

Szanowni Państwo,

przedstawiamy edycję specjalną naszego newslettera *Perspektywy HR*, poświęconą prowadzeniu wewnętrznych postępowań wyjaśniających oraz zarządzaniu ryzykiem nieprawidłowości w organizacjach.

W bieżącym wydaniu przedstawiamy Państwu następujące zagadnienia:

- **liczą się pierwsze 24h** – jak działać w momencie rozpoczęcia investigation;
- **zewnętrzni prawnicy w postępowaniu wyjaśniającym** – przewaga niezależności;
- **zakończenie postępowania wyjaśniającego** – prawidłowa komunikacja kluczem do uniknięcia ryzyk prawnych i negatywnego wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Zamieszczamy także kalendarz najbliższych wydarzeń organizowanych przez PCS.

Życzymy udanej lektury!



Karolina Kanclerz
radca prawny, partner
karolina.kanclerz@pcslegal.pl
+48 510 043 399

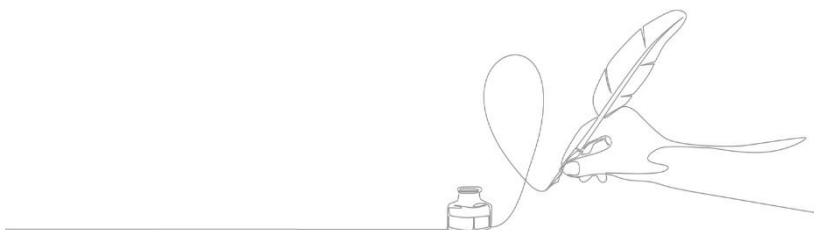


Marcin Sanetra
radca prawny, partner
marcin.sanetra@pcslegal.pl
+48 502 487 721

Czy jest temat, który chcieliby Państwo, abyśmy poruszyli na łamach *Perspektyw HR*? A może po lekturze naszych publikacji pojawiły się dodatkowe pytania, refleksje lub zagadnienia wymagające pogłębienia? Zachęcamy do kontaktu.



Wyślij wiadomość



Pierwsze 24h – jak działać w momencie rozpoczęcia investigation

Łukasz Marzec, aplikant adwokacki, prawnik, lukasz.marzec@pcslegal.pl

Julia Rožen, asystent prawny, julia.rozen@pcslegal.pl

1. Szybka reakcja jest kluczowa

O skuteczności i rzetelności postępowania wyjaśniającego w dużej mierze przesądzają jego pierwsze godziny. Szybkie podjęcie działań ma kluczowe znaczenie dla zabezpieczenia pełnego materiału dowodowego i możliwie wiernego odtworzenia przebiegu zdarzeń. To również moment, w którym świadkowie dysponują najświeższą i najbardziej precyzyjną wiedzą dotyczącą okoliczności sprawy. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt, że sprawy tego rodzaju często dotyczą kwestii wrażliwych, istotnych z perspektywy biznesowej i reputacyjnej pracodawcy, dlatego wymagają podjęcia niezwłocznych działań w celu ograniczenia ryzyka dalszych negatywnych konsekwencji.

2. Nie wolno lekceważyć żadnego zgłoszenia

Choć część zgłoszeń może na pierwszy rzut oka wydawać się stosunkowo błaha, zarówno osoby, które je przyjmują, jak i te prowadzące postępowanie wyjaśniające nie powinny lekceważyć żadnego z nich. Nawet w przypadku wstępnej oceny wskazującej na ich niewielką wagę nie uzasadnia to przedwczesnego zamknięcia sprawy. Każde zgłoszenie powinno zostać przeanalizowane oraz rozpatrzone z zachowaniem należytej staranności i zgodnie z obowiązującymi regulacjami wewnętrznymi. Takie podejście minimalizuje ryzyko zarzutów dotyczących niedochowania standardów postępowania, w szczególności w sytuacji późniejszej eskalacji sprawy przez pracownika.

3. Potwierdzenie przyjęcia zgłoszenia

W ramach postępowania wyjaśniającego jednym z kluczowych etapów jest formalne potwierdzenie przyjęcia zgłoszenia przez pracodawcę. Czynność ta ma na celu formalne poinformowanie osoby zgłaszającej, że jej zawiadomienie zostało zarejestrowane oraz zostanie poddane dalszej analizie zgodnie z obowiązującymi procedurami wewnętrznymi. Jest to istotny element zapewniający przejrzystość procedury oraz budujący zaufanie do systemu zgłaszania nieprawidłowości. Nie oznacza ono jeszcze rozstrzygnięcia sprawy, a jedynie rozpoczęcie etapu jej weryfikacji.

4. Budowanie poczucia zaopiekowania

Budowanie poczucia zaopiekowania w postępowaniu wyjaśniającym polega na zapewnieniu osoby zgłaszającej, że jej sprawa jest traktowana poważnie, poufnie i z należyłą starannością. Dzięki temu wzmocnione zostaje poczucie bezpieczeństwa i zaufanie do całej procedury zgłaszania nieprawidłowości.

5. Zabezpieczanie dowodów

W pierwszych godzinach postępowania kluczowe jest niezwłoczne zabranie dowodów i ich ochrona przed utratą, zniszczeniem lub modyfikacją. Dotyczy to w szczególności dokumentów, korespondencji, danych i innych materiałów mających znaczenie dla sprawy. Dzięki temu możliwe będzie rzetelne wyjaśnienie okoliczności zdarzenia oraz uniknięcie sytuacji, w której dostęp do tych materiałów uzyskałyby osoby nieupoważnione.

6. Identyfikacja ryzyk natychmiastowych

Jeśli postępowanie wyjaśniające ma być skuteczne i przynosić oczekiwane rezultaty już od pierwszych podjętych działań, konieczne jest przeprowadzenie na wstępnym etapie identyfikacji kluczowych ryzyk. Powinna ona obejmować zarówno ryzyka dotyczące przedsiębiorstwa, jak i osób zaangażowanych w postępowanie, przetwarzanych danych oraz potencjalnych przeszkód mogących wpływać na jego ciągłość. W szczególności istotne jest zwrócenie uwagi na możliwe ograniczenia organizacyjne, ryzyko konfliktu interesów, kwestie dostępności kluczowych osób oraz bezpieczeństwo i poufność informacji.

7. Ustalenie składu zespołu investigation

Aby zapewnić prawidłowy przebieg postępowania, procedury wewnętrzne powinny jednoznacznie określać skład zespołu prowadzącego postępowanie oraz zasady działania w sytuacji wystąpienia potencjalnego konfliktu interesów. Kluczowe jest również precyzyjne wskazanie osób uprawnionych do dostępu do danych, wraz z określeniem zakresu tego dostępu oraz zasad jego ewentualnego ograniczania. Takie rozwiązania pozwalają uporządkować strukturę postępowania i zwiększają jego przejrzystość, a także minimalizują ryzyko nieuprawnionego wpływu na jego przebieg. Jasne reguły w tym zakresie sprzyjają również szybszemu identyfikowaniu i eliminowaniu sytuacji mogących rodzić wątpliwości co do bezstronności członków zespołu.

8. Pierwsza kwalifikacja sprawy

Prawidłowe rozstrzygnięcie otrzymanego zgłoszenia będzie możliwe wyłącznie w sytuacji, gdy po jego wpłynięciu zostanie ono właściwie zakwalifikowane do odpowiedniego typu oraz trybu prowadzenia postępowania. Taka kwalifikacja stanowi kluczowy etap wstępny, ponieważ determinuje dalszy sposób procedowania sprawy, w tym zakres podejmowanych działań, wymagane środki oraz właściwe osoby lub jednostki odpowiedzialne za jej prowadzenie.

9. Decyzja o eskalacji

Wynik wstępnej kwalifikacji sprawy ma istotne znaczenie także przy ocenie, czy w jej prowadzenie powinny zostać włączone najwyższe władze organizacji. Ocena charakteru oraz wagi zgłoszenia wpływa na decyzję o ewentualnym zaangażowaniu członków zarządu, działu compliance, IT lub HR oraz zewnętrznych doradców.

10. Zachowanie poufności

Poufność jest jednym z kluczowych elementów całego procesu i powinna być bezwzględnie przestrzegana od samego początku postępowania. Ze względu na wrażliwy charakter spraw, jej naruszenie może prowadzić nie tylko do naruszenia dóbr osobistych pracowników, lecz także do utraty zaufania do postępowania oraz obniżenia jego wiarygodności. Ma ona również istotne znaczenie dla jakości składanych wyjaśnień, ponieważ ogranicza wpływ informacji pochodzących spoza oficjalnego toku sprawy, takich jak plotki czy niezweryfikowane doniesienia, które mogłyby zaburzać dokonywanie ustaleń.

Zewnętrzni prawnicy w postępowaniu wyjaśniającym – przewaga niezależności

Łukasz Marzec, aplikant adwokacki, prawnik, lukasz.marzec@pcslegal.pl

Julia Rožen, asystent prawny, julia.rozen@pcslegal.pl

Złożoność oraz specjalistyczny charakter zagadnień będących przedmiotem postępowań wyjaśniających sprawiają, że ich prowadzenie wyłącznie w ramach struktur wewnętrznych organizacji bywa w praktyce istotnie utrudnione. W efekcie zdarza się, że postępowania te są ograniczane, upraszczane albo w ogóle nie są prowadzone zgodnie z obowiązującymi standardami rynkowymi. Takie podejście może prowadzić do niedoszacowania ryzyk, a w konsekwencji sprzyjać eskalacji nieprawidłowości oraz zwiększać ryzyko odpowiedzialności po stronie osób zarządzających.

W tym kontekście szczególnie uzasadnione staje się skorzystanie ze wsparcia zewnętrznych specjalistów. Ich niezależność od struktur organizacyjnych oraz brak wewnętrznych powiązań pozwalają na prowadzenie postępowania w sposób w pełni obiektywny, neutralny i wolny od potencjalnych konfliktów interesów. Już na etapie wstępnym sprzyja to uporządkowanej analizie zgromadzonych informacji oraz rzetelnej ocenie stanu faktycznego, a w konsekwencji identyfikacji kluczowych zagrożeń, w tym w szczególności ryzyk prawnych istotnych z perspektywy organizacji.

Dodatkową korzyścią wynikającą z udziału zewnętrznych ekspertów, zwłaszcza prawników, jest wzrost wiarygodności całego procesu. Postępowanie prowadzone przy ich udziale budzi większe zaufanie zarówno wśród osób zaangażowanych wewnętrznie, jak i w otoczeniu zewnętrznym organizacji, które ocenia jego przebieg i rezultaty.

Należy również podkreślić, że postępowania wyjaśniające dotyczą często informacji o szczególnie wrażliwym charakterze, co czyni poufność jednym z ich fundamentalnych elementów. W tym zakresie istotną rolę odgrywają zewnętrzni prawnicy – adwokaci, radcy prawni oraz aplikanci, którzy są objęci obowiązkiem zachowania tajemnicy zawodowej. Zapewnia to wysoki poziom ochrony informacji, zarówno materiału dowodowego, jak i komunikacji, ograniczając ich dostęp wyłącznie do kręgu osób uprawnionych. Jednocześnie standardy etyki zawodowej wzmacniają niezależność, bezstronność oraz rzetelność prowadzonej analizy.

Istotnym aspektem współpracy z zewnętrznymi specjalistami jest również usprawnienie przebiegu samego procesu. Możliwość pełnej koncentracji na sprawie pozwala na lepsze uporządkowanie działań i ich priorytetyzację, co często przekłada się na większą efektywność oraz skrócenie czasu trwania postępowania w porównaniu do modelu opartego wyłącznie na zasobach wewnętrznych.

Powierzenie prowadzenia postępowania podmiotom zewnętrznym pozwala organizacji lepiej zabezpieczyć zgodność działań z obowiązującymi standardami oraz dobrą praktyką rynkową. Ma to szczególne znaczenie w sytuacjach, w których sprawa może eskalować i zostać poddana ocenie sądu, ogranicza bowiem ryzyko zakwestionowania przyjętej metodologii lub jakości ustaleń.

Nie bez znaczenia pozostaje również kwestia zasobów. Postępowania wyjaśniające są procesami wymagającymi czasowo i organizacyjnie, a zaangażowanie pracowników wewnętrznych może negatywnie wpływać na bieżącą działalność operacyjną. Wsparcie

zewnętrznych prawników pozwala ograniczyć to obciążenie, dzięki czemu udział zespołów wewnętrznych ma charakter jedynie pomocniczy i wypadkowy.

W rezultacie organizacja zyskuje większą efektywność działania oraz bardziej uporządkowany przebieg samego postępowania, co sprzyja jego sprawniejszemu i bardziej przewidywalnemu zakończeniu, a także zwiększa akceptowalność jego wyników zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu zewnętrznym.

Zakończenie postępowania wyjaśniającego bez nowych ryzyk – zakres i zasady udostępniania informacji

Mateusz Krajewski, aplikant radcowski, prawnik, mateusz.krajewski@pcslegal.pl
Aleksandra Gołębicka, prawnik, aleksandra.golebicka@pcslegal.pl

Trudne decyzje rozpatrujących zgłoszenie

Powszechnie przyjmuje się, że najtrudniejsze decyzje dotyczące postępowania wyjaśniającego podejmowane są w jego trakcie. Są to decyzje związane z oceną dowodów, ustaleniem stanu faktycznego albo przyznaniem wiarygodności wyjaśnieniom świadków. Nieodłącznym elementem postępowania jest jednak jego zakończenie, związane z udostępnianiem informacji, które zostały zgromadzone w czasie jego trwania. To właśnie z tym etapem wiąże się ryzyko prawne, które może realnie wpłynąć na funkcjonowanie organizacji oraz odpowiedzialność po stronie osób zarządzających.

Zakończenie postępowania wyjaśniającego nie powinno być traktowane wyłącznie jako formalne zamknięcie sprawy. Dla odpowiedzialnych organizacji jest to proces, obejmujący właściwe udostępnianie posiadanych informacji. Nawet jeśli postępowanie zostało przeprowadzone prawidłowo, organizacja nadal stoi przed istotnym wyzwaniem w postaci zakomunikowania jego wyniku. Wyzwania tym związane to decyzja co do odbiorców tego komunikatu, a także zakresu przekazywanej informacji.

Dlaczego to istotne

Nieprawidłowe udzielenie informacji o postępowaniu wyjaśniającym może przybrać różne negatywne konsekwencje dla członków jej komisji, a także dla samej spółki. Przykładowe ryzyka związane z nieprawidłowym udostępnieniem informacji to:

- naruszenie dóbr osobistych pracownika;
- spotęgowanie wewnętrznych konfliktów;
- naruszenie przepisów dotyczących ochrony sygnalisty.

W efekcie, błędy w tym zakresie wiązać się mogą z ryzykiem utraty zaufania do systemu zgłoszeń, działaniami odwetowymi skierowanymi wobec zgłaszających oraz odpowiedzialnością prawną pracodawcy lub osób działających w jego imieniu.

Jak działać prawidłowo

Kluczowym elementem ograniczenia ryzyka na tym etapie jest określenie kto i w jakim zakresie ma dostęp do jego wyników. W praktyce istotną kwestią jest rozróżnienie raportu końcowego z postępowania wyjaśniającego a udzielenie informacji o wyniku postępowania. Raport końcowy z postępowania wyjaśniającego powinien mieć charakter wewnętrzny

i być kierowany do spółki, której dotyczy. Nie podlega on zatem pełnemu i powszechnemu udostępnieniu.

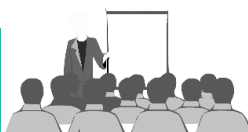
Pozostali zainteresowani powinni otrzymać jedynie ogólną, jednozdaniową – i każdorazowo dostosowaną do specyfiki sprawy – informację o wyniku postępowania. Taka informacja jest najczęściej stosowana, gdy wyjaśniający nie wykryli nieprawidłowości. W takim wypadku tym bardziej nie powinno się przedstawić pełnych danych postępowania osobie, która w zasadzie nie ma interesu w jego weryfikacji.

Dodatkowym zabezpieczeniem jest stosowanie dokumentów zapewniających zachowanie poufności przez uczestników postępowania. Zobowiązują się oni do zachowania w poufności informacji związanych z postępowaniem. Taki obowiązek powinien trwać zarówno w trakcie wyjaśniania sprawy jak i już po zakończeniu tych działań.

Dla zapewnienia pełnego bezpieczeństwa warto także skorzystać ze wsparcia zewnętrznych podmiotów wyspecjalizowanych w prowadzeniu postępowań wyjaśniających. Takie osoby nie tylko posiadają odpowiednie doświadczenie w samych postępowaniach, ale też dodają obiektywnej zewnętrznej perspektywy, która pozwala w pełni bezstronnie ocenić przebieg postępowania.

W związku z ryzykiem prawnym oraz organizacyjnym, komunikacja wyników postępowania wyjaśniającego w organizacji powinna być przygotowana ze szczególną starannością i ostrożnością. Warto też zadbać o to, aby „na ostatniej prostej” zachować zgodność z przepisami i nie pozwolić sobie na potknięcie.

Poniżej informujemy Państwa o wydarzeniach, które organizujemy w najbliższych tygodniach.



Pracodawca i pracownik w sądzie: Bezpłatne pozwy pracownicze

Zapraszamy do udziału w kolejnym webinarze z cyklu Pracodawca i Pracownik w sądzie.

Termin: 10 czerwca br., godz. 11:00 – 11:45, online.

Prelegenci: r. pr. Marcin Szlasa-Rokicki, r. pr. Sławomir Paruch, r. pr. Robert Stępień.

Zgłoszenia przez formularz: [tutaj](#).

Konferencja: Prawo pracy i compliance w branży hotelarskiej: Ludzie – Wynagrodzenia – Edukacja

Termin: 11 czerwca br., godz. 11:00 – 14:00, online.

Prelegenci: adw. Bartosz Tomanek, apl. radc. Mateusz Krajewski, Roman Gołębiowski (GoHotel Roman Gołębiowski Radosław Kuciapiński), Radosław Kuciapiński (GoHotel Roman Gołębiowski Radosław Kuciapiński).

Partner wydarzenia: Hotelarz.

Zgłoszenia przez formularz: [tutaj](#).

Warsztaty: Jawność wynagrodzeń – jak przygotować system płac na nowe przepisy?

Termin: 15 czerwca br., godz. 11:00 – 11:45, online.

Prelegenci: r. pr. Sławomir Paruch, r. pr. Robert Stępień, Michał Bodziony.

Zgłoszenia przez formularz: [tutaj](#).

Webinar: Nowe uprawnienia PIP od lipca 2026 r.

PCS Paruch Stępień Kanclerz partnerem wydarzenia.

Termin: 16 czerwca br., godz. 11:00 – 12:00, online.

Prelegenci: adw. Michał Włodarczyk, r. pr. Anna Wiluś-Antoni (Dyrektor Działu Prawnego LeasingTeam Group), Katarzyna Wilga (LeasingTeam Group).

Rejestracja oraz szczegółowa agenda: [tutaj](#).

PCS | MeetUp: Spotkanie zwolnieniowe – czy istnieje scenariusz idealny?

Zapraszamy na kolejne spotkanie z cyklu PCS | MeetUp adresowane wyłącznie do Klientów PCS Paruch Stępień Kanclerz.

Termin: 17 czerwca br., godz. 11:00 – 11:30, online.

Prelegent: adw. Krzysztof Gąsior.

Zgłoszenia przez formularz: [tutaj](#).

Investigations w praktyce – od dowodu do decyzji: Od ustaleń postępowania do decyzji HR – raport forensic a dalsze działania personalne

Zapraszamy do udziału w cyklu webinarów Investigations w praktyce – od dowodu do decyzji.

Termin: 18 czerwca br., godz. 11:00 – 11:45, online.

Prelegenci: r. pr. Karolina Kanclerz, r. pr. Marcin Sanetra.

Zgłoszenia przez formularz: [tutaj](#).

Więcej o cyklu: [tutaj](#).



Zapraszamy do lektury najnowszego, 5. wydania publikacji **Pracownik i pracodawca w sądzie**. Publikacja została wydana wspólnie z Dziennikiem Gazetą Prawną.



Zawiera omówienie następujących zagadnień:

- Pracodawca w sądzie – kto jest stroną w postępowaniu.
- Jak długo trwa i ile kosztuje sprawa pracownicza.
- Odwołanie od wypowiedzenia umowy o pracę i zwolnienia dyscyplinarnego.
- Co może być dowodem w sprawie.
- Sprawy dotyczące mobbingu i dyskryminacji.
- Sprawy o zapłatę za nadgodziny.
- Ustalenie istnienia stosunku pracy.
- Równość wynagrodzeń a spory sądowe.
- Nowe uprawnienia PIP oraz reklasyfikacja umów B2B w umowy o pracę.

Autorzy: r. pr. Marcin Szlasa-Rokicki, r. pr. Sławomir Paruch, r. pr. Robert Stępień, r. pr. Karolina Kanclerz, adw. Bartosz Wszeborowski, Michał Bodziony, r. pr. Jakub Grabowski-Castañeda, Julita Kołodziejska.

Publikacja dostępna na stronie Dziennika Gazety Prawnej.