

Odpowiedzialność członków zarządu - obowiązki, ryzyka i konsekwencje

z uwzględnieniem specyfiki pracodawców
i danych z regionu Wielkopolski

Raport na zlecenie Pracodawców RP Wielkopolska

Listopad 2025



PRACODAWCY RP
WIELKOPOLSKA



Fundusze Europejskie
dla Wielkopolski

Dofinansowane przez
Unię Europejską



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA
WIELKOPOLSKIEGO

Wstęp

Za każdą spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjną czy prostą spółką akcyjną stoją ludzie, którzy nie tylko podejmują decyzje, lecz także ponoszą za nie osobistą odpowiedzialność. W Polsce to już setki tysięcy spółek kapitałowych – a więc setki tysięcy osób, które na mocy jednej uchwały wspólników lub akcjonariuszy przyjmują na siebie ryzyko zarządzania. Ryzyko, które – jak pokazuje praktyka ostatnich lat – coraz rzadziej jest tylko abstrakcyjnym pojęciem z kodeksu.

Raport, który oddajemy w Państwa ręce, ma na celu pokazanie, jak w praktyce wygląda odpowiedzialność członków zarządów i pracodawców, zarówno w świetle przepisów, jak i realnych danych z rynku – ze szczególnym uwzględnieniem regionu wielkopolskiego. **Analizujemy w nim:**

- 1) obowiązki i ryzyka wynikające z Kodeksu spółek handlowych, prawa pracy i przepisów podatkowych,
- 2) statystyki dotyczące postępowań wobec członków zarządów i pracodawców w Wielkopolsce,
- 3) oraz skalę wykorzystania ubezpieczeń D&O jako elementu ochrony osobistej kadry zarządzającej.

Wielkopolska, jako jeden z najaktywniejszych gospodarczo regionów w kraju, to doskonałe tło do analizy – tutaj szczególnie wyraźnie widać, jak zmienia się postrzeganie odpowiedzialności zarządczej. Coraz częściej to nie tylko kwestia zgodności z przepisami, lecz także element kultury zarządzania ryzykiem i świadomego budowania ładu korporacyjnego. Nie chcemy straszyć ani moralizować. Chcemy pokazać, że odpowiedzialność – rozumiana szeroko, nie tylko prawnie – to fundament skutecznego zarządzania. Ten raport to narzędzie orientacyjne: pomaga zrozumieć, jakie obowiązki faktycznie ciążą na członkach zarządu i pracodawcach, jakie błędy najczęściej prowadzą do odpowiedzialności oraz w jaki sposób można się przed nimi zabezpieczyć – również poprzez ubezpieczenia D&O i wdrożenie procedur compliance. To raport o odpowiedzialności, ale też o świadomości i ochronie. Dla tych, którzy pełnią funkcję członka zarządu, kierują zespołami lub prowadzą przedsiębiorstwa – i chcą wiedzieć, gdzie naprawdę przebiega granica między ryzykiem a bezpieczeństwem.

Zespół Kancelarii Grant Thornton





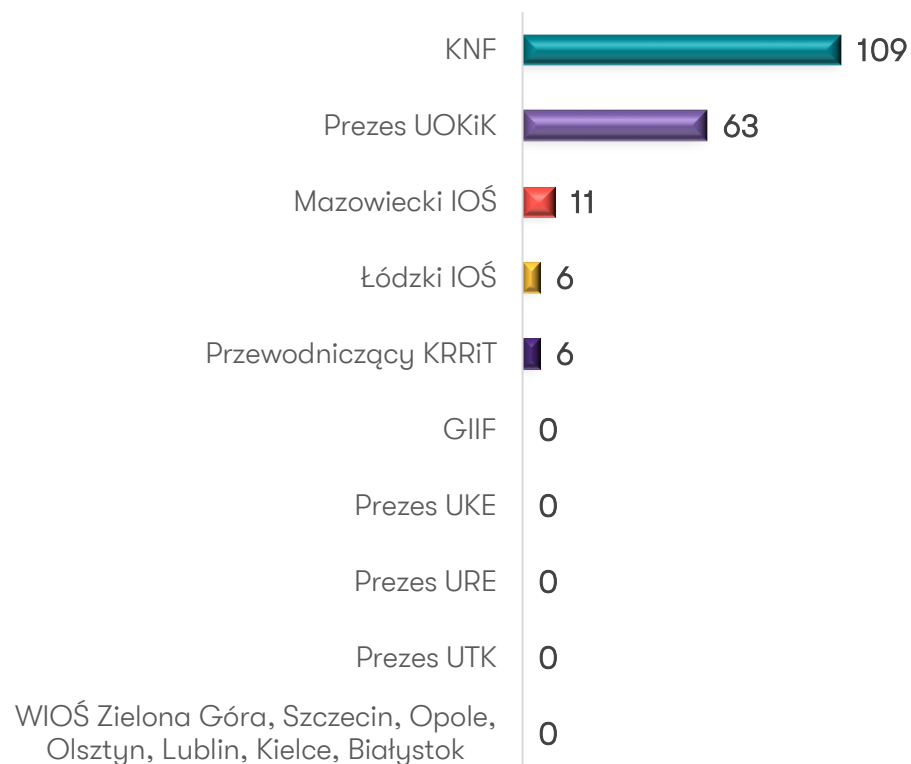
Rozdział 1

Zarząd a organy publiczne

Które organy mogą nakładać kary bezpośrednio na członków zarządu?

Jak często organy nakładają kary?

Wykres 1. Liczba kar nałożonych na członków zarządu przez organy w latach 2018-2024



Źródło: Raport Grant Thornton z dnia 03.06.2025 r., <https://grantthornton.pl/publikacja/zarzad-pod-presja-compliance-obowiazki-ryzyka-oraz-konsekwencje-prawne-i-finansowe-co-mowia-dane/>

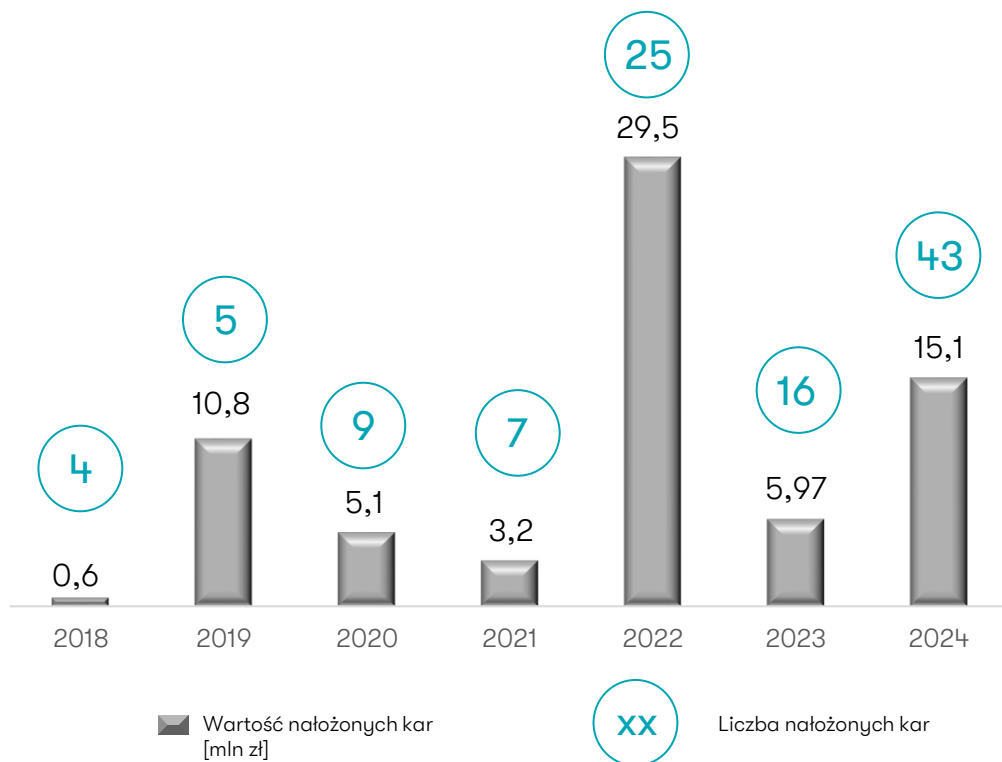
Organy państwowe mają prawo nakładać kary bezpośrednio na członków zarządu, jednak w praktyce zdarza się to rzadko. Zazwyczaj sankcje finansowe dotyczą samej spółki, a nie osób zarządzających.

W swoich analizach Grant Thornton wytypował 42 organy (krajowe i wojewódzkie), które posiadają uprawnienia do nakładania kar na członków zarządu za niewywiązanie się z obowiązków. Wiele z tych instytucji nie prowadzi jednak odrębnych statystyk dotyczących tego rodzaju sankcji. Na podstawie dostępnych danych i informacji uzyskanych od organów udało się zweryfikować liczbę oraz wysokość kar nakładanych przez 16 instytucji w latach 2018-2024. Spośród nich jedynie 5 faktycznie skorzystało z tego uprawnienia - byli to: Prezes UOKiK, Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), Przewodniczący KRRiT, Łódzki IOŚ oraz Mazowiecki IOŚ.

Najwięcej kar w analizowanym okresie nałożyły dwie instytucje: Komisja Nadzoru Finansowego, która wydała 109 decyzji o nałożeniu kary, oraz Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, który zastosował 63 kary wobec członków zarządów. Z kolei jedenaście organów, w tym między innymi Prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej (UKE), Prezes Urzędu Regulacji Energetyki (URE), Prezes Urzędu Transportu Kolejowego (UTK) oraz Generalny Inspektor Informacji Finansowej (GIIF), poinformowało, że w badanym okresie nie nałożyło żadnych kar na członków zarządu, mimo posiadanych do tego uprawnień.

Kary od KNF

Wykres 2. Liczba i wartość nałożonych kar na członków zarządu przez KNF w latach 2018-2024



Źródło: Raport Grant Thornton z dnia 03.06.2025 r., <https://grantthornton.pl/publikacja/zarzad-pod-pensja-compliance-obowiazki-ryzyka-oraz-konsekwencje-prawne-i-finansowe-co-mowia-dane/>

Komisja Nadzoru Finansowego konsekwentnie monitoruje działania członków zarządów - w latach 2018-2024 nałożyła 109 kar o łącznej wartości ponad 73 mln zł.

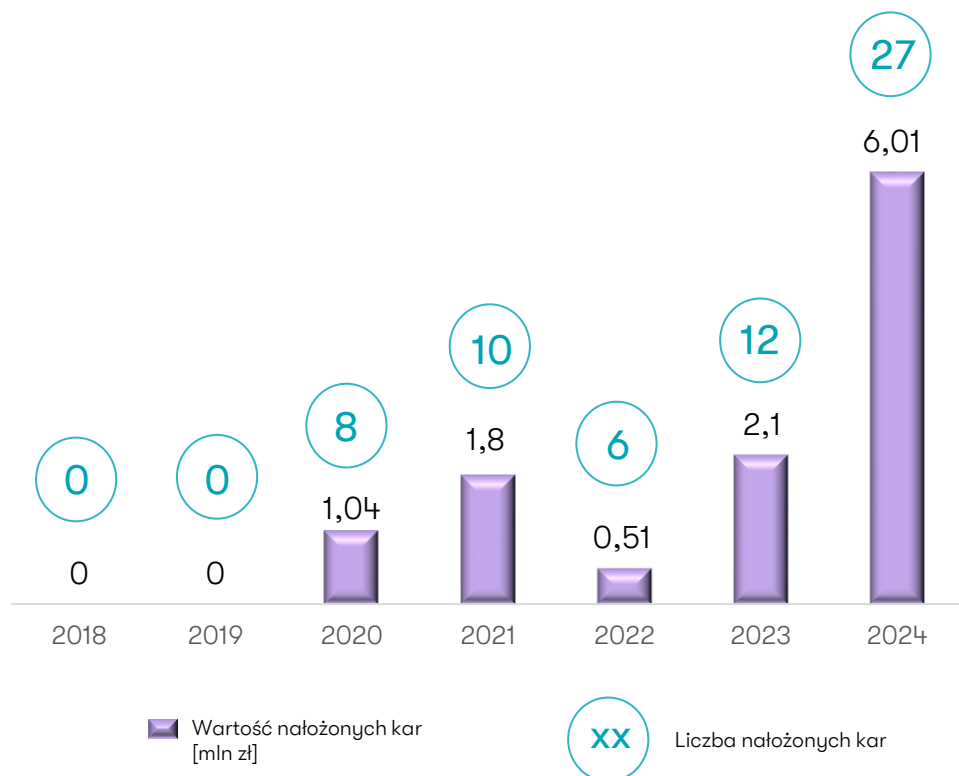
Prawie co piąta kara wymierzona w tym okresie przez KNF opiewała na kwotę co najmniej 1 mln zł. Najniższa sankcja wyniosła 25 tys. zł, natomiast kary nieprzekraczające 50 tys. zł stanowiły jedynie około 6% wszystkich decyzji. Średnia wysokość kary nałożonej przez KNF w analizowanym okresie to ponad 673 tys. zł.

Najsurowsza sankcja sięgnęła ponad 10 mln zł i została wymierzona członkowi zarządu będącemu jednocześnie akcjonariuszem spółki. Powodem nałożenia kary był wielokrotny brak zawiadomienia spółki oraz KNF o zmianach w strukturze akcjonariatu, a także wprowadzanie rynku w błąd co do liczby posiadanych akcji, co doprowadziło do manipulacji kursem akcji spółki.

W latach 2018-2024 KNF nałożyła na członków zarządów spółek z województwa wielkopolskiego zaledwie **dwie kary** o łącznej wartości **420 tys. zł**.

UOKiK szczególnie aktywny

Wykres 3. Liczba i wartość nałożonych kar na członków zarządu przez UOKiK w latach 2018-2024



Źródło: Raport Grant Thornton z dnia 03.06.2025 r., <https://grantthornton.pl/publikacja/zarzad-podpresja-compliance-obowiazki-ryzyka-oraz-konsekwencje-prawne-i-finansowe-co-mowia-dane/>

W ostatnich 5 latach Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów nałożył na członków zarządu 63 kary o łącznej wartości ponad 11,6 mln zł.

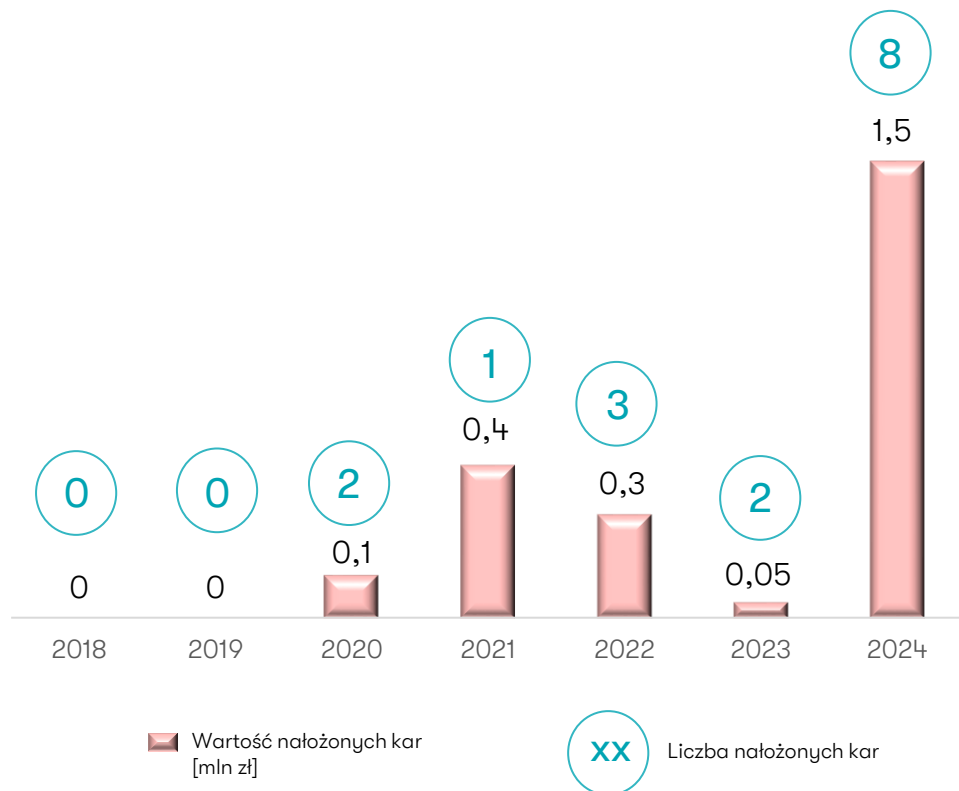
Największą aktywność Prezesa UOKiK w zakresie nakładania sankcji wobec członków zarządów odnotowano w 2024 roku. W porównaniu z rokiem poprzednim liczba kar podwoiła się, osiągając poziom 26 decyzji, a ich łączna wartość wzrosła trzykrotnie - do ponad 6 mln zł.

Blisko połowa kar nałożonych przez urząd w latach 2018-2024 opiewała na kwotę powyżej 100 tys. zł. Najniższa sankcja wyniosła 14 tys. zł, natomiast kary poniżej 50 tys. zł stanowiły jedynie 16% wszystkich decyzji. Średnia wartość kary w analizowanym okresie to ponad 185 tys. zł.

Najwyższe sankcje - po 950 tys. zł każda - zostały nałożone dwukrotnie, w związku z naruszeniem zbiorowych interesów konsumentów. Dotyczyły one przypadków wprowadzania na rynek instrumentów finansowych, przy czym - zdaniem organu - członkowie zarządów przekazywali konsumentom nieprawidłowe informacje dotyczące stopy zwrotu z inwestycji.

UOKiK w Wielkopolsce: rosnąca aktywność

Wykres 4. Liczba i wartość nałożonych kar na członków zarządu przez UOKiK w województwie Wielkopolskim w latach 2018-2024



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych na stronie internetowej UOKiK

W latach 2020-2024 Prezes UOKiK nałożył na członków zarządów spółek z regionu wielkopolskiego 16 kar o łącznej wartości ponad 2,5 mln zł.

W ostatnich latach Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów coraz częściej sięga po sankcje wobec członków zarządów spółek z województwa wielkopolskiego. Łącznie w latach 2020-2024 wydano 16 decyzji wobec osób pełniących funkcje zarządcze, a suma nałożonych kar przekroczyła 2,5 mln zł.

Największą aktywność organu odnotowano w 2024 roku, kiedy liczba kar wzrosła do ośmiu, a ich łączna wartość sięgnęła 1,475 mln zł. Dla porównania - w 2021 roku wydano tylko jedną decyzję, jednak była to kara o najwyższej jednostkowej wartości w regionie - 495 tys. zł, związana z naruszeniem przepisów o ochronie konkurencji.

W 2024 roku najwyższa kara - 325 tys. zł - dotyczyła natomiast umyślnego dopuszczenia do stosowania praktyk wprowadzających konsumentów w błąd.



Rozdział 2

Odpowiedzialność członka zarządu za zobowiązania spółki

Na co musi zwrócić uwagę członek zarządu, by uniknąć osobistej odpowiedzialności finansowej?

Kiedy członek zarządu ponosi odpowiedzialność za długi spółki?

Podstawa prawna	Kogo dotyczy?	Za co?	Kiedy?	Przesłanki „uwalniające” od odpowiedzialności
Art. 291 KSH, art. 300 ¹²¹ KSH, art. 479 KSH	Członkowie zarządu spółki z o.o., P.S.A. i S.A. którzy umyślnie lub przez niedbalstwo podali fałszywe dane o pokryciu kapitału zakładowego spółki	Wszystkie zobowiązania spółki (solidarnie ze spółką)	Przez trzy lata od dnia zarejestrowania spółki lub zarejestrowania podwyższenia kapitału zakładowego (akcyjnego)	Wykazanie braku winy
Art. 299 KSH, art. 300 ¹²¹ KSH	Tylko członkowie zarządu spółki z o.o. oraz P.S.A.	Wszystkie zobowiązania spółki (subsydiarnie wobec spółki)	Gdy egzekucja wobec spółki okaże się bezskuteczna	Złożenie wniosku o upadłość w terminie lub otwarcie restrukturyzacji / zatwierdzenie układu lub wykazanie braku winy lub braku szkody wierzyciela
Art. 116 Ordynacji podatkowej	Osoby reprezentujące spółkę (zarząd, pełnomocnicy, prokurenci)	Zobowiązania publicznoprawne (podatki, ZUS, itp.); (subsydiarnie wobec spółki)	Po stwierdzeniu bezskuteczności egzekucji wobec spółki i po wydaniu decyzji	Złożenie wniosku o upadłość w terminie lub otwarcie restrukturyzacji / zatwierdzenie układu lub wykazanie braku winy lub wskazanie mienia spółki, z którego można przeprowadzić egzekucję
Art. 415 KC	Każda osoba, w tym członkowie zarządu spółki z o.o., P.S.A. i S.A.	Szkoda deliktowa – wyrządzona działaniem lub zaniechaniem	Gdy można przypisać zawinione działanie lub zaniechanie	Wykazanie braku winy / braku związku przyczynowego / braku szkody

Bezskuteczna egzekucja – realny problem członka zarządu

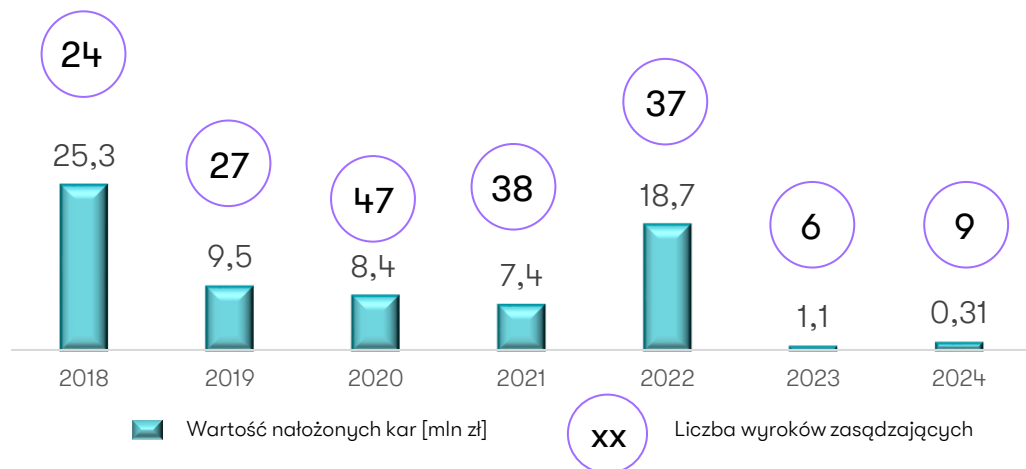


Pozwany członek zarządu spółki z o.o.

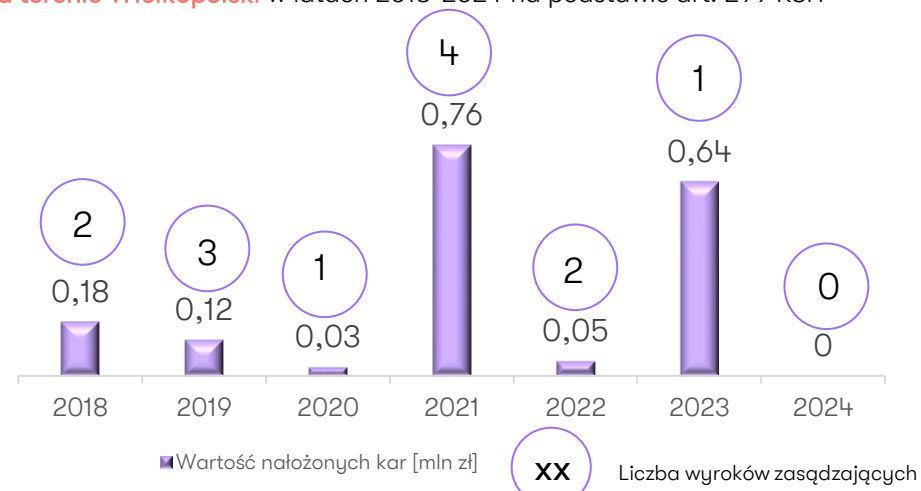
W latach 2018–2024 zasądzone łącznie ponad 71 mln zł od członków zarządów spółek z o.o., pozwanych na podstawie art. 299 Kodeksu spółek handlowych.

Analiza 188 orzeczeń Sądu Najwyższego oraz sądów powszechnych, wydanych w tym okresie i opublikowanych w dostępnych publicznie bazach danych, pokazuje, że postępowania przeciwko członkom zarządów na podstawie art. 299 KSH należą do jednych z najczęstszych. Warto przy tym podkreślić, że opublikowane wyroki stanowią jedynie część faktycznie zapadłych rozstrzygnięć, co oznacza, że rzeczywista skala odpowiedzialności jest prawdopodobnie znacznie większa. Sprawy oparte na art. 299 KSH obejmują zarówno niewielkie roszczenia - nawet na kilkaset złotych - jak i wielomilionowe wierzytelności. **Orzecznictwo sądów pokazuje, że sądy konsekwentnie odrzucają argumenty członków zarządu o braku winy wynikającej z delegowania obowiązków - np. na innych członków zarządu, księgowych, doradców prawnych czy dyrektorów finansowych. Nie znajduje też uzasadnienia powoływanie się na niewiedzę lub nieznanomość przepisów jako podstawę zwolnienia z odpowiedzialności.** Warto zauważyć, że także w Wielkopolsce odnotowano podobny charakter spraw - przy mniejszej liczbie orzeczeń, lecz z porównywalnie szerokim zakresem wartości dochodzonych roszczeń.

Wykres 5. Liczba i wartość kwot zasądzonych na rzecz członków zarządu przez sądy **na terenie całego kraju** w latach 2018–2024 na podstawie art. 299 KSH



Wykres 6. Liczba i wartość kwot zasądzonych na rzecz członków zarządu przez sądy **na terenie Wielkopolski** w latach 2018–2024 na podstawie art. 299 KSH

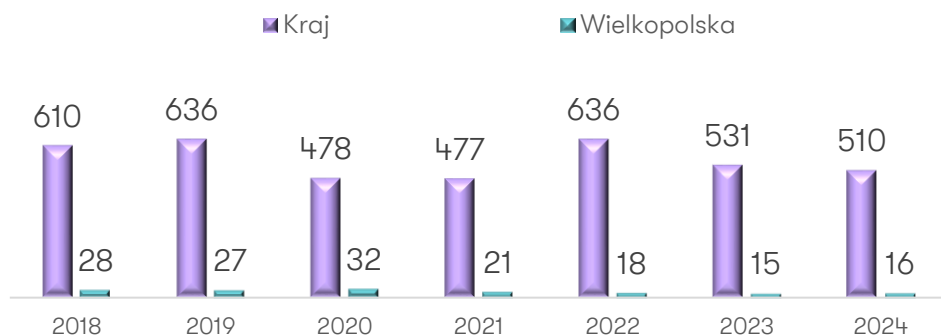


Członek zarządu kontra fiskus i ZUS

Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Poznaniu
z 21 marca 2024 r., I SA/Po 977/22

Osoba zainteresowana (w tym członek zarządu) winna wykazać brak winy, czyli udowodnić stosowną argumentacją swoją staranność oraz fakt, że uchybienie określonemu obowiązkowi było od niej niezależne. Niezgłoszenie upadłości na skutek subiektywnej oceny, że właściwym czasem do zgłoszenia takiego wniosku był czas poza kadencją danego członka, nie może być zaaprobowane jako zachowanie osoby starannej w dbaniu o swoje interesy.

Wykres 7. Liczba orzeczeń wydanych na podstawie art. 116 Ordynacji podatkowej, opublikowanych w Centralnej Bazie Orzeczeń Sądów Administracyjnych w latach 2018-2024



Źródło: <https://orzeczenia.nsa.gov.pl>

W Centralnej Bazie Orzeczeń Sądów Administracyjnych w latach 2018–2024 opublikowano prawie 4 tysiące prawomocnych orzeczeń wydanych na podstawie art. 116 Ordynacji podatkowej.

Art. 116 Ordynacji podatkowej to przepis, którego członkowie zarządu obawiają się najbardziej – nie bez powodu. Przewiduje on ich osobistą odpowiedzialność za zaległości podatkowe spółki oraz składki na ubezpieczenia społeczne. Dane pokazują, że w ostatnich latach liczba postępowań prowadzonych na tej podstawie pozostaje wysoka.

Odpowiedzialność członka zarządu ma charakter zastępczy – powstaje, gdy egzekucja wobec spółki okaże się w całości lub części bezskuteczna.

Zwolnienie z odpowiedzialności jest możliwe, jeśli członek zarządu wykaze, że: (1) we właściwym czasie złożono wniosek o upadłość lub otwarto postępowanie restrukturyzacyjne, (2) niezgłoszenie wniosku nastąpiło bez jego winy, lub (3) wskaże majątek spółki umożliwiający zaspokojenie zaległości w znacznej części.

W latach 2018–2024 w Wielkopolsce liczba orzeczeń wydanych na podstawie art. 118 Ordynacji podatkowej spadła z 28 do 16, co oznacza redukcję o około 43%.

Zgłoszenie upadłości – klucz do ochrony zarządu

Kluczowym mechanizmem ochronnym (zarówno na podstawie KSH, jak i Ordynacji podatkowej) jest złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości w ustawowym terminie.

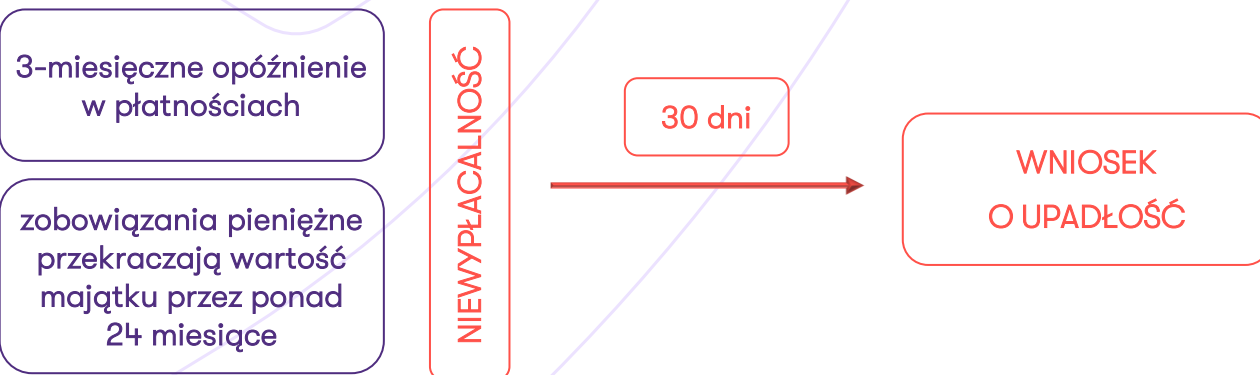
Zgodnie z art. 21 ust. 1 Prawa upadłościowego, członek zarządu ma obowiązek złożyć wniosek o upadłość **w ciągu 30 dni** od momentu, w którym wystąpiła podstawa do ogłoszenia upadłości. Najczęściej będzie to dzień, w którym spółka utraciła zdolność do regulowania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych.

Prawo wprowadza w tym zakresie domniemania:

jeśli opóźnienie w płatnościach przekracza 3 miesiące, uznaje się, że spółka jest niewypłacalna,

spółka kapitałowa może być również niewypłacalna wtedy, gdy jej zobowiązania pieniężne przekraczają wartość jej majątku, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający dwadzieścia cztery miesiące,

Obowiązek złożenia wniosku o upadłość spoczywa na każdym członku zarządu, niezależnie od zasad reprezentacji.



Jesteś w zarządzie? PAMIĘTAJ!

Złożenie wniosku w terminie wyłącza odpowiedzialność zarządu za szkodę wyrządzoną wierzycielom spółki. Co istotne, nie musi dojść do ogłoszenia upadłości – wystarczy wykazanie, że wniosek został złożony we właściwym czasie, lub że otwarto postępowanie restrukturyzacyjne bądź zatwierdzono układ.

Wyrok WSA w Krakowie z 13.03.2012 r.,
I SA/Kr 127/12

Nie można odmówić członkowi zarządu prawa do podjęcia ryzyka i niezgłoszenia wniosku o upadłość mimo wystąpienia stosownych ku temu przesłanek ustawowych w sytuacji, gdy według jego oceny uda się opanować sytuację finansową i w konsekwencji spłacić całość zobowiązań. **Jednak jeśli** zarządzający spółką takie ryzyko podejmuje, to musi to czynić ze świadomością odpowiedzialności z tym związanej i liczyć się z tym, że w przypadku dokonania błędnej oceny sytuacji rodzącej w konsekwencji choćby częściową niemożność zaspokojenia długów przez spółkę, to sam będzie musiał ponieść subsydiarną odpowiedzialność finansową.

Postępowanie restrukturyzacyjne – rodzaje

Przesłanką wyłączającą odpowiedzialność zarządu jest też wykazanie, że we właściwym czasie zostało otwarte postępowanie restrukturyzacyjne albo zatwierdzono układ w postępowaniu o zatwierdzenie układu

Postępowanie o zatwierdzenie układu

To najprostsze i najbardziej odformalizowane postępowanie restrukturyzacyjne, w którym główną rolę pełni doradca restrukturyzacyjny jako nadzorca układu. Co do zasady przebiega ono bez udziału sądu, a układ z wierzycielami jest zawierany na podstawie głosów zbieranych poza salą rozpraw. Od 2021 r. funkcjonuje także wariant PZU 2.0, który – po dokonaniu obwieszczenia o dniu układowym – zapewnia dłużnikowi czasową ochronę przed egzekucją oraz ogranicza jego swobodę działania w zakresie majątku.

Przesłanką uwalniającą członka zarządu od odpowiedzialności jest wydanie we właściwym czasie przez sąd postanowienia o zatwierdzeniu układu spółki z jej wierzycielami.

Przyspieszone postępowanie układowe (PPU)

To najprostsze i najbardziej odformalizowane postępowanie restrukturyzacyjne, w którym główną rolę pełni doradca restrukturyzacyjny jako nadzorca układu. Co do zasady przebiega ono bez udziału sądu, a układ z wierzycielami jest zawierany na podstawie głosów zbieranych poza salą rozpraw. Od 2021 r. funkcjonuje także wariant PZU 2.0, który – po dokonaniu obwieszczenia o dniu układowym – zapewnia dłużnikowi czasową ochronę przed egzekucją oraz ogranicza jego swobodę działania w zakresie majątku.

Przesłanką uwalniającą członka zarządu od odpowiedzialności jest otwarcie we właściwym czasie postępowania restrukturyzacyjnego przez sąd.

Postępowanie układowe

To pełnowymiarowe, sądowe postępowanie restrukturyzacyjne stosowane w bardziej złożonych przypadkach – np. przy spornej liście wierzycieli lub większej liczbie zobowiązań. Chroni dłużnika przed egzekucją tylko w zakresie wierzytelności układowych, natomiast nie daje pełnej tarczy ochronnej jak sanacja. Zarząd pozostaje przy dłużniku, ale jego działania są nadzorowane przez sąd za pośrednictwem nadzorcy sądowego. Jest to procedura bardziej sformalizowana niż PPU, ale nadal mniej restrykcyjna niż postępowanie sanacyjne.

Postępowanie sanacyjne

To najbardziej rozbudowana i inwazyjna forma restrukturyzacji, która umożliwia podejmowanie działań naprawczych, takich jak odstępowanie od nierentownych kontraktów czy sprzedaż majątku bez obciążeń. Dłużnik traci zarząd nad swoim przedsiębiorstwem – kontrolę przejmuje zarządca wyznaczony przez sąd. Sanacja zapewnia pełną ochronę przed egzekucją, także ze strony wierzycieli zabezpieczonych rzeczowo, co czyni ją skuteczną tarczą przed upadłością. Choć oferuje szeroki wachlarz narzędzi naprawczych, jej minusem są: wysoki koszt, złożoność i długotrwałość postępowania.



Rozdział 3

Członek zarządu w obliczu odpowiedzialności karnej

It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently.

Warren Buffett

Odpowiedzialność karna członka zarządu

Odpowiedzialność karna członka zarządu nie zaczyna się i nie kończy na Kodeksie Karnym!

Odpowiedzialność karna ma charakter osobisty i dotyczy sytuacji, w których osoba pełniąca funkcję w zarządzie popełnia czyn zabroniony, działając w ramach swoich obowiązków lub w związku z ich wykonywaniem.

Odpowiedzialność karna dotyka konkretną osobę fizyczną i opiera się na zasadzie winy (umyślnej lub nieumyślnej).

Nie sposób wskazać wyczerpująco wszystkich przepisów karnych, które mogą mieć zastosowanie wobec członka zarządu. Znajdziemy je nie tylko w Kodeksie karnym i Kodeksie karnym skarbowym, ale również w dziesiątkach ustaw branżowych – od ustawy o ochronie środowiska po prawo farmaceutyczne, transportowe czy przepisy Ustawy o ochronie danych osobowych.

W praktyce jednak, najczęściej analizowanymi podstawami odpowiedzialności karnej zarządu są:

- **przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu** (art. 296–309 Kodeksu karnego) – tzw. white collar crimes,
- **przestępstwa karnoskarbowe** (np. nieprawidłowości podatkowe),
- **przestępstwa przeciwko pracownikom** (np. z art. 218 KK),
- oraz **przestępstwa określone w Kodeksie spółek handlowych**, w szczególności art. 585–592 KSH.

Ze względu na wielowymiarowy charakter odpowiedzialności karnej członków zarządu oraz fakt, że w określonych przypadkach przepisy karne mogą mieć zastosowanie również wobec innych osób, takich jak wspólnicy czy pracownicy – **podjęliśmy próbę oszacowania skali tej odpowiedzialności na podstawie analizy dostępnych danych.**

W szczególności skupiliśmy się na statystykach dotyczących **przepisów art. 585–592 Kodeksu spółek handlowych**, które przewidują odpowiedzialność karną za działania lub zaniechania typowe dla osób zasiadających w zarządach spółek. Przestępstwa te dotyczą najczęściej właśnie członków zarządu.

Dodatkowo przeanalizowaliśmy **dane związane z art. 296 Kodeksu karnego (nadużycie zaufania)** – przepisem, który w praktyce budzi szczególne zainteresowanie członków zarządu, zwłaszcza w kontekście podejmowania decyzji majątkowych i zarządczych.

Wykroczenia z zakresu prawa pracy

Podstawa prawna	Kogo dotyczy?	Za co?	Kiedy?	Sankcje
Art. 281 § 1 KP	Pracodawcy lub osoby działające w jego imieniu	Naruszenie obowiązków wobec pracowników: brak umowy o pracę, nieterminowe potwierdzenie zatrudnienia, nieprawidłowa informacja o warunkach pracy, niewydanie świadectwa pracy	W trakcie trwania stosunku pracy lub przy jego rozwiązaniu	Grzywna 1000 zł - 30 000 zł.
Art. 282 § 1 KP	Pracodawcy lub osoby działające w jego imieniu	Niewypłacanie w terminie wynagrodzenia lub innych świadczeń, bezpodstawne potrącenia, nieudzielenie urlopu wypoczynkowego, brak wydania świadectwa pracy	W trakcie trwania stosunku pracy lub przy jego rozwiązaniu	Grzywna 1000 zł - 30 000 zł.
Art. 283 § 1 KP	Osoby odpowiedzialne za stan BHP lub kierujące pracownikami	Nieprzestrzeganie przepisów lub zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.	W każdym czasie, gdy nadzór nad warunkami pracy jest niewłaściwy.	Grzywna 1000 zł - 30 000 zł.
Art. 283 § 2 KP	Pracodawcy, osoby odpowiedzialne za BHP lub kierujące pracownikami	Naruszenie zasad BHP, brak środków ochronnych, niezgłoszenie wypadku przy pracy lub utrudnianie kontroli PIP.	Po kontroli PIP lub w związku z naruszeniem obowiązków bezpieczeństwa pracy.	Grzywna 1000 zł - 30 000 zł.

Odpowiedzialność za naruszenia przepisów prawa pracy

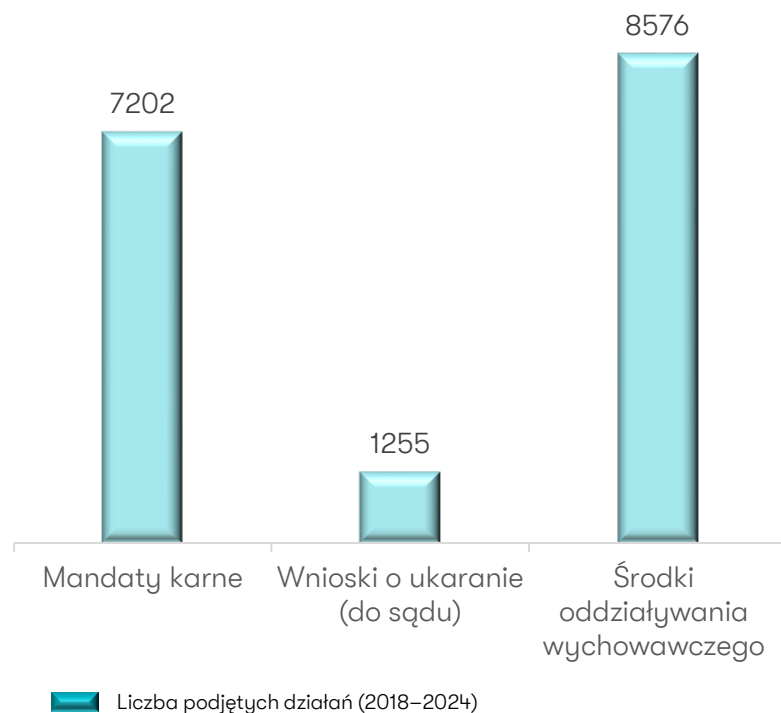
Wykroczenia z art. 281–283 Kodeksu pracy dotyczą naruszeń praw pracowników lub obowiązków pracodawcy – m.in. nieterminowych wypłat, błędów w dokumentacji czy nieprzestrzegania zasad BHP.

Odpowiedzialność może dotyczyć **pracodawcy lub osoby działającej w jego imieniu**, np. członka zarządu, kierownika czy dyrektora, jeśli faktycznie wykonuje czynności związane z zatrudnieniem.

W praktyce kary z tego zakresu (najczęściej grzywny) nakładane są głównie wobec osób nadzorujących obszary kadrowe i bezpieczeństwa pracy. Dla zarządów spółek ryzyko ma jednak charakter pośredni, wiąże się z odpowiedzialnością organizacyjną i reputacyjną, zwłaszcza przy powtarzających się naruszeniach lub utrwalonych nieprawidłowościach.

Skala działań Państwowej Inspekcji Pracy

Wykres 8. Liczba działań Państwowej Inspekcji Pracy wobec spółek prawa handlowego w latach 2018–2024



Źródło: Państwowa Inspekcja Pracy - Departament Planowania, Analiz i Statystyki, dane udostępnione na wniosek Grant Thornton

W latach 2018–2024 inspektorzy Państwowej Inspekcji Pracy podjęli wobec spółek prawa handlowego łącznie ponad 17 tysięcy działań w związku z naruszeniami przepisów prawa pracy.

W tym okresie nałożono 7 202 mandatów karnych, skierowano 1 255 wniosków o ukaranie do sądu oraz zastosowano 8 576 środków oddziaływania wychowawczego.

Z uzyskanych danych wynika, że większość interwencji miała charakter prewencyjny i edukacyjny, a środki o charakterze sankcyjnym stosowano w ograniczonym zakresie. Jednocześnie Państwowa Inspekcja Pracy nie gromadzi informacji o stanowisku osób, wobec których zastosowano środki, dlatego nie jest możliwe określenie, w jakim zakresie dotyczyły one członków zarządów.

Przestępstwa przeciwko prawom pracownika – Kodeks karny

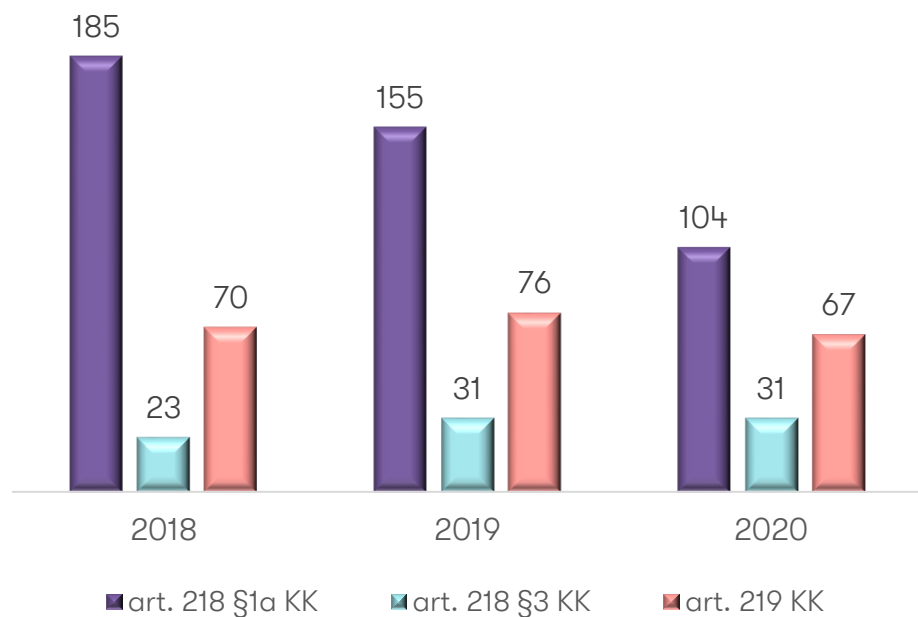
Przepisy karne dotyczące prawa pracy (art. 218–225 KK) odnoszą się do czynów polegających na łamaniu praw pracowników lub niewywiązywaniu się z obowiązków pracodawcy. Obejmują one m.in. złośliwe lub uporczywe naruszanie praw pracowniczych, narażenie pracowników na niebezpieczeństwo oraz utrudnianie działalności organów nadzoru. Sankcje obejmują grzywny, ograniczenie wolności lub kary pozbawienia wolności do trzech lat.

„Kto, wykonując czynności w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, złośliwie lub uporczywie narusza prawa pracownika wynikające ze stosunku pracy, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.”
– art. 218 §1a Kodeksu karnego

Podstawa prawna	Kogo dotyczy?	Za co?	Sankcje
Art. 218 § 1a KK	Osoby wykonujące czynności z zakresu prawa pracy lub ubezpieczeń społecznych	Uporczywe lub złośliwe naruszanie praw pracownika (np. niewypłacanie pensji, mobbing, utrudnianie urlopu)	Grzywna, kara ograniczenia wolności lub pozbawienia wolności do 2 lat
Art. 218 § 3 KK	Osoby zobowiązane do wykonania orzeczenia sądu	Niewykonanie orzeczenia o przywróceniu pracownika do pracy	Grzywna, ograniczenie wolności lub pozbawienie wolności do 3 lat
Art. 219 KK	Osoby odpowiedzialne za zgłaszanie pracowników do ubezpieczenia społecznego	Niezgłoszenie pracownika do ubezpieczenia społecznego lub podanie nieprawdziwych danych	Grzywna, ograniczenie wolności lub pozbawienie wolności do 2 lat
Art. 220 § 1–2 KK	Osoby odpowiedzialne za BHP	Narażenie pracownika na niebezpieczeństwo utraty życia lub ciężkiego uszczerbku na zdrowiu	Kara pozbawienia wolności do 3 lat
Art. 221 KK	Pracodawca lub osoba odpowiedzialna za BHP	Brak zawiadomienia o wypadku przy pracy lub chorobie zawodowej	Grzywna lub kara ograniczenia wolności
Art. 225 KK	Osoby utrudniające kontrolę organów nadzoru	Udaremnianie lub utrudnianie czynności Państwowej Inspekcji Pracy	Kara pozbawienia wolności do lat 3

Odpowiedzialność karna za naruszenia praw pracowników

Wykres 9. Liczba skazań za wybrane przestępstwa przeciwko prawom pracownika (2018–2020)



Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości, Skazania prawomocne z oskarżenia publicznego – dorośli – według rodzajów przestępstw i wymiaru kary w latach 2008–2020, baza danych ISWS, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/>

W latach 2018–2020 sądy odnotowały kilkaset wyroków skazujących za przestępstwa przeciwko prawom pracownika, określone w art. 218–225 Kodeksu karnego.

Najwięcej spraw dotyczyło złośliwego lub uporczywego naruszania praw pracowniczych (art. 218 § 1a KK), których liczba spadła z 185 w 2018 r. do 104 w 2020 r. Stabilny poziom utrzymywały wyroki z art. 219 KK (niezgłoszenie do ubezpieczenia społecznego) oraz art. 218 § 3 KK (odmowa wykonania wyroku o przywróceniu do pracy).

W przeważającej większości przypadków orzekano kary grzywny lub pozbawienia wolności w zawieszeniu.

Art. 296 KK – z tym przepisem warto się zapoznać!

Art. 296 KK penalizuje działania lub zaniechania osoby, która jest zobowiązana na podstawie ustawy, decyzji administracyjnej lub umowy do zajmowania się sprawami majątkowymi lub działalnością gospodarczą podmiotu (osoby fizycznej, prawnej lub jednostki organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej), a która wskutek nadużycia uprawnień lub niedopełnienia obowiązków wyrządza znaczną szkodę majątkową.

W latach 2010-2020 za czyny stypizowane w art. 296 KK skazano **253 osoby***. Najczęściej wymierzaną karą była kara pozbawienia wolności - **231 razy**, z czego w 170 przypadkach kara została zawieszona.

*Statystyki dotyczą nie tylko członków zarządu

9 razy nałożono karę pozbawienia wolności do lat 3-5, bez zawieszenia jej wykonania.

Przesłanki odpowiedzialności karnej

Aby przypisać odpowiedzialność z art. 296 § 1 KK, muszą wystąpić łącznie następujące elementy:

1. **Szczególny stosunek prawny** (ustawa, decyzja, umowa) – uprawniający lub zobowiązujący sprawcę do zarządzania cudzym majątkiem lub prowadzenia działalności gospodarczej.
2. **Zachowanie sprawcy** polegające na:
 - nadużyciu uprawnień (działanie niezgodne z celem i zakresem pełnionej funkcji),
 - lub niedopełnieniu obowiązku (zaniechanie działań wymaganych prawem lub umową).
3. **Wystąpienie znacznej szkody majątkowej** (ponad 200 000 zł – zgodnie z art. 115 § 5 KK).
4. **Związek przyczynowy między zachowaniem sprawcy a szkodą.**
5. **Umyślność działania** (zamiar bezpośredni lub ewentualny).



Rozdział 4

Odpowiedzialność członka zarządu wobec spółki

Business judgment rule

Spółka pozywa swojego członka zarządu

Członek zarządu odpowiada wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy spółki, chyba że nie ponosi winy.

Art. 293 KSH

Członek zarządu, rady nadzorczej, komisji rewizyjnej lub likwidator odpowiada wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub umową spółki, chyba że nie ponosi winy.

Art. 325 (125) KSH

Członkowie organów spółki odpowiadają wobec niej za szkody wynikłe z niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków, w tym braku należytej staranności lub lojalności wobec spółki.

Art. 483 KSH

Członkowie zarządu, rady nadzorczej i likwidatorzy odpowiadają wobec spółki za szkody wyrządzone działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami statutu, chyba że nie ponoszą winy.

Kto i w jakim terminie może pozwać członka zarządu?

Wspólnik działający w imieniu i na rzecz spółki

Sama spółka

Jeżeli spółka nie wytoczy powództwa o naprawienie wyrządzonej jej szkody **w terminie roku** od dnia ujawnienia czynu wyrządzającego szkodę, każdy wspólnik może wnieść pozew o naprawienie szkody wyrządzonej spółce.

Business Judgement Rule

Członek zarządu **nie narusza obowiązku dołożenia należytej staranności, jeżeli**, postępując w sposób **lojalny wobec spółki**, działa w granicach **uzasadnionego ryzyka gospodarczego**, w tym na podstawie informacji, analiz i opinii, które powinny być w danych okolicznościach uwzględnione przy dokonywaniu starannej oceny.

Fundamentem Business Judgment Rule jest przyjęcie, że każda decyzja gospodarcza obarczona jest pewnym ryzykiem, a decyzje biznesowe podjęte przez funkcjonariuszy spółki powinny być oceniane z perspektywy **stanu wiedzy w momencie podejmowania decyzji**, a nie retroaktywnie przez pryzmat wyników.

Należyta staranność

Obowiązek należytej staranności stanowi o powinności działania funkcjonariusza w zgodzie z obiektywnym i dynamicznym modelowym wzorcem zachowań istotnych dla prawidłowego funkcjonowania spółki w obrocie. Jest to podwyższony standard staranności profesjonalnej.

W zależności od specyfiki podmiotu, w ramach którego działa funkcjonariusz oraz innych okoliczności na ten wzorzec będą składać się różne współczynniki.

Lojalność wobec spółki

Funkcjonariusz spółki powinien być wobec niej lojalny, oznacza to, że powinien być wolny od wpływów zewnętrznych i konfliktów interesów, które mogą mieć wpływ na decyzję oraz posiadać racjonalne przekonanie o działaniu w najlepszym interesie spółki. Ostatnia z okoliczności będzie spełniona, jeśli z perspektywy ex ante będzie można racjonalnie założyć, że decyzja stanowi realizację interesu spółki.

Uzasadnione ryzyko gospodarcze

Funkcjonariusz spółki podejmując decyzję gospodarczą obowiązany jest dokonać starannej oceny na podstawie m.in. dostępnych informacji i analiz. Ochrona BJR przysługuje, gdy decyzja była uzasadniona w świetle starannie oszacowanego ryzyka oraz specyfiki działalności spółki, a ryzyko nie miało charakteru nadmiernego. W efekcie, sądy nie powinny oceniać decyzji pod kątem jej ekonomicznej zasadności, lecz jedynie prawidłowości procesu decyzyjnego.



Rozdział 5

Ubezpieczenie D&O

Praktyka zarządów spółek

Ubezpieczenie odpowiedzialności członków władz spółek – w skrócie D&O (Directors and Officers Liability Insurance)

Ubezpieczenie D&O to ubezpieczenie majątkowe, które chroni prywatny majątek osoby pełniącej funkcję zarządczą lub nadzorczą przed konsekwencjami finansowymi.

W momencie gdy członek zarządu zostaje pozwany o naprawienie szkody wyrządzonej niedostateczną starannością w zarządzaniu, błędną polityką biznesową lub błędnymi decyzjami korporacyjnymi, ubezpieczyciel zobowiązany jest do pokrycia wszelkich odszkodowań zasądzonych przez sąd, kar sądowych (w zakresie dopuszczonym prawem), kosztów procedury sądowej i obrony prawnej. Bez takiej polisy członek zarządu musiałby odpowiadać z całego swojego prywatnego majątku za każde roszczenie skierowane przeciwko niemu. **Ubezpieczenie D&O przekierowuje to ryzyko na zakład ubezpieczeń.**

Zakres ochrony ubezpieczeniowej może się różnić w zależności od konkretnej polisy, ubezpieczyciela oraz wynegocjowanych warunków. Standardem jest, że ubezpieczenia D&O nie pokrywają szkód wyrządzonych umyślnie, sankcji karnych i karnoskarbowych oraz roszczeń zgłoszonych przed zawarciem umowy lub w trakcie negocjacji poprzedzających zawarcie umowy.



Jakie czynniki mają wpływ na wysokość składki?



Kondycja finansowa spółki

przychody, zyski, wskaźniki rentowności



Branża działalności

sektor energetyki, finansów czy technologii jest droższy niż handel czy usługi



Suma ubezpieczenia i podlimitów

wyższe sumy gwarancyjne oznaczają węższe składki



Zakresy ochrony

czy polisa obejmuje tylko odpowiedzialność wobec spółki, czy także inne ryzyka



Historia szkodowa

wcześniejsze roszczenia zwiększają składki



Struktury własnościowej

udziały zagranicznych inwestorów wpływają na ryzyko

Ubezpieczenia D&O w praktyce



Enea SA **nieprawidłowości przy budowie elektrowni Ostrołęka**

Spółka Enea SA podejmowała w latach 2018–2019 decyzje dotyczące realizacji wielkiego projektu inwestycyjnego – budowy bloku energetycznego Ostrołęka C. Historia tego projektu ujawnia serię poważnych błędów decyzyjnych władz spółki: zarząd i rada nadzorcza najpierw zatwierdziły budowę bloku węglowego, następnie zmieniono koncepcję na blok gazowy, a na koniec całkowicie zrezygnowano z projektu. Biorąc pod uwagę nakłady na przygotowanie projektu, utracę wartości inwestycji i koszty związane z wycofaniem się, łączna szkoda wyniosła 655,2 mln zł. Pozew został złożony do sądu 28 grudnia 2023 roku przeciwko byłym członkom zarządu i rady nadzorczej, przy zaangażowaniu siedmiu zakładów ubezpieczeń.

Sprawa ta będzie miała fundamentalne znaczenie dla całego rynku ubezpieczeniowego, szczególnie w zakresie interpretacji przyczyn odszkodowawczych, sposobu oceny zawinienia członków zarządu w kontekście błędów strategicznych, granic odpowiedzialności ubezpieczycieli oraz kwestii, jak szeroko sądy definiować będą „błędy w zarządzaniu” jako podstawę roszczeń z polis D&O.



Przedsiębiorstwo Wyrobów Cukierniczych (PWC) „Odra” **błędna polityka cenowa prezesa spółki**

Przedsiębiorstwo Wyrobów Cukierniczych (PWC) „Odra”, będące częścią notowanego na GPW ZPC Otmuchów, złożyło pozew do Sądu Okręgowego w Opolu 18 stycznia 2022 roku przeciwko byłemu prezesowi, który kierował firmą w latach 2017–2019) oraz ubezpieczycielowi TUiR Allianz Polska. Roszczenie dotyczyło nieprawidłowej polityki cenowej i zarządzania spółką w latach 2018–2019, w wyniku której produkty grupy sprzedawane były za kwoty niższe od umownych. Spółka dochodziła zasądzenia tej kwoty wraz z ustawowymi odsetkami od byłego prezesa oraz ok. 7,4 mln zł od ubezpieczyciela Allianz na podstawie polis D&O.

24 stycznia 2024 roku Sąd Okręgowy w Opolu zatwierdził ugodę, na mocy której Allianz wypłacił ok. 7,4 mln zł, całkowicie rozstrzygając spór między stronami. Sprawa stanowi istotny precedens w orzecznictwie dotyczącym D&O – potwierdza, że ubezpieczyciele rzeczywiście wypłacają odszkodowania w przypadku błędów zarządczych oraz demonstrowuje możliwość pojednanego rozwiązania sporów zamiast długotrwałych procesów sądowych.

Jak ograniczyć ryzyka?

Zasady ogólne (należyta staranność i należyte zarządzanie)

- 1) Przestrzegać przepisów prawa i umowy spółki – np. kompetencji zarządu, ograniczeń umownych
- 2) Dokumentować procesy decyzyjne – każda istotna decyzja (np. inwestycje, kredyty, transakcje z podmiotami powiązаныmi) powinna być uzasadniona i udokumentowana
- 3) Dbać o bieżącą analizę kondycji finansowej spółki – regularne raporty finansowe, wskaźniki płynności, bilanse
- 4) Wprowadzić system kontroli wewnętrznej i compliance – np. politykę podpisów, limitów finansowych, zatwierdzania wydatków, zatwierdzanie umów przez prawników
- 5) Zapewnić rzetelną komunikację z radą nadzorczą / współnikami – raportowanie ryzyk i kluczowych decyzji
- 6) Korzystać z opinii ekspertów – księgowych, doradców podatkowych, prawników przy podejmowaniu decyzji
- 7) Zawrzeć umowę ubezpieczenia D&O (Directors and Officers) – ochrona majątku osobistego członków zarządu

UZASADNIENIE KLUCZOWYCH
DECYZJI

WSPARCIE EKSPERTÓW

UBEZPIECZENIE OC



Magdalena Bilicka

Radca Prawny, Counsel
Kancelaria Prawna
Grant Thornton
M +48 661 538 507
E magdalena.bilicka@pl.gt.com



Karolina Kulińska-Polak

Radca Prawny, Counsel
Kancelaria Prawna
Grant Thornton
M +48 723 777 993
E karolina.kulinska-polak@pl.gt.com

O NAS

Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie, obecna w 147 krajach i zatrudniająca ponad 68 tys. pracowników. W Polsce działamy od 30 lat. Zespół 1000 pracowników wspiera naszych klientów w obszarach takich jak doradztwo podatkowe, prawne, transakcyjne i finansowe, audyt czy outsourcing płac i kadr oraz outsourcing księgowości.