji nauki ekonomicznej, która w głównym względzie odnosi się do socjologii, psychologii, filozofii moralnej, socjologii humanistycznej i społecznych aspektów w ekonomii życia gospodarczym. Z naukowej i metodologicznej perspektywy ekonomia humanistyczna określa i analizuje współczesne uwarunkowania życia społeczno-gospodarczego w szerokim interdyscyplinarnym ujęciu z podmiotowym uwzględnieniem człowieka i zbiorowych społeczności. Kluczowy zakres założeń w ekonomii humanistycznej dotyczy normatywnego podejścia do podnoszenia standardu jakości życia społeczeństwa – nie tylko w ekonomicznym ujęciu, ale przede wszystkim w ujęciu społecznym i etycznym. Elementarne potrzeby i aspiracje ludzkie jak: prawa i godność człowieka, ekonomiczna dostępność, wolność, prawo do rozwoju są głównym punktem odniesienia tej nauki.

Dążeniem ekonomii humanistycznej jest poszukiwanie funkcji ludzkiej aktywności gospodarczej, która dąży do niwelowania nierówności społeczno-ekonomicznych, jest sposobem na rozwiązywanie problemów natury społecznej, socjalnej i ekonomicznej. Podkreśla się tutaj wartość zbiorowości ludzkich, zintegrowanych działań zmierzających do poprawy życia społeczno-gospodarczego. Takie podejście przeciwstawione jest tzw. Ekonomii głównego nurtu zmierzającej do indywidualnego zysku bez względu na metody, środki i okoliczności jego osiągnięcia.

Takie podejście w nauce ekonomicznej jest wyzwaniem zarówno dla aparatu metodologicznego, który diagnozuje i zbada problematykę ekonomii humanistycznej w ujęciu przyczynowo-skutkowym a także wyodrębni społeczno-ekonomiczne relacje i skutki takiej perspektywy.

Analizując problematykę ekonomii humanistycznej i zaakcentowanej w niej podmiotowości człowieka wyróżnić można następujące nurty w ekonomii, które przejawiają w sobie perspektywę humanistyczną właśnie. Należą do niej przede wszystkim nowa ekonomia instytucjonalna (teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji), ekonomia behawioralna i ekonomia społeczna., a szczególnie ekonomia społeczna, która została również wyodrębniona w praktyce gospodarczej jako gospodarka społeczna, przedsiębiorczość społeczna wykształcając w przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa społeczne.

Głównymi założeniami gospodarki społecznej, jest współdziałanie, integracja i tzw. „oddolne” działania w imię wspólnego celu. Cechą najbardziej wyróżniającą gospodarkę społeczną jest działalność gospodarcza nie nastawiona na komercyjną maksymalizację zysku oraz społeczne uwrażliwienie. Przyczynę rozwoju gospodarki społecznej dostrzega się w mankamentach neoklasycznego podejścia ekonomii głównego nurtu, ponadto jest ona rozpatrywana w kontekście różnych państwa i w relacji ich do prowadzenia polityki społecznej. W tak zaprezentowanych układach rozwój gospodarki społecznej określany jest jako odpowiedź na kryzys paradygmatu dwubiegunowego (państwa i rynku) i wprowadza mechanizmów tzw. aktywnej polityki społecznej. Taką opinię wyraża również C. Borzaga<sup>21</sup>. Twierdzi on, że rynek (który pełnił funkcję produkcji i alokacji dóbr prywatnych, dystrybucja zasobów zgodnie z kryterium wkładu i zaangażowania indywidualnego) oraz państwo (odpowiedzialne za wytwarzanie i dystrybucję dóbr publicznych oraz dóbr, których produkcji nie podjął się rynek) nie odgrywają swej roli w kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa i jakości życia obywateli. Dlatego należy poszukać nowej struktury „opartej na logice pluralizmu aktorów, obszarów i regulacji, uwzględniających różnych aktorów społeczeństwa obywatelskiego”.

Przedsiębiorstwo społeczne usytuowane jest w ordoliberalnym łańdźcu jako „subład” – ekonomii (gospodarki) społecznej. W tym miejscu przedsiębiorstwo społeczne według J. Hausnera, N. Laurisza i S. Mazura jest kluczowym ogniwem ekonomii społecznej, ponieważ jego funkcją nie jest tylko wytwarzanie określonych dóbr i usług, ale też mobilizacja kapitału społecznego, generowanie innowacyjności oraz poszerzanie rynku przez włączanie do uczestnictwa w nim osób dotychczas wykluczonych, Mimo,

<sup>21</sup> C. Borzaga Nowe trendy w partycypacji obywatelskiej: rosnąca rola zachowań społecznie odpowiedzialnych w konsumpcji, oszczędzaniu i produkcji, [w:] E. Leś, M. Oldak (red. nauk.), Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym, Tom 2 Zeszytów gospodarki społecznej, Collegium Civitas Press, Warszawa 2007, 81-83.

że jest ono częścią gospodarki rynkowej, to jednak lokuje swoją misję i cele poza rynkiem<sup>22</sup>. Cel przedsiębiorstwa rynkowego również leży poza rynkiem tj. obrębem swojego biznesu jak podaje P.F. Drucker: Musi on być umiejscowiony w samym społeczeństwie, skoro przedsiębiorstwo jest organem społeczeństwa stąd jedyna poprawna definicja celu biznesu dotyczy koncentrowania się na klientach Ulokowanie przedsiębiorstwa społecznego jest pomiędzy społeczeństwem obywatelskim, ekonomią społeczną i gospodarką rynkową. Istotne jest zastrzeżenie, że nie można utożsamiać podmiotów ekonomii społecznej z organizacjami pozarządowymi i trzecim sektorem obejmujący tu zasięgiem organizacje pozarządowe. Przedsiębiorstwo społeczne jest obszarem konwergencji koncepcji sektora niedochodowego (non-profit) i „gospodarki społecznej”. Gospodarka społeczna stanowi nowe narzędzie rozwoju społeczno-gospodarczego na szczeblu lokalnym, komplementarne wobec sektora prywatnego i publicznego. Instytucje gospodarki społecznej, jak m.in. organizacje obywatelskie i spółdzielczość, przyczyniają się do tworzenia nowych usług i nowych miejsc pracy w ramach przedsięwzięć łączyących w sobie ekonomiczne i społeczne aspekty aktywności obywatelskiej.

W tak wcześniej nakreślonej definicji zwracają uwagę trzy kwestie cechujące przedsiębiorstwo społeczne:

1. Funkcja włączenia społecznego i integracji społeczno-zawodowej – w tym zapewnienie przejściowego zatrudnienia dzięki krótkookresowym subsydiom, tworzenie się samofinansujących się, docelowych miejsc pracy, integracja zawodowa stale subsydiowana, socjalizacja poprzez aktywność produkcyjną<sup>23</sup>
2. Funkcja realizacji usług społecznych i aktywnego udziału w procesach rozwoju lokalnego i społeczności lokalnej.
3. Funkcja rozwiązywania problemów społecznych w ramach podstawowej działalności gospodarczej.

Charakterystyka przedsiębiorstwa **społecznego** określana jest również na zasadzie różnic dotyczących przedsiębiorstw komercyjnych i przedsiębiorstw społecznych:

1. **Motywy powstania.** Przedsiębiorstwo społeczne cechuje się tym, iż powoływane zostaje z powodu i dla celów społecznych, do realizowania zmiany społeczno-ekonomicznej otoczenia. W przypadku przedsiębiorstw komercyjnych motywem powstania są względy maksymalizacji zysku, ekspansji rynkowych.
2. **Misja.** Dla przedsiębiorstw społecznych realizowanie celów społecznych jest jednoznacznie połączone z misją przedsiębiorstwa, a zysk jest narzędziem do realizacji tych celów. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw komercyjnych jest nierzadko działaniem akcesoryjnym, mającym również względy marketingowe prowadzące do maksymalizacji zysków finansowych przedsiębiorstwa.
3. **Podwójny rachunek wartości ekonomiczno-społecznej.** Przedsiębiorstwa społeczne dążą do realizacji zysków mających parametry społecznej użyteczności i społecznego oddziaływania pośredniego i bezpośredniego.
4. **Ostateczny cel.** Cele w przypadku przedsiębiorstw społecznych i przedsiębiorstw komercyjnych różnią się przełożeniem akcentów. Dla przedsiębiorstw społecznych priorytetem jest cel społeczny, przy pomocniczym procesie realizacji zysków. Przedsiębiorstwa komercyjne dążą do realizacji celów finansowych uzupełniając ten cel względami społecznymi.

## Zakończenie

Przedstawione założenia przedsiębiorstw społecznych są dobrym przykładem łączy ekonomicznej instytucjonalnej, behawioralnej i ekonomii społecznej a także umiejscowienia zagadnień założeń w praktyce społeczno-gospodarczej. Przedsiębiorstwa społeczne są urzeczywistnieniem potrzeby zmian w paradygmacie teorii ekonomii jak i przestrzeni rynkowej, w której priorytetem powinno być upodmiotowienie człowieka. Stanowią one praktyczną odpowiedź na krytykę tradycyjnego modelu gospodarczego, w którym dominacja kapitału finansowego nie uwzględniała w pełni potrzeb i wartości społecznych. Ich działalność dowodzi, że integracja wymiaru ekonomicznego i społecznego może prowadzić do bardziej zrównoważonego rozwoju oraz większej spójności społecznej.

<sup>22</sup> E. Florczak, Nierówności społeczno-ekonomiczne a cele przedsiębiorstwa społecznego, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4, Warszawa 2016, s. 27-38.

J. Hausner, N. Laurisz, S. Mazur, Przedsiębiorstwo społeczne - konceptualizacja, [w:] Hausner J., (red.), Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej MSAP, Kraków 2007, s. 9.

<sup>23</sup> M.H. Kurlito, Model przedsiębiorstwa społecznego, Difin, 2016, s. 49



**dr Marta Zbucka-Gargas, LL.M. EMBA**

dyrektor ds. zrównoważonego rozwoju GCB Cert, Członek Rady Ochrony Pracy przy Sejmie RP,  
adiunkt na Wydziale Prawa i Administracji UG.

## Nowa rola finansów w zrównoważonym rozwoju: co księgowi powinni wiedzieć w 2025 roku?



W obliczu rosnącej presji regulacyjnej, oczekiwań inwestorów oraz dynamicznych zmian klimatycznych, rola finansów w przedsiębiorstwach przechodzi fundamentalną transformację. Zrównoważony rozwój ma szansę stać się jednym z istotnych elementów strategii biznesowej, tym samym stając się integralną częścią świata finansów. W 2025 roku od księgowych i kontrolerów finansowych wymaga się nie tylko doskonałej znajomości liczb, ale także zrozumienia wpływu działalności firmy na otoczenie społeczne i środowiskowe. Kompetencje finansowe powinny dziś iść w parze ze świadomością zrównoważonego rozwoju i umiejętnością pracy z danymi pozafinansowymi.

### CSRD zmienia zasady gry

W 2025 roku szczególną uwagę należy poświęcić regulacjom unijnym, m.in. takim jak dyrektywa **CSRD (Corporate Sustainability Reporting**

**Directive)**, które diametralnie zmieniają sposób, w jaki firmy raportują swoje działania. Narzucają organizacjom nie tylko konieczność raportowania wpływu na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny, ale również silniejszą integrację danych finansowych i pozafinansowych. Dyrektywa CSRD została implementowana do polskiego porządku prawnego ustawą z dnia 14 grudnia 2023 r. o zmianie ustawy o rachunkowości oraz niektórych innych ustaw, co znacząco poszerzyło obowiązki sprawozdawcze podmiotów gospodarczych. W tym kontekście ewoluuje rola działów księgowości i controllingu – przestają być rejestratorem danych, a stają się partnerem strategicznym dla biznesu, zakupów i zarządu. Nawet mechanizmy takie jak pakiet Omnibus czy „stop the clock”, mające na celu czasowe złagodzenie wdrażania nowych obowiązków raportowych, nie zatrzymają głębokich przemian zachodzących w obszarze finansów i raportowania. To

chwilowe spowolnienie wdrożeń nie oznacza wycofania się z kierunku, który został już jasno wytyczony przez regulatorów i rynek.

## Zintegrowane raportowanie to nowa codzienność finansów

Wraz z wdrożeniem CSRD, przedsiębiorstwa zobowiązane są do przedstawiania **zintegrowanych sprawozdań**, obejmujących zarówno klasyczne dane finansowe, jak i informacje ESG (Environmental, Social, Governance). Tego typu raportowanie wymaga nie tylko nowej struktury danych, ale też zmiany podejścia – z ewidencji przeszłości na aktywne modelowanie przyszłości.

Aby sprostać nowym wymaganiom, działy finansowe muszą:

- zidentyfikować kluczowe dane ESG w obrębie całej organizacji (w tym w łańcuchu dostaw),
- zapewnić ich **kompletność, wiarygodność i zgodność** z unijnymi standardami ESRS,
- zsynchronizować je z raportami finansowymi i przygotować organizację na audyt tych danych.

Nie chodzi więc wyłącznie o nową tabelę w sprawozdaniu rocznym. Chodzi o pełną integrację danych środowiskowych i społecznych z codziennym procesem decyzyjnym – tak, by organizacja mogła skutecznie przewidywać ryzyka, wykorzystywać szanse i spełniać obowiązki regulacyjne.

## Nowe kompetencje dla księgowych i kontrolerów

Rola działu finansowego w nowej rzeczywistości wykracza daleko poza tradycyjne obszary księgowości. Księgowi i kontrolerzy powinni aktywnie współpracować z działami ESG, zakupów, HR czy prawnym, aby móc zbierać, weryfikować i analizować dane niefinansowe.

W praktyce oznacza to konieczność zdobycia nowych kompetencji:

- **Znajomość standardów ESRS:** umiejętność identyfikowania obowiązkowych wskaźników ESG oraz ich właściwej klasyfikacji i wyceny.
- **Analiza danych niefinansowych:** zdolność przetwarzania i interpretowania danych dotyczących emisji CO<sub>2</sub>, zużycia energii, warunków pracy u dostawców czy ryzyk społecznych.
- **Wdrażanie systemów kontrolnych ESG:** tworzenie wewnętrznych procedur kontrolnych i zapew-

nienie tzw. „śladu audytowego” dla informacji pozafinansowych.

- **Wsparcie w modelowaniu scenariuszowym:** udział w ocenie wpływu ESG na budżety, wyniki finansowe i decyzje inwestycyjne (np. koszty przejścia na zieloną energię, ryzyka związane z brakiem zgodności z przepisami).

Tym samym księgowy 2025 roku to nie tylko specjalista od przepisów podatkowych i bilansu, lecz także analityk danych niefinansowych, doradca ESG i współtwórca zrównoważonej strategii finansowej firmy.

## ESG i finanse – związek nierozzerwalny

Raportowanie ESG nie jest już tylko domeną działów komunikacji czy CSR. Ma ono **bezpośrednie przełożenie na sytuację finansową przedsiębiorstwa**: dostęp do kapitału, oceny inwestorskie, ratingi ESG. Coraz więcej instytucji finansowych uwzględnia czynniki ESG przy udzielaniu finansowania, oferując preferencyjne warunki firmom odpowiedzialnym. Dobrze prowadzona polityka ESG może także chronić przed:

- **karami administracyjnymi** za nieprzestrzeganie przepisów (np. CSDDD),
- **ryzykiem reputacyjnym**, wynikającym z nieetycznych praktyk w łańcuchu dostaw,
- **zakłóceniami operacyjnymi**, wywołanymi przez niesolidnych partnerów lub nieprzewidziane zdarzenia (np. przerwy w dostawach z krajów objętych sankcjami).

## Współpraca działu finansowego z zakupami – nowy wymiar integracji

Dział zakupów, będący w bezpośrednim kontakcie z dostawcami, odgrywa kluczową rolę w gromadzeniu danych ESG dotyczących łańcucha wartości. Jednak to **dział finansowy** powinien pełnić funkcję koordynatora tych działań – łącząc dane operacyjne z wymaganiami raportowymi i kontrolnymi.

Taka współpraca pozwala na:

- weryfikację rzetelności danych dostarczanych przez dostawców,
- ocenę zgodności kontraktów zakupowych z wymogami zrównoważonego rozwoju (np. klauzule



- środowiskowe, warunki pracy),
- wspólne budowanie systemów analitycznych i narzędzi do raportowania ESG w czasie rzeczywistym.

## Finanse jako strażnik zrównoważonego rozwoju

W 2025 roku dział finansowy nie może już pełnić jedynie funkcji sprawozdawczej. Powinien być **motorem zmiany** i gwarantem wiarygodności danych – zarówno finansowych, jak i pozafinansowych. Dobrze przygotowany zespół księgowy, posiadający kompetencje ESG, potrafi dziś nie tylko raportować, ale też kształtować strategię, minimalizować ryzyka i zwiększać odporność organizacji. Zrównoważony rozwój to dziś nie tylko obowiązek – to również szansa. A dział finansowy, uzbrojony w odpowiednią wiedzę, może pomóc tę szansę wykorzystać w praktyce, a finanse są gwarantem wiarygodności danych, zarówno liczbowych, jak i tych z zakresu ESG. Transparentność i rzetelność raportowanych informacji stają się nieodzownym elementem zaufania wobec firmy – ze strony inwestorów, partnerów handlowych, regulatorów, a nawet klientów. Zespół księgowy, który rozumie zasady ESG, potrafi nie tylko prawidłowo zarejestrować dane, ale również zbudować struktury umożliwiające ocenę wpływu decyzji biznesowych na otoczenie i przyszłą stabilność przedsiębiorstwa.

***“Rzetelność, transparentność i kompetencje ESG staną się fundamentem trwałego sukcesu firm i zapewnią przewagę konkurencyjną w coraz bardziej złożonym otoczeniu gospodarczym i społecznym.”***

Dobrze przygotowany dział finansowy:

- minimalizuje ryzyka prawne i regulacyjne, zapewniając zgodność z CSRD, CSDDD i innymi ramami prawnymi,
- wzmacnia wiarygodność firmy na rynku kapitałowym, zwiększając jej szanse na korzystniejsze finansowanie (np. kredyty z premią ESG),

- ułatwia zarządowi podejmowanie świadomych, długofalowych decyzji inwestycyjnych, uwzględniających koszty środowiskowe, społeczne i reputacyjne,
- pomaga identyfikować oszczędności i potencjalne korzyści finansowe płynące ze zrównoważonych działań (np. zmniejszenie zużycia energii, ograniczenie ryzyka zakłóceń w dostawach).

Korzyści dla samego zespołu finansowego i księgowych są równie istotne:

- Większy prestiż w strukturze organizacyjnej – finanse stają się doradcą biznesowym i aktywnie uczestniczą w budowaniu strategii i przewagi konkurencyjnej.
- Rozwój kompetencji przyszłości – znajomość ESG, standardów raportowania pozafinansowego i integracja danych niefinansowych to umiejętności, które będą wysoko cenione na rynku pracy w najbliższych latach.
- Większa integracja między działami - nowa rola finansów sprzyja współpracy z innymi jednostkami, co zwiększa wpływ zespołu księgowego na działania całej organizacji.
- Stabilność zatrudnienia i nowe ścieżki kariery, bo specjalizacja w zakresie ESG otwiera nowe możliwości zawodowe, także na poziomie międzynarodowym.

## Podsumowanie: czas na zmianę roli

Zrównoważony rozwój to dziś nie tylko regulacyjny obowiązek. To szansa dla firm na poprawę efektywności, wzmocnienie odporności, a także budowanie zaufania i wartości marki. Dział finansowy, uzbrojony w odpowiednią wiedzę i narzędzia, może odegrać w tym procesie rolę nie tylko wspierającą, ale wręcz inicjującą zmiany. Rzetelność, transparentność i kompetencje ESG staną się fundamentem trwałego sukcesu firm i zapewnią przewagę konkurencyjną w coraz bardziej złożonym otoczeniu gospodarczym i społecznym. Transformacja w stronę zintegrowanego, transparentnego i przyszłościowego raportowania jest nieunikniona – a działy finansowe warto by były gotowe, by odegrać w niej kluczową rolę. Oczekiwania interesariuszy, potrzeba wiarygodnych danych ESG oraz strategiczne znaczenie zrównoważonego rozwoju sprawiają, że powrót do starych schematów po prostu nie ma.



**Ewa Sowińska**

Biegła Rewident. Polska Izba Biegłych Rewidentów, Partnerka ESO Audit, Niezależny członek Rady Nadzorczej ORLEN SA, Wykładowca akademicki z zakresu etyki biznesu i zrównoważonego rozwoju

## Zaufanie kontra presja. Jak rady nadzorcze mogą wzmacniać kulturę etyczną mimo napięć systemowych?



### Epoka przyspieszonych wyzwań

Jeszcze nigdy wcześniej biznes nie musiał mierzyć się z tak gwałtowną falą wyzwań moralnych. Globalizacja i cyfryzacja nie tylko przyspieszyły obieg informacji, ale też zwielokrotniły skutki decyzji podejmowanych w zaciszu gabinetów zarządów. Jedna decyzja, podjęta w centrali, w ciągu godzin odbija się echem w mediach społecznościowych na całym świecie. Reputacja, która dawniej budowała się latami, dziś może zostać zachwiana w ciągu jednego dnia.

Do tego dochodzą rosnące oczekiwania interesariuszy. Inwestorzy wymagają nie tylko wyników finansowych, ale także transparentności działań w obszarze ESG. Klienci oczekują, że marki będą wiarygodne i spójne z deklarowanymi wartościami. Pracownicy – zwłaszcza młodsze pokolenia – chcą pracować w organizacjach, które traktują poważnie odpowiedzialność społeczną i środowiskową. W takim otoczeniu tradycyjna miara sukcesu, jaką byłyby wyniki finansowe, staje się niewystarczająca.

Deklaracje wartości – odpowiedzialności, przejrzystości czy zrównoważonego rozwoju – są dziś obecne niemal w każdej strategii i raporcie rocznym. Jednak praktyka pokazuje, że w momentach kryzysu, przy presji inwestorów albo pod wpływem krótkoterminowych wyników, te wartości bywają spychane na drugi plan.

Dlatego rola rady nadzorczej nie może już ograniczać się do klasycznej kontroli zgodności. Rady stają się strażnikami kultury – tymi, którzy pilnują, aby organizacja nie zapominała o swoich wartościach w pogoni za zyskiem.

### Rozpoznawanie etycznych napięć: nazwać, zanim staną się kryzysem

Codziennosc biznesu to nieustanne balansowanie między sprzecznymi oczekiwaniami. Z jednej strony liczy się szybki wynik kwartalny, z drugiej – reputacja, która kształtuje się przez lata. Ważna jest realizacja KPI, ale równocześnie znaczenie ma realny wpływ społeczny i środowiskowy. Inwestorzy oczekują zysków, a społeczności lokalne i pracownicy – odpowiedzialności i troski. To napięcia, które

nie mają prostych odpowiedzi i których nie da się sprowadzić do prostego równania „zysk kontra koszt”

Z mojego doświadczenia wynika, że właśnie w takich momentach najbardziej widać nową rolę rad nadzorczych. Nie chodzi o to, by członkinie i członkowie rad rozwiązywali każdy dylemat operacyjny – to rola zarządu. Chodzi o coś subtelniejszego i jednocześnie trudniejszego: stworzenie przestrzeni, w której napięcia mogą zostać dostrzeżone i nazwane. Bo jeśli pozostają ukryte, wcześniej czy później przeradzają się w kryzys. Jeśli natomiast zostaną wypowiedziane na głos, stają się początkiem zmiany, impulsem do nauki, a czasem źródłem pozytywnych zmian.

***“Nowe technologie stawiają przed biznesem pytania, które jeszcze kilka lat temu brzmiały jak science fiction. Dziś to codzienność: algorytmy decydują o tym, kogo zaprosić na rozmowę kwalifikacyjną, chatboty rozmawiają z klientami w sprawach reklamacji, a systemy monitoringu analizują aktywność pracowników niemal w czasie rzeczywistym.”***

Najczęściej napięcia mają charakter ukryty. Mogą objawiać się w systemach premiowych, które nagradzają jedynie wynik finansowy, ignorując etyczny sposób jego osiągnięcia. Pojawiają się, gdy strategia marketingowa obiecuje klientom wartości, których realne działania firmy nie są w stanie dostarczyć. Ujawniają się w decyzjach zakupowych, kiedy tańszy dostawca oznacza gorsze standardy pracy czy brak transparentności w łańcuchu dostaw.

Dla rady nadzorczej oznacza to konieczność posiadania „radaru etycznego”. To umiejętność wychwytywania sygnałów ostrzegawczych: rosnącej rotacji pracowników, coraz częstszych skarg klientów, krytycznych publikacji w mediach. Te sygnały nie zawsze trafiają do raportów finansowych, ale są pierwszym objawem erozji kultury i zaufania.

Rozpoznawanie napięć wymaga też odwagi, by przyznać, że w biznesie nie wszystkie cele da się pogodzić. Bywa, że konieczne jest podjęcie decyzji, która przynosi mniejszy zysk tu i teraz, ale chroni reputację i relacje na lata. To właśnie tu rada nadzorcza pokazuje swoją dojrzałość – gdy potrafi zaakceptować, że nie każda decyzja maksymalizująca krótkoterminowy wynik jest decyzją najlepszą.

Dojrzałe rady nie traktują etycznych napięć jako problemu, lecz jako naturalnej części życia organizacji. Włączają je w cykl nadzorczy: omawiają w regularnych raportach, zlecają przeglądy wewnętrzne, pytają o przykłady decyzji, w których wartości stały się kryterium wyboru. W ten sposób napięcia, zamiast destrukcyjnych konfliktów, stają się źródłem innowacji i kulturowej odporności firmy.

## **Kultura odwagi zamiast kultury ciszy**

Odwaga w organizacji nie jest wynikiem regulaminów ani rozdziałów kodeksów etyki. Rodzi się w codziennych rozmowach, w decyzjach podejmowanych pod presją, w tym, jak traktujemy siebie nawzajem. To klimat, w którym pracownik wie, że może zgłosić wątpliwość, a nie zostanie uznany za niełojalnego. To przestrzeń, w której menedżer może przyznać, że czegoś nie przewidział, a zarząd potrafi docenić nie tylko sukces, ale i uczciwe raportowanie błędów.

Na rynku wciąż jednak dominuje coś odwrotnego – kultura ciszy. Ludzie wolą milczeć, niż ryzykować etykietę „krytyka”. Menedżerowie obawiają się, że samo wskazanie problemu obróci się przeciwko nim. Raporty pełne są wskaźników wyglądających poprawnie, dopóki nie wybuchnie kryzys. A wtedy okazuje się, że sygnały były obecne od dawna – tylko nikt nie miał odwagi ich wypowiedzieć.

Rady nadzorcze mają unikalną możliwość, by ten klimat zmieniać. Nie przez narzucanie kolejnych procedur, ale przez język, którego same używają. Pytania zadawane przez radę nadają ton całej organizacji. Jeśli na posiedzeniach dominują pytania o liczby i wskaźniki, sygnał jest prosty: liczą się tylko wyniki. Jeśli obok nich pojawiają się pytania o reputację, zaufanie czy etyczne konsekwencje decyzji – komunikat brzmi inaczej: wartości mają znaczenie.

Kultura odwagi potrzebuje także widzialnych przykładów. Gdy pracownik, który zgłosił nieprawidłowość,



zostaje doceniony, a nie ukarany – cała organizacja widzi, że warto być odważnym. Gdy rada interesuje się losami spraw zgłoszonych przez sygnalistów, wysyła sygnał, że głos jednostki nie ginie w próżni. Gdy rada pyta zarząd nie tylko o sukcesy, ale także o „lekcje z porażek”, promuje otwartość i uczenie się.

To właśnie dlatego odwagi nie da się zbudować przez sam regulamin etyki. Ona rodzi się wtedy, gdy każdy w organizacji – od pracownika po członka zarządu – widzi, że wątpliwości można wypowiedzieć na głos, a trudne pytania nie są karane, tylko traktowane jako wkład w rozwój.

## Rada jako uczestnik dialogu z ESG, HR i komunikacją

Tradycyjny nadzór sprowadzał się do rozmowy z zarządem i CFO. Dziś to za mało. Rada powinna rozszerzyć horyzonty:

- HR pokazuje morale i klimat etyczny,
- ESG daje pełny obraz ryzyk środowiskowych i społecznych,
- komunikacja mierzy puls reputacji i nastrojów społecznych.

Rada nie zarządza tymi obszarami, ale powinna być partnerem w rozmowie. Właśnie tam najłatwiej sprawdzić, czy wartości są realne, czy pozostają deklaracją w PowerPointach.

## Nowe technologie i etyczne napięcia

Nowe technologie stawiają przed biznesem pytania, które jeszcze kilka lat temu brzmiały jak science fiction. Dziś to codzienność: algorytmy decydują o tym, kogo zaprosić na rozmowę kwalifikacyjną, chatboty rozmawiają z klientami w sprawach reklamacji, a systemy monitoringu analizują aktywność pracowników niemal w czasie rzeczywistym. Z jednej strony to wygoda, oszczędność i efektywność. Z drugiej – źródło zupełnie nowych napięć etycznych.

Kiedy algorytm rekrutacyjny, karmiony danymi z przeszłości, zaczyna faworyzować jedną grupę kandydatów, widać, jak łatwo technologia może powielić stare uprzedzenia pod płaszczykiem „obiektywności”. Gdy chatbot w kontakcie z klientem reaguje chłodno i szablonowo na ludzką frustrację, pojawia się pytanie, czy nie tracimy tego, co najważniejsze – empatii i szacunku.

A gdy w firmie wprowadza się narzędzia cyfrowego monitoringu pracy, bardzo szybko okazuje się, że linia między troską o efektywność a inwigilacją staje się niepokojąco cienka.

Jeszcze bardziej dramatyczne są przykłady ze świata medycyny. Sztuczna inteligencja wspiera diagnozy, analizuje wyniki badań i przyspiesza proces leczenia. Ale jeśli system myli się w pięciu procentach przypadków, a lekarze nadmiernie ufają algorytmowi – czy ryzyko nie staje się zbyt wysokie? Podobnie w komunikacji – generatywna AI może tworzyć kampanie marketingowe w kilka minut, lecz jeśli w treściach pojawią się nieświadomione stereotypy, kryzys reputacyjny rozprzestrzeni się szybciej niż sama kampania.

Wszystkie te przykłady pokazują jedno: technologia nie jest neutralna. To, jak z niej korzystamy, zależy od kultury organizacyjnej – czy budujemy zaufanie, czy pogłębiajemy kontrolę. Tam, gdzie dominuje presja krótkoterminowych wyników, AI łatwo staje się narzędziem przyspieszającym błędy i potęgującym uprzedzenia. Tam, gdzie obecne jest zaufanie i refleksja etyczna, technologie mogą wzmacniać wartości – wspierać różnorodność, poprawiać jakość relacji z klientami i podnosić standardy bezpieczeństwa pacjentów.

I właśnie tu, moim zdaniem, objawia się szczególnie wrażliwa rola rady nadzorczej. Rada nie projektuje algorytmów ani nie rozmawia z klientami, ale może – i powinna – zadbać o ramy etyczne, w których technologia





działa. To ona ma możliwość postawić pytania, które inni pomijają pod presją efektywności: czy algorytmy rekrutacyjne są audytowane pod kątem różnorodności i równego traktowania? Czy chatboty równoważą automatyzację z ludzkim wsparciem? Czy cyfrowe systemy monitoringu nie niszczą atmosfery zaufania i nie naruszają prywatności? Czy w medycynie każda decyzja wsparta przez AI ma jasno określone granice odpowiedzialności człowieka?

To pytania, które – jak wierzę – nie są dodatkiem, ale fundamentem odpowiedzialnego nadzoru w epoce technologicznej rewolucji

## Etyka w praktyce: docenianie i widzialność

Kultura etyczna nie istnieje w dokumentach – istnieje w doświadczeniach pracowników. To nie kodeks etyki decyduje o jej sile, lecz odpowiedź na pytanie: czy w codziennych sytuacjach etyczne wybory są dostrzegane i nagradzane, czy pozostają niewidzialne?

W wielu organizacjach premiuje się wyłącznie wynik – sprzedaż, tempo realizacji projektów, redukcję kosztów. Nikt nie pyta, jak został osiągnięty. Jeśli pracownik wybierze drogę etycznie właściwą, ale mniej „opłacalną”, często zostaje zepchnięty na margines. W ten sposób organizacja uczy, że liczy się rezultat, a nie sposób jego uzyskania. To prosta droga do utraty zaufania i powielania złych praktyk.

Etyka staje się realna wtedy, gdy jest widzialna i doceniana. Kiedy menedżer chwali zespół nie tylko za wypracowane wskaźniki, ale także za to, że potrafił odmówić klientowi nieuczciwej propozycji. Kiedy w wewnętrznych komunikatach obok „rekordowej sprzedaży” pojawia się historia pracownika, który w imię wartości postąpił inaczej niż podpowiadała logika krótkoterminowego zysku. Kiedy sukcesem jest nie tylko podpisany kontrakt, ale i fakt, że został zawarty na warunkach uczciwych i transparentnych.

Widzialność etyki to także odpowiedź na pytanie: czy w organizacji istnieją bezpieczne kanały zgłaszania nieprawidłowości i czy ludzie naprawdę wierzą, że ich głos zostanie wysłuchany? Wiele firm formalnie ma system whistleblowingu, ale pracownicy wiedzą, że zgłoszenie to ryzyko kariery. W takiej sytuacji mechanizm działa tylko na papierze. W kulturze dojrzałej sy-

gnaliści są chronieni i szanowani, a rada nadzorcza interesuje się nie tylko liczbą zgłoszeń, ale i tym, jak zostały rozpatrzone.

Docenianie etycznych wyborów wymaga też języka. Jeśli w raportach mówi się wyłącznie o wynikach finansowych, a wartości zostają ujęte w jednym akapicie na końcu, trudno oczekiwać, że będą traktowane poważnie. Jeśli jednak etyczne postawy są częścią oficjalnych prezentacji zarządu dla rady, jeśli pojawiają się w ocenach menedżerów i w komunikacji wewnętrznej – wówczas stają się częścią tożsamości firmy.

## Zaufanie jako kapitał nadzorczy

Nowe regulacje uczą nas mierzenia niemal wszystkiego – emisji, śladu wodnego, rotacji kadr. A jednak najbardziej strategicznym zasobem wciąż pozostaje coś trudnego do wpisania w tabelę: zaufanie.

Zaufanie nie jest abstraktem. To konkret: spójność słów i czynów, transparentność decyzji, gotowość do przyjęcia odpowiedzialności. Bez tego nawet najbardziej imponujące raporty ESG tracą wiarygodność. Prawo może próbować wymusić zachowania, ale bez społecznego przyzwolenia i kultury „obyczaju” regulacje chybają celu.

Rady nadzorcze, które rozumieją zaufanie jako nowy kapitał nadzorczy, zyskują przewagę. Bo w kryzysie to właśnie zaufanie decyduje, czy interesariusze dadzą firmie drugą szansę.

## Strażnicy kultury w epoce regulacji

Rady nadzorcze stoją dziś wobec nowego rodzaju odpowiedzialności. Już nie wystarczy sprawdzać zgodności procedur, zatwierdzać sprawozdań i pilnować ram prawnych. Prawdziwe wyzwanie polega na tym, by być strażnikiem kultury – tym, kto dostrzega napięcia, daje przestrzeń na rozmowę i pokazuje, że wartości są czymś więcej niż dekoracją w raporcie rocznym.

Z mojej perspektywy właśnie tu widać najpełniej sens pracy rady – potrafi rozpoznać napięcia między wynikiem a reputacją, między KPI a realnym wpływem i sprawić, że nie spychają one organizacji w stronę łatwych kompromisów. Nazwane i przedyskutowane przestają być groźnymi kryzysami ukrytymi pod powierzchnią, a stają się okazją do nauki i innowacji.

Rada może też wzmacniać kulturę odwagi – klimat, w którym ludzie mówią o problemach, zanim staną się katastrofami. W którym sygnaliści czują się chronieni, a menedżerowie są doceniani nie tylko za wynik, ale i za uczciwość decyzji. Taką kulturę buduje się wtedy, gdy pytania rady sięgają dalej niż liczby i wskaźniki, obejmując reputację, zaufanie i odpowiedzialność wobec interesariuszy.

Etyka nabiera realnego wymiaru dopiero wtedy, gdy staje się widzialna: gdy historie odwagi są opowiadane tak samo jak historie sukcesu, a w raportach obok wyników pojawiają się przykłady decyzji świadczących o spójności między słowami a czynami. Widzialność ma tu kluczowe znaczenie – bez niej wartości pozostają pustymi hasłami.

Pełny obraz organizacji można zyskać tylko w dialogu z ESG, HR i komunikacją – to tam rodzą się najważniejsze sygnały dotyczące kultury i reputacji. Podobnie w obszarze technologii – od rady zależy, czy

narzędzia cyfrowe i sztuczna inteligencja będą wspierały rozwój człowieka, czy też pogłębiały presję i kontrolę. Wreszcie to właśnie rada ma moc uczynić zaufanie nowym kapitałem strategicznym – zasobem, który wzmacnia firmę w kryzysie i buduje jej długofalową wartość.

Bycie członkiem rady nadzorczej w XXI wieku oznacza coś więcej niż kontrolę – oznacza służbę kulturze i wspólnocie. To gotowość, by patrzeć dalej niż wskaźniki, zadawać trudne pytania, chronić ludzi przed presją i pokazywać, że odpowiedzialność wobec przyszłych pokoleń nie jest abstraktem. Firma nie jest tylko maszyną do generowania zysków. Jest wspólnotą ludzi, częścią społeczeństwa i obietnicą wobec przyszłości.

A strażnikami tej obietnicy – w moim przekonaniu – są właśnie ci, którzy mają odwagę stawiać wartości ponad presję: członkowie rad nadzorczych.

## Kompas etyczny rady nadzorczej

Budowanie kultury etycznej w organizacji wymaga nie tylko refleksji, ale także praktycznych działań. Poniżej zestaw pytań i obszarów, które mogą być dla rady nadzorczej punktem orientacyjnym – swoistym kompasem w prowadzeniu dialogu z zarządem i interesariuszami.

### 1. Rozpoznawanie napięć

- Czy w raportach widzimy nie tylko liczby, ale też sygnały jakościowe (rotacja, satysfakcja, reputacja)?
- Czy systemy premiowe uwzględniają odpowiedzialność i reputację, czy wyłącznie wynik finansowy?

### 2. Kultura odwagi

- Czy kanały whistleblowingu są realnie używane i bezpieczne?
- Jakie przykłady odwagi etycznej wydarzyły się w ostatnim kwartale?

### 3. Dialog z ESG, HR i komunikacją

- Czy rada regularnie otrzymuje raporty z tych obszarów?
- Jakie wnioski z badań satysfakcji i ryzyk reputacyjnych omawiamy na posiedzeniach?

### 4. Technologia i AI

- Czy algorytmy są audytowane pod kątem uprzedzeń i dyskryminacji?
- Gdzie kończy się automatyzacja, a zaczyna odpowiedzialność człowieka?

### 5. Zaufanie jako kapitał

- Jak mierzymy poziom zaufania pracowników, klientów i partnerów?
- Czy komunikacja decyzji strategicznych jest spójna z wartościami?



**Jan Ekwiński**

politolog, redaktor serwisu sportowego iGol

## Kobiety w sporcie - etyczna walka o równouprawnienie płci!

Współcześnie widok kobiety uprawiającej sport nie jest niczym zaskakującym. Wydaje się to całkiem naturalne, że płeć żeńska również pragnie uprawiać kulturę fizyczną i ma prawo marzyć o uczestniczeniu w największych imprezach sportowych świata i zajmować miejsca na podium. Jednak to, co dziś wydaje się być „oczywistą-oczywistością”, wcale taką nie było jeszcze 100 lat temu. Mało tego, były takie czasy, w których kobiet w ogóle nie dopuszczano do zawodów. Przekonamy się, jak wielką walkę i jak długą drogę musiały przejść kobiety, aby ich głos był słyszalny, aby sportowa etyka zatriumfowała i w tym aspekcie.

Zacznijmy od igrzysk olimpijskich z 1896 roku. Wtedy bowiem odbyły się pierwsze Nowożytnie Igrzyska Olimpijskie w Atenach, w których zabroniono udziału kobietom. Ojciec-założyciel nowożytnych igrzysk, baron Pierre de Coubertin nie dopuścił pań do zawodów uznając ich udział za „niepraktyczny, nieinteresujący, nieestetyczny i niepoprawny”<sup>1</sup>. Panie wystartowały dopiero cztery lata później, jednak zostały dopuszczone do udziału tylko w dyscyplinach sportowych uznanych za zgodne z ich kobiecością i delikatnością. Co to oznaczało w praktyce? Miały możliwość wystartowania w tenisie, żeglarskim, krokiecie, jeździectwie i golfie. Żadnej lekkiej atletyki, prawdziwej królowej sportów olimpijskich. Był to jednak pierwszy krok w kierunku upowszechnienia kobiecego sportu.

Prawdziwą rewolucję w kobiecym sporcie wywołała Alice Milliat. Gdy w 1919 roku Międzynarodowy Komitet Olimpijski odmówił włączenia kobiet do konkurencji lekkoatletycznych na Igrzyskach w Antwerpii, ta francuska pionierka kobiecego sportu podjęła zdecydowane działania. W 1921 roku założyła Międzynarodową Federację Sportu Kobiecego (FSFI) i w odpowiedzi na wykluczenie kobiet zorganizowała alternatywne zawody - Igrzyska Olimpijskie Kobiet. Pierwsze takie zawody odbyły się



FOT. Na zdjęciu Alice Milliat (1913), Źródło: Wikipedia

w Paryżu w 1922 roku na stadionie Pershing, gdzie 77 zawodniczek z 5 krajów rywalizowało w 11 konkurencjach przed publicznością liczącą 20-22 tysięcy widzów<sup>2</sup>. Jej działania przyniosły efekt - na Igrzyskach w Amsterdamie (1928 rok) kobiety po raz pierwszy zostały dopuszczone do konkurencji lekkoatletycznych, startując w biegach na 100m, 400m, 800m oraz w skoku wzwyż. To był przełomowy moment, gdy kobiety mogły wreszcie rywalizować w dyscyplinach uważanych dotychczas za „typowo męskie”.

Kolejnym bardzo istotnym krokiem w dążeniu do równouprawnienia kobiet w sporcie były zmiany w sposobie finansowania sportu. 23 czerwca 1972 roku prezydent Richard Nixon podpisał Title IX - prawo zakazujące dyskryminacji ze względu na płeć w programach edukacyjnych otrzymujących federalne finansowanie. Przed wprowadzeniem Title IX tylko 1% budżetów uczelnianych na sport przeznaczano na programy kobiece, a mężczyźni sportowcy przeważali licznie nad kobietami w proporcji 12,5 do 1. Nawet

<sup>1</sup> Więcej informacji można znaleźć pod linkiem: <https://ehne.fr/en/encyclopedia/themes/gender-and-europe/gendered-body/women-and-olympic-games>

<sup>2</sup> <https://www.facinghistory.org/ideas-week/alice-milliat-pioneer-womens-sport>

jeśli uwzględnimy tamtejsze realia, tak znacząca dysproporcja nie może uzasadniać tak nierównego traktowania.

Wpływ Title IX był iście rewolucyjny. Udział dziewcząt w sporcie licealnym wzrósł o 1057%, a na poziomie uniwersyteckim o 614%. Do 2010-11 roku 41% licealistów uprawiających sport stanowiły dziewczęta, w porównaniu do zaledwie 7% przed wprowadzeniem tego prawa. Już same te liczby pokazują, że do czasu wprowadzenia tego prawa, kobiecy sport nie był traktowany z godnością ani należytą etyką.

Równie istotne były zmiany w strukturach zarządzających sportem, gdzie kobiety wreszcie zaczęły zajmować najwyższe stanowiska dotąd zarezerwowane wyłącznie dla mężczyzn. W 1981 roku kobiety po raz pierwszy zostały przyjęte do Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego (MKOL), a w 1986 roku Anita DeFrantz została pierwszą kobietą w Zarządzie MKOL-u, później zostając także pierwszą wiceprezydent tej organizacji. Lydia Nsekera z Burundi w 2013 roku została pierwszą kobietą wybraną do Komitetu Wykonawczego FIFA w 109-letniej historii tej organizacji (rok wcześniej została tylko dokooptowana). W 2016 roku Fatma Samoura została pierwszą kobietą na stanowisku Sekretarza Generalnego FIFA. Natomiast 20 marca 2025 roku nastąpił kolejny historyczny moment - Kirsty Coventry z Zimbabwe została wybrana na 10. Prezydenta Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego, stając się pierwszą kobietą (i co ciekawe pierwszą osobą z Afryki) na tym stanowisku.

Jest to ważne, ponieważ mimo wyraźnej tendencji do zwiększenia obecności kobiet, nadal istnieje wiele możliwości poprawy udziału kobiet w strukturach zarządzania sportem. W Międzynarodowym Komitecie Olimpijskim kobiety stanowią aktualnie mniej więcej jedną trzecią członków (włącznie z tymi honorowymi) – 48 spośród 149. W Unii Europejskiej w 2023 r. kobiety stanowiły jedynie 4 z 27 przewodniczących krajowych komitetów olimpijskich i zajmowały jedynie 22 % wszystkich najwyższych stanowisk decyzyjnych w krajowych federacjach UE zrzeszających zawodników i zawodniczki 10 najpopularniejszych dyscyplin sportowych – przy czym odsetek ten wahał się od 7% w Słowenii do 51% w Szwecji.

Także pod kątem trenerskim wciąż można dostrzec nierówności. Na całym świecie trenerki stanowią mniejszość statystyczną w prawie wszystkich dyscyplinach sportowych na wszystkich poziomach zawodów. W 2019 r. w Europie jedynie 31 % wszystkich trenerów sportowych stanowiły kobiety – jak wynika z próby 18 państw europejskich objętych badaniem – przy czym istnieją znaczne różnice między państwami; w niektórych krajach stanowiły one 77 % (jak w Czarnogórze), a w innych ledwie 7% (jak w Portugalii)<sup>3</sup>.

A głos kobiet sukcesu w sporcie i w całym biznesie sportowym powinien być słyszalny. Jak bowiem wynika z badań, w sporcie istnieje potrzeba silnych kobiecych wzorców do naśladowania, które swoimi sukcesami na niwie sportowej mogłyby inspirować inne przedstawicielki swojej płci do kontynuowania i realizacji podobnych marzeń. Mogą także po prostu oferować młodym swoje doświadczenia, porady i praktyczne uwagi, jak poruszać się w tak trudnym i wciąż przepełnionym maczystowską kulturą środowisku oraz kwestionować wciąż obecne negatywne stereotypy.

Chociaż dużo wolniej, ale jednak, następują zmiany w działaniach na rzecz równego kształtowania wynagrodzeń sportowców, z uwzględnieniem zasady równości bez względu na płeć. Obecnie już w większości dyscyplin sportowych mężczyźni i kobiety otrzymują równe nagrody pieniężne. W 2022 r. w piłce nożnej FIFA rozpoczęła kampanię „Football Unites the World” [Piłka nożna jednoczy świat] z komponentem „Unite for Gender Equality” [Razem na rzecz równości płci]. Jest to krok do przodu.

Jednak w takich dyscyplinach sportowych jak piłka nożna, golf i koszykówka nadal występują, mimo podejmowanych wysiłków, spore rozbieżności w wynagrodzeniach. Dla przykładu, FIFA potroiła swoją nagrodę za mistrzostwa świata kobiet w 2023 r. (w porównaniu do tej samej imprezy z 2019 r.), ale to nadal była zaledwie 1/3 funduszu przeznaczonego na nagrody te samej imprezy u mężczyzn. Niektóre federacje (np. angielska, hiszpańska, amerykańska) postanowiły wypłacać jednakowe wynagrodzenie zawodnikom i zawodniczkom reprezentującym ich kraje.

<sup>3</sup> Cały raport (w różnych wersjach językowych) można znaleźć na stronie [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/pl/document/EPRS\\_ATA\(2024\)759597](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/pl/document/EPRS_ATA(2024)759597)



Oczywiście za ten stan rzeczy po części odpowiadają naturalne predyspozycje biologiczne mężczyzn, które sprawiają, że ich wyniki w większości dyscyplin są lepsze w porównaniu do kobiet, a przez to bardziej atrakcyjne dla postronnego widza. To tym samym przyciąga uwagę bogatych sponsorów, którzy nie boją się inwestować w męski sport wiedząc, że ta inwestycja im się zwróci ze względu na większą oglądalność.

Lepsze osiągnięcia wywołują większe emocje, a tym samym przyciągają uwagę szerszej widowni. Takie upodobania leżą w ludzkiej naturze - lubimy, gdy dzieje się "dużo i mocno". Pojedynek mężczyzn czy rywalizacja męskich drużyn uważana jest zwykle za bardziej widowiskową, co od lat widać w statystykach. Bilety na mecze męskich drużyn lepiej się sprzedają, a widzowie chętniej siadają przed telewizorami, gdy na ekranie rywalizują mężczyźni - powiedział w rozmowie z serwisem biznes newseria Maciej Ignatowski, prezes Kaman Sport Group<sup>4</sup>.

Dość powiedzieć, że w setce najlepiej zarabiających sportowców 2024 roku nie ma ani jednej kobiety.

Chociaż powyższe argumenty poniekąd uzasadniają tak znaczącą dysproporcję, eksperci wskazują również na inne, mniej widoczne czynniki, które przyczyniają się do utrwalenia tej sytuacji. Należą do nich stereotypy płciowe w mediach, uprzedzenia widzów oraz dotychczasowa narracja historii sportu, która kładła główny nacisk na mężczyzn. Do tej historii kobiety dołączyły stosunkowo niedawno.

Również sposób i ilość tzw. newsów sportowych z udziałem kobiet i mężczyzn odgrywają ważną rolę w utrwalaniu nierówności. Zdecydowana większość gazet, artykułów, materiałów informacyjnych opi-

suje każdą, czasem nawet błahą i nieistotną informację ze świata męskiego. Pojawienie się mediów cyfrowych i społecznościowych, a także transmisji strumieniowej pozwoliło na zwiększenie relacjonowania dyscyplin sportowych kobiet, co automatycznie przekłada się na wzrost zainteresowania.

Obecność kobiet w sporcie z punktu widzenia etyki sportowej jest bardzo istotna. Dziś ich obecność jest nie tylko normą, ale również ma swoje podstawy w międzynarodowych przepisach. Należy dążyć do dalszego rozwoju zainteresowania sportem wśród młodych dziewcząt, jak również częściej dopuszczać panie do obejmowania najwyższych stanowisk w związkach sportowych. I choć należy ostrożnie podchodzić do kwestii równości płac, to zgodnie z duchem etyki sportowej, należy wynagradzać odpowiednio kobiety za ich równie wielkie poświęcenie dla promowania szlachetnej rywalizacji sportowej i dbać o to, aby zwalczać stereotypy, które jeszcze niekiedy wpływają na nierówność płac przekraczającą dopuszczalne granice.

Cała ta rewolucja nie jest przypadkowa - to wynik systematycznej walki kobiet od kilku pokoleń (poczynając choćby od wspomnianej na początku tekstu Alice Millat), które odmówiły akceptacji statusu quo i walczyły o równe prawa dla swojej płci, dotychczas zepchniętej na margines nie tylko sportowy, ale i społeczny. Ich dziedzictwo to nie tylko przepełnione stadiony i kolejne rekordowe wyniki, ale przede wszystkim zmiana społecznych postaw wobec kobiet i ich możliwości. Dynamiczny rozwój kobiecego sportu to bardzo ważny element budowania etyczności w sporcie. Bowiem piękno sportu polega na tym, aby każdy miał możliwość jego uprawiania i udziału w największych eventach sportowych.

<sup>4</sup> Całość rozmowy pod linkiem: <https://biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/handel/roznice-w-zarobkach,b1095297760>

*„Najgłębiej zakorzenione  
w ludzkiej naturze jest pragnienie,  
by zostać docenionym.”*

**William James**





**OKIEM EKSPERTA**

**Piotr Witek**

Partner Zarządzający, Prezes Zarządu, Moore Polska, Biegły Rewident, Członek ACCA, Członek Krajowej Rady Biegłych Rewidentów.

## Pierwsze raportowanie zrównoważonego rozwoju za nami<sup>1</sup>



Minął okres przygotowania i audytowania pierwszych raportów zrównoważonego rozwoju opracowywanych na bazie ESRS (CSRD). Jest to więc właściwy czas, aby audytorzy i klienci dokonali refleksji czego się nauczyliśmy, co poszło dobrze, a co wymagałoby poprawy.

- **Po pierwsze**, jasne stało się dla wszystkich, że **audyt nie zaczyna się w momencie przygotowania sprawozdania, ale znacznie, znacznie wcześniej**. Tak naprawdę to moment, kiedy Spółka pochyła się nad analizą podwójnej istotności, definicją łańcucha wartości i komunikacją

z interesariuszami. Standard 3002, który obowiązuje audytorów w Polsce nakazuje aktywny udział biegłego w trakcie okresu planowania i tworzenia ram do raportowania, a nie tylko na etapie jego tworzenia. A więc kontakt z audytorem i przegląd prac na wczesnym etapie daje szansę na poprawę jakości raportowania. Tam, gdzie Spółki zabrały się za przygotowanie koncepcji raportowania i analizę podwójnej istotności wcześniej, audytor mógł wskazać racjonalne uwagi, które przekładały się na wzrost transparentności i rzetelności przygotowanych raportów, zmniejszały też czas ich przygotowania.

<sup>1</sup> Komentarz po raz pierwszy ukazał się na stronie internetowej ZPF <https://zpf.pl/badania-i-publikacje/komentarz-eksperta/>

**Po drugie** audytorzy spotkali się w problemem właściwego wskazania oddziaływania, ryzyk i szans (IRO's). Niestety wiele podmiotów miało problem, aby uchwycić kompletnie, to co istotne, szczególnie po stronie ryzyk i wywieranego wpływu. Jakie były powody? Różne: brak pogłębionej analizy branżowej i benchmarku, patrzenie na łańcuch wartości w różowych okularach, brak właściwego określenia zakresu grupy kapitałowej, czy w końcu problem zdobycia odpowiednich danych czy udziału interesariuszy w ocenie.

- **Po trzecie** audytorzy musieli się wykazać dużą wyrozumiałością, co do dojrzałości procesów i systemów kontroli wewnętrznej w ramach tworzenia informacji niezbędnych do opracowania raportów. Proces starannego działania dopiero się bowiem rodził, wiele pytań i rozważań świadczyło, że proces agregacji konkretnych danych jest w fazie załączkowej, wymaga nie tylko zmiany procesu, ale również zmiany mentalności i kultury organizacyjnej. To co kiedyś w ogóle nas nie interesowało, nagle znalazło się w świetle kamer i sporadyczne raportowanie nie wystarcza na stworzenie profesjonalnego raportu. Może wydawać się to dziwne, ale ta niedojrzałość procesowa często wskazywała na częsty brak pogłębionej analizy strategicznej co do tego, jaki model biznesowy w zakresie zrównoważonego rozwoju klient chce budować i czy zna swoje kluczowe pola oddziaływania i ryzyka i właściwie je zaadresować.

***“Nic nie zastąpi rzeczowej rozmowy, popartej faktami, ze wskazaniem źródeł uzyskania danych, przy udostępnieniu uporządkowanych zbiorów danych, czytelnych i łatwych w nawigacji.”***

Na co ma zatem zwrócić uwagę menadżer odpowiedzialny za przygotowanie raportu ESG, aby współpraca z biegłym rewidentem przebiegała płynnie? Na pewno kluczowe jest dokumentowanie każdego procesu, który jest wykonywany, w tym przygotowanie odpowiedniego opisu przyjętych założeń, wybranych metod i wyliczeń, jak rów-



nież wprowadzenie polityk w danym zakresie. Biegły rewident chętnie przyjmie propozycję spotkań objaśniających wybrane obszary (ustalenie podwójnej istotności, liczenie śladu węglowego, wybór kluczowych ryzyk, określenie łańcucha wartości, wybrane przez podmiot uproszczenia i zwolnienia) oraz uzyska wszystkie informacje o zmianach, jakie zaszły w procesie, o ile wcześniej go omawiano. Menadżer może ograniczyć znacząco czas badania przesyłając wszelkie korekty, zmiany w podejściu, jak również pytania, co do tego gdzie sama Spółka ma wątpliwości bez dopytywania przez biegłego. Nic nie zastąpi rzeczowej rozmowy, popartej faktami, ze wskazaniem źródeł uzyskania danych, przy udostępnieniu uporządkowanych zbiorów danych, czytelnych i łatwych w nawigacji. To pomoże, bardzo pomoże. Z analiz wykonanych po pierwszych audytach wynika, że biegli spotkali się z dużą życzliwością, ale musieli przedstawiać swoją rolę, gdyż osoby przygotowujące raporty nie miały wcześniej dużego kontaktu z audytorami, więc potrzebna była wzajemna edukacja.

**Na koniec warto dodać**, że w każdym procesie audytowym liczą się kompetencje obu stron. Biegli rewidenti to eksperci, którzy pierwszy raz patrzyli na wiele kwestii i ich osąd zawodowy dopiero powstawał w tych sprawach. Zyskali więc Ci klienci, u których biegły zachował postawą ciekawości, próby zrozumienia podejścia, z jednoczesnym konfrontowaniem proponowanych rozwiązań z nowymi przepisami, standardami i wymogami. Wielu klientów było wdzięcznych za podpowiedzi dobrych opracowań klimatycznych, źródeł wskaźników i analiz. W zamian audytorom ułatwiło to pracę i skróciło drogę dojścia do ... niezmodyfikowanej opinii z badania.





**OKIEM EKSPERTA**

**Marta Wysocka-Fronczek**

*Dyrektor Biura Compliance, mFinanse S.A., Członkini Komisji Etyki ZPF*

# Czy opłaca się być etycznym przedsiębiorcą?<sup>1</sup>

Władysław Bartoszewski, wybitny polski polityk i działacz społeczny, powiedział: „Warto być uczciwym, choć nie zawsze się to opłaca. Opłaca się być nieuczciwym, ale nie warto.” Te słowa skłaniają do refleksji nad etyką w biznesie, zwłaszcza w kontekście długoterminowej perspektywy działania przedsiębiorstw. W dobie rosnącej świadomości społecznej oraz dynamicznych zmian na rynku finansowym, kwestia etyczności staje się kluczowa dla zrównoważonego rozwoju firm.

## Etyka a zyski

Zdecydowanie warto przyjrzeć się związkowi między etyką a korzyściami biznesowymi. W literaturze przedmiotu dostrzegamy modelowe zależności, które wskazują na to, że instytucjonalizacja zasad etycznych może przynieść wiele korzyści.

Przykładem może być firma, która rzetelnie obsługuje reklamacje i dostarcza uczciwe informacje o produktach – w ten sposób nie tylko zyskuje renomę, ale także obniża koszty reklamy i rotacji pracowników.

Jednak etyka w biznesie to nie tylko budowanie reputacji. To także minimalizacja ryzyka. Przedsiębiorstwa, które stosują wysokie standardy etyczne, ograniczają ryzyko związane z konfliktami, reklamacjami czy karami wynikającymi z regulacji prawnych. Włączenie lokalnych społeczności w procesy inwestycyjne może zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia protestów, co z kolei przyspiesza realizację projektów.

## Krótkoterminowe zyski vs. długoterminowa stabilność

Mimo licznych dowodów na korzyści płynące z bycia etycznym, wciąż istnieją wątpliwości co do opłacalności etyki w krótkim okresie. Nieetyczne działania mogą

przynieść szybkie zyski, co kusi niektórych przedsiębiorców. Niemniej jednak, długofalowe podejście do etyki w biznesie wskazuje, że stabilne relacje oparte na zaufaniu przynoszą znacznie większe korzyści. W dłuższej perspektywie, przedsiębiorstwa, które działają etycznie, są w stanie uniknąć kosztów związanych z nieetycznymi praktykami.

## Wyzwania i kontrowersje

Jednakże badania dotyczące związku między etyką a wynikami finansowymi przedsiębiorstw są zróżnicowane. Wiele z nich wskazuje na pozytywny związek, ale równie wiele nie znajduje wyraźnych dowodów na to, że etyka przynosi korzyści finansowe. Często trudności z pomiarem etyki i jej wpływu na sukces wynikają z różnorodnych definicji etyki oraz sposobów jej pomiaru.

Dodatkowo, w świadomości społecznej istnieje przekonanie, że etyka w biznesie bywa jedynie fasadą, a przedsiębiorstwa wykorzystują ją jako narzędzie do poprawy wizerunku, co prowadzi do oskarżeń o greenwashing. Warto zauważyć, że etyczne praktyki wymagają inwestycji w jakość i odpowiedzialność, a więc ponoszenia kosztów, co nie zawsze jest łatwe do zakomunikowania.

Reasumując: etyczność w biznesie to temat złożony i wieloaspektowy. Choć na pierwszy rzut oka może wydawać się, że bycie etycznym przynosi więcej kosztów niż korzyści, to jednak długoterminowa perspektywa pokazuje, że etyka buduje zaufanie, reputację i stabilność. Inwestycje w etyczne praktyki mogą przynieść wymierne korzyści, ale wymagają także odpowiedniej komunikacji i transparentności. W końcu, etyka w biznesie to nie tylko kwestia moralności, ale także strategia, która w dłuższej perspektywie może przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup> Komentarz po raz pierwszy ukazał się na stronie internetowej ZPF  
<https://zpf.pl/badania-i-publikacje/komentarz-eksperta/>





**Prowadząca debatę**  
**Anna Chrzanowska**

Dyrektor Biura O/O w Toruniu



**Prelegent CZĘŚĆ I**

**Janusz Pietrzykowski**

Prezes Zarządu O/O w Toruniu  
doradca podatkowy



**Prelegent CZĘŚĆ II**

**Prof. dr hab. Marek Kalinowski UMK,**

prawnik, radca prawny Kancelaria Radców Prawnych  
Kutnik, Kalinowski i Partnerzy

## Inicjatywy edukacyjne oddziałów

# Debata online Toruń 16 września 2025 roku „Etyka w świecie podatków”

W ramach cyklu debat poświęconych etyce w szeroko rozumianej gospodarce, rachunkowości i finansach, organizowanych pod patronatem **Komisji Etyki ZG SKWP**, Oddział Okręgowy w Toruniu zorganizował 16 września br. Spotkanie online, którego tematem było niezwykle aktualne i ważne zagadnienie: **„Etyki w świecie podatków”**.

**Prezes Zarządu**, licząc na szeroki odzew i zainteresowanie środowiska tematyką debaty, wystosował zaproszenie do wszystkich **Dyrektorów Biur** z prośbą o upowszechnienie informacji o wydarzeniu wśród swoich członków i wzięcie w nim udziału.

## DEBATA

Debatę otworzyła i prowadziła Pani **Anna Chrzanowska Dyrektor Biura O/O w Toruniu**, która powitała wszystkich uczestników, przedstawiła prelegentów i oddała głos Panu **Januszowi Pietrzykowskiemu Prezesowi Zarządu O/O w Toruniu** i doradcy podatkowemu, który występował także jako prelegent w pierwszej części debaty.

## CZĘŚĆ I „Etyka w podatkach”

Pan Prezes wygłosił ciekawy referat na temat **„Etyki w podatkach”**. Mówił, że „w sensie potocznym — etyka to ogół norm moralnych uznawanych w pewnym czasie przez jakąś zbiorowość społeczną jako punkt odniesienia dla oceny i regulacji postępowania w celu integracji grupy wokół pewnych wartości, synonim moralności; w sensie filozoficznym — etyka to nauka dotycząca moralności, rozpatrywana odrębnie

w aspektach: *normatywnym jako nauka moralności (tzw. etyka normatywna lub etyka właściwa) oraz opisowo-wyjaśniającym jako nauka o moralności (tzw. etyka opisowa lub etologia).*

*Etyka w podatkach dotyczy zasad moralnych i profesjonalnych, którymi powinni kierować się zarówno podatnicy, jak i urzędnicy państwowi, dbając o uczciwość, lojalność, przejrzystość i przestrzeganie prawa, aby zapewnić sprawiedliwy i efektywny system podatkowy służący społeczeństwu.*

**Dla podatników i firm etyka oznacza:**

- **uczciwość i transparentność**, czyli prawidłowe rozliczanie się z podatków i unikanie działań mających na celu obejście prawa. Oszukiwanie w płaceniu podatków winno być uznane za działanie nietyczne, co jest oczywistym biorąc także pod uwagę to, że wówczas można nawet mówić o czynnych nielegalnych – penalizowanych w KKS oraz Kodeksie Karnym (słynna zbrodnia vatowska). Ponadto nie płacenie podatków jest nietyczne także dlatego, iż powoduje nierówność, a wręcz nieuczciwą konkurencję, ze szkodą dla podatników legalnie płacących. Taki nieuczciwy podatnik może sobie wówczas pozwolić na ustalanie niższych cen – niższych o niepłacone podatki – i wtedy może być powodem kłopotów, czasami wręcz bankructw, podatników legalnie płacących podatki. Na pewno nie jest etycznym tzw. transfer pricing, czyli przerzucanie dochodów, zwłaszcza do innych krajów, gdzie Polska wtedy traci możliwość ich opodatkowania u siebie. Niby mamy tutaj legalnetransakcje, ale z cenami nierynkowymi pod

postacią zaniżonych przychodów, czy zawyżanych kosztów. To duży problem, ponieważ polski podatnik – będący podmiotem powiązany – musi na skutek nacisków na swoje władze zastosować się do nakazów np. spółki-matki i godzić się na takie praktyki. W razie niesubordynacji władz polskiej spółki (która nie chce się na takie praktyki godzić) są one wtedy zmieniane. Działania mające na celu płacenie niższych podatków za pomocą legalnych działań, raczej nie powinny być uznawane za nieetyczne. Tutaj można podać przykład zmiany formy opodatkowania, czy rozliczanie się z małżonkiem w podatku PIT – gdzie w wyniku tych legalnych działań płacimy niższe podatki. Z drugiej strony ustawy podatkowe, czy przepisy Ordynacji podatkowej zawierają przepisy, które dają organom podatkowym możliwość wyliczenia podatków od innych wartości, czy nawet innych transakcji, jeżeli sposób działania podatnika, pokazuje na pewną sztuczność, której jedynym lub głównym celem jest doprowadzenie do płacenia niższych podatków. W tym przypadku, jak dowodzi praktyka, pojawiają się spory na linii podatnik-państwo. Podatnicy uważają generalnie swoje działania za legalne i mające tylko na celu płacenie niższych podatków, natomiast organy podatkowe myślą inaczej. Tytułem przykładu można podać świeżą sprawę fundacji rodzinnej. Wnieście wkładu do fundacji przez fundatora jest obojętne podatkowo. Z kolei jak fundacja potem sprzeda np. wniesioną do niej nieruchomość to generalnie nie płaci od tego podatku CIT. Pojawiły się więc wątpliwości jak osoba fizyczna (tylko ona może być fundatorem fundacji) wnieście od niej nieruchomość jako fundusz założycielski i po krótkim czasie fundacja tę nieruchomość sprzeda nie płacąc od tego podatku CIT, agdyby osoba fizyczna sama sprzedała tę nieruchomość to by podatek PIT zapłaciła, bo nie minęło 5 lat licząc pod końca roku, w którym tę nieruchomość nabyła. Notabene w związku z tym jest procedowana zmiana przepisów o fundacji rodzinnej, gdzie fundacja nie zapłaci podatku CIT, jak taką nieruchomość będzie mieć przez 36 miesięcy licząc od końca roku, w którym fundacja to mienie otrzymała.

- **odpowiedzialność społeczna** - tzn. firmy powinny działać w sposób społecznie odpowiedzialny, przestrzegając przepisów prawa podatkowego.

**Dla administracji publicznej i urzędników etyka oznacza:**

- **interes publiczny** - decyzje urzędników muszą być zgodne z interesem ogółu społeczeństwa.

- **legalizm i praworządność** - urzędnicy są zobowiązani do przestrzegania przepisów prawa i zasad praworządności.
- **bezstronność i neutralność** - funkcjonowanie administracji publicznej opiera się na zasadzie bezstronności i neutralności politycznej. Wiemy jednak, że bywa z tym różnie i często dopiero na etapie sądów administracyjnych można skutecznie bronić woich racji. Jest bowiem chyba powszechnie znanym praktyka naginania prawa przez organy podatkowe. Mamy w tym aspekcie dość istotny zapis w art. 2a Ordynacji podatkowej. Zgodnie z tym przepisem niedające się usunąć wątpliwości, co do treści przepisów prawa podatkowego rozstrzyga się na korzyść podatnika. Zasada ta jest jedną z dyrektyw wykładni prawa i ma zastosowanie wyłącznie wtedy, gdy interpretacja przepisu prawa przy zastosowaniu wszystkich jej kontekstów, to jest językowego, systemowego oraz funkcjonalnego, nie daje zadowalających rezultatów. Tylko w przypadku, gdy rezultat przeprowadzonej wykładni, mimo zastosowania różnych metod interpretacji, pozwala na przyjęcie alternatywnych względem siebie treści normy prawnej, prawidłowym rozwiązaniem jest wybór znaczenia, które jest korzystne dla podatnika. Wykładnia art. 2a Ordynacji podatkowej prowadzi do wniosku, że zawiera on normę prawną, która nakazuje rozstrzyganie na korzyść podatnika wątpliwości, jednakże tylko tych wątpliwości, które dotyczą prawa, nie zaś wątpliwości co do stanu faktycznego, który podlega wyjaśnieniu zgodnie z regułami postępowania podatkowego. Czyli ta zasada nie dotyczy wprost elementów stanu faktycznego, co podkreślają składy sądów administracyjnych, aczkolwiek istnieją orzeczenia także w tym przypadku nakazujące rozstrzyganie na korzyść podatnika wątpliwości co do stanu faktycznego.
- **odpowiedzialność** - urzędnicy są odpowiedzialni za swoje działania lub zaniechanie działania w zarządzaniu środkami publicznymi.
- **otwartość i przejrzystość** - procesy administracyjne powinny być jawne i przejrzyste dla obywateli

Na zakończenie **prof. Marek Kalinowski**, włączając się do powyższych rozważań, wskazał, „że można również mówić o moralności samego prawa podatkowego. Zwrócił on uwagę, że samo prawo podatkowe może być oceniane w kategoriach etycznych. Przykładów takich ocen dostarcza choćby orzecznictwo Nie-

mieckiego Federalnego Trybunału Konstytucyjnego, który uznał np. że nie jest zgodny z zasadami moralnymi podatek majątkowy, który nie gwarantuje, że obciążenie podatkowe będzie niższe, niż połowa dochodu osiągniętego przez podatnika, a tym samym nie jest zgodny z zasadami moralnymi taki podatek, którego ciężar przekracza tę granicę”.

## CZĘŚĆ II „Zaliczki na podatki i ich pobór przez płatników – zagadnienia teoretyczne i praktyczne.”

W drugiej części debaty głównym prelegentem był **prof. Marek Kalinowski UMK**, uznany autorytet, wybitny ekspert w dziedzinie prawa podatkowego i radca prawny, a tematem jego wystąpienia były **„Zaliczki na podatki i ich pobór przez płatników – zagadnienia teoretyczne i praktyczne.”**

Profesor wygłosił obszerny, interesujący referat, w którym przedstawił informację na temat wszystkich kwestii objętych przedmiotowym tematem. Omawiał w nim kolejno:

### I. ZALICZKI NA PODATEK - ZAGADNIENIA TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE

#### 1. Zaliczki na podatek - analiza teoretyczna

Zagadnienie zaliczek na podatki oraz ich poboru przez płatników jest stale obecne w praktyce księgowej. Były i są one bowiem nieodłącznym elementem konstrukcji podatków dochodowych, a ponadto pojawiają się one również w innych podatkach, w tym w podatku od towarów i usług. Natomiast na szereg różnych podmiotów został nałożony obowiązek ich wykonywania. Są to albo sami podatnicy, albo też płatnicy zaliczek na te podatki. Stąd też zaprezentowanie charakteru samych zaliczek, jak też przedstawienie statusu prawnego ich płatników może ułatwić w pewnym zakresie wykonywanie obowiązku związanego z ich poborem i wpłatą na rachunek organu podatkowego.

Analizę instytucji zaliczek na podatek należy rozpocząć od spostrzeżenia, że są one zawsze normowane w ustawie podatkowej w przepisach odrębnych od tych, które regulują konstrukcję samego podatku. Normuje się w nich podobne zagadnienia, jak w wypadku samych podatków, tj. ich przedmiot, czyli zdarzenie powodujące obowiązek ich zapłaty, podstawę ich obliczania, a także stopy podatkowe, według których mają one być obliczane, a także terminy ich zapłaty. Regulacje te zawierają również postanowienia

dotyczące zasad i warunków uwzględniania ulg podatkowych przy obliczaniu kwot zaliczek.

Oczywiście sam przedmiot zaliczek nawiązuje do przedmiotu podatku, lecz nie pokrywa się z nim. Tytułem przykładu można wskazać, że przedmiotem podatku w podatku dochodowym jest osiąganie dochodu. Także dochód stanowi przedmiot zaliczek na podatki dochodowe. Jednak podstawowa różnica pomiędzy przedmiotem podatku i przedmiotem zaliczek na podatek jest to, że w tym pierwszym wypadku jest nim dochód osiągnięty w ciągu roku podatkowego, zaś w drugim wypadku jest dochód osiągany w krótszym okresie, a nawet dochód osiągnięty w ramach jednej umowy, zwartej i wykonanej w ciągu dnia czy dwóch dni.

Owa odrębność podatku i zaliczki na podatek spowodowała, że w nauce prawa podatkowego poddawano wielokrotnie analizie charakter prawny zaliczek na podatki.

Były one przede wszystkim uznawane za zwykłą formę zapłaty podatku, podobnie jak raty podatku. Co więcej, jeszcze niedawno polski Trybunał Konstytucyjny w wyroku z 9 listopada 1999 r. (sygn. akt K 28/98) przyjął bez większej refleksji taki właśnie pogląd. Podobnie uczynił Naczelny Sąd Administracyjny w wyroku z 14 września 1989 r. (sygn. akt III SA 483/89). Taki pogląd nie znajduje jednak żadnego uzasadnienia prawnego. By wpłata zaliczki mogła zostać uznana za zapłatę podatku, konieczne byłoby spełnienie jednego warunku - przed wpłatą zaliczki musiałoby istnieć zobowiązanie z tytułu podatku. Tymczasem zaliczki na podatki są uiszczane przed powstaniem zobowiązania z tytułu podatku. Jako przykład mogą posłużyć podatki dochodowe. W tych podatkach zdarzeniem powodującym powstanie zobowiązania podatkowego jest osiągnięcie dochodu podatkowego. Dochód ten jest wprawdzie osiągany przez cały rok podatkowy, jednak zdarzenie podlegające opodatkowaniu zachodzi z ubiegnięciem ostatniego dnia tego roku. Z tą też chwilą powstaje zobowiązanie podatkowe. Tymczasem obowiązek uiszczenia zaliczek na te podatki powstaje w trakcie roku podatkowego, a więc zanim powstanie zobowiązanie z tytułu podatku. Nie mogą one zatem być formą zapłaty podatku.

By ratować pogląd, że zaliczki na podatki stanowią formę zapłaty podatków, odwoływano się do konstrukcji „bieżącego rachunku podatkowego”. Wskazywano, że zaliczki są uiszczane na ten rachunek prowadzony przez organ podatkowy, by następnie, po zakończeniu roku

podatkowego spowodować wygaśnięcie zobowiązania *ex lege*, bez konieczności podejmowania jakichkolwiek czynności czy to przez podatnika, czy też przez organ podatkowy.

Inni przedstawiciele nauki prawa podatkowego twierdzili, że zaliczka na podatek stanowi formę zabezpieczenia zobowiązania podatkowego. Przy tym wskazywano, że jest to rodzaj kaucji, czy też zastawu.

Ten pogląd także był krytykowany. Przede wszystkim wskazywano, że zabezpieczenia stanowią formę zobowiązań akcesoryjnych w stosunku do podstawowego zobowiązania. Tymczasem, gdy są uiszczane zaliczki, podstawowe zobowiązanie, które miałyby być zabezpieczone jeszcze nie powstało. Po drugie, z istoty zobowiązania gwarancyjnego wynika, że do jego realizacji dochodzi, gdy nie zostanie wykonane zabezpieczone zobowiązanie. W wypadku zobowiązań podatkowych oznaczałoby to, że zaliczka mogłaby zostać wykorzystana, gdyby podatnik nie wykonał zobowiązania podatkowego, które powstało po zakończeniu roku podatkowego.

Zaliczki na podatek były również uznawane za autonomiczny dług podatkowy. Teza ta może zostać w pierwszej kolejności uzasadniona poprzez odwołanie się do samych regulacji normatywnych ustanawiających obowiązek zapłaty zaliczek na podatek oraz samego podatku.

W przepisach regulujących obowiązek pobrania zaliczki zdarzeniem powodującym powstanie tego obowiązku jest wypłata określonych kwot przez podmiot, na który zostaje nałożony obowiązek pobrania owej zaliczki. Te wypłacane kwoty są dochodami częściowymi składającymi się na dochód, którego osiągnięcie spowoduje powstanie z końcem roku zobowiązania z tytułu podatku. Tym niemniej na etapie ich wypłacania pozostają one jedynie dochodami częściowymi, których wypłata stwarza co najwyżej domniemanie, że w konsekwencji powstanie zobowiązanie z tytułu podatku. Stąd też konstrukcja podstawy obliczania zaliczek nie pokrywa się z konstrukcją podstawy obliczania podatku. W pierwszym przypadku podstawę tę stanowią kwoty każdorazowo wypłacane potencjalnemu podatnikowi, natomiast w drugim przypadku podstawę tę stanowi dochód osobisty podatnika osiągnięty w ciągu roku podatkowego. W konsekwencji na etapie potrącania zaliczek jedynym podmiotem, na który jest nałożony obowiązek określonego zachowania się jest

płatnik. Tym samym obowiązek wpłaty kwoty zaliczki obciąża wyłącznie jego. Wykonuje on zatem swoje własne zobowiązanie. Pobrana przez niego kwota nie może być więc uznana za zapłatę z tytułu zobowiązania obciążającego podatnika.

Właśnie z tych założeń wyprowadza się wniosek, że kwota zaliczki na podatek musi być postrzegana jako samodzielne świadczenie, niezależne od jakiegokolwiek zobowiązania z tytułu podatku, które może w przyszłości spocząć na podmiocie, od której pobrano kwotę wpłaconą następnie tytułem zaliczki. Temu wnioskowi nie stoi na przeszkodzie to, że uiszczana kwota zaliczki jest pobierana z majątku innej osoby, a następnie wpłacona na rachunek organu podatkowego i w końcu, że po zakończeniu roku podatkowego zostanie ona zaliczona na poczet zobowiązania podatnika, o ile to zobowiązanie powstanie, lub też że zostanie ona zwrócona w całości lub w części podatnikowi, a więc podmiotowi, który jej nie świadczył. Płatnik zaliczek ma bowiem prawo do przerzucenia ciężaru finansowego dokonywanego świadczenia na samego podatnika poprzez pobranie od niego wpłacanej następnie kwoty. To z tej właśnie przyczyny ten ostatni podmiot jako ponoszący ciężar ekonomiczny świadczenia w postaci zaliczki będzie miał uprawnienie do domagania się czy to zaliczenia jej na poczet zobowiązania podatkowego, czy też do jej zwrotu.

Wpłaty zaliczek mają charakter „tymczasowy” w odniesieniu do podstawowego zobowiązania podatkowego oraz w stosunku do przyszłego i potencjalnego podatnika, na którego został przerzucony ekonomiczny ciężar świadczenia zaliczkowego. Jeśli powstanie zobowiązanie podatkowe zostaną one zaliczone na podatek. Jeśli zaś okażą się wyższe, niż kwota podatku, różnica zostanie zwrócona podatnikowi. Natomiast wpłata ta miałaby charakter definitywny w odniesieniu do zobowiązania płatnika zaliczek. Zapłata przez niego kwoty zaliczki powoduje wygaśnięcie ciężącego jedynie na nim zobowiązania.

Uznanie zaliczek na podatek za odrębne w stosunku do potencjalnego podatku świadczenie pieniężne na rzecz związku publicznoprawnego pociągnęło za sobą postawienie pytania o ich miejsce wśród świadczeń publicznoprawnych. Analiza tego zagadnienia doprowadziła niektórych przedstawicieli nauki prawa podatkowego do postawienia tezy, że płatności te stanowią rodzaj danin publicznych. Wskazują na to takie cechy jak przymusowość, czy też to, że mają charakter kontrybutywny,



tn. przyczyniający się do pokrycia przez związek publicz-  
noprawny wydatków publicznych.

Skoro zaliczki na podatek stanowią daninę publicz-  
ną, to niewątpliwie mają do nich zastosowanie konsty-  
tucyjne zasady ich nakładania unormowane w art. 84  
i 217 Konstytucji. Pogląd taki został wyrażony choćby  
w wyroku Trybunału Konstytucyjnego z dnia 9 listopada  
1999, sygn. K. 28/98 (OTK ZU 999, nr 7, poz. 156). Znacze-  
nie tego ustalenia ma nie tylko wymiar teoretyczny, lecz  
również praktyczny.

## 2. Zaliczki na podatek - zagadnienia praktyczne

### 1) Zaliczka na podatek od towarów i usług

W myśl art. 17a ustawy o podatku od towarów i usług  
płatnikiem podatku od wewnątrzwspólnotowego naby-  
cia towarów, o którym mowa w art. 103 ust. 5a pkt 1 i 2,  
jest odpowiednio zarejestrowany odbiorca lub podmiot  
prowadzący skład podatkowy, dokonujący na rzecz pod-  
miotu, o którym mowa w art. 48 ust. 9 lub art. 59 ust. 8  
ustawy z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym,  
wewnątrzwspólnotowego nabycia w rozumieniu prze-  
pisów o podatku akcyzowym. Z kolei w myśl art. 18 tej  
ustawy organy egzekucyjne określone w ustawie z dnia  
17 czerwca 1966 r. o postępowaniu egzekucyjnym w ad-  
ministracji (Dz. U. z 2025 r. poz. 132 i 620) oraz komornicy  
sądowi wykonujący czynności egzekucyjne w rozumieniu  
przepisów Kodeksu postępowania cywilnego są płatnikami  
podatku od dostawy, dokonywanej w trybie egzekucji,  
towarów będących własnością dłużnika lub posiadanych  
przez niego z naruszeniem obowiązujących przepisów.

Mimo, że w powołanych przepisach jest mowa o płat-  
nikach podatków, w istocie podmioty wskazane w tych  
przepisach są płatnikami zaliczek na podatki. Mają oni  
bowiem obowiązek poboru kwot od transakcji, w które  
byli oni zaangażowani (w odniesieniu do komorników są-  
dowych pogląd, iż są oni płatnikami zaliczek został m.in.  
wyrażony przez Trybunał Sprawiedliwości UE w wyroku  
z dnia 26 marca 2015 r., sygn. C-499/13).

Powstaje pytanie, czy można uznać, że obowiązek  
pobrania zaliczek na mocy powołanych przepisów zo-  
stał faktycznie nałożony na płatników. Jak wskazano  
wyżej, do zaliczek należy stosować konstytucyjne zasady  
nakładania podatków. Oznacza to, że wszystkie elemen-  
ty konstrukcji tych zaliczek powinny zostać określone  
w ustawie. Tymczasem w ustawie o podatku od towarów  
i usług poza wskazanymi przepisami nie ma innych regu-  
lacji, które normowałyby kwestie zaliczek na podatek od  
towarów i usług. Należy zatem dojść do wniosku, że obo-

wiązek poboru zaliczek nie został skutecznie nałożony na  
wskazanych płatników.

### 2) Zaliczki na podatek od świadczeń w naturze

Z art. 8 Ordynacji podatkowej oraz z przepisów po-  
szczególnych ustaw wynika, że płatnik pobiera kwotę za-  
liczki na podatek. Podatki, jak też zaliczki to świadczenia  
w pieniądzu. Zatem płatnik zaliczki powinien pobrać od  
podatnika określoną kwotę w pieniądzu.

Z przepisu tego wynika, że płatnik uzyskuje stosowne  
kwoty konieczne do zapłaty zaliczki z majątku podatni-  
ka. Należy zatem przyjąć, że płatnik nie ma obowiązku  
zapłaty podatku, a także zaliczki na podatek, z własnych  
środków, a następnie dochodzenia zwrotu zapłaconych  
kwot od osoby od której te kwoty miałyby zostać po-  
brane (np. od pracownika). Zatem, w wypadku, gdy np.  
zakład pracy spełnia w danym miesiącu jedynie świad-  
czenie w naturze, a w konsekwencji nie ma możliwości  
poboru kwoty koniecznej do zapłaty zaliczki, będzie na  
nim ciążył jedynie obowiązek wykazania postawionych  
do dyspozycji pracownika świadczeń w PIT-11, natomiast  
pracownik ma obowiązek taki przychód rozliczyć w ze-  
znaniu rocznym.

Taki wniosek potwierdza to, że ustawodawca ure-  
gulował kwestię finansowania kwoty zaliczki należnej  
od świadczeń rzeczowych m.in. w odniesieniu do nagród  
i wygranych w konkursach oraz przychodów ze źródła  
jakim jest działalność wykonywana osobiście. Zgodnie  
z art. 41 ust. 1 ustawy o PIT, podatnik jest obowiązany  
wpłacić płatnikowi kwotę zaliczki lub należnego zry-  
czałtowanego podatku przed udostępnieniem wygranej  
(nagrody) lub świadczenia. Wobec braku adekwatnej re-  
gulacji w odniesieniu do osób uzyskujących świadczenia  
rzeczowe w ramach stosunku pracy, praktyka pracodaw-  
ców oraz organów podatkowych nie jest w tym zakresie  
jednolita.

Takie stanowisko zostało również przyjęte przez Mi-  
nister Finansów, który w pismach z dnia 8 czerwca 2012 r.,  
sygn. DD3/033/140/IMD/10/PK-424, oraz z dnia 20 lipca  
2012 r., sygn. DD3/033/67/IMD/12/PK-1270 jednoznacz-  
nie opowiedział się przeciw wyżej wskazanym koncep-  
cjom. Minister Finansów stwierdził, iż z ustawy o PIT nie  
wynika, „aby płatnik, który nie ma faktycznych możliwo-  
ści pobrania tej zaliczki, gdyż w danym miesiącu podatnik  
nie uzyskał dochodu w formie pieniężnej, był obowiązany  
zapłacić zaliczkę z własnych środków, a następnie docho-  
dzić jej zwrotu od pracownika. Takie zobowiązanie nie wy-

nika także z innych przepisów ustawy”. Minister Finansów podkreślił również, iż ustawa o PIT nie obliuguje pracownika do wpłacenia stosownej zaliczki na podatek swojemu płatnikowi. Moim zdaniem należy zgodzić się ze stanowiskiem, iż w sytuacji, gdy z obiektywnych względów płatnik nie ma możliwości pobrania zaliczki bądź jej części, nie dokonuje on wpłaty zaliczki. Nie zmienia to natomiast faktu, iż wartość otrzymanego świadczenia rzeczowego powinna zostać uwzględniona w zeznaniu rocznym składanym przez pracownika. Takie stanowisko było także przyjmowane w kolejnych interpretacjach indywidualnych prawa podatkowego, w tym w interpretacji z dnia 08.01.2016, sygn. IBPB-2-1/4511-496/15/MK, Dyrektora Izby Skarbowej w Katowicach, czy też w **interpretacja z 15 września 2016 r., sygn. IBPB-2-1/4511-324/16-1/BJ - Dyrektora Izby Skarbowej w Katowicach**.

### **3) Zaliczenie zapłaconej zaliczki na podatek na zobowiązanie podatkowe**

Zaliczki na podatek są ściśle związane z podatkami w tym sensie, że są one pobierane w związku z założeniem, iż w przyszłości powstanie zobowiązanie podatkowe. Gdy to zobowiązanie powstanie, zaliczki są na nie zaliczane. W związku z tym, w orzecznictwie sądów administracyjnych przyjmowana jest teza, że tracą one swój odrębny byt prawny, gdy powstanie zobowiązanie z tytułu podatku. Kwestia ta jest jednak bardziej złożona, niż przyjmują to sądy administracyjne.

Analizę zagadnienia, w którym momencie i w jaki sposób dochodzi do utraty przez zaliczki tego odrębnego bytu prawnego należy rozpocząć od powtórzenia, że kwota uiszczonych lub pobranych przez płatnika w ciągu roku zaliczek jest zaliczana na poczet podatku, co wynika odpowiednio z art. 27 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz z art. 45 ust. 4 pkt 1-3 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Z przepisów tych wynika, że podatnicy powinni uiścić we wskazanych w nich terminach różnicę pomiędzy podatkiem należnym a kwotą zaliczek. Suma zaliczek czy to zapłaconych przez przyszłego podatnika, czy też pobranych przez płatnika jest zatem odliczana od kwoty podatku należnego za dany rok podatkowy.

Zaliczenie sumy zaliczek na poczet podatku nie następuje jednak ex lege. Jest ono dokonywane w składanym przez podatnika zeznaniu podatkowym. Można zatem stwierdzić, że wprowadzie uprawnienie do odliczenia zaliczek od kwoty podatku należnego

za dany rok powstaje z chwilą jego zakończenia, jednakże wykonanie tego prawa może nastąpić dopiero w składanym zeznaniu podatkowym. Dopóki zeznanie to nie zostanie sporządzone i złożone przez podatnika i dopóki nie dokona on w nim operacji rachunkowej polegającej na odliczeniu sumy zaliczek od kwoty podatku, nie można mówić o utracie bytu przez uiszczoną zaliczkę. Do tego momentu będzie istniało jedynie prawo podatnika do zaliczenia sumy uiszczonych zaliczek na należny podatek. To zaś skłania do stwierdzenia, że zaliczki tracą swój odrębny byt prawny dopiero w momencie ich zaliczenia na poczet podatku, co następuje wyłącznie w złożonym zeznaniu rocznym i wskutek jego złożenia. Skoro dopiero w zeznaniu podatkowym można dokonać ich odliczenia od podatku, to nie można twierdzić, że utraciły one w jakiś sposób swój byt prawny wraz z zakończeniem roku podatkowego. Tak byłoby jedynie w wypadku, gdyby wraz z zakończeniem roku podatkowego wygasła ex lege zobowiązanie z tytułu podatku w wysokości kwoty uiszczonych zaliczek. Tymczasem brak jest normatywnych podstaw do wysunięcia takiej tezy.

Wraz ze złożeniem zeznania podatkowego, w którym podatnik odliczy zaliczki od podatku należnego za dany rok podatkowy, będzie on zobowiązany do uiszczenia kwoty stanowiącej różnicę pomiędzy kwotą należnego podatku i sumą uiszczonych zaliczek, jeśli pierwsza ta pierwsza wartość będzie wyższa od tej drugiej. Natomiast, gdy druga z tych wartości będzie wyższa od tej pierwszej, zawiąże się stosunek prawny, którego treścią będzie obowiązek świadczenia przez organ na rzecz podatnika kwoty kwalifikowanej przez Ordynację podatkową jako nadpłata.

## **II. POBÓR ZALICZEK NA PODATEK PRZEZ PŁATNIKÓW - ZAGADNIENIA TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE**

### **1. Płatnik podatek za podatek - zagadnienia teoretyczne**

Przepisy ustaw regulujących zaliczki na podatki przypisują podmiotom pobierające te świadczenia kwalifikację płatników. Normatywna definicja płatnika podatku została zawarta w art. 8 Ordynacji podatkowej. Stanowi on, że płatnikiem jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, obowiązana na podstawie przepisów prawa podatkowego do obliczenia i pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie organowi podatkowemu.

W świetle art. 8 Ordynacji podatkowej płatnik wpłaca na rzecz organu podatkowego podatek wynikający ze stosunku podatkowoprawnego, który zawiązał się uprzednio pomiędzy związkiem publicznoprawnym i podatnikiem. Mechanizm powstawania obowiązków płatnika musi zatem zakładać istnienie dwóch norm prawnych, które są ze sobą związane. Pierwsza z nich, której adresatem jest podatnik, to norma regulująca zdarzenie, którego zajście powoduje powstanie zobowiązania podatkowego. Natomiast druga z nich, której adresatem jest płatnik, reguluje zdarzenie, którego zajście spowoduje powstanie obowiązków obciążających ten właśnie podmiot. W wypadku, gdy zajdą łącznie zdarzenia uregulowane w hipotezach obu tych norm, powstanie zobowiązanie podatkowe, a jednocześnie podmiotem zobowiązanym do wpłaty podatku będzie właśnie płatnik, który konieczną do tego kwotę pobiera od podatnika. Przyczyną istnienia zobowiązania obciążającego płatnika podatku jest zatem istnienie zobowiązania spoczywającego na samym podatniku.

W myśl art. 3 pkt 3 Ordynacji podatkowej, pod pojęciem podatku rozumie się również zaliczki na podatek oraz raty podatku. Wobec tego za płatnika podatku można byłoby uznać również podmiot, który jest zobowiązany do pobrania zaliczki lub raty. Jednak w świetle definicji zawartej w art. 8 Ordynacji podatkowej mogłoby się tak stać, gdyby na mocy przepisów ustaw podatkowych na samego podatnika został nałożony prawny obowiązek zapłaty zaliczki lub raty podatku w związku z zajściem u niego zdarzenia unormowanego w ustawie podatkowej, z którym zostałby powiązany obowiązek ich zapłaty.

Kolejnym przepisem, który pozwala na zrekonstruowanie normatywnej konstrukcji instytucji płatnika podatku jest przepis art. 59 § 1 pkt 2 Ordynacji podatkowej. Stanowi on, że zobowiązanie podatkowe wygasa w całości lub w części wskutek pobrania podatku przez płatnika. Przepis ten potwierdza po raz kolejny, że stosunek prawny płatnika podatku ze związkiem publicznoprawnym towarzyszy stosunkowi prawnemu, który zawiązał się pomiędzy związkiem publicznoprawnym i podatnikiem. Ten ostatni stosunek prawny gaśnie w momencie, gdy płatnik pobierze od podatnika określoną kwotę podatku.

Przedstawiony wyżej schemat stosunków podatkowych charakterystycznych dla instytucji płatnika podatku nie występuje w wypadku płatnika obciążonego obowiązkami związanymi z poborem i zapłatą zaliczek na podatek. Po pierwsze, w chwili powstania obowiązku pobrania i wpłaty zaliczek na podatki dochodowe nie ist-

nieje jeszcze zobowiązanie z tytułu podatku, który miałby uiścić podatnik. Jednocześnie analiza przepisów normujących same zaliczki skłania do wniosku, że w wypadku, gdy ustawa nakłada na płatników obowiązek ich poboru, nie kreuje ona jednocześnie obowiązku ich uiszczenia przez potencjalnych podatników, a tym samym nie kreuje ona zobowiązań z tego tytułu obciążających te podmioty. Natomiast w tych wypadkach, w których na samych podatników zostaje nałożony obowiązek uiszczania zaliczek, nie towarzyszy mu jednocześnie spoczywający na płatnikach obowiązek ich obliczenia, poboru i wpłacenia na rachunek organu podatkowego.

Powyższe uwagi pociągają za sobą konieczność zmodyfikowania schematu stosunków prawnych zawiązujących się na tle poboru zaliczek na podatek. Przede wszystkim istnieje stosunek prawny pomiędzy związkiem publicznoprawnym reprezentowanym przez organ podatkowy i płatnikiem, którego treścią jest obowiązek wpłaty przez ten ostatni podmiot określonej kwoty tytułem zaliczki na podatek. Po drugie istnieje stosunek prawny pomiędzy płatnikiem zaliczki oraz przyszłym podatnikiem, którego treścią jest prawo do pobrania przez płatnika od tego przyszłego podatnika określonej kwoty oraz obowiązek tego ostatniego podmiotu znoszenia owego poboru. W końcu powstaje również stosunek prawny pomiędzy podmiotem, od którego pobrano zaliczkę i związkiem publicznoprawnym, którego treścią jest uprawnienie do potrącenia kwoty pobranej przez płatnika zaliczki od kwoty podatku i ewentualnie uprawnienie do otrzymania zwrotu nadwyżki uiszczonych zaliczek ponad kwotę należnego podatku. Na etapie poboru zaliczek na podatek nie ma zatem stosunku prawnego pomiędzy związkiem publicznoprawnym i przyszłym podatnikiem, którego treścią byłby obowiązek uiszczenia zaliczki.

Pobór i zapłata zaliczki przez płatnika tej zaliczki powoduje, że gaśnie jedynie zobowiązanie tego płatnika.

Wynika stąd, że płatnik zaliczek jest odrębną figurą podmiotową od płatnika podatku, oraz że nie do końca da się stosować wprost do tego pierwszego podmiotu regulacje dotyczące płatników podatków.

## **2. Płatnik podatek za podatek - zagadnienia praktyczne**

### **1) Zapłata przez podatnika kwot zaliczek niepobраниch i niewpłaconych przez płatnika**

W szeregu wyroków sądy administracyjne orze-

kały, że podatnik może skutecznie zapłacić podatek, jeśli nie uczyni tego płatnik. Płaci on bowiem własny dług podatkowy.

Tego poglądu nie można odnieść do zaliczek na podatek. Jak wskazano wyżej, w momencie, gdy płatnik pobiera i uiszcza zaliczkę na podatek nie istnieje jeszcze zobowiązanie podatkowe podatnika. Obowiązek świadczenia spoczywa jedynie na płatniku. W tej sytuacji zapłata kwoty zaliczki przez samego podatnika, jeśli do jej poboru i wpłaty byłby zobowiązany płatnik, nie mogłoby być skuteczne prawnie.

## 2) Odpowiedzialność płatnika zaliczek po zakończeniu roku podatkowego

W myśl art. 30 § 1 Ordynacji podatkowej płatnik, który nie wykonał obowiązków określonych w art. 8, odpowiada za podatek niepobrany lub podatek pobrany a nie wpłacony. O tej odpowiedzialności można też orzekać po zakończeniu roku podatkowego. Jednak nie zawsze będzie możliwe wydanie takiej decyzji. Już w przeszłości sytuacje takie były rzadkie, zaś obecnie nie będą one występować.

W przeszłości podatnik mógłby teoretycznie odliczyć w rozliczeniu rocznym od kwoty podatku kwoty należnych zaliczek, nawet gdy nie zostały one pobrane przez płatnika, co wynikało z faktu, że mógł on odliczyć nie tylko zaliczki pobrane, lecz również zaliczki należne. Jednak w praktyce, ze względu na konstrukcję zeznania podatkowego, podatnik mógł odliczyć jedynie te kwoty, które faktycznie zostały pobrane przez płatnika, uiszczając jednocześnie różnicę pomiędzy tymi kwotami na rachunek organu podatkowego.

Obecnie z art. 45 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych wynika, że podatnik może odliczyć w zeznaniu rocznym jedynie sumę zapłaconych za dany rok zaliczek. Jeśli podatnik odliczy po zakończeniu roku podatkowego jedynie te kwoty zaliczek, które zostały pobrane przez płatnika i wpłacone na rachunek organu podatkowego, nie wydaje się, by w tym wypadku organ mógł wydać decyzję o odpowiedzialności płatnika za niepobrane zaliczki. W takiej bowiem sytuacji, związek publicznoprawny otrzyma pełną kwotę podatku. Natomiast gdyby została wyegzekwowana od płatnika kwota równa niepobranym zaliczkom, które nie zostały pobrane w ciągu roku, a jednocześnie nie zostały uwzględnione w zeznaniu rocznym, spowodowałoby to, że związek publicznoprawny uzyskałby kwotę wyższą, niż kwota podatku za dany rok podatkowy. Otrzymał-

by bowiem pełną kwotę podatku od samego podatnika, a dodatkowo kwotę zaliczek, które nie zostały wpłacone przez płatnika, lecz jednocześnie nie zostałyby odjęte od kwoty podatku należnego za rok podatkowy. Ta ostatnia sytuacja prowadziłaby zatem do uzyskania kwoty niemającej oparcia w przepisach ustaw podatkowych.

Tymczasem powszechnie przyjmuje się, że jedną z zasad systemu prawa jest zasada, iż nikt nie może wzbogacić się kosztem majątku innej osoby bez stosownej podstawy ustawowej. Za uznaniem jej za zasadę nie tylko prawa prywatnego, lecz również prawa publicznego od dawna wypowiadały się zarówno doktryna jak też orzecznictwo innych państw. Od pewnego czasu również orzecznictwo Sądu Najwyższego i sądów administracyjnych przyjmuje, że zasada ta powinna być stosowana, choć wyjątkowo, także do należności publicznoprawnych. Jak wskazał Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 9 marca 2018 r., przemawia za tym uniwersalność motywów stojących za instytucją bezpodstawnego wzbogacenia.

Przywołana wyżej zasada systemu prawa, iż nikt nie może wzbogacić się kosztem majątku innej osoby bez stosownej podstawy ustawowej, powinna też zostać uwzględniona w procesie wykładni przepisu art. 30 § 6 Ordynacji podatkowej, który przewiduje możliwość wydania decyzji o odpowiedzialności płatnika zaliczek na podatki po zakończeniu roku podatkowego.

Wystąpienie **Pana Profesora** zakończyła, podobnie jak w przypadku I części krótka dyskusja obu prelegentów na temat objęty referatem.

Po zakończeniu tej wymiany poglądów prowadząca debatę **Pani Dyrektor Anna Chrzanowska** poprosiła o zabranie głosu **Panią Profesor Annę Karmańską Przewodniczącą Komisji Etyki ZG SKwP**, która z uwagą uczestniczyła w obradach.

**Pani Przewodnicząca** podziękowała prelegentom, organizatorom i uczestnikom za interesujące oraz wnoszące nowe wartości poznawcze i edukacyjne spotkanie, a także ważne z uwagi na temat zawsze aktualny dla naszego środowiska.

Na tym wystąpieniu spotkanie zostało zakończone i **Pani Dyrektor**, dziękując jeszcze raz wszystkim uczestnikom debaty, pożegnała zgromadzonych i zakończyła obrady.