

**Katarzyna Ziółkowska**

Kancelaria C&C Chakowski & Ciszek

**Maciej Chakowski**  <https://orcid.org/0000-0001-6484-1587>

Kancelaria C&C Chakowski & Ciszek

**Krzysztof Walczak**  <https://orcid.org/0000-0003-1383-6993>

Uniwersytet Warszawski

## OUTSOURCING PROCESOWY CZY OUTSOURCING PRACOWNICZY – DYLEMATY POLSKIEGO USTAWODAWCY

### Abstract

#### Process Outsourcing or Employee Outsourcing – Dilemmas of the Polish Legislator

The article discusses the mutual relations between various forms of external employment that currently exist on the Polish labor market. The first is „temporary” employment based on the Act of 9 July 2003 on the employment of temporary workers. Since this employment results directly from the regulations, its application does not raise any doubts. A different situation occurs in the case of using two forms of outsourcing, the so-called process and employee outsourcing. They are not directly regulated in law. The authors, discussing the principles of their application, believe that properly applied procedural outsourcing can be considered a legal form of work. On the other hand, employee outsourcing, as a form in practice identical to the provision of work through a temporary employment agency, is a violation of the law. This is also related to the legal risks indicated in the article, therefore, according to the authors, this last form of employment should not be used.

**Słowa kluczowe:** outsourcing procesowy, outsourcing pracowniczy, agencja pracy tymczasowej, umowa o pracę, umowa zlecenia

**Keywords:** process outsourcing, employee outsourcing, temporary employment agency, employment contract, civil law contract

**ASJC:** 3308, **JEL:** K31

## Wstęp

Rynek tzw. zatrudniania zewnętrznego, zapewniającego zdecydowanie większą elastyczność niż zatrudnianie własnego personelu, rozwija się w ostatnich latach bardzo dynamicznie. W początkowym okresie opierał się on głównie na zatrudnianiu za pośrednictwem agencji pracy tymczasowych na podstawie ustawy z dnia 9 lipca 2003 roku o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz.U. 2025, poz. 236 tekst jedn., dalej: „u.z.p.t.”), która, co warto podkreślić, zezwala również na zatrudnienie na podstawie umów prawa cywilnego (Walczak 2022). Jednakże nowelizacja tej regulacji dokonana na podstawie ustawy z dnia 7 kwietnia 2017 roku (Dz.U. 2017, poz. 962) w istotny sposób ograniczyła możliwości tej formy zatrudniania. Jak bowiem wskazuje art. 20 ust. 2 u.z.p.t., agencja pracy tymczasowej może skierować daną osobę do wykonywania pracy tymczasowej na podstawie umowy o pracę oraz umowy prawa cywilnego na rzecz jednego pracodawcy użytkownika przez okres nieprzekraczający łącznie 18 miesięcy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy. Równocześnie zgodnie z ust. 4 tego samego artykułu pracodawca użytkownik może korzystać z pracy tej samej osoby wykonującej pracę tymczasową na podstawie umowy o pracę oraz umowy prawa cywilnego przez okres nieprzekraczający łącznie 18 miesięcy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy (Paluszkiewicz 2017).

Regulacja ta uniemożliwiła stosowanie dotychczasowych praktyk „przerzucania” pracownika pomiędzy kolejnymi agencjami, przy faktycznym skierowaniu do tego samego pracodawcy użytkownika. W reakcji na tę zmianę na znaczeniu zaczęła zyskiwać inna forma zatrudnienia zewnętrznego, jaką jest świadczenie usług w ramach tzw. outsourcingu. Jest to pojęcie stosowane powszechnie w praktyce, które jednak w zasadzie jak dotąd nie zostało zdefiniowane w polskich przepisach. Dynamiczny rozwój tego typu działalności na rynku pracy sprawił jednak, że nierzadko to, co strony umowy traktują jako usługę, faktycznie jest realizowane jako udostępnianie personelu i *de facto* kierowanie pracownikami tymczasowymi, co w wielu przypadkach dotyczy cudzoziemców. Dlatego też urzędy wojewódzkie w całej Polsce zaczęły w ostatnim czasie domagać się wykazywania, że cudzoziemcy faktycznie mają realizować usługę, a nie wykonywać pracę tymczasową. Usługi tylko pozorujące outsourcing, a faktycznie będące kierowaniem pracownikami tymczasowymi praktyka nazwała outsourcingiem pracowniczym lub leasingiem pracowniczym. Zakreślenie ram jednego i drugiego zjawiska nastrocza zarówno uczestnikom rynku, jak i organom państwowym problemów. Niniejszy artykuł poświęcony jest analizie tego zjawiska.

## 1. Pojęcie outsourcingu

Na początku należy wskazać, że przepisy prawa nie definiują pojęcia outsourcingu, które pochodzi od angielskiego zwrotu „outside resource using”, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza „korzystanie z zasobów zewnętrznych” (Antczak 2022, s. 208). Zjawisko to stanowi wyodrębnienie określonych zadań lub funkcji ze struktury organizacyjnej pracodawcy i zlecenie ich realizacji podmiotowi zewnętrznemu (Foltys 2018; Kopczyński 2010).

Jest to więc swoisty rodzaj „podwykonawstwa”, chociaż Sąd Najwyższy w nowszym orzecznictwie (np. w wyrokach z dnia 18 czerwca 2019 roku, I UK 159/18, Legalis czy z dnia 2 października 2019 roku, II UK 103/18, Legalis) wskazuje, że nie są to pojęcia tożsame. Podwykonawstwo w rozumieniu art. 738 § 1 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku Kodeks cywilny (Dz.U. 2024, poz. 1061 tekst jedn., dalej: „k.c.”) zakłada bowiem, że zlecenie wykonuje sam przyjmujący zlecenie i może powierzyć wykonanie zlecenia osobie trzeciej tylko wtedy, gdy to wynika z umowy lub ze zwyczaju, albo gdy jest do tego zmuszony przez okoliczności. Z kolei outsourcing opiera się właśnie na zaangażowaniu osób trzecich do realizacji danego zamówienia.

Jeżeli zaś chodzi o pojęcie podwykonawstwa, to znajdujemy jego definicję w ustawie z dnia 11 września 2019 roku Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2024, poz. 1320 tekst jedn. ze zm.). I tak zgodnie z jej art. 7 pkt. 27 przez umowę o podwykonawstwo należy rozumieć umowę w formie pisemnej o charakterze odpłatnym, zawartą między wykonawcą a podwykonawcą, a w przypadku zamówienia na roboty budowlane innego niż zamówienie w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa, także między podwykonawcą a dalszym podwykonawcą lub między dalszymi podwykonawcami, na mocy której odpowiednio podwykonawca lub dalszy podwykonawca zobowiązuje się wykonać część zamówienia. Należy jednak podkreślić, że definicji tej nie stosuje się poza zamówieniami publicznymi.

Mimo braku definicji ustawowej pojęcie outsourcingu pojawia się w orzecznictwie, czego dobrym przykładem jest cytowany wyżej wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 czerwca 2019 roku (I UK 159/18), zgodnie z którym umowa outsourcingu usług to umowa nienazwana według Kodeksu cywilnego. Można ją określić jako umowę świadczenia usług na warunkach zlecenia bądź o charakterze mieszanym, z elementami umowy o dzieło czy dostawy. Umowa outsourcingu w praktyce może przyjmować różne formy, w tym tzw. outsourcingu pracowniczego, polegającego na korzystaniu z pracowników firmy zewnętrznej przy świadczeniu określonych usług, co w aspekcie finansowym może stanowić korzystną alternatywę wobec zatrudniania własnych pracowników. Inne formy outsourcingu występujące w obrocie mogą dotyczyć np. usług: informatycznych, księgowych, logistycznych, transportowych, obsługi administracyjnej czy marketingowych.

## 2. Outsourcing a przejęcie zakładu pracy

Zagadnienie poprawnej identyfikacji tzw. umów outsourcingowych, zauważanej od dawna w orzecznictwie sądów, początkowo w dużej mierze dotyczyło kwestii związanych ze stanami faktycznymi, w których pracownicy zostali przejęci przez inny podmiot, a następnie wykonywali te same prace na rzecz uprzedniego pracodawcy, jednak już jako pracownicy podwykonawcy. Przykładowo Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 13 kwietnia 2010 roku (I PK 210/09, Legalis) wskazał, że powierzenie przez pracodawcę wykonywania zadań pomocniczych podmiotowi zewnętrznemu świadczącemu usługi w tym zakresie (outsourcing) nie może stanowić przejścia części zakładu pracy na innego pracodawcę (art. 23<sup>1</sup> § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks pracy, Dz.U. 2025, poz. 277 tekst jedn., dalej: „k.p.”), jeżeli nie przemawia za tym

kompleksowa ocena takich okoliczności, jak: rodzaj zakładów, przejęcie składników majątkowych i niematerialnych, przejęcie większości pracowników, przejęcie klientów, a zwłaszcza stopień podobieństwa działalności prowadzonej przed i po przejęciu zadań.

Warto wskazać, że w razie zawarcia tzw. umowy outsourcingowej w takich okolicznościach (w połączeniu z konstrukcją tzw. przejścia części zakładu pracy na innego pracodawcę, ale przy pozostawieniu kierownictwa nad pracownikami przy poprzednim pracodawcy) tak wykreowany outsourcing jest uznawany za sprzeczny z art. 22 § 1 oraz art. 23<sup>1</sup> k.p., co prowadzi do wniosku o nieważności tej czynności prawnej na podstawie art. 58 § 1 k.c. Reguły ustalone w toku postępowań sądowych w tego rodzaju sprawach można odnieść także do innych umów, a więc takich, w ramach których praca jest świadczona również albo wyłącznie przez pracowników pozyskanych na zewnątrz firmy zamawiającego. Wynika z nich bowiem, że elementem kluczowym przy zawieraniu tego rodzaju umów jest bieżące zarządzanie pracą pracowników przez podmiot ich zatrudniający i jego wyodrębnienie organizacyjne w zakładzie odbiorcy usługi. Bogate orzecznictwo w tym zakresie wskazuje, że do oceny, czy rzeczywiście doszło do przejścia zakładu pracy, konieczne jest ustalenie, czy nowy usługodawca przejął decydującą o jej zachowaniu część pracowników lub majątku (wyposażenia materialnego) przejmowanej jednostki. Przykładowo, jak wskazuje Sąd Apelacyjny w Poznaniu w wyroku z dnia 28 lutego 2023 r. III AUa 733/21, Legalis, o tym, czy dochodzi do spełnienia przesłanek zawartych w art. 23<sup>1</sup> § 1 KP nie decydują umowy i porozumienia zawarte między odwołującą i firmami spółkami outsourcingowymi, ale okoliczności faktyczne identyfikujące normatywne pojęcie przejścia zakładu pracy. Nie mogło być mowy o przejęciu zakładu bądź jego części na podstawie art. 23<sup>1</sup> § 1 KP w sytuacji, gdy zawarte umowy dotyczyły wyłącznie przejścia pracowników, a nie obejmowały składników majątkowych służących realizacji powierzonych im zadań, a przedmiotem działalności przejmujących firm miał być wyłącznie wynajem przejętych na mocy porozumienia pracowników, a nie kontynuacja działalności prowadzonej przez odwołującą przed przejęciem.

Należy też wskazać, że wątpliwości związane z outsourcingiem są wyrażane przez Głównego Inspektora Pracy, który w sprawozdaniach ze swojej działalności od wielu lat wskazywał na istotny problem „outsourcingu pozorowanego”, w szczególności w kontekście przejścia zakładu pracy (Pachała 2021, s. 34).

### 3. Outsourcing a praca tymczasowa

Nierzadko w przypadku świadczenia usług przez jeden podmiot na terenie zakładu innego podmiotu pojawia się zarzut naruszenia przepisów dotyczących świadczenia usług pracy tymczasowej, zagrożony sankcjami opartymi na regulacjach ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, jak również ustawy z dnia 20 marca 2025 roku o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. 2025, poz. 620).

Tak jak wskazano wyżej, ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych narzuca w takim przypadku obostrzenia odnośnie wykonywanej pracy, np. maksymalny 18-miesięczny okres wykonywania pracy przez pracownika tymczasowego skierowanego przez dany podmiot

będący agencją pracy tymczasowej do danego pracodawcy użytkownika (Reda-Ciszewska 2020), konieczność porównywania wysokości wynagrodzeń z wynagrodzeniami pracowników pracodawcy użytkownika (Świątkowski 2023; Florczak 2024), a także reguluje sytuacje, w których praca tymczasowa w ogóle nie może być wykonywana, np. zakazuje stosowania pracy tymczasowej przy wykonywaniu pracy szczególnie niebezpiecznej w rozumieniu przepisów wydanych na podstawie art. 237<sup>15</sup> k.p. (art. 8 pkt. 1 u.z.p.t.).

Do tego problemu odniósł się m.in. Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 27 stycznia 2016 roku (I PK 21/15, Legalis a także Sąd Apelacyjny w Katowicach w wyroku z dnia 10 stycznia 2019 roku (III AUa 1162/18, Legalis). Wskazano tam, że podstawową cechą odróżniającą outsourcing pracowniczy od zatrudnienia pracowników własnych lub też świadczenia pracy przez pracowników tymczasowych jest brak bezpośredniego i stałego podporządkowania (zarówno prawnego, jak i faktycznego) wykonawców w stosunku do podmiotu, u którego takie usługi lub praca są wykonywane. W przypadku skierowania pracownika przez outsourcingera do pracy w innym podmiocie pracownik ten może podlegać jedynie pośredniemu i krótkotrwałemu zwierzchnictwu w nowym miejscu pracy.

Umowy w ramach outsourcingu powinny więc uwzględniać ten wymóg w pierwszej kolejności. Oczywiście należy zwracać uwagę także na inne ich elementy, zwłaszcza te charakterystyczne dla umów o skierowanie pracowników tymczasowych. Wobec powyższego zatrudnione osoby nie mogą zostać wprost przekazane usługobiorcy, z którym usługodawca ma podpisaną umowę, nawet jeśli nazwana jest umową outsourcingową. Jeśli pracownicy tacy zaczną podlegać wprost kierownictwu usługobiorcy, a rola usługodawcy ograniczy się do wypłacania wynagrodzeń i rozliczania ZUS, będzie to stanowić outsourcing pracowniczy i schemat charakterystyczny dla pracy tymczasowej.

Nieprawidłowości związane z umową outsourcingową mogą występować zarówno na poziomie samego kontraktu (błędnie sformułowanej treści umowy outsourcingowej), jak i na poziomie faktycznej realizacji tej umowy (niewłaściwego korzystania z konstrukcji przewidzianych taką umową). W praktyce może to powodować, że organy nadzorczo-kontrolne, uznając takie praktyki za wadliwe prawnie, sprowadzą swoje działania do uznania relacji za trójpodmiotową, tj. za faktyczne korzystanie z usług pracy tymczasowej, albo uznania relacji za dwupodmiotową, gdzie usługobiorca będzie traktowany jak rzeczywisty pracodawca. Ma to dalekosiężne konsekwencje zarówno w sferze zatrudnienia, jak również w obszarze ubezpieczeniowo-podatkowym. W takim przypadku usługobiorca staje się tzw. rzeczywistym pracodawcą, co niesie za sobą ustalenie stosunku pracy z wykonującymi na jego rzecz pracownikami bezpośrednio z jego organizacją. Sama umowa outsourcingu traktowana będzie zaś jako zawarta dla pozorów (art. 83 k.c.).

#### **4. Outsourcing procesowy a outsourcing pracowniczy**

Wracając do głównego wątku rozważań, należy wskazać, że outsourcing procesowy skupia się na przekazaniu podmiotowi zewnętrznemu całościowego procesu, przy zachowaniu pełnego zarządzania personelem przez wykonawcę usługi jako podmiotu zatrudniającego, w tym

określania zasad wynagradzania (Walczak 2024). Rolą usługobiorcy jest tylko ocena jakości usług i wypłata ustalonego wynagrodzenia za ich świadczenie.

Oprócz samej treści umowy na prawidłowe realizowanie usług w ramach outsourcingu procesowego będą miały wpływ następujące okoliczności:

- bieżąca kontrola nad rzeczywistym sposobem jej wykonywania. Usługodawca (wykonawca) musi stale utrzymać kierownictwo nad swoimi pracownikami. Dopuszcza się przyjmowanie współpracy – wskazówek czy wręcz żądań ze strony odbiorcy usługi. Niezbędne natomiast jest wyznaczenie personelu nadzorującego pełniącego funkcje koordynatorów sprawujących formalny nadzór nad zatrudnionymi w liczbie odpowiedniej do liczby osób realizujących usługi, tak aby zarządzanie personelem było faktycznie zadaniem wykonawcy. Nie wyłącza to prawa bieżącego nadzoru nad całokształtem usługi ze strony odbiorcy, wykluczone jest jednak komunikowanie poleceń i żądań bez pośrednictwa koordynatorów;
- precyzyjne wyodrębnienie procesu będącego przedmiotem świadczonych usług. Umowa musi precyzyjnie i szczegółowo wyodrębniać zadania, których wykonania usługodawca się podejmie;
- wykonawca przejmuje odpowiedzialność za zarządzanie i wykonanie danego zadania od początku do końca. Odbiorca usługi otrzymuje gotowy efekt, bez konieczności ingerowania w codzienne operacje, a ryzyko operacyjne i organizacyjne przejmuje wykonawca;
- wyodrębnienie wizualne załogi zewnętrznej;
- odpowiedni przepływ zamówień, które nie mogą polegać jedynie na zamówieniu personelu, który będzie wykonywał pracę pod kierownictwem usługobiorcy;
- rozliczenie za wykonaną usługę (efekt pracy), a nie za liczbę godzin pracy świadczonej w ramach projektu, szczególnie bazujące na koszcie roboczogodziny;
- uregulowanie korzystania z narzędzi i maszyn (*tooling*) oraz dostępu do powierzchni zakładu odbiorcy usługi;
- używanie odpowiednich nazw w ramach współpracy, unikanie pomyłek w zakresie kierownictwa i podporządkowania osób wykonujących usługi. Nagminnie w praktyce stosuje się określenie „agencja” na usługodawcę.

Mając na uwadze powyższe problemy praktyczne z prawidłową identyfikacją tej formy działalności, ustawodawca jakby „tylnymi drzwiami usankcjonował” jej istnienie w przepisach dotyczących kodów PKD. W rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2024 roku w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 2024, poz. 1936), obowiązującym od dnia 1 stycznia 2025 roku, we wprowadzeniu do klasyfikacji znalazł się odrębny rozdział 3.4.1 zatytułowany „Outsourcing, działalność na zlecenie”. Co więcej, w punkcie 50 wprowadzono nawet definicję tego zjawiska, wskazując, że „w tym układzie zleceniodawca (*principal*) to podmiot, który zawiera umowę z innym podmiotem (tu zwanym zleceniobiorcą) na wykonanie określonych zadań, takich jak część lub cały proces produkcyjny, usługi związane z zatrudnieniem lub usługi pomocnicze”. Jest to więc bardzo szerokie rozumienie tego pojęcia obejmujące nawet usługi związane z zatrudnieniem, jednak co najważniejsze musi opierać się ono na „wykonaniu określonych zadań”, innymi słowy, polegać na wyodrębnieniu procesu powierzanego zewnętrznemu podmiotowi.

Z kolei outsourcing pracowniczy opiera się na udostępnieniu pracowników i kontroli odbiorcy nad wykonywanymi zadaniami i osobami je realizującymi, co, jak wskazano wyżej, na gruncie polskiego ustawodawstwa oznacza pracę tymczasową. W tym modelu pracownicy pozostają formalnie zatrudnieni przez firmę outsourcingową, jednak wykonują pracę pod kierownictwem i na rzecz klienta, a klient przejmuje funkcję nadzorczą wobec załogi outsourcera.

To, jak trudne jest zdefiniowanie i ocena analizowanego zjawiska, doskonale obrazuje cytowany wyżej wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 października 2019 roku (II UK 103/18), gdzie w uzasadnieniu znalazł się *passus*, że: „powierzenie pracownikowi lub zleceniobiorcy (usługodawcy) wykonywania czynności określonych w umowie o pracę lub umowie zlecenia (umowie o świadczenie usług) na rzecz innego podmiotu nie oznacza jeszcze, że wskutek tego pracownik lub zleceniobiorca (usługodawca) staje się pracownikiem lub zleceniobiorcą beneficjenta jego pracy. Podobnie wykonywanie pracy w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę lub zleceniodawcę (usługobiorcę), znajdującym się w zakładzie pracy innego podmiotu i pod jego kierownictwem, nie powoduje automatycznie nawiązania stosunku pracy lub stosunku zlecenia z tym innym podmiotem”. Orzeczenie to ma istotne znaczenie dla praktyki gospodarczej i stanowi ważny punkt odniesienia w zakresie interpretacji umów outsourcingowych, potwierdzając legalność i pełnoprawny charakter umów outsourcingowych w obrocie gospodarczym. Także w tym orzeczeniu podkreślono, że w przypadku outsourcingu kluczowe jest ustalenie, kto faktycznie korzysta z pracy danych osób i kto sprawuje nad nimi nadzór. W sytuacji gdy praca jest wykonywana na rzecz innego podmiotu, to ten podmiot jest zobowiązany do opłacania składek na ubezpieczenia społeczne.

## 5. Konsekwencje stosowania outsourcingu pracowniczego

W przypadku stwierdzenia wadliwości umowy outsourcingu, czyli ustalenia realizacji usług w formule outsourcingu pracowniczego, w tym ustalenia, że usługa stanowi faktyczną usługę pracy tymczasowej, ewentualne ryzyko dotyczy głównie odbiorcę usług (Chakowski 2021, s. 37). W przypadku uznania przez organy nadzorczo-kontrolne danych praktyk outsourcingowych za relację trójpodmiotową, tj. noszącą wyłącznie cechy zatrudnienia tymczasowego, usługobiorca zostaje pracodawcą użytkownikiem w rozumieniu ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Mędrala 2011, s. 189; Raczkowski 2016, s. 367). W zakresie legalności powierzenia pracy stanowi to podstawę do stwierdzenia nielegalnego zatrudnienia.

Należy tu także zwrócić uwagę na przepisy z zakresu ubezpieczeń społecznych i regulacje podatkowe (Rycak 2024, s. 539). W przypadku ustalenia przez organ skarbowy, że usługa wykazana na fakturze VAT nie była realizowana, gdyż była to faktycznie praca tymczasowa, powstaje ryzyko uznania takiej faktury za wadliwą. To pociąga za sobą zakwestionowanie prawa do odliczenia VAT-u w zakresie wykazanych na fakturze błędnych pozycji na podstawie art. 88 ust. 3a pkt. 4a ustawy z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług (Dz.U. 2025, poz. 775 tekst jedn.). Zgodnie z powołanym przepisem nie stanowią podstawy do obniżenia podatku należnego oraz zwrotu różnicy podatku lub zwrotu podatku naliczonego faktury i dokumenty celne, w przypadku gdy wystawione faktury stwierdzają czynności, które nie

zostały dokonane – w części dotyczącej tych czynności, ponieważ przedmiotem faktycznej usługi była praca tymczasowa albo nie było w ogóle usługi. Ponadto obowiązkiem pracodawcy mógłby zostać obciążony odbiorca usługi przy ustaleniu, że był rzeczywistym pracodawcą dla zewnętrznego personelu wykonawcy usług. W takim przypadku mógłby zostać uznany za zobowiązanego do rozliczania wynagrodzeń pracowników usługodawcy, pracujących na rzecz odbiorcy usługi, w stosunku do ZUS i organów podatkowych. Ryzyko wiązałoby się zatem z niedochowaniem obowiązku zgłoszenia, rozliczania składek na ubezpieczenia i zaliczek na podatki oraz związanych z tym sankcji. Sankcje, liczne i zróżnicowane, obejmują odsetki za zaległości publicznoprawne, dodatkowe sankcje administracyjne – nawet do 100% zaległych składek, a także kary na gruncie przepisów karnych i karno-skarbowych.

Konsekwencje niewłaściwego stosowania outsourcingu pracowniczego mają również swoje odzwierciedlenie w przypadku zatrudniania cudzoziemców, czego dobrym przykładem jest wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 1 czerwca 2022 roku (III OSK 5047/21, Legalis) w sprawie o wydanie zezwolenia na pracę cudzoziemca. Jak wskazuje ten Sąd, źle realizowany outsourcing (czyli outsourcing pracowniczy) prowadzi do naruszeń prawa. Prawo przewiduje bowiem, że legalne zatrudnienie pracowników tymczasowych może być zrealizowane tylko przez agencje pracy tymczasowej. Natomiast outsourcing – rozumiany jako umowa, w której cudzoziemiec jest „udostępniany” innej firmie – nie daje podstaw do wydania zezwolenia na pracę, chyba że realizowany jest przez agencję pracy tymczasowej, która zgodnie z przepisami posiada uprawnienia do legalizacji zatrudnienia cudzoziemców.

Wątpliwości te jednoznacznie rozstrzygnęła obecnie ustawa z dnia 20 marca 2025 roku o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. 2025, poz. 621). Zgodnie z jej art. 13 ust. 1 pkt. 7 przesłanką do niewydania cudzoziemcowi zezwolenia (względnie rejestracji oświadczenia) jest sytuacja, gdy z okoliczności sprawy wynika, że cudzoziemiec byłby zatrudniony przez podmiot, który nie jest agencją pracy tymczasowej działającą na terytorium RP zgodnie z obowiązującymi przepisami, a praca byłaby wykonywana na rzecz osoby trzeciej. To właśnie w tej przesłance upatrywana jest iluzoryczność outsourcingu. Mimo zabiegów organizacji pracodawców w procesie legislacyjnym do rozszerzenia tej przesłanki o wykonywanie pracy nie tylko na rzecz osoby trzeciej, ale i „pod bezpośrednim kierownictwem”, nie zostało to uwzględnione przez Parlament. Szkoda tylko, że ustawodawca nie okazał się konsekwentny przy wprowadzaniu przepisów karnych. Artykuł 84 ust. 12 omawianej ustawy przewiduje grzywnę dla tego, „[k]to, powierzając pracę cudzoziemcowi, kieruje go do wykonywania pracy na rzecz i pod kierownictwem innego podmiotu na innej podstawie niż umowa przewidująca wykonywanie pracy tymczasowej”. Do nałożenia grzywny niezbędna będzie realizacja obu przesłanek – wykonywania pracy na rzecz i pod kierownictwem.

## Podsumowanie

Jak staraliśmy się wykazać w powyższym artykule, mimo iż w „obrocie gospodarczym” istnieją dwa pojęcia – outsourcing procesowy i outsourcing pracowniczy – to tylko to pierwsze

można uznać za zgodne z prawem. Pogląd ten potwierdza jednoznacznie uzasadnienie ustawy o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, wskazujące na sytuacje, w których należy odmówić wydania zezwolenia na pracę cudzoziemca, które są wynikiem rosnącej skali nadużyć dotyczących udostępniania podmiotom trzecim pracowników o określonych kwalifikacjach w ramach tzw. outsourcingu pracowniczego pod pozorem świadczenia usług. Ustawodawca wyjaśnia zaś, że osoba trzecia to pracodawca użytkownik w rozumieniu ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. To rozstrzygnięcie jest ważne, ponieważ analiza orzecznictwa wskazanego w niniejszym artykule wskazuje, że samo pojęcie outsourcingu długo nie było rozumiane i stosowane jednolicie. Wiele z cytowanych orzeczeń posługuje się bowiem pojęciem outsourcingu pracowniczego, akceptując je jako zjawisko z założenia prawidłowe i dopuszczalne. Z perspektywy dzisiejszej praktyki rynku w tym miejscu zastosowano by określenie „outsourcing procesowy” lub „outsourcing usług”.

Podsumowując, należy wskazać, że zmiana prawa w obszarze cudzoziemskim może pozytywnie wpłynąć na „ucywilizowanie” sposobów, w jakich świadczy się w naszym kraju usługi zatrudnienia zewnętrznego, i zakończyć wieloletnie rozważania organów kontrolnych i sądów nad legalnością bądź jej brakiem dla usług outsourcingu pracowniczego, co jest zresztą wskazywane od lat w doktrynie prawa pracy (Latos-Miłkowska 2023).

## Bibliografia

- Antczak B. (2022) *Outsourcing pracownicz – analiza pojęcia* [w:] T. Duraj (red.), *Zatrudnienie tymczasowe jako nietytowa forma świadczenia*, Łódź.
- Chakowski M. (2021) *Umowy outsourcingu pracowniczego w praktyce polskich przedsiębiorstw* [w:] B. Godlewska-Bujok, K. Walczak (red.), *Zatrudnienie w epoce postindustrialnej*, Warszawa.
- Florczak I. (2024) *Zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu tymczasowym* [w:] M. Gersdorf, B. Godlewska-Bujok, A. Zwolińska (red.), *O tempora! O mores! O czasie pracy i o czasie zmian. Księga jubileuszowa Profesora Krzysztofa Rączki*, Warszawa.
- Foltys J.P. (2018) *Outsourcing. Idea. Koncepcja. Standard*, Toruń.
- Kopczyński T. (2010) *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Warszawa.
- Latos-Miłkowska M. (2023) *Kierowanie pracowników tymczasowych do pracy o nietymczasowym charakterze. O potrzebie redefiniowania modelu pracy tymczasowej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 2.
- Mędrała M. (2011) *Outsourcing pracownicz* [w:] A. Sobczyk (red.), *Z problematyki zatrudnienia tymczasowego*, Warszawa.
- Pachala E. (2021) *Outsourcing – ryzyko z perspektywy prawa pracy*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 2.
- Paluszkiewicz M. (2017) *Zatrudnienie tymczasowe po nowelizacji*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 11.
- Raczkowski M. (2016) *Outsourcing pracownicz. Delegowanie pracowników do pracy u innego pracodawcy na terenie Polski* [w:] Ł. Pisarczyk (red.), *Prawo pracy. Między gospodarką a ochroną pracy. Księga jubileuszowa Profesora Ludwika Florka*, Warszawa.

- Reda-Ciszewska A. (2020) *The Consequences of Exceeding the Maximum Duration of Temporary Agency Work in the Jurisprudence of the Polish Supreme Court*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 2.
- Rycak M. (2024) *Praca tymczasowa a outsourcing pracowniczy jako nietypowe formy zatrudnienia. Wyzwania i ryzyka dla przedsiębiorcy* [w:] J. Jaskulska, A. Napiórkowska, B. Rutkowska (red.), *Prawo pracy. Między teorią a praktyką. Księga jubileuszowa Profesora Jana Piątkowskiego*, Toruń.
- Świątkowski A.M. (2023) *Równe traktowanie pracowników tymczasowych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 9.
- Walczak K. (2022) *Zatrudnienie tymczasowe na podstawie umów cywilnoprawnych – ocena regulacji prawnej* [w:] T. Duraj (red.), *Zatrudnienie tymczasowe jako nietypowa forma świadczenia*, Łódź.
- Walczak K. (2024) *Wynagradzanie w podmiotach zatrudniających w ramach outsourcingu w kontekście zasady równego traktowania*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 12.

## Orzecznictwo

- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 kwietnia 2010 roku, I PK 210/09, Legalis.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 stycznia 2016 roku, I PK 21/15, Legalis.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 czerwca 2019 roku, I UK 159/18, Legalis.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 października 2019 roku, II UK 103/18, Legalis.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 10 stycznia 2019 roku, III AUa 1162/18, Legalis.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z dnia 28 lutego 2023 roku, III AUa 733/21, Legalis.
- Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 1 czerwca 2022 roku, III OSK 5047/21, Legalis.

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku Kodeks cywilny, Dz.U. 2024, poz. 1061 tekst jedn. ze zm.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks pracy, Dz.U. 2025, poz. 277 tekst jedn.
- Ustawa z dnia 9 lipca 2003 roku o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, Dz.U. 2025, poz. 236 tekst jedn.
- Ustawa z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług, Dz.U. 2025, poz. 775 tekst jedn.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017 roku o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2017, poz. 962.
- Ustawa z dnia 11 września 2019 roku Prawo zamówień publicznych, Dz.U. 2024, poz. 1320 tekst jedn. ze zm.
- Ustawa z dnia 20 marca 2025 roku o rynku pracy i służbach zatrudnienia, Dz.U. 2025, poz. 620
- Ustawa z dnia 20 marca 2025 roku o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 2025, poz. 621.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2024 roku w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz.U. 2024, poz. 1936.