

Uniwersytet Śląski w Katowicach
Szkoła Doktorska w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach
Wydział Prawa i Administracji
Instytut Nauk Prawnych

Justyna Anna Kania
***Due diligence* przedsiębiorstwa w łańcuchach wartości**

Rozprawa doktorska
napisana pod kierunkiem naukowym
dr hab. Marleny Jankowskiej – Augustyn, prof. UŚ

oraz promotora pomocniczego
dr inż. Mateusza Kowalskiego

Katowice 2025

SPIS TREŚCI

WSTĘP	8
I. Założenia terminologiczne i uwagi techniczne	8
i. Due diligence CSDDD	8
ii. Łańcuch wartości.....	11
iii. Korporacja transnarodowa, przedsiębiorstwo, firma, organizacja.....	13
II. Temat i uzasadnienie jego wyboru	17
III. Problem badawczy pracy i hipoteza.....	21
IV. Systematyka pracy	26
V. Metody badawcze.....	29
i. Metoda formalno-dogmatyczna.....	30
ii. Klasyfikacyjna metoda badawcza	32
iii. Komparatystka prawnicza	33
iv. Podejście interdyscyplinarne jako kontekst badania	36
v. Ekonomiczna analiza prawa	36
vi. Kontekst teoretyczno-prawny i funkcjonalne ujęcie prawa.....	38
vii. Metoda historycznoprawna.....	40
CZEŚĆ I	41
<i>Teoretyczne podstawy i rozwój koncepcji due diligence CSDDD oraz łańcucha wartości..</i>	<i>41</i>
Rozdział PIERWSZY	42
<i>Due diligence – uwarunkowania i geneza</i>	<i>42</i>
1.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału	42
1.2. Due diligence jako standard postępowania	44
1.2.1. Prawo rzymskie.....	47
1.2.2. Ewolucja due diligence w systemie <i>common law</i>	48
1.2.3. Regulacja dotycząca należytej staranności w prawie cywilnym	53
1.2.4. Prawo publiczne międzynarodowe	55
1.3. Due diligence jako proces badania faktów	63
1.3.1. Uwagi wstępne.....	63
1.3.1.1. Due diligence w umowach dotyczących przedsiębiorstwa w Polsce	66
1.4. Podsumowanie	69
Rozdział DRUGI	73
<i>Operacjonalizacja due diligence CSDDD w naukach o zarządzaniu</i>	<i>73</i>
2.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału	73
2.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu	75
2.2.1. Próby integracji CSR w systemie prawnym	81
2.2.2. CSR a łagodzenie konfliktów w przedsiębiorstwach	87
2.3. Ład korporacyjny	91
2.3.1. Modele CG.....	94
2.3.2. Koncepcja celu korporacyjnego.....	96
2.3.2.2. Cel korporacyjny jako instrument prawny we wdrażaniu due diligence CSDDD	99
2.4. Ekonomiczna analiza <i>due diligence CSDDD</i>	102
2.4.1. Gospodarka misji	103
2.4.2. Gospodarka w ramach ekonomii “obwarzanka”	108

2.5. <i>Due diligence</i> CSDDD w kontekście teorii rekursywności prawa i globalnego ładu.....	111
2.6. Podsumowanie	113
Rozdział TRZECI	114
<i>Łańcuch wartości</i>	114
3.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału	114
3.2. Ewolucja pojęcia łańcucha wartości w kontekście politycznej ekonomii rozwoju	118
3.3. Wprowadzenie do koncepcji łańcucha wartości	122
3.3.1. Łańcuch wartości jako koncepcja zarządzania i organizacji	122
3.3.2. Definicja wartości w ramach łańcucha wartości.....	123
3.3.3. Łańcuch wartości w kontekście globalnym i lokalnym	125
3.3.4. Skala przestrzenna łańcucha wartości.....	126
3.3.5. Złożoność współczesnych struktur gospodarczych	127
3.3.6. Klasyfikacja poszczególnych ogniw w ramach łańcucha wartości.....	128
3.4. Łańcuch wartości, łańcuch dostaw i łańcuch działalności: zależności i różnice	131
3.5. Typologia zarządzania w łańcuchach wartości	133
3.6. Instrumentalne studium przypadku: łańcuch wartości na przykładzie sektora TCLF	135
3.6.1. Zasady funkcjonowania łańcucha wartości TCLF	139
3.7. Podsumowanie	142
CZĘŚĆ II	144
<i>Analiza prawna i mechanizmy egzekwowania due diligence CSDDD</i>	144
Rozdział CZWARTY.....	145
<i>Due diligence CSDDD – próba rekonstrukcji definicji</i>.....	145
4.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału	145
4.2. Ewolucja <i>due diligence</i> CSDDD	146
4.3. <i>Due diligence</i> CSDDD – znaczenie terminu	155
4.4. Ewolucja regulacji dotyczących <i>due diligence</i> CSDDD i charakter norm prawnych w tym obszarze	160
4.4.1. Standardy <i>soft law</i>	163
4.4.1.1. Wytyczne ONZ	164
4.4.1.1.1. Znaczenie <i>due diligence</i> w zakresie praw człowieka	168
4.4.1.1.2. Zakres odpowiedzialności <i>due diligence</i> w zakresie praw człowieka	170
4.4.1.1.2. <i>Due diligence</i> w projekcie Traktatu o Biznesie i Prawach Człowieka	175
4.4.2. Wytyczne OECD.....	177
4.4.2.1. <i>Due diligence</i> w odniesieniu do niekorzystnego wpływu na środowisko a zmiana klimatu.....	180
4.4.3. Deklaracja MOP.....	185
4.4.4. Inne standardy międzynarodowe - normy ISO 26000:2010.....	187
4.5. Unia Europejska i koncepcja inteligentnego połączenia	189
4.6. Przepisy krajowe dotyczące <i>due diligence</i> CSDDD.....	191
4.7. Podsumowanie	193
Rozdział PIĄTY	197
<i>Konceptualizacja due diligence CSDDD w naukach prawnych</i>.....	197
5.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału	197

5.2. W kierunku Korporacyjnej Odpowiedzialności Społeczno-Prawnej	198
5.2.1. Rozliczalność a odpowiedzialność w ujęciu <i>responsibility</i> i <i>liability</i>	202
5.2.2. Charakterystyka Korporacyjnej Odpowiedzialności Społeczno-Prawnej (CSL)	207
5.3. Działania weryfikacyjne	215
5.3.1. Ocena wpływu	216
5.3.1.1 Zakres oceny wpływu	219
5.3.2. Działanie	220
5.3.3. Śledzenie	221
5.3.4. Komunikowanie	222
5.3.4.1. Sprawozdawczość	222
5.4. <i>Due diligence</i> CSDDD jako standard staranności	225
5.5. Podsumowanie	232
Rozdział SZÓSTY	234
<i>Mechanizmy egzekwowania obowiązku due diligence CSDDD</i>	<i>234</i>
6.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału	234
6.2. Wymogi <i>due diligence</i> CSDDD w wybranych krajach UE	235
6.2.1. Francuska ustawa o obowiązku czujności <i>Loi de vigilance</i>	235
6.2.1.1. Pierwszy wyrok sądowy w sprawie realizacji obowiązku czujności	240
6.2.2. Niemiecka ustawa o należytej staranności LkSG	242
6.3. Wymogi <i>due diligence</i> CSDDD na poziomie UE	246
6.3.1. CSDDD	246
6.3.1.1. Historia przyjęcia aktu	249
6.3.1.2. Analiza CSDDD	251
6.3.1.2.1. Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa	252
6.3.1.2.2. Zakres oddziaływania CSDDD	254
6.3.1.2.3. Treść obowiązku <i>due diligence</i> CSDDD	258
6.3.1.4. Bukiet środków zaradczych: Inteligentne zestawienie mechanizmów egzekucji	259
6.3.1.4.1. Środki egzekucji administracyjnej	260
6.3.1.4.1.1. Nakazy i sankcje	262
6.3.1.4.2. Odpowiedzialność cywilna przedsiębiorstw	264
6.3.1.5. Uwagi na tle prawa polskiego	266
6.4 Podsumowanie	275
WNIOSKI KOŃCOWE	278
ZAŁĄCZNIKI	284
Załącznik I	284
Załącznik II	285
BIBLIOGRAFIA	286
Akty prawne:	286
Orzecznictwo:	287
Dokumenty <i>soft law</i> , materiały legislacyjne, raporty	288
Źródła internetowe:	294
Literatura:	296
SPIS RYSUNKÓW i TABELI	327

WYKAZ SKRÓTÓW

Agenda 2030	Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch – niemiecki kodeks cywilny
BHR	Prawa człowieka i biznes (ang. <i>Business and Human Rights</i>)
BJR	Zasada biznesowej oceny sytuacji (ang. <i>Business Judgement Rule</i>)
CG	Ład korporacyjny (ang. <i>Corporate Governance</i>)
CSDDD lub Dyrektywa	Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 z dnia 13 czerwca 2024 r. W sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniająca dyrektywę (UE) 2019/1937 i rozporządzenie (UE) 2023/2859 (Tekst mający znaczenie dla EOG), PE/9/2024/REV/1, Dz.U. UE L 2024/1760
CSR	Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. <i>Corporate Sustainable Responsibility</i>)
CSL	Korporacyjna Odpowiedzialność Społeczno-Prawna (ang. <i>Corporate Sustainable Liability</i>)
Deklaracja ILO/Deklaracja MOP	Trójstronna deklaracja zasad dotyczących przedsiębiorstw wielonarodowych i polityki społecznej przyjęta przez Międzynarodową Organizację Pracy
ESG	akronim od “ <i>Environmental, Social, and Governance</i> ” (pl. Środowisko, Społeczństwo i Zarządzanie)
GCC	Globalny łańcuch towarowy (ang. <i>Global Commodity Chain</i>)
GVC	Globalny łańcuch wartości (ang. <i>Global Value Chain</i>)
KSH	Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U.2024.18 t.j. z dnia 2024.01.05)
k.c.	Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U.2024.1061 t.j. z dnia 2024.07.17)
Legalis	Internetowy System Informacji Prawnej Legalis – https://www.legalis.pl/
LEX	Internetowy System Informacji Prawnej LEX – https://www.lex.pl/

LkSG	<i>Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz</i> – niemiecka ustawa o należytej staranności w łańcuchach dostaw (BGBl i 2021, 2959)
Loi de vigilance	LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, JORF n°0074 du 28 mars 2017
MNC	Przedsiębiorstwo wielonarodowe (ang. <i>Multinational Corporations</i>)
MNE	Przedsiębiorstwo wielonarodowe (ang. <i>Multinational Enterprises</i>)
MPPGSiK	Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych
NAP	Krajowy Plan Działań (ang. <i>National Action Plan</i>)
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
Omnibus I	Wniosek: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady zmieniająca dyrektywy 2006/43/WE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 i (UE) 2024/1760 w odniesieniu do niektórych wymogów dotyczących sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju i niektórych wymogów w zakresie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, <i>COM(2025) 81 final</i> .
Omnibus II	Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2025/794 z dnia 14 kwietnia 2025 r. W sprawie zmiany dyrektywy (UE) 2022/2464 i dyrektywy (UE) 2024/1760 w odniesieniu do dat stosowania niektórych wymogów dotyczących sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz.U. UE L 2025/794.
ONZ lub UN	Organizacja Narodów Zjednoczonych (ang. <i>United Nations</i>)
SCM	Model powiązań społecznych (ang. <i>Social Connections Model</i>)
SRSg	Specjalny przedstawiciel Sekretarza Generalnego ONZ ds. praw człowieka oraz korporacji transnarodowych i innych przedsiębiorstw (ang. <i>Special Representative of the Secretary-General</i>)
TCLF	Tekstylna, odzież, skóra i obuwie (ang. <i>Textiles, Clothing, Leather and Footwear Industries</i>)
UE	Unia Europejska

Wytyczne OECD

Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej (ang. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*)

Wytyczne ONZ

Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka (ang. *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*)

WSTĘP

I. Założenia terminologiczne i uwagi techniczne

Problematyka niniejszej pracy koncentruje się na zagadnieniu *due diligence* przedsiębiorstwa w łańcuchach wartości. Termin *due diligence* przedsiębiorstwa będzie stosowany zamiennie z określeniem *due diligence CSDDD* — oba odnoszą się do pojęcia zdefiniowanego w Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 z dnia 13 czerwca 2024 r., której angielski tytuł (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) jest źródłem akronimu CSDDD¹. Ze względu na wielość kontekstów, w których termin *due diligence* jest analizowany w pracy, niezbędne jest podkreślenie, że przedmiotem analizy jest *due diligence* rozumiane w powiązaniu z przedsiębiorstwem² i/lub akronimem CSDDD, zgodnie z definicją poniżej. Dla odróżnienia, termin *due diligence* w omawianym zestawieniu będzie zapisywany kursywą.

Potrzeba uporządkowania podstawowych pojęć wynika z istotnego wyzwania, jakim jest niespójność terminologiczna towarzysząca temu obszarowi badawczemu. Trudności te mają swoje źródło zarówno w ograniczonym dorobku literatury prawniczej w języku polskim, jak i w niejednoznaczności przekładu terminu *due diligence*. Z tego względu we wstępie omówione zostaną kluczowe definicje, takie jak *due diligence CSDDD* oraz łańcuch wartości, w odniesieniu do funkcjonowania korporacji transnarodowych w globalnych relacjach gospodarczych. Jasne określenie tych pojęć stanowi konieczny punkt wyjścia dla dalszej analizy.

i. *Due diligence CSDDD*

Pojęcie *due diligence CSDDD* stanowi rdzeń niniejszej pracy, ponieważ wyznacza jej zakres przedmiotowy i jest szeroko stosowane w kontekście działalności korporacji transnarodowych. *Due diligence CSDDD* ma na celu stworzenie ram prawnych regulujących działalność korporacji transnarodowych, zwłaszcza w kontekście ich odpowiedzialności za

¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 z dnia 13 czerwca 2024 r. W sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniającą dyrektywę (UE) 2019/1937 i rozporządzenie (UE) 2023/2859 (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz.U. UE L 2024/1760 z 5.7.2024 r., dalej: CSDDD albo: Dyrektywa.

² W pracy omówiono sens zestawienia terminu *due diligence* z przedsiębiorstwem, ponieważ *due diligence* jest nierozdzielnie związane z działalnością gospodarczą i naturalnym kontekstem jego występowania jest właśnie funkcjonowanie przedsiębiorstw. Por. pkt i oraz 4.3.

łamanie praw człowieka i szkody środowiskowe w łańcuchach wartości. Pojęcie to zostanie szczegółowo wyjaśnione w dalszej części pracy. Na potrzeby wstępnych rozważań należy jednak wskazać, że to systematyczny proces identyfikacji, zapobiegania, minimalizowania oraz rozliczania się z rzeczywistego i potencjalnego negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na prawa człowieka i środowisko. Obejmuje zarówno dochodzenie faktów, jak i ich ocenę w świetle odpowiednich standardów staranności. Jako narzędzie proaktywne, opiera się na analizie ryzyka i jego redukcji, koncentrując się przede wszystkim na ochronie interesów społecznych – praw człowieka i środowiska – a nie wyłącznie na zabezpieczeniu przedsiębiorstwa przed ryzykiem biznesowym. Z uwagi na przyjęcie podejścia opartego na ryzyku, przedsiębiorstwa nie są zobowiązane do przeciwdziałania wszystkim możliwym negatywnym skutkom swojej działalności, lecz powinny koncentrować się na tych, które są najbardziej prawdopodobne lub najpoważniejsze, podejmując działania proporcjonalne do ich skali i charakteru. Dlatego – jak zostanie wykazane – obowiązki w zakresie *due diligence* CSDDD mają przede wszystkim charakter zobowiązań starannego działania, a nie zobowiązań rezultatu. W tym sensie *due diligence* CSDDD w omawianym ujęciu różni się zasadniczo od tradycyjnego *due diligence* stosowanego w umowach dotyczących przedsiębiorstwa (np. przy fuzjach i przejęciach), które koncentruje się głównie na ochronie interesów samego podmiotu gospodarczego. Różnica ta zostanie szczegółowo przeanalizowana w dalszej części pracy³.

Warto tutaj podkreślić, że w wielu źródłach pojęcie *due diligence* CSDDD odnosi się głównie do kwestii praw człowieka, marginalizując bądź wręcz pomijając zagadnienia związane z ochroną środowiska. Takie podejście wynika z faktu, że Wytyczne ONZ⁴, jako pierwszy dokument wprowadzający do dyskursu prawniczego zagadnienie *due diligence* w powyższym rozumieniu, nie odnosiły się bezpośrednio do ochrony środowiska w ramach *due diligence* w zakresie praw człowieka, lecz jedynie wskazywały na obowiązek przestrzegania międzynarodowo uznanych praw człowieka. Niemniej jednak, w świetle przyjęcia przez państwa członkowskie ONZ w 2022 r. prawa do czystego, zdrowego i zrównoważonego środowiska za prawo człowieka, *due diligence* w zakresie praw człowieka powinno obejmować również perspektywę środowiskową⁵. Zatem, nawet jeśli odwołuje się w terminologii do praw

³ Zob. pkt 1.3.

⁴ UN Office of the High Commissioner for Human Rights, *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*, New York; Geneva: UN, 2011, dalej jako Wytyczne ONZ.

⁵ Zgromadzenie Ogólne ONZ, *Rezolucja A/RES/76/300 „Prawo człowieka do czystego, zdrowego i zrównoważonego środowiska”*, 28 lipca 2022 r., <https://undocs.org/A/RES/76/300> (dostęp: 22.04.2025).

człowieka, w rzeczywistości obejmuje także kwestie ochrony środowiska, wskazując na nie, choćby przez użycie *per analogiam*.

Sam termin *due diligence*, rozumiany abstrakcyjnie – tj. bez przypisania do konkretnego kontekstu prawnego – nie ma ścisłego odpowiednika w języku polskim, choć bywa tłumaczony dosłownie jako „należyta staranność” w rozumieniu prawa cywilnego. Jak wspomniano powyżej, w ujęciu dominującym w praktyce prawnej i gospodarczej *due diligence* postrzegane jest głównie jako narzędzie analizy ryzyka w transakcjach handlowych, zwłaszcza typu *mergers and acquisitions* (fuzje i przejęcia). Tymczasem należyta staranność w rozumieniu art. 355 k.c. to normatywnie określony wzorzec zachowania, wyznaczający sposób postępowania, którego dochowanie ma prowadzić do należytego wykonania zobowiązania⁶. W znaczeniu przypisywanym *due diligence CSDDD* – rozumianemu jako procedura identyfikacji, zapobiegania i minimalizacji negatywnych skutków działalności gospodarczej – może jednak dojść do funkcjonalnego powiązania z art. 355 k.c. Przykładowo: przeprowadzenie procedury *due diligence CSDDD* może zostać uznane za dowód dochowania wymaganej staranności w konkretnej sprawie⁷. Nie oznacza to jednak, że oba pojęcia są tożsame ani że *due diligence CSDDD* znajduje podstawę normatywną w art. 355 k.c.⁸.

Zachowanie zatem angielskiego terminu *due diligence* w niniejszej pracy wynika z następujących powodów: po pierwsze, brak jednoznacznego polskiego odpowiednika tego terminu sprawia, że jego tłumaczenie może prowadzić do uproszczeń lub błędnych skojarzeń. Występuje w różnych gałęziach prawa, w tym w ramach prawa prywatnego, a także publicznego prawa międzynarodowego, co wskazuje na jego wieloaspektowy charakter. Przetłumaczenie tego pojęcia w sposób jednolity mogłoby prowadzić do mylnego utożsamienia go z jednym, ściśle określonym standardem. Po drugie, *due diligence*, w znaczeniu użytym w pracy ma ugruntowane znaczenie w międzynarodowym kontekście prawnym i biznesowym. Termin ten występuje w dokumentach *soft law* takich organizacji jak ONZ czy OECD, a także w praktyce transakcyjnej i w ramach przepisów dotyczących zgodności (ang. *compliance*)⁹. Z tego względu zasadne wydaje się zachowanie oryginalnej formy *due diligence*, ponieważ termin ten jest powszechnie rozumiany na całym świecie, co ma szczególne znaczenie

⁶ Kwestia usytuowania *due diligence* na pograniczu standardu i procedury została omówiona w rozdziale 1.

⁷ Podobne podejście przyjęto w wyroku w holenderskiej sprawie *Milieudefensie i in. przeciwko Royal Dutch Shell*, o czym szerzej mowa w pkt 5.2.2 niniejszej pracy.

⁸ Zagadnienie oceny *due diligence CSDDD* w świetle standardu należytej staranności omówiono szczegółowo w pkt 6.3.1.5.

⁹ E. Bogiel, „1.2. Definicja i geneza pojęcia *compliance*”, [w:] *Compliance. Przewodnik praktyczny*, red. J. Majcher, A. Otto, Warszawa 2024.

w kontekście zglobalizowanego obiegu prawnego i gospodarczego, którego dotyczy niniejsza praca.

Także zestawienie terminu *due diligence* z pojęciem przedsiębiorstwa wynika z potrzeby określenia specyficznego zakresu jego zastosowania w kontekście działalności gospodarczej. W odróżnieniu od innych form należytej staranności, takich jak należyta staranność wobec klienta (ang. *customer due diligence*) czy należyta staranność w zakresie praw człowieka (ang. *human rights due diligence*), odniesienie do przedsiębiorstwa dotyczy szczególnych procedur oraz wymogów oceny ryzyka związanego z odpowiedzialnością przedsiębiorstw za negatywne skutki ich działalności dla praw człowieka oraz środowiska.

ii. Łańcuch wartości

Łańcuch wartości to pojęcie wywodzące się z nauk ekonomicznych¹⁰, którego autorstwo przypisuje się Michaelowi Porterowi¹¹. Odnosi się ono do wszystkich czynności podejmowanych w ramach oraz w otoczeniu działalności przedsiębiorstwa – zarówno poprzedzających, jak i następujących po sprzedaży produktów – w tym ich użytkowania przez konsumentów oraz utylizacji po zakończeniu cyklu życia. Łańcuch wartości obejmuje zorganizowaną sekwencję czynności, z których każda wnosi określoną wartość dodaną – zarówno w ujęciu ekonomicznym, jak i funkcjonalnym – rozciągając się na całe spektrum procesów: od wydobycia surowców, przez produkcję i dystrybucję, aż po końcowe zagospodarowanie odpadów. Na każdym z tych etapów generowana jest wartość, z której poszczególni uczestnicy czerpią korzyści – finansowe lub organizacyjne – co czyni z tego ujęcia najszersze i najbardziej kompleksowe podejście do analizy działalności przedsiębiorstwa.

Warto jednak zaznaczyć, że współczesne łańcuchy wartości – osadzone w realiach globalnego kapitalizmu – charakteryzują się wysokim stopniem rozproszenia geograficznego i funkcjonalnego. Taka struktura, choć efektywna z perspektywy optymalizacji kosztów i zwiększania zysków, prowadzi do powstawania istotnych luk: nie tylko w zakresie dystrybucji korzyści, lecz także w obszarze regulacyjnym – między systemami prawnymi różnych państw i jurysdykcji. W ujęciu prawnym luki te (tj. braki lub nieciągłości w obowiązujących

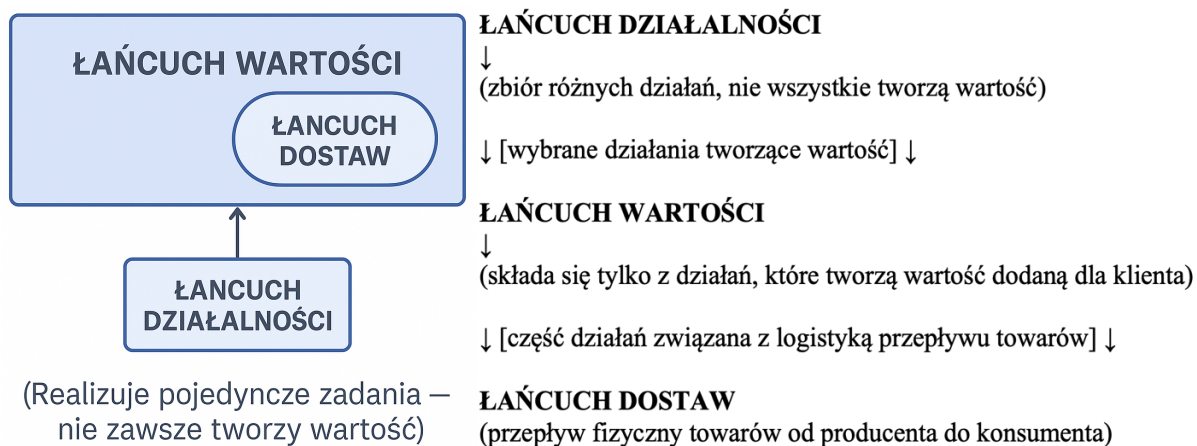
¹⁰ A. Schall, I. Theusinger, M. Pour Rafsendjani, *LkSG: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, Berlin–Boston 2023, De Gruyter, DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110788976> (dostęp: 22.04.2025).

¹¹ J. Borowski, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2(62), s. 11–25.

regulacjach) tworzą „deficyt” odpowiedzialności zarówno w ramach, jak i na poziomie globalnych łańcuchów wartości¹².

W odróżnieniu od klasycznych koncepcji łańcucha dostaw czy łańcucha działalności, łańcuch wartości integruje oba te obszary. Obejmuje bowiem nie tylko przepływy materiałów i logistykę, ale także działania wewnętrzne, które bezpośrednio dodają wartość produktowi lub usłudze. Dzięki temu umożliwia bardziej holistyczną analizę procesu tworzenia i redystrybucji wartości (na rys. 1 zaprezentowano wzajemne powiązania pomiędzy zdefiniowanymi pojęciami). Jako uniwersalna rama analityczna – rozciągająca się od pozyskania surowców po utylizację produktu – może pełnić funkcję nadrzędną wobec innych podejść, łącząc perspektywy operacyjne, ekonomiczne i społeczne. Z tego względu pojęcie łańcucha wartości zostanie wykorzystane w niniejszej pracy nie tylko jako narzędzie opisu procesów gospodarczych, lecz także jako kluczowa kategoria analizy odpowiedzialności w zglobalizowanym środowisku prawnym i ekonomicznym.

Rysunek 1: Relacje między łańcuchami: działalności, wartości i dostaw.



Łańcuch działalności obejmuje wszystkie działania firmy, z których tylko część tworzy wartość dla klienta (łańcuch wartości). Łańcuch dostaw to fragment łańcucha wartości, skoncentrowany na fizycznym przepływie towarów.

Źródło: Opracowanie własne.

¹² A. Aseeva, *From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Liability: A Socio-Legal Study of Corporate Liability in Global Value Chains*, Oxford 2021, Hart Publishing, <http://dx.doi.org/10.5040/9781509930609> (dostęp: 14.05.2025).

Szczegółowa analiza tego zagadnienia, a także terminów takich jak „łańcuch dostaw” i „łańcuch działalności”, będzie przedmiotem rozdziału III niniejszej pracy. Warto przy tym zaznaczyć, że odmienne rozumienie „łańcucha działalności” w CSDDD w stosunku do klasycznej analizy łańcucha wartości zostanie omówione również w rozdziale VI. Dodatkowo, należy zwrócić uwagę, że pojęcie „łańcucha wartości” tradycyjnie odnosi się do działań w ramach pojedynczej organizacji lub lokalnego kontekstu, skupiając się na wewnętrznych procesach i efektywności. Przymiotnik „globalny” rozszerza tę koncepcję o współpracę firm działających na różnych kontynentach oraz relacje transnarodowe między podmiotami – od producentów, przez dostawców, aż po finalnych konsumentów. W niniejszej pracy termin „łańcuch wartości” będzie używany zasadniczo bez przymiotnika „globalny”. Decyzja ta ma charakter redakcyjny i nie ogranicza zakresu analizy, która uwzględnia zarówno zjawiska transnarodowe, jak i lokalne czy sektorowe powiązania. Uniwersalne stosowanie tego terminu pozwala na elastyczne odniesienie się do relacji na różnych poziomach, bez konieczności każdorazowego wyróżniania skali działania.

iii. Korporacja transnarodowa, przedsiębiorstwo, firma, organizacja

W niniejszej pracy szeroko wykorzystuje pojęcie korporacji transnarodowej, które — dla uproszczenia — stosowane jest zamiennie z terminami przedsiębiorstwo, firma czy organizacja. Poniżej przedstawiono uzasadnienie takiego podejścia.

Korporacja transnarodowa pojawiła się wraz z postępującą globalizacją, rozwojem handlu międzynarodowego oraz ekspansją działalności gospodarczej ponad granicami państw. Zjawiska te doprowadziły do wzrostu znaczenia podmiotów działających w wielu jurysdykcjach jednocześnie, często wykorzystujących różnice w regulacjach prawnych pomiędzy państwami. Mimo to brak jednoznacznej legalnej definicji korporacji transnarodowych. Korporacje transnarodowe o złożonej strukturze wciąż nie są odpowiednio uwzględniane przez prawo pozytywne, stąd też brak jednolitej terminologii. W różnych źródłach termin ten bywa stosowany zamiennie z określeniami takimi jak „przedsiębiorstwo”, „spółka” czy „firma” o charakterze „transnarodowym” (ang. *transnational corporations*, także MNC), „globalnym” (ang. *multinationals*, także “MNE”) lub „multinarodowym” (ang. *multinational*)¹³. W polskiej terminologii spotyka się również wyrażenia „korporacje

¹³ S. Wyciślak, *Korporacje transnarodowe: identyfikacja – modele – społeczna odpowiedzialność*, [w:] B. Krauz-Mozer, P. Borowiec (red.), *Globalizacja – nieznośne podobieństwo? Świat i jego instytucje w procesie uniformizacji*, Kraków 2008, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 97–114, dostęp: <https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/82857> (dostęp: 22.04.2025).

ponadnarodowe”, „przedsiębiorstwa globalne” czy „koncerny transnarodowe”¹⁴. Brak precyzyjnej definicji w prawie krajowym i międzynarodowym skutkuje próbami ujęcia tego pojęcia w różnych dokumentach. W 1980 roku Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Ograniczających Praktyk Handlowych zatwierdziła Zbiór Wielostronnie Uzgodnionych Zasad i Reguł Kontroli Ograniczających Praktyk Handlowych, w którym proponowano szeroką definicję obejmującą „firmy, spółki osobowe, korporacje, firmy, inne stowarzyszenia, osoby fizyczne lub prawne, lub jakkolwiek ich kombinację, niezależnie od sposobu ich tworzenia, kontroli lub własności, prywatnej lub państwowej, które prowadzą działalność gospodarczą, w tym ich oddziały, filie, stowarzyszenia lub inne jednostki bezpośrednio lub pośrednio przez nie kontrolowane”¹⁵. Natomiast Eurostat definiuje korporacje transnarodowe jako „przedsiębiorstwo produkujące towary lub świadczące usługi w więcej niż jednym kraju (...), mające swoją główną siedzibę zarządzającą w jednym (lub rzadko w więcej niż jednym) kraju macierzystym, podczas gdy działa również w innych krajach, które są krajami gospodarza”¹⁶. Korporacja transnarodowa, jak wspomniano powyżej, nie jest pojęciem prawnym i nie należy do kategorii prawa wewnętrznego. W zależności od struktury władztwa może opierać swoje działanie na sieciowym modelu funkcjonowania, hierarchicznym lub piramidalnym. W takim modelu relacje między poszczególnymi podmiotami kształtowane są na podstawie umów, zawieranych zarówno w układzie pionowym, jak i poziomym. Z tego względu jej prawna klasyfikacja jest utrudniona, ponieważ nie posiada jednoznacznej podmiotowości w przestrzeni międzynarodowej, w której operuje. W rezultacie przedsiębiorstwa transnarodowe funkcjonują bez jasno określonej odpowiedzialności prawnej.

Odmienne, pojęcia „przedsiębiorstwa” oraz „firmy”, do których również się odwołuję w pracy, są kategoriami prawnymi. W znaczeniu przedmiotowym pojęcie przedsiębiorstwo zostało zdefiniowane w art. 55¹ k.c. jako “zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności: 1) oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione

¹⁴ S. Wyciślak, *Korporacje transnarodowe: identyfikacja – modele – społeczna odpowiedzialność...*, op.cit.

¹⁵ „Firms, partnerships, corporations, companies, other associations, natural or juridical persons, or any combination thereof, irrespective of the mode of creation or control or ownership, private or State, which are engaged in commercial activities, and includes their branches, subsidiaries, affiliates, or other entities directly or indirectly controlled by them”, [w:] *United Nations Set of Principles and Rules on Competition*, TD/RBP/CONF/10/Rev.2, Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2000, s. 10.

¹⁶ “A multinational enterprise, abbreviated as MNE and sometimes also called multinational corporation (MNC), just multinational or international corporation, is an enterprise producing goods or delivering services in more than one country. A multinational enterprise has its management headquarters in one (or rarely more than one) country, the home country, while also operating in other countries, the host countries”, [w:] Eurostat, *Glossary: Multinational enterprise (MNE)*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational_enterprise_\(MNE\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Multinational_enterprise_(MNE)) (dostęp: 23.02.2025).

części (nazwa przedsiębiorstwa); 2) własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości; 3) prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych; 4) wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne; 5) koncesje, licencje i zezwolenia; 6) patenty i inne prawa własności przemysłowej; 7) majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne; 8) tajemnice przedsiębiorstwa; 9) księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej”. Ogólnie zatem można powiedzieć, że “stanowi przedmiot określonych stosunków cywilnoprawnych, czynności prawnych i najszerzej rozumianego obrotu gospodarczego”¹⁷. Firma zaś to zgodnie z art. 43¹ kc oznaczenie przedsiębiorcy, które pozwala na jego identyfikację oraz odróżnienie go od innych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą lub zawodową¹⁸. Prawo postrzega te kategorie w ujęciu jednostkowym, bez kontekstu globalnego. W dokumentach *soft law* – takich jak norma ISO 26000:2010 – zastosowano termin „organizacja” (ang. *organization*), zaczerpnięty z nauk o zarządzaniu. W tym kontekście oznacza on dowolną strukturę wyodrębnioną z otoczenia, wewnętrznie uporządkowaną i ukierunkowaną na realizację określonych celów¹⁹. Termin ten ma charakter ogólny i obejmuje zarówno podmioty sektora publicznego, jak i prywatnego, niezależnie od ich formy prawnej czy struktury wewnętrznej. W praktyce znaczeniowo pokrywa się z kategoriami prawnymi takimi jak „przedsiębiorstwo” czy „firma”, choć pochodzi z innego porządku pojęciowego. Użycie pojęcia „organizacja” umożliwia ujęcie różnorodnych form działalności – od małych firm, przez instytucje publiczne, aż po duże korporacje transnarodowe – w sposób neutralny systemowo, co jest szczególnie przydatne w międzynarodowych standardach pozaprawnych.

Zgodnie z Wytycznymi ONZ należy podkreślić, że: „Odpowiedzialność za poszanowanie praw człowieka [*per analogiam* również środowiska] to ogólnoświatowy standard postępowania, jakiego oczekuje się od wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na to, gdzie działają”²⁰. Źródłem tej odpowiedzialności jest tzw. licencja społeczna na działanie (ang. *social licence to operate*), rozumiana jako zgody lub poparcia udzielanego przez lokalne społeczności, a często także przez rdzenne grupy, oraz innych interesariuszy, na działalność przedsiębiorstwa

¹⁷ J. Supernat, *Pojęcie przedsiębiorstwa*, https://www.supernat.pl/wyklady/plk/i_37_2_Microsoft_Word_-_Pojecie_przedsiębiorstwa.pdf (dostęp: 22.04.2025).

¹⁸ J. Sitko, *Wstęp* [w:] *Firma i jej ochrona*, Warszawa 2009.

¹⁹ R. Kusa, *Nauki o organizacji. Wykład I*. Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, https://www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/w_no_w1_dz.pdf (dostęp: 22.05.2025).

²⁰ Komentarz do zasady 11, Wytyczne ONZ.

lub realizację projektu w określonym regionie²¹. Oznacza to, że od każdego podmiotu, niezależnie od jego skali, oczekuje się prowadzenia działalności w sposób akceptowalny w społecznościach, w których funkcjonuje. Jednocześnie wielkość przedsiębiorstwa wpływa na zakres i charakter środków podejmowanych w celu realizacji obowiązku poszanowania praw człowieka. Zasada proporcjonalności zakłada, że małe i średnie przedsiębiorstwa, dysponujące często mniejszym potencjałem instytucjonalnym oraz bardziej nieformalnymi strukturami zarządzania, mogą stosować inne – bardziej uproszczone – formy polityk i procedur niż duże korporacje.

Choć w niniejszej pracy posłużono się zasadniczo pojęciem „korporacji transnarodowej” – ze względu na skalę i złożoność analizowanego zjawiska *due diligence CSDDD* – należy podkreślić, że zgodnie z Wytycznymi ONZ odpowiedzialność za poszanowanie praw człowieka i środowiska spoczywa na wszystkich przedsiębiorstwach, niezależnie od ich wielkości, formy prawnej czy zasięgu działalności. Jednocześnie to do ustawodawcy należy decyzja, w jakim zakresie obowiązki związane z *due diligence CSDDD* będą miały zastosowanie do poszczególnych kategorii podmiotów. Słuszność tego podejścia znajduje potwierdzenie w Opinii Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego dotyczącej projektu dyrektywy CSDDD, w której wyraźnie zaznaczono, że punktem wyjścia dla nowych regulacji powinno być praktyczne i skuteczne zintegrowanie ugruntowanych elementów Wytycznych ONZ oraz Wytycznych OECD²². Jednocześnie Komitet zwraca uwagę na konieczność uwzględnienia wpływu projektowanych przepisów na przedsiębiorstwa europejskie różnego typu – w tym zarówno małe i średnie przedsiębiorstwa, jak i międzynarodowe grupy kapitałowe²³. Wskazanie na potrzebę analizy skutków regulacji dla poszczególnych kategorii podmiotów nie stanowi jednak zaprzeczenia ich zobowiązaniom w zakresie *due diligence CSDDD*, lecz raczej podkreśla konieczność ich proporcjonalnego i adekwatnego wdrażania, z zachowaniem podstawowego wymogu poszanowania praw człowieka i środowiska.

W tym kontekście celowe jest również wprowadzenie pojęcia „biznesu”, którym posłużono się w niniejszej rozprawie obok kategorii korporacji transnarodowych. Termin ten, w swoim

²¹ S.S.H. Ho, C.H. Oh, D. Shapiro, *Can Corporate Social Responsibility Lead to Social License? A Sentiment and Emotion Analysis*, „Journal of Management Studies” 2024, t. 61, s. 445–476, <https://doi.org/10.1111/joms.12863> (dostęp: 22.04.2025).

²² OECD, *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej*, OECD Publishing, Paryż 2024, <https://doi.org/10.1787/9fe6d8dc-pl> (dostęp: 15.05.2025), dalej jako: Wytyczne OECD.

²³ Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego dotycząca „Wniosku dotyczącego dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniającej dyrektywę (UE) 2019/1937” (COM(2022) 71 final), pkt 3.2.

funkcjonalnym znaczeniu, odnosi się do wszelkich form aktywności ekonomicznej ukierunkowanej na osiągnięcie dochodu²⁴. Obejmuje on zarówno nieformalną działalność handlową, jak i działalność gospodarczą prowadzoną zgodnie z ustawą – *Prawo przedsiębiorców*²⁵. W tym ujęciu „biznes” opisuje sposób funkcjonowania podmiotów – ich cele, organizację i charakter działalności – niezależnie od ich statusu prawnego. Takie podejście pozwala uniknąć różnicowania podmiotów ze względu na formę organizacyjną, co pozostaje w zgodzie z Wytycznymi ONZ, które podkreślają, że obowiązki w zakresie due diligence spoczywają na wszystkich przedsiębiorstwach – niezależnie od ich wielkości, formy czy zakresu działania.

Na końcu chciałabym poczynić uwagę metodologiczną: pojęcie *due diligence CSDDD* jest terminem autonomicznym w stosunku do pojęcia korporacji transnarodowych czy przedsiębiorstwa. *Due diligence CSDDD* w rozumieniu przyjętym na potrzeby niniejszej pracy nie jest związane z formą prawną ani szczególnymi cechami powyższych. W związku z tym, zestawiając *due diligence CSDDD* z pojęciem korporacji transnarodowych, nie chodzi o utożsamienie tych dwóch terminów, lecz o wskazanie, że proces *due diligence CSDDD* może być stosowany zarówno w kontekście korporacji transnarodowych, jak i innych form działalności gospodarczej na poziomie międzynarodowym a także w ramach działalności prowadzonej wyłącznie na terytorium jednego państwa, w tym również w granicach Rzeczypospolitej Polskiej.

II. Temat i uzasadnienie jego wyboru

Koncepcja *due diligence CSDDD* wpisuje się w szeroką debatę na temat odpowiedzialności biznesu, zapoczątkowaną w latach 50. XX wieku przez Howarda R. Bowena. W swojej przełomowej pracy *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) wskazany Autor postawił fundamentalne pytanie: „Czy przedsiębiorcy, ze względu na swoją strategiczną pozycję i znaczną władzę decyzyjną, są zobowiązani do uwzględniania konsekwencji społecznych przy podejmowaniu prywatnych decyzji? Jeśli tak, to czy ich

²⁴ „used to refer to all forms of economic activity directed toward the objective of making an income”, [w:] N.M. Bedford, K.W. Perry, A.R. Wyatt, *Advanced Accounting: An Organizational Approach*, 2nd ed., Wiley, 1967, s. 3.

²⁵ Zgodnie z art. 3 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. — Prawo przedsiębiorców (Dz.U. 2024, poz. 236, t.j.) działalnością gospodarczą jest zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły.

odpowiedzialność społeczna wykracza poza obowiązki wobec właścicieli lub akcjonariuszy?”²⁶.

Te wątpliwości stały się punktem wyjścia dla rozwoju teorii Społecznej odpowiedzialności biznesu²⁷ oraz etyki gospodarczej, zwłaszcza w odpowiedzi na postępującą internacjonalizację handlu, czyli proces rozszerzania działalności firmy na rynki zagraniczne. Od drugiej połowy XX wieku, gdy handel przybrał formy transgraniczne — czyli przekraczające granice państwowe, obejmujące bezpośrednie relacje gospodarcze pomiędzy podmiotami z różnych państw — zaczęły zachodzić bardziej złożone procesy, w których przedsiębiorstwa stawały się globalnymi sieciami działającymi na różnych rynkach jednocześnie. Wówczas rozpoczęła się tzw. „faza rozpraszania na skalę światową”²⁸, w której siły gospodarcze świata zaczęły przekraczać granice. Na progu XXI wieku zaobserwowano intensyfikację tych procesów, nazywanych „boomem”, którego przejawem było powstanie międzynarodowego biznesu²⁹. Przedsiębiorstwa zaczęły funkcjonować na poziomie globalnym, opierając się na globalnych łańcuchach wartości, tworzących różnorodne powiązania między podmiotami w różnych krajach – związanymi umowami lub relacjami kapitałowymi, co doprowadziło do ukształtowania się korporacji transnarodowych. Mimo swojej potęgi gospodarczej, te struktury nie posiadały i nadal nie posiadają osobowości prawnej, co utrudnia ich jednoznaczne zakwalifikowanie w ramach istniejących kategorii prawnych w przestrzeni międzynarodowej, w której funkcjonują.

Taka forma działalności gospodarczej przyniosła zarówno korzyści, jak i wyzwania. Pozytywnymi aspektami były m.in. Wykorzystanie efektów skali, obniżenie kosztów produkcji oraz wzrost konkurencyjności, co przyczyniło się do dynamicznego rozwoju gospodarczego, szczególnie w krajach dotąd izolowanych. Jednakże funkcjonowanie w globalnym łańcuchu wartości rodziło również pytania o negatywne skutki dla praw człowieka i ochrony środowiska. W szczególności pojawił się problem identyfikacji ryzyk związanych z niepożądanymi konsekwencjami działalności gospodarczej na te obszary wzdłuż całego łańcucha wartości³⁰.

²⁶ “Are businessmen, by virtue of their strategic position and their considerable decision-making power, obligated to consider social consequences when making their private decisions? If so, do they have social responsibilities that transcend obligations to owners or stockholders?” [w:] M. Friedman, R. D. Friedman, *Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition*, University of Chicago Press, Wielka Brytania 2009, s. 4.

²⁷ CSR – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*), dalej jako CSR.

²⁸ A. György, „Les firmes multinationales dans les années 70”, *Revue économique* 1972, t. 23, nr 4, s. 592, <https://doi.org/10.3406/reco.1972.408040> (dostęp: 15.05.2025).

²⁹ J. Taušer, *Tradiční teorie měnového kurzu v podmínkách ekonomické transformace*, „Ekonomický časopis” 2007, nr 9, s. 886–904.

³⁰ C. G. Asmussen, A. Fosfuri, M. M. Larsen i inni, „Corporate social responsibility in the global value chain: A bargaining perspective”, *Journal of International Business Studies* 2023, t. 54, s. 1175,

W razie powstania szkody kluczową kwestią stało się ustalenie podmiotu odpowiedzialnego za jej wyrządzenie. Przynależność do międzynarodowej sieci przedsiębiorstw stała się dla tych podmiotów ochronnym parasolem — zgodnie z zasadą autonomii spółek odpowiedzialność jednego podmiotu nie przekładała się na odpowiedzialność innych podmiotów, nawet jeśli między nimi istniały faktyczne powiązania biznesowe. Anna Aseeva zauważa, że ze względu na specyficzny sposób organizacji produkcji i handlu w ramach globalnych łańcuchów wartości, korporacje transnarodowe skutecznie unikają odpowiedzialności – sprzyja temu połączenie ich ekonomicznej dominacji z formalną niezależnością prawną³¹. Na tym tle pojawił się problem, który w literaturze formułowany jest pytaniem: Kto powinien regulować globalną produkcję?³² Korporacje transnarodowe, działając w ramach globalnych łańcuchów wartości, wykraczają poza jurysdykcje jednego państwa, co stwarza poważne wyzwania w zakresie odpowiedzialności prawnej oraz regulacji działalności gospodarczej na skalę globalną. W reakcji na te trudności wykształciły się nowe metody zarządzania tym obszarem, obejmujące zarówno inicjatywy niepaństwowe, jak i publiczno-prywatne rozwiązania. Za cel stawiają sobie ustanowienie i wdrażanie standardów globalnej produkcji, koncentrując się na ochronie praw człowieka oraz dbałości o środowisko. Rozwiązania te były zgodne z duchem koncepcji CSR, która rozwijała się poza tradycyjnymi ramami legislacyjnymi. Stanowiła ona próbę uwzględnienia szerokiej odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec społeczeństwa, a nie tylko ich gospodarczych interesów. Ujęcie to, w odróżnieniu od tradycyjnych podejść prawnych, postrzegało korporacje jako integralne organizmy funkcjonujące w stałej interakcji z otoczeniem, a nie jako zbiór niezależnych podmiotów. W ramach CSR wykształciło się pojęcie *due diligence* CSDDD, które początkowo obejmowało dobrowolne normy odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej na poziomie międzynarodowym. Jednak tego rodzaju działania stanowiły wyzwanie dla pozytywistycznych koncepcji prawa, zgodnie z którymi normy prawne są ustanawiane przez państwo i obowiązują w określonych granicach jurysdykcyjnych. Dlatego wraz z upływem czasu te nieformalne regulacje zaczęły przekształcać się w prawnie wiążące normy na poziomie krajowym i regionalnym, co było odpowiedzią na ich pierwotnie ograniczoną skuteczność w prawnym egzekwowaniu. Proces

<https://doi.org/10.1057/s41267-023-00635-w> (dostęp: 15.05.2025); T. DeBerge, „Responsibility boundaries and the governance of global value chains: The interplay of efficiency, ethical, and institutional pressures in global strategy”, *Global Strategy Journal* 2024, vol. 14, nr 1, s. 196, <https://doi.org/10.1002/gsj.1498> (dostęp: 15.05.2025).

³¹ A. Aseeva, *From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Liability: A Socio-Legal Study of Corporate Liability in Global Value Chains...*, op. cit.

³² K. Abbott, „The Governance Triangle: Regulatory Standards Institutions and the Shadow of the State”, [w:] W. Mattli, N. Woods (red.), *Whose Benefit? Explaining Regulatory Change in Global Politics*, Oxford University Press, Oxford 2009.

ten stanowi przejaw istotnej ewolucji prawnej w obszarze transnarodowym, ukierunkowanej na coraz cel: uregulowanie działalności korporacji transnarodowych za pomocą prawa – zarówno poprzez mechanizmy prewencyjne, jak i odpowiedzialność *ex post*. Najnowszym wyrazem tej tendencji jest ustanowienie horyzontalnych ram dla *due diligence CSDDD* na jednolitym rynku europejskim.

Tematyka niniejszej pracy została podjęta w odpowiedzi na niedostateczne opracowanie instytucji *due diligence CSDDD* w sposób kompleksowy – mimo jej rosnącego znaczenia w kontekście globalnych łańcuchów wartości. Choć samo pojęcie *due diligence* jest dobrze znane i szeroko komentowane w literaturze, jego ujęcie w kontekście przyjętym w niniejszej analizie nadaje mu nową, dotąd marginalizowaną perspektywę. Co istotne, koncepcja *due diligence CSDDD* oraz obowiązku implementacji przez państwa odpowiednich mechanizmów do prawa krajowego została wyraźnie zarysowana w Komentarzu ogólnym nr 24 z 2017 roku, stanowiącym uzupełnienie Międzynarodowego Paktu Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych³³ z 1966 roku. Konkretnie jednak zobowiązania względem przedsiębiorstw zostały bardziej precyzyjnie rozwinięte dopiero w ostatnich latach. Na poziomie Unii Europejskiej³⁴ normatywne podstawy *due diligence CSDDD* zostały wzmocnione wraz z przyjęciem CSDDD w 2024 roku. Regulacje w poszczególnych krajach UE, takie jak francuska ustawa *Loi de vigilance*³⁵ z 2017 roku czy niemiecka *LkSG*³⁶ z 2021 roku, również są stosunkowo nowe i stanowią odpowiedź na potrzebę przeniesienia obowiązków wynikających z prawa międzynarodowego na grunt prawa krajowego. Ponadto, transgraniczny charakter odpowiedzialności przedsiębiorstw utrudniał dotąd jednoznaczną i pogłębioną analizę, ze względu na brak wcześniejszych, szczegółowych regulacji prawnych. Łańcuchy wartości są w tym kontekście kamieniem probierczym skali problemu, ponieważ ukazują mechanizmy działania korporacji transnarodowych. Ujawniają tym samym istotną lukę badawczą i normatywną, rozumianą jako brak spójnych ram prawnych oraz adekwatnych narzędzi teoretycznych umożliwiających przypisanie odpowiedzialności prawnej w sposób odpowiadający realnym relacjom gospodarczym, zwłaszcza w kontekście działalności transnarodowej. Potwierdzeniem tej diagnozy jest wzrost zainteresowania unijnymi

³³ Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych, Dz.U. 1977 nr 38 poz. 169, otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r., dalej jako MPPGSiK.

³⁴ Dalej jako “UE”.

³⁵ Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, JORF n°0074 z dnia 28 marca 2017 r., <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2017/3/27/ECFX1509096L/jo/texte> (dostęp: 14.05.2025). Dalej jako: *Loi de vigilance*.

³⁶ Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - LkSG), vom 16. Juli 2021, BGBl. I S. 2959, dalej jako LkSG.

regulacjami w zakresie *due diligence CSDDD*, który nastąpił po uchwaleniu rozproszonych, krajowych przepisów w niektórych państwach członkowskich³⁷.

Koncepcja *due diligence CSDDD* obejmuje zagadnienia analizowane w różnych dyscyplinach naukowych, łącząc kwestie środowiskowe (kapitał przyrodniczy), społeczne (kapitał społeczny) oraz gospodarcze (kapitał ekonomiczny). Jednocześnie rozważania te wpisują się w obszar analizy społecznych i środowiskowych skutków zglobalizowanej produkcji w ramach globalnych łańcuchów wartości. W tym kontekście wyłania się nowa perspektywa prawna, zwana tzw. „transnarodowymi przepisami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju”, które stanowią istotną próbę nie tylko regulacji, ale i redefinicji globalnych sieci produkcyjnych oraz infrastruktury regulacyjnej, próbującej nadać formy prawne wspomnianym wcześniej nowym metodom zarządzania — przy czym szczególną cechą tych procesów jest łączenie instrumentów prawa publicznego i prywatnego³⁸.

W związku z tym, dysertacja ma charakter interdyscyplinarny. Podjęcie tych rozważań może prowadzić do praktycznych wniosków, które będą stanowić cenne źródło wiedzy zarówno dla przedstawicieli nauki, jak i sektora biznesowego. Jest to szczególnie istotne w kontekście konieczności implementacji instytucji *due diligence CSDDD* w polskim porządku prawnym w ramach transpozycji CSDDD do prawa krajowego.

III. Problem badawczy pracy i hipoteza

Obowiązki *due diligence CSDDD* wykształciły się jako odpowiedź na problem niedostatecznej prewencji naruszeń praw człowieka i środowiska, będący skutkiem ograniczonej odpowiedzialności w ramach grup kapitałowych³⁹. Zidentyfikowane w niniejszym opracowaniu zagrożenia – w szczególności te związane z sektorem TCLF – ilustrują mechanizmy działania globalnych łańcuchów wartości i związane z nimi wyzwania. Instytucjonalizacja *due diligence* jako obowiązku prawnego stanowi próbę odpowiedzi na te wyzwania – poprzez rozszerzenie odpowiedzialności korporacji nie tylko na spółki zależne, ale i na partnerów biznesowych, a także poprzez stworzenie spójnych ram prawnych ułatwiających

³⁷ Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego dotycząca „Wniosku dotyczącego dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniającej dyrektywę (UE) 2019/1937” (COM(2022) 71 final).

³⁸ J. Salminen, M. Rajavuori, *Transnational sustainability laws and the regulation of global value chains: comparison and a framework for analysis*, „Maastricht Journal of European and Comparative Law” 2019, t. 26, nr 5, s. 602 i n., DOI: 10.1177/1023263X19871025 (dostęp: 15.05.2025).

³⁹ A.M. Paces, *Civil Liability in the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive Proposal: A Law & Economics Analysis*, „Ondernemingsrecht” 2023/37, s. 268–276; także jako: European Corporate Governance Institute – Law Working Paper No. 691/2023, Amsterdam Law School Research Paper No. 2023-14, Amsterdam Center for Law & Economics Working Paper No. 2023-02, <https://ssrn.com/abstract=4391121> (dostęp: 15.05.2025) lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4391121> (dostęp: 15.05.2025).

regulację działalności przedsiębiorstw w transnarodowym kontekście. Chodzi o ograniczenie możliwości przerzucania przez korporacje ryzyka i odpowiedzialności na formalnie odrębne, lecz faktycznie powiązane podmioty⁴⁰. W praktyce bowiem często dochodzi do nadużywania zasady autonomii spółek, która pełni funkcję fasady — chroniącej majątek rzeczywistego podmiotu odpowiedzialnego, jakim zwykle jest spółka dominująca⁴¹. W konsekwencji, na poziomie ponadnarodowym, wzdłuż łańcucha wartości pojawiły się luki w zakresie odpowiedzialności prawnej, stanowiące część szerszej debaty o tym, czy i w jakim stopniu korporacje powinny uwzględniać skutki swoich działań dla innych⁴². Kluczowym kontekstem, w którym prowadzi się te rozważania, stały się prawa człowieka i ochrona środowiska — dziedziny prawa, w ramach których analizuje się działalność korporacji na poziomie instytucjonalnym, przekraczającym granice państw. W ramach prac Komisji Praw Człowieka Organizacji Narodów Zjednoczonych, dla wypełnienia tej “ziemi niczyjej” podjęto się próby “opracowania metodologii oceny wpływu na prawa człowieka, aby pomóc przedsiębiorstwom w ocenie rzeczywistego i potencjalnego wpływu działalności na korzystanie z praw człowieka”⁴³. Efektem tych działań stały się Wytyczne ONZ, które mają na celu podniesienie standardów oraz poprawę praktyk dotyczących praw człowieka w kontekście biznesu, aby osiągnąć wymierne rezultaty na rzecz osób i społeczności dotkniętych tymi problemami oraz przyczynić się do rozwoju globalizacji w jej społecznym wymiarze, zgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju. Narzędziem wspierającym realizację tych celów stało się właśnie *due diligence*, które z czasem rozszerzyło swój zakres o kwestie związane ze środowiskiem, a w ostatnich latach także o ochronę klimatu.

W niniejszej pracy podjęta zostaje próba odpowiedzi na **pytanie badawcze: czy regulacje prawne dotyczące *due diligence* CSDDD wpływają na zakres i charakter odpowiedzialności korporacji transnarodowych w globalnych łańcuchach wartości — w kontekście ochrony praw człowieka oraz środowiska**. Celem pracy jest zbadanie, czy oraz

⁴⁰ L.C. Backer, *Multinational Corporations, Transnational Law: The United Nation's Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations as Harbinger of Corporate Responsibility in International Law*, „Columbia Human Rights Law Review” 2005, t. 37, s. 1, 5, dostępne na: <https://ssrn.com/abstract=695641> (dostęp: 15.05.2025).

⁴¹ S.L. Schwarcz, *Collapsing Corporate Structures: Resolving the Tension Between Form and Substance*, “The Business Lawyer” 2004, t. 60, s. 109, 119.

⁴² L.C. Backer, *Multinational Corporations, Transnational Law: The United Nation's Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations as Harbinger of Corporate Responsibility in International Law...*, op. cit. G. LeBaron, A. Rühmkorf, *Steering CSR Through Home State Regulation: A Comparison of the Impact of the UK Bribery Act and Modern Slavery Act on Global Supply Chain Governance*, „Global Policy” 2017, t. 8, nr S3, <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12398> (dostęp: 03.06.2025).

⁴³ Commission on Human Rights, Report on the 60th session, 15 March–23 April 2004, E/2004/23–E/CN.4/2004/127, 2004, s. 332–333.

w jaki sposób legislacja w zakresie *due diligence CSDDD* przekształca dotychczasowe, dobrowolne standardy odpowiedzialności w obowiązujące normy prawne. Analizowany będzie również wpływ tych regulacji na rozszerzenie odpowiedzialności przedsiębiorstw uczestniczących w globalnych łańcuchach wartości.

W odpowiedzi na postawione pytanie sformułowano **hipotezę badawczą**, zgodnie z którą legislacja dotycząca *due diligence CSDDD* prowadzi do przeobrażenia „miękkich” standardów odpowiedzialności korporacyjnej w prawnie wiążące obowiązki, co skutkuje **(1) rozszerzeniem zakresu odpowiedzialności firm w globalnych łańcuchach wartości oraz (2) wypełnieniem istniejących luk prawnych, rozumianych jako brak jednoznacznych regulacji i skutecznych mechanizmów egzekwowania odpowiedzialności prawnej transnarodowych korporacji.** Innymi słowy, mamy do czynienia z procesem, w którym dobrowolność ustępuje miejsca normatywności. Zmiana ta ma przede wszystkim wymiar materialny: nowe przepisy zobowiązują przedsiębiorstwa do zagwarantowania przestrzegania minimalnych wymogów w zakresie praw człowieka i ochrony środowiska, ugruntowanych w konwencjach międzynarodowych. Dotąd ich skuteczna realizacja była utrudniona, ponieważ korporacje nie są podmiotami prawa międzynarodowego publicznego, a zatem nie podlegają bezpośrednio jego normom. Obowiązkowe mechanizmy *due diligence CSDDD* wypełniają tę lukę, przenosząc międzynarodowe standardy do krajowych systemów prawnych i czyniąc je skutecznymi narzędziami oddziaływania na działalność korporacji transnarodowych. Tym samym nie chodzi o tworzenie nowych praw, lecz o zapewnienie realnego stosowania istniejących zasad — wszędzie tam, gdzie firmy oddziałują na ludzi i środowisko. W aspekcie podmiotowym rozszerzenie odpowiedzialności wiąże się z objęciem jej zakresem nie tylko własnej działalności przedsiębiorstwa, ale także działań jego spółek zależnych oraz partnerów biznesowych w ramach całego łańcucha wartości⁴⁴. Innymi słowy, przedsiębiorstwo może ponosić odpowiedzialność za szkody wyrządzone przez inne podmioty w łańcuchu wartości, jeśli nie przeprowadziło *due diligence CSDDD* w celu identyfikacji, zapobiegania i reagowania na ryzyka związane z ich działalnością. Chodzi tu więc o zaniedbania w zakresie należytego nadzoru, brak mechanizmów weryfikacyjnych czy tolerowanie praktyk naruszających prawa człowieka lub środowisko — nie za samą działalność partnera, lecz za brak adekwatnej reakcji lub prewencji ze strony firmy mającej wpływ. Ewolucja *soft law* w *hard law* skutkuje eksterytorialnym oddziaływaniem przepisów — czyli sytuacją, w której prawo ustanowione w jednym państwie wywiera skutki prawne poza jego granicami. Oznacza to zmianę charakteru

⁴⁴ A.M. Paccès, *Civil Liability in the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive Proposal: A Law & Economics Analysis...*, *op.cit.*

norm: z rozwijanych dotąd transnarodowych, miękkich zasad przechodzimy do etapu, w którym prawo krajowe znajduje zastosowanie eksterytorialnie – względem działalności korporacji funkcjonujących poza granicami danego państwa.

Rozszerzenie dotyczy również samego zakresu odpowiedzialności, co wynika z istoty konstrukcji *due diligence CSDDD*, której celem jest zapobieganie negatywnym skutkom działalności przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność firm nie ogranicza się więc wyłącznie do przypadków formalnych naruszeń prawa, lecz obejmuje także sytuacje, w których działalność przedsiębiorstwa – bezpośrednio lub pośrednio – prowadzi do negatywnego wpływu na prawa człowieka lub środowisko. W tym kontekście kluczowe staje się pojęcie „niekorzystnych skutków”, które – w odróżnieniu od „naruszeń” – przesuwają punkt ciężkości z reakcji na już zaistniałe szkody (*ex post*) na obowiązek ich wcześniejszego zapobiegania (*ex ante*). Tym samym mamy do czynienia z faktycznym, normatywnym rozszerzeniem odpowiedzialności przedsiębiorstw – również na sytuacje, w których nie podjęto odpowiednich działań prewencyjnych. Nowe regulacje nie tylko nakładają obowiązki, ale ustanawiają nowy standard zachowania, a jego zaniechanie samo w sobie może stanowić podstawę odpowiedzialności.

Drugą konsekwencją wprowadzania obowiązkowych mechanizmów *due diligence CSDDD* jest przemiana polegająca na jednoczesnym wzmocnieniu roli firm w ochronie praw człowieka i środowiska oraz zwiększeniu publicznej kontroli nad ich działaniami. Oznacza to realizację tzw. „podwójnego ruchu”⁴⁵, który z jednej strony obejmuje sferę prywatną — przedsiębiorstwa stają się aktywnymi uczestnikami w realizacji celów publicznych w zakresie ochrony praw człowieka i środowiska. Z drugiej strony proces ten wiąże się z upublicznieniem zarządzania korporacyjnego, przejawiającym się w nałożeniu prawnych obowiązków w zakresie *due diligence CSDDD* oraz ustanowieniu zewnętrznych systemów odpowiedzialności. Taka konstrukcja zmierza do stworzenia modelu łączącego sferę publiczną i prywatną, zgodnie z logiką współczesnych procesów globalizacyjnych. Państwa — jako jedyne podmioty posiadające kompetencje do regulowania działalności gospodarczej na swoim terytorium — zostały wskazane jako odpowiedzialne za podejmowanie działań ochronnych w odpowiedzi na brak uznania w międzynarodowym prawie publicznym odpowiedzialności korporacyjnej za naruszenia praw człowieka⁴⁶. Zgodnie z Komentarzem Ogólnym nr 24 do MPPGSiK, Komitet Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych wskazuje na potrzebę

⁴⁵ A. Duval, *Ruggie's Double Movement: Assembling the Private and the Public Through Human Rights Due Diligence*, „Nordic Journal of Human Rights” 2023, t. 41, nr 3, <https://doi.org/10.1080/18918131.2023.2171633> (dostęp: 25.05.2025).

⁴⁶ *Kiobel v. Royal Dutch Petroleum (n.d.) Oyez*, <https://www.oyez.org/cases/2011/10-1491> (dostęp: 20.04.2025).

wdrażania konkretnych instrumentów prawnych, takich jak sankcje karne lub administracyjne, w przypadkach, gdy działalność przedsiębiorstw prowadzi do naruszeń praw człowieka lub gdy brak *due diligence* w zarządzaniu ryzykiem umożliwia ich wystąpienie⁴⁷. W konsekwencji obowiązek przeciwdziałania naruszeniom praw człowieka (a per analogiam także ochrony środowiska) znajduje swoje źródło w międzynarodowym prawie publicznym, w szczególności w zobowiązaniach państw wynikających z ratyfikowanych traktatów. To właśnie państwa — jako pierwotni adresaci norm prawa międzynarodowego — są zobowiązane do podejmowania odpowiednich działań legislacyjnych i instytucjonalnych w celu zapewnienia skutecznej ochrony praw jednostki. Jednocześnie, jak wskazano we wniosku dotyczącym CSDDD, „zachowanie przedsiębiorstw ze wszystkich sektorów gospodarki ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów w zakresie praw człowieka i środowiska”⁴⁸. Wiąże się to z koniecznością wdrożenia przez przedsiębiorstwa kompleksowych procedur ograniczania ryzyka związanego z niekorzystnymi skutkami dla praw człowieka i środowiska w ich łańcuchach wartości. Wymaga to tym samym włączenia powyższych aspektów do wewnętrznych systemów zarządzania korporacyjnego, czego konsekwencją są decyzje biznesowe podejmowane w ramach uwzględniających kwestie związane z prawami człowieka, klimatem i wpływem na środowisko.

Z uwagi na fakt, iż w polskim porządku prawnym na obecnym etapie nie została jeszcze dokonana implementacja rozwiązań dotyczących obowiązków w zakresie *due diligence* CSDDD, przewidzianych w Dyrektywie CSDDD, a zmiany wprowadzone w ramach pakietu Omnibus II jedynie wydłużyły okres transpozycji tych przepisów, na chwilę obecną nie jest możliwe dokonanie ich oceny z perspektywy krajowego systemu prawnego. Choć w polskim systemie prawnym funkcjonują już wzorce należytej staranności⁴⁹, przyjęte w niniejszej pracy założenia terminologiczne zakładają rozróżnienie między pojęciem *due diligence* CSDDD a należytą starannością w rozumieniu art. 355 k.c., przy jednoczesnym dopuszczeniu możliwości istnienia punktów stycznych między nimi. W dalszej części rozważań podjęta zostanie analiza, czy transpozycja modelu odpowiedzialności cywilnej wynikającej z CSDDD może zostać oparta na wskazanym przepisie. Takie podejście znajduje dodatkowe uzasadnienie

⁴⁷ Z. Kędzia, A. Hernandez-Polczyńska (red.), *Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Socjalnych i Kulturalnych*, Warszawa 2018; Committee's General Comment No. 15 (2002), pkt 15.

⁴⁸ Wniosek: COM(2022) 71 final – projekt dyrektywy w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.

⁴⁹ Przykładowo obowiązek dochowania należytej staranności przewidziany jest m.in. W: art. 11 ustawy z dnia 12 grudnia 2003 r. o ogólnym bezpieczeństwie produktów (t.j. Dz.U. z 2021 r. poz. 222); art. 38 i następnych ustawy z dnia 9 marca 2017 r. o wymianie informacji podatkowych z innymi państwami (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1588); oraz art. 154 ustawy z dnia 25 lutego 1964 r. – Kodeks rodzinny i opiekuńczy (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 2809).

w świetle rozwiązań przyjętych w pakiecie Omnibus I, na mocy których zrezygnowano z ustanowienia unijnego reżimu odpowiedzialności cywilnej. Kwestia ta została pozostawiona do uregulowania na poziomie prawa krajowego – przede wszystkim w celu zapewnienia ofiarom prawa do pełnego odszkodowania w oparciu o przepisy krajowe, co implikuje konieczność istnienia odpowiedniego mechanizmu cywilnoprawnego w każdym z krajowych systemów prawnych.

Wyjątek od przyjętego podejścia stanowi szersze omówienie należytej staranności funkcjonującej na gruncie KSH⁵⁰. Uzasadnia je potrzeba zbadania, czy w polskim porządku prawnym istnieje obowiązek przeprowadzania *due diligence* w odniesieniu do umów dotyczących przedsiębiorstwa – w szczególności w kontekście transakcji fuzji i przejęć. Analiza ta została przeprowadzona w celu uchwycenia zróżnicowanego charakteru oraz funkcjonalnego zastosowania terminu *due diligence* w różnych gałęziach prawa, które łącznie współtworzą ramy interpretacyjne tej instytucji w praktyce działalności gospodarczej.

IV. Systematyka pracy

Dla zachowania przejrzystości oraz uporządkowania wywodu, pracę podzielono na wstęp, dwie zasadnicze części – obejmujące łącznie sześć rozdziałów – oraz zakończenie w postaci wniosków końcowych. Każda z części składa się z rozdziałów poprzedzonych uwagami wprowadzającymi, które określają cel i zakres analizowanego zagadnienia. Rozdziały te zostały z kolei podzielone na podrozdziały poświęcone poszczególnym aspektom problematyki. W niektórych przypadkach wprowadzono dodatkowe komentarze wstępne, służące zarysowaniu szerszego kontekstu, uporządkowaniu materiału lub wyjaśnieniu przyjętej metody analitycznej. Zwieńczeniem każdego rozdziału jest krótkie podsumowanie, zawierające syntetyczne ujęcie przedstawionych ustaleń oraz wskazanie możliwych kierunków dalszych rozważań. Całość uzupełnia wykaz literatury, na której oparto przeprowadzone analizy. Dla lepszego zobrazowania zagadnień oraz wyników badań wykorzystano również schematy graficzne i tabele.

Pierwszą część pracy poświęcono zagadnieniom teoretycznym związanym z ogólnym umiejscowieniem *due diligence* w systemie prawnym oraz znaczeniem *due diligence* CSDDD i łańcucha wartości w naukach o zarządzaniu. Obejmuje ona trzy rozdziały.

⁵⁰ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. — Kodeks spółek handlowych, Dz.U. 2024, poz. 18, tekst jednolity z dnia 5 stycznia 2024 r., dalej jako KSH.

W rozdziale 1 zweryfikowano podstawowe obszary prawa, w których *due diligence* występuje w dwóch formach: jako standard postępowania oraz jako proces badania faktów. Wyznaczają one dwa kierunki interpretacyjne *due diligence CSDDD*. W pierwszej części rozdziału skoncentrowano się na opisanu tych gałęzi prawa, gdzie *due diligence* pełni funkcję wymogu zachowania określonego poziomu staranności, sięgając do jego genezy w prawie rzymskim oraz recepcji w systemach *common law* i prawa cywilnego. Ponadto wskazano na jego obecność jako standardu w prawie publicznym międzynarodowym. Druga część rozdziału poświęcona jest *due diligence* jako procesowi badania faktów, omówionemu na przykładzie umów dotyczących przedsiębiorstw, zwłaszcza w kontekście transakcji fuzji i przejęć, które mają na celu identyfikację potencjalnych ryzyk związanych z planowaną transakcją.

W rozdziale 2 przedstawiono *due diligence CSDDD* głównie z perspektywy nauk o zarządzaniu, uznając je za pierwotną sferę rozwoju tej instytucji. Dokonano operacjonalizacji *due diligence*, czyli przekształcenia ogólnego pojęcia w mierzalne i funkcjonalne kategorie oraz działania typowe dla praktyki zarządczej, co umożliwia jego empiryczne uchwycenie i stanowi punkt wyjścia do dalszego osadzenia w systemie prawnym. Proces ten oparto na analizie CSR oraz CG, które zidentyfikowano jako aksjologiczne i funkcjonalne źródła *due diligence CSDDD*. Pierwsza część rozdziału poświęcona jest historycznym aspektom i znaczeniu CSR, wraz z omówieniem dyskusji na temat jego umocowania w prawie. Szczególną uwagę zwrócono na współpracę z interesariuszami, która w ramach omówionych teorii staje się kluczowym obowiązkiem *due diligence CSDDD*, umożliwiającym ich aktywny udział w procesach decyzyjnych. Trzecia część rozdziału opisuje natomiast ład korporacyjny, jego historyczne tło, ewolucję oraz znaczenie rozliczalności (ang. *accountability*) i mechanizmów nadzoru. Przedstawiono także związek CG z koncepcją celu korporacyjnego na przykładzie integracji wartości CSR – przede wszystkim ochrony praw człowieka i środowiska w duchu zrównoważonego rozwoju – w procesy decyzyjne przedsiębiorstw. Ukazano w ten sposób współlistnienie aspektów publicznych (ochrona praw i środowiska) oraz prywatnych (wewnętrzne działania spółek). Na zakończenie rozdziału skoncentrowano się na dwóch nowoczesnych teoriach ekonomicznych: gospodarce misji, zakładającej publiczno-prywatną współpracę ukierunkowaną na realizację celów społecznych i środowiskowych, oraz gospodarce obwarzanka, definiującej bezpieczną i sprawiedliwą przestrzeń gospodarczą, która uwzględnia granice planetarne i społeczne. Integracja tych koncepcji z legislacją i ładem korporacyjnym ma ułatwić skuteczną realizację *due diligence CSDDD*. Rozdział 2 zamyka analiza *due diligence* przedsiębiorstwa w kontekście teorii rekursywności prawa i globalnego ładu, ukazująca, że przedmiotowe zagadnienie jest zarówno efektem, jak i czynnikiem

kształtującym dynamiczny proces tworzenia oraz interpretacji norm prawnych na wielu poziomach – prywatnym i publicznym. Ta perspektywa stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz dotyczących implementacji i praktycznych aspektów *due diligence* przedsiębiorstwa w kolejnych częściach pracy.

W rozdziale trzecim omówiono kolejne kluczowe pojęcie zawarte w tytule pracy – łańcuch wartości – sięgając tym samym po dorobek dyscyplin pozaprawnych, w szczególności politycznej ekonomii rozwoju, ponieważ nie jest to kategoria wywodząca się z nauk prawnych. Wychodząc zatem od założeń tej dziedziny, ukazano genezę, znaczenie i ewolucję pojęcia łańcucha wartości, a także dokonano jego odróżnienia od terminów pokrewnych, takich jak łańcuch dostaw oraz łańcuch działalności. Jednocześnie, analizując przypadek łańcucha wartości w sektorze TCLF, ukazano złożoność współczesnych struktur produkcji transnarodowej oraz problemy z nimi związane, które stanowią swoisty papierek lakmusowy dla potrzeby regulacji działalności korporacji ponadnarodowych.

Druga część pracy, obejmująca trzy kolejne rozdziały, została poświęcona analizie mechanizmu *due diligence CSDDD* już ściśle w odniesieniu do prawa – w oparciu o wyniki analiz zawartych w części pierwszej, które umożliwiły teoretyczne i funkcjonalne osadzenie tej instytucji w szerszym kontekście zarządczym i regulacyjnym.

Rozdział 4 prezentuje ujęcie prawnego znaczenia *due diligence CSDDD*, rozpoczynając od omówienia jego rozwoju w kontekście transgranicznej działalności korporacji. Ukazano tu pięć kluczowych synergii, które odegrały zasadniczą rolę w ukształtowaniu tej instytucji jako kategorii prawa. Następnie przedstawiono definicję *due diligence CSDDD*, uwzględniając jej dwa podstawowe wymiary: jako standardu oraz jako procesu badania faktów. Każdy z tych elementów został zilustrowany poprzez przyporządkowanie mu odpowiednich typów działań. W dalszej części rozdziału dokonano przeglądu źródeł prawa dotyczących *due diligence CSDDD*. Ze względu na ich kluczowe znaczenie dla kształtowania tej instytucji, analizę rozpoczęto od instrumentów *soft law* – takich jak Wytyczne ONZ, Wytyczne OECD, Deklaracja ILO oraz norma ISO 26000. Przedstawiono, w jaki sposób dokumenty *soft law* wpłynęły na tworzenie twardych ram regulacyjnych na poziomie Unii Europejskiej jako wyższego szczebla regulacji oraz ich adaptację i implementację w krajowych porządkach prawnych państw członkowskich, które stanowią niższy szczebel regulacyjny.

W rozdziale piątym przedstawiono konceptualizację *due diligence CSDDD*, rozumianą jako nadanie tej instytucji precyzyjnego znaczenia w języku prawnym oraz osadzenie jej w systemie norm normatywnych. Tym samym ukazano sposób, w jaki ustawodawca wyznacza ramy prawne regulujące działalność korporacji transnarodowych. Rozważania otwiera

omówienie koncepcji Korporacyjnej Odpowiedzialności Społeczno-Prawnej (ang. *Corporate Social Liability*), umożliwiającej przypisanie odpowiedzialności prawnej korporacjom transnarodowym – zarówno za szkody już wyrządzone w ramach łańcuchów wartości (odpowiedzialność *ex post*), jak i za zaniechania działań prewencyjnych (*ex ante*). Dla lepszego uwypatnienia specyfiki tej koncepcji ukazano jej odmiennosć względem klasycznych reżimów odpowiedzialności: *ex delicto* i *ex contractu*. W dalszej części rozdziału skoncentrowano się na podstawowych działaniach weryfikacyjnych, które w pierwszej kolejności powinny zostać podjęte w celu realizacji obowiązków proceduralnych w ramach *due diligence CSDDD*. Zwieńczeniem rozdziału jest analiza zakotwiczenia *due diligence CSDDD* w systemie prawa jako materialnego standardu prawnego, ze szczególnym uwzględnieniem jego funkcji – tj. Wpływu realizacji obowiązków *due diligence CSDDD* na ocenę w płaszczyźnie materialnoprawnej.

Rozdział szósty, stanowiący ostatnią część pracy, zawiera analizę uregulowania działalności korporacji transnarodowych za pomocą instrumentów prawa, ze szczególnym uwzględnieniem obowiązków prewencyjnych przybierających formę obowiązkowego *due diligence CSDDD*. Przedstawiono regulacje przyjęte na poziomie Unii Europejskiej, następnie omówiono wybrane rozwiązania krajowe w państwach członkowskich, a rozważania zamknięto uwagami dotyczącymi sytuacji w Polsce.

V. Metody badawcze

Pojęcie *due diligence CSDDD* wymaga podejścia wieloaspektowego — obejmuje bowiem zarówno różne gałęzie prawa, jak i aspekty pozaprawne. Z tego względu analiza tego zagadnienia opiera się przede wszystkim na metodologii dogmatyki prawniczej, rozszerzonej o kontekst wybranych koncepcji zarządczych, takich jak teoria CSR i CG. Takie ujęcie pozwala na wszechstronną i wielowymiarową analizę tego złożonego tematu, łącząc tradycyjną analizę prawną z uwzględnieniem kontekstu rozwoju instytucji. Cel badawczy oraz weryfikacja postawionej hipotezy zostaną przeprowadzone zgodnie z poniżej przedstawioną metodyką.

Przyjęto, że metodami wiodącymi będą metoda formalno-dogmatyczna, klasyfikacyjna i komparatystyczna, podczas gdy pozostałe techniki badawcze pełnią funkcję pomocniczą⁵¹.

⁵¹ Refleksja nad prawem obejmuje wiele płaszczyzn badawczych, a metodologia nauk prawnych wyznacza podstawowe kierunki analizy norm i instytucji prawnych. Jak zauważono: „Zadaniem nauki prawa jest (...)

i. Metoda formalno-dogmatyczna

W naukach prawnych szczególne miejsce zajmuje metoda formalno-dogmatyczna, która koncentruje się na badaniu prawa jako autonomicznego systemu norm⁵². W literaturze angielskiej znana jest także jako „*blackletter law methodology*” – metodologia prawa „czarnej litery”⁵³ lub „*description angle*” (pl. opisowy punkt widzenia)⁵⁴. Nie skupia się ona na tym, czym prawo powinno być, lecz na tym, czym jest w rzeczywistości oraz jak najlepiej rozłożyć je na części, by zrozumieć jego istotę⁵⁵. Obejmuje systematyczną analizę konstrukcji prawnych we wszystkich ich elementach, aby przedstawić je w sposób dokładny, precyzyjny i uporządkowany⁵⁶. Wykorzystuje się ją także do analizy dorobku orzecznictwa oraz opracowań doktryny⁵⁷.

Metoda formalno-dogmatyczna traktuje prawo jako dogmat, który nie wymaga uzasadnienia, a jej celem jest wykładnia tekstu prawnego, czyli objaśnianie przepisów, ich porównywanie oraz zestawianie z innymi normami prawnymi⁵⁸. W polskiej teorii prawa wykładnia ta przyjmuje dwa kierunki: semantyczną koncepcję, opierającą się na ustalaniu znaczenia tekstu prawnego, oraz derywacyjną koncepcję, w której chodzi o wyprowadzanie norm prawnych z tekstów⁵⁹. W drugim przypadku, oprócz zrozumienia znaczenia słów, istotne

wyjaśniać istotę i funkcję prawa we wszystkich kierunkach, badać jego początki i rozwój w dziejach ludzkości, rozwijać jego zasady kierujące i wysnuwać ich konsekwencje; w zastosowaniu zaś do danego prawa pozytywnego badać zasady jego pod względem ich powstania, rozwoju i wewnętrznej ich łączności, porządkować je podług pewnych punktów widzenia, wykrywać myśli zasadnicze i przedstawiać je w formie abstrakcyjnej, wreszcie oceniać je krytycznie i wyprowadzać wnioski o to, co prawem być powinno. Działalność naukowa idzie więc w trojakim kierunku: filozoficznym, historycznym i dogmatycznym”. Wskazanie tych trzech podstawowych kierunków – filozoficznego, historycznego i dogmatycznego – odzwierciedla fundamentalne podejścia badawcze stosowane w dyscyplinie nauk prawnych. Zob. E. Till, *Wstęp do nauki prawa cywilnego ze szczególnym uwzględnieniem kodeksów, obowiązujących w b. Królestwie Kongresowem, w Małopolsce i W. Ks. Poznańskim*, Lublin 1922, s. 45. H. Kelsen, *The Function of the Pure Theory of Law*, [w:] *Law: A Century of Progress, 1835–1935. Contributions in Celebration of the 100th Anniversary of the Founding of the School of Law of New York University*, t. 2, Public Law and Jurisprudence, red. A. Reppy, New York 1937, s. 231.

⁵² T. Barankiewicz, ‘Metody badania prawa’, [w:] H. Izdebski, A. Łazarska (red.), *Metodologia dysertacji doktorskiej dla prawników. Teoria i praktyka*, Warszawa 2022, LEX.

⁵³ L. Lammasniemi, *Law Dissertations: A Step-by-Step Guide*, 2nd edn, Routledge 2021, s. 72, <https://doi.org/10.4324/9781003123552> (dostęp: 15.05.2025).

⁵⁴ L. Kestemont, *Research objectives and their methodological features*, w: *Handbook on Legal Methodology: From Objective to Method*, red. L. Kestemont, Intersentia 2018, s. 19–74.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ L. Kestemont, *Research objectives and their methodological features*, [w:] *Handbook on Legal Methodology: From Objective to Method*, Intersentia 2018, s. 19–74.

⁵⁷ F. Studnicki, ‘O dogmatyce prawa’, *Państwo i Prawo* 1957, nr 7–8, s. 124. Zagadnienie to nie pozostaje jednak bez kontrowersji – zob. D. Van Kędzierski, ‘Metodologia i paradygmat polskich szczegółowych nauk prawnych’, *Transformacje Prawa Prywatnego* 2018, nr 3, s. 5–59, <https://doi.org/10.26106/Op55-br71> (dostęp: 15.05.2025).

⁵⁸ Jak wskazał Ernest Till, metoda ta: „traktuje ustawę tak, jak ona istnieje, jak ją stworzył prawodawca, — można powiedzieć — surowo pod względem treści i formy, uważając ją jako fakt, z którym liczyć, a więc i obznajomić się potrzeba” [w:] E. Till, *Wykład nauk ogólnych prawa prywatnego austriackiego*, wyd. 2, Lwów 1892, s. 1.

⁵⁹ K. Pleszka, T. Gizbert-Studnicki, ‘Dwa ujęcia wykładni prawa. Próba konfrontacji’, *Prace z Nauk Politycznych* 1984, nr 20, s. 17.

staje się również właściwe nadanie znaczenia kontekstowi normatywnemu, co uzasadnia włączenie zarówno orzecznictwa, jak i doktryny do przedmiotu analizy. W procesie wykładni wyróżnia się dziewięć typów interpretacji, takich jak gramatyczna, techniczna, systematyczna czy socjologiczna⁶⁰. Wykorzystanie różnych typów interpretacji wykracza poza tradycyjną wykładnię klaryfikacyjną, opartą na zasadzie *interpretatio cessat in claris* (semantycznej koncepcji wykładni), przechodząc do zasady *omnia sunt interpretanda* (derywacyjnej koncepcji wykładni)⁶¹. Wymaga to również stosowania dyrektyw wykładni systemowej, funkcjonalnej oraz celowościowej. Z uwagi na pluralizm źródeł prawa, który jest charakterystyczny dla współczesnej perspektywy, konieczne staje się przyjęcie holistycznego podejścia. Takie podejście, oparte na kierunku *Comprehensive Law Movement*, uwzględnia zarówno wieloaspektowość sytuacji życiowej strony, jak i perspektywę drugiej strony oraz interesu społecznego⁶².

W celu zrekonstruowania instytucji *due diligence* CSDDD oraz jej funkcji w porządku prawnym, przedmiotem analizy będą regulacje dedykowane temu zagadnieniu, zawarte w unijnym akcie CSDDD, jak również w ustawodawstwie wybranych państw członkowskich UE. Przeprowadzony przegląd umożliwi konceptualizację normatywnej konstrukcji *due diligence*, tj. określenie jej zakresu, funkcji oraz elementów składowych w świetle obowiązujących regulacji. W odniesieniu do prawa polskiego – w związku z wcześniej podniesionymi zastrzeżeniami – analiza skoncentruje się na możliwości „adaptacji” standardu należytej staranności, o którym mowa w art. 355 k.c., jako potencjalnego mechanizmu służącego zapewnieniu prawa do pełnego odszkodowania. Dotyczy to przypadków, w których przedsiębiorstwo – działając umyślnie lub w wyniku zaniedbania – nie zapobiegło możliwym negatywnym skutkom swojej działalności, nie złagodziło ich, nie usunęło ich rzeczywistych konsekwencji ani nie zminimalizowało ich zasięgu, co skutkowało powstaniem szkody po stronie osoby fizycznej lub prawnej. Dodatkowo, analiza obejmie również zagadnienie należytej staranności na gruncie KSH jako potencjalnego źródła obowiązku przeprowadzania badania *due diligence* CSDDD w ramach umów dotyczących przedsiębiorstwa.

Dodatkowo, w celu skonstruowania wyników analizy aktów prawnych („prawa w księgach”, ang. *law in books*) z praktyką ich stosowania („prawem w działaniu”, ang. *law in*

⁶⁰ G. de Geest, „Hoe maken we van de rechtswetenschap een volwaardige wetenschap?”, *Nederlands Juristenblad* (NJB) 2004, nr 59, s. 61.

⁶¹ T. Barankiewicz, ‘*Metody badania prawa*’..., op.cit.

⁶² B. Polanowska-Sygulska, „Ocena rozprawy habilitacyjnej i pozostałego dorobku naukowego doktora Adama Zienkiewicza” (2019), <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2019/0521/125015-20190521123859.pdf> (dostęp: 15.05.2025).

action), metodę formalno-dogmatyczną zastosowano również w odniesieniu do interpretacji orzecznictwa⁶³. W tym zakresie wykorzystano dane dostępne w elektronicznych bazach informacji prawniczej – w odniesieniu do orzecznictwa polskiego: www.lex.pl oraz www.legalis.pl; francuskiego: www.dalloz.fr; niemieckiego: beck-online.beck.de; oraz holenderskiego: www.rechtspraak.nl. Wyniki wyszukiwania w powyższych bazach zawężano przy użyciu odpowiednich słów kluczowych w językach właściwych dla danej jurysdykcji, takich jak: *due diligence*, *due diligence w zakresie zrównoważonego rozwoju*, *due diligence w zakresie praw człowieka* oraz *Wytyczne ONZ*.

ii. Klasyfikacyjna metoda badawcza

Klasyfikacyjna metoda badawcza została zaproponowana przez Linę Kestemont i posłużyła do konceptualizacji *due diligence CSDDD*. Polega ona na przyporządkowywaniu zjawisk prawnych (takich jak sytuacje faktyczne, wyroki sądowe czy nowe regulacje) do odpowiednich kategorii w systemie prawnym⁶⁴. Badacz kwalifikuje instytucje prawne, czyli podstawowe pojęcia w prawie, w kontekście ich relacji do innych, powiązanych pojęć. Pojęcia te stanowią rodzaj „tłumaczenia” podziałów rzeczywistości prawnej, które uznawane są za istotniejsze lub bardziej użyteczne niż inne możliwe podziały, pomagając w uporządkowaniu i interpretacji norm prawnych⁶⁵.

Proces klasyfikacji składa się z kilku etapów:

1. Opisanie cech konstrukcji i kategorii prawnych,
2. Porównania tych cech,
3. Oceny, na podstawie określonych kryteriów klasyfikacyjnych, do której kategorii należy przyporządkować daną konstrukcję prawną.

Jeśli dane zjawisko nie pasuje do żadnej z istniejących kategorii ze względu na swoje unikalne cechy, tworzy się nową kategorię prawną.

⁶³ “Perhaps the most obvious goal of empirical research in law is to contrast the ‘law in books’ with the ‘law in action’ in the legal realist tradition” [w:] F. Bell, *Empirical Research in Law*, University of Wollongong, Journal Contribution 2016, <https://hdl.handle.net/10779/uow.27732501.v1> (dostęp: 15.05.2025).

⁶⁴ L. Kestemont, *Research objectives and their methodological features...*, op. cit.

⁶⁵ “een vertaling van indelingen in de werkelijkheid die relevanter worden geacht dan andere indelingen” [w:] M. Van Hoecke, *Is de rechtswetenschap een empirische wetenschap?* (Boom Juridische uitgevers 2010), s. 25.

W odniesieniu do analizowanej kategorii prawnej, jaką jest *due diligence CSDDD*, zastosowano kryteria, które pozwolą na ocenę podobieństw i różnic w porównaniu do innych figur prawnych lub istniejących kategorii. Rozważania zakończone zostaną ewaluacją, do jakiej instytucji prawnej można zaliczyć to rozwiązanie w świetle wyników analizy.⁶⁶

Z uwagi na to, że *due diligence CSDDD* jest stosunkowo nową kategorią w ramach badań prawnych, analiza będzie przebiegała zgodnie z następującym schematem: rozpocznie się od zbadania instytucji podobnych w istniejącym porządku prawnym. Następnie źródła samego *due diligence CSDDD*, zaczynając od analizy dokumentów soft law, które wprowadziły tę kategorię do dyskursu prawnego. W tym miejscu należy ponownie odwołać się do zagadnienia charakteru prawnego soft law, co stanowi uzasadnienie dla analizy tych dokumentów (zwłaszcza Wytycznych ONZ) w ramach niniejszej rozprawy. Europejski Trybunał Praw Człowieka w jednym ze swoich wyroków wskazał, że „trzy czynniki są istotne dla określenia istnienia europejskiego konsensusu: międzynarodowe prawo traktatowe, prawo porównawcze oraz międzynarodowe prawo miękkie”⁶⁷, uznając soft law za „najważniejsze źródło krystalizacji europejskiego konsensusu”⁶⁸. Konsensus ten widoczny jest w orzeczeniach sądowych, które zostały zbadane w ramach tej rozprawy, w których soft law przyjmowane jest jako źródło interpretacji instytucji krajowego porządku prawnego. Kolejno, zbadane zostanie, w jaki sposób instytucja ta została zaimplementowana na poziomie regionalnym i krajowym, co pozwoli na ocenę jej miejsca i funkcji w polskim porządku prawnym.

iii. Komparatystka prawnicza

Wybierając tę metodę, kierowano się przekonaniem, że: “jeśli chodzi o prawo, nie ma ani pojedynczych conceptów, ani odizolowanych zasad; (...). Istnieją tylko koncepty, które się łączą i ograniczają nawzajem, aby tworzyć harmonię całości, składającą się z równowagi

⁶⁶ L. Kestemont, *Naar Een Rechtswetenschappelijke Methodeleer: Een Expliciet Methodologisch Kader Voor Rechtswetenschappelijk Onderzoek In Het Socialezekerheidsrecht*, <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/398962> (dostęp: 11.06.2025), 2016, s. 190–191.

⁶⁷ “In the Court’s jurisprudence, three factors are relevant in order to determine the existence of a European consensus: international treaty law, comparative law and international soft law” [w:] ECtHR (GC), sprawa nr 43835/11 – S.A.S., zdanie wspólne odrębne sędziów Nussberger i Jäderblom, pkt 19.

⁶⁸ “(...) the most important source of crystallization of the European consensus”. [w:] P. Pinto de Albuquerque, *Plaidoyer for the European Court of Human Rights*, „European Human Rights Law Review” 2018, nr 2, s. 119, 125.

i kompromisów. i to właśnie dla realizacji tej ogólnej równowagi należy, jak już mówiłem, uwzględnić wszystkie nowe impulsy, które wnikają i ożywiają ewolucję prawa narodowego”⁶⁹.

Stanowisko to stanowiło odpowiedź na dominującą w XIX i początkach XX wieku teorię zamknięcia normatywnego w ramach prawa narodowego, według której systemy prawne były określane przez granice państwowe i kulturowe. W miarę jak granice polityczne zaczęły tracić na znaczeniu, prawo porównawcze stało się kluczowe do zrozumienia systemów prawnych wykraczających poza te granice. Jak zauważył Jacques Vanderlinden, prawnik porównawczy odgrywał istotną rolę w „otwieraniu drzwi”, umożliwiając dostęp do różnych systemów prawnych i ich wzajemne poznanie⁷⁰. Patrick Glenn wymienia cztery główne powody, dla których porównuje się prawo. Po pierwsze, prawo porównawcze może służyć jako narzędzie nauki i wiedzy, umożliwiając zdobycie informacji o prawie w innych krajach oraz lepsze jego zrozumienie. Po drugie, może pełnić rolę narzędzia naukowego w badaniach ewolucji i taksonomii prawa, pomagając w identyfikowaniu wspólnych ewolucji, zmian diachronicznych oraz tworzeniu klasyfikacji rodzin prawnych. Po trzecie, prawo porównawcze przyczynia się do lepszego zrozumienia własnego systemu prawnego, w tym analizy oporu wobec tradycji, poprawy systemu oraz wykorzystywania go do interpretacji konstytucji. Po czwarte, prawo porównawcze stanowi narzędzie do harmonizacji prawa⁷¹.

Podstawowym rodzajem komparatystyki stosowanej w niniejszej pracy będzie metoda analityczna, która polega na rozbiciu pojęć i instytucji prawnych na mniejsze elementy w celu zrozumienia ich znaczenia oraz relacji pomiędzy różnymi składnikami⁷². Metoda ta jest szczególnie użyteczna przy analizie koncepcji prawnych, które w jednym systemie prawnym wyrażane są za pomocą jednego pojęcia, podczas gdy w innym systemie mogą być podzielone na kilka różnych pojęć. W uzupełnieniu powyższej, metoda „*common-core*” (pl. Wspólny rdzeń) ma na celu identyfikację wspólnych elementów prawnych, które występują w różnych systemach prawnych, a także zrozumienie, jak te elementy mogą zostać zharmonizowane

⁶⁹ “Il n’y a ni concepts, ni principes isolés; je vous l’ai déjà dit. Il n’y a que des concepts qui se relient et se limitent les uns les autres, pour se fondre en une harmonie d’ensemble, faite d’équilibre et de compromis. Et c’est précisément pour réaliser cet équilibre d’ensemble, qu’il y a lieu de tenir compte, je vous l’ai déjà dit, de tous les souffles nouveaux qui viennent pénétrer et vivifier l’évolution du droit national”. [w:] R. Saleilles, „Droit civil et droit comparé”, *Revue internationale de l’enseignement* 1911, s. 22.

⁷⁰ J. Vanderlinden, *Comparer les droits* (Diegem: Kluwer/Story Scientia, 1995) [w:] F. Van der Mensbrugghe (red.), *L’utilisation de la méthode comparative en droit européen* (Namur: Presses universitaires de Namur, 2003), s. 423.

⁷¹ H. P. Glenn, „Aims of Comparative Law”, [w:] *Elgar Encyclopedia of Comparative Law*, Cheltenham 2023, Edward Elgar Publishing Limited, <https://doi.org/10.4337/9781839105609.aims.of.comparative.law> (dostęp: 20.04.2025).

⁷² M. Van Hoecke, *Methodology of Comparative Legal Research*, „Law and Method” 2015, DOI: 10.5553/REM/.000010 (dostęp: 8.06.2025).

w kontekście prawa międzynarodowego lub regionalnego, jak ma to miejsce w ramach Unii Europejskiej. Jej celem jest znalezienie punktów styku, które mogą zostać wykorzystane do ujednolicenia lub harmonizacji prawa, szczególnie w obszarze prawa prywatnego. Metoda „*law-in-context*” (pl. prawo w kontekście) jest kolejnym istotnym narzędziem w badaniach komparatystycznych, ponieważ pozwala na głębsze zrozumienie prawa w odniesieniu do jego rzeczywistego funkcjonowania w społeczeństwie. W przeciwieństwie do czystej analizy przepisów prawnych, uwzględnia ona szerszy kontekst społeczny, kulturowy, historyczny czy ekonomiczny, w którym prawo funkcjonuje.

Podstawowym przedmiotem badań komparatystycznych będzie instytucja *due diligence CSDDD*. Analiza prawnoporównawcza obejmować będzie w szczególności:

1. z kręgu germańskich systemów prawnych reprezentatywnym systemem będzie prawo niemieckie, a badanie skoncentruje się na regulacjach zawartych w LkSG.
2. z kręgu romańskich systemów prawnych reprezentatywnym systemem będzie prawo francuskie, ze szczególnym uwzględnieniem ustawy Loi de vigilance.

Kraje te wybrano do analizy, ponieważ były pionierami we wprowadzaniu pierwszych ogólnosektorowych i kompleksowych ustaw dotyczących *due diligence CSDDD*. Ponadto procesy legislacyjne we Francji i Niemczech przedstawiają konkurencyjne narracje dotyczące charakteru *due diligence CSDDD*. W związku z tym te kraje postrzegają kwestię odpowiedzialności korporacji transnarodowych w odmienny sposób. Niemieckie doświadczenia, związane z publicznoprawną wykonalnością obowiązków *due diligence CSDDD*, kontrastują z prywatnoprawnym podejściem zawartym we francuskiej Loi de vigilance. Ostatecznie CSDDD stanowi połączenie obydwu powyższych rozwiązań.

Analiza tych systemów prawnych jest przeprowadzana w zakresie niezbędnym do właściwego przedstawienia i zrozumienia funkcjonowania *due diligence CSDDD*, zgodnie z podejściem metodologicznym zaprezentowanym przez E. Drozda. Istotę metody prawnoporównawczej wyraził on w następujący sposób: „Punktem wyjścia dla badań nad obecnie obowiązującym prawem polskim nie będzie przedstawienie obcych systemów prawnych z ewentualnym uwzględnieniem rysu historycznego instytucji przeniesienia własności. Zaczęę natomiast od teoretycznej analizy różnych kombinacji elementów, które przy przeniesieniu własności nieruchomości mogą odgrywać rolę; systemy legalne oraz niektóre etapy rozwoju historycznego posłużą jako ilustracja dla modeli powstałych

z kombinacji tych różnych elementów, wśród których oczywiście naczelną rolę odgrywa umowa”⁷³.

iv. Podejście interdyscyplinarne jako kontekst badania

Wybór przyjętej perspektywy metodologicznej uzasadnia wypowiedź Jerzego Wróblewskiego, który zauważał, że „rośnie przekonanie, iż prawo jest zjawiskiem złożonym, a jego wieloaspektowość wymaga bogatej koncepcji prawoznawstwa, łączącej je z naukami pozaprawnymi i opartej na solidnych założeniach filozoficzno-metodologicznych”⁷⁴. Podobnie Kazimierz Opalek wskazywał na potrzebę tzw. integracji zewnętrznej nauk prawnych, rozumianej jako koordynacja badań i współpraca między dyscyplinami⁷⁵. Nie oznacza to jednak pełnego zastosowania metod innych nauk, lecz raczej wykorzystanie ich dorobku jako tła dla prawniczej analizy dogmatycznej.

Z tego względu, choć zasadniczą perspektywą pracy pozostaje dogmatyka prawnicza, to dla uchwycenia znaczenia instytucji *due diligence CSDDD* odwołuję się także do wybranych koncepcji zaczerpniętych z nauk o zarządzaniu, w szczególności z teorii CSR i CG. Ich rola polega przede wszystkim na ukazaniu kontekstu genezy i funkcji analizowanej instytucji, a nie na implementacji pełnych metod empirycznych.

Tym samym interdyscyplinarność rozumiana jest w pracy nie jako pełne łączenie metodologii, lecz jako poszerzenie perspektywy dogmatycznej o uwzględnienie kontekstu zarządczego, w którym rozwijało się pojęcie *due diligence*, zanim zostało formalnie osadzone w strukturach prawnych. Tak ujęte podejście odpowiada postulatowi badania prawa nie tylko „w prawie”, lecz także „o prawie”, bez rezygnacji z jego tradycyjnych fundamentów metodologicznych⁷⁶.

v. Ekonomiczna analiza prawa

Zastosowanie tej ekonomicznej analizy prawa (ang. *law & economics*) wynika z założenia, że: „obiektywna potrzeba ekonomicznej analizy prawa pojawia się wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia chociażby z problemem określenia stopnia efektywności

⁷³ M. J. Golecki, *Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Bartłomieja Wiktora Woźniaka pt. „Surogacja rzeczowa w kontekście ochrony majątku powierniczego w europejskiej tradycji prawnej”*, Warszawa 2019, [w:] „Wydział Prawa i Administracji UW”, <https://wpia.uw.edu.pl/uploads/media/5d98a50be080d/bartlomiej-wozniak-recenzja-2.pdf> (dostęp: 15.05.2025).

⁷⁴ Państwo i Prawo, organ Zrzeszenia Prawników Demokratów w Polsce, 1981, nr 6, s. 23.

⁷⁵ K. Opalek, *Problemy metodologiczne nauki prawa*, Warszawa 1962.

⁷⁶ A. Knight, L. Ruddock, *Advanced Research Methods in the Built Environment*, Wiley 2009, s. 30.

proponowanego w konkretnym przypadku rozstrzygnięcia, gdy musimy policzyć i zoptymalizować koszty związane z powstaniem nowych lub zastosowaniem już istniejących regulacji prawnych, wreszcie gdy mamy ustalić, jak ma zostać dokonana «właściwa» alokacja pewnych dóbr»⁷⁷.

Do podstawowych twierdzeń ekonomicznej analizy prawa należy przekonanie, że prawo powinno być efektywne w sensie ekonomicznym⁷⁸. Koncentruje się ono na efektywności regulacji prawnych, dążąc do ich optymalizacji w taki sposób, aby minimalizować koszty i maksymalizować korzyści wynikające z ich stosowania. Normy prawne ocenia się pod kątem kosztów i korzyści, jakie generują dla społeczeństwa oraz podmiotów gospodarczych. Podejście to przyjmuje perspektywę *ex ante*, czyli analizuje skutki prawa przed jego wdrożeniem, co jest szczególnie istotne w kontekście *due diligence CSDDD* — umożliwia ocenę ryzyk i wprowadzenie mechanizmów zapobiegawczych zanim wystąpią naruszenia lub szkody⁷⁹. Koncentruje się na ocenie konsekwencji regulacji zarówno w trakcie postępowań, jak i w procesie tworzenia oraz stosowania prawa w ujęciu ogólnym. Celem takiej analizy jest zapewnienie, aby prawo było nie tylko zgodne z wartościami społecznymi, ale także gospodarczo efektywne i sprzyjało optymalnej alokacji zasobów.

Oprócz tych założeń istotne jest także przekonanie, że prawo stanowi zbiór faktów o charakterze ekonomicznym – regulacje prawne są analizowane pod kątem ich wpływu na gospodarkę i społeczeństwo. Kluczową koncepcją jest również *homo oeconomicus* jako twórca i podmiot prawa – oznacza to, że prawo powinno być kształtowane z perspektywy racjonalnego uczestnika rynku, który podejmuje decyzje na podstawie kalkulacji kosztów i zysków, maksymalizując własne korzyści⁸⁰.

Zjawisko inkorporowania teorii z zakresu ekonomii do prawa wpisuje się także w nurt „bardziej ekonomicznego podejścia” (ang. *more economic approach*), zaproponowanego przez Komisję Europejską w 2004 roku⁸¹. Pierwotnie reguła ta miała mieć zastosowanie tylko względem prawa konkurencji, jednak powód dla którego zdecydowano się na jej

⁷⁷ J. Stelmach, *Spór o ekonomiczną analizę prawa*, [w:] J. Stelmach, M. Soniewicka (red.), *Analiza ekonomiczna w zastosowaniach prawniczych*, Warszawa 2007, s. 13.

⁷⁸ I. Przybojewska, *Instrumenty rynkowe w prawie ochrony środowiska Unii Europejskiej*, Warszawa 2021.

⁷⁹ J. Kraus, *Philosophy of Contract Law*, [w:] J. Coleman, S. Shapiro (red.), *The Oxford Handbook of Jurisprudence and Philosophy of Law*, Oxford 2002, s. 691–731.

⁸⁰ A. M. Paccès, L. T. Visscher, „Methodology of Law and Economics”, w: B. van Klink, S. Taekema (red.), *Law and Method. Interdisciplinary Research into Law*, Series Politika, nr 4, Mohr Siebeck 2011, s. 85–107, <https://ssrn.com/abstract=2259058> (dostęp: 15.05.2025).

⁸¹ A. Jürgensen, *The More Economic Approach: Efficiencies and Their Recognition within EU Competition Law*, praca magisterska, Wydział Prawa, Uniwersytet w Lund 2015, <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=7363159&fileId=7363200> (dostęp: 20.04.2025).

proklamowanie, wydaje się być dążeniem większości gałęzi prawa, zwłaszcza zaś w obszarach analizowanych, mających wpływ na strukturę rynku. Chodzi bowiem o wspomnianą wyżej efektywność⁸².

Na strukturalizację w niniejszej pracy zasługują szczególnie dwie koncepcje, mające swoje źródło w naukach ekonomicznych: gospodarka misji oraz model ekonomiczny obwarzanka analizowane w rozdziale II. Celem obu teorii jest polepszenie dobrostanu społeczeństwa, a nie zaś tylko maksymalizacja zysków. Jednak rozwiązania prowadzące do jego osiągnięcia są różne. Gospodarka misji, kładzie nacisk na wiodącą rolę władzy wykonawczej w procesie zarządzania misjami. Z kolei model ekonomiczny obwarzanka wysuwa potrzebę stania się bardziej agnostycznym wobec wzrostu PKB⁸³. Interakcja między prawem z jednej strony a ekonomią jako nauką z drugiej powoduje, że pierwotny element ekonomiczny przejawia różny stopień „przeszczepienia” do tekstu prawnego⁸⁴. W ujęciu ekonomii misji, gdzie misja oznacza nadrzędny cel działalności przedsiębiorstwa oparty na wartościach społecznych, wdrażanie *due diligence CSDDD* jest przejawem jej realizacji – zwłaszcza w zakresie ochrony praw człowieka i środowiska. W modelu ekonomicznym obwarzanka *due diligence CSDDD* służy jako narzędzie równoważenia interesów gospodarczych z potrzebami społeczeństwa i środowiska, co w efekcie prowadzi do poprawy jakości życia.

Ponadto odwołuje się do podejścia *law & economics*, przyjmując perspektywę ekonomicznej analizy prawa jako narzędzie do oceny efektywności regulacji dotyczących *due diligence CSDDD* w kontekście globalnych łańcuchów wartości. Należy podkreślić, że zastosowane podejście ma charakter instytucjonalny — nie opiera się na analizie empirycznej ani modelach statystycznych, lecz skupia się na systemowym ujęciu wpływu regulacji na zachowania podmiotów prawa, służąc identyfikacji mechanizmów prawnych wspierających efektywność i celowość regulacji.

vi. Kontekst teoretyczno-prawny i funkcjonalne ujęcie prawa

Herbert Hart zauważył, że: “Nie istnieje obszerna literatura poświęcona odpowiedziom na pytania „Czym jest chemia?” lub „Czym jest medycyna?”, tak jak ma to miejsce

⁸² Ibidem.

⁸³ H. B. Ter, „Paradigm shift in economic theory”, [w:] B. Godlewska-Bujok, E. Maniewska, W. Ostaszewski, M. Raczkowski, K. Rączka, A. Ziętek-Capiga (red.), *Między ideowością a pragmatyzmem – tworzenie, wykładnia i stosowanie prawa. Księga jubileuszowa dedykowana Profesor Małgorzacie Gersdorf*, Warszawa 2022, pkt 3.3.

⁸⁴ A.-L. Sibony, „Limits of Imports from Economics into Competition Law”, w: I. Lianos, D. Daniel Sokol (red.), *The Global Limits of Competition Law*, Stanford 2012, s. 53.

w przypadku pytania „Czym jest prawo?”⁸⁵. Zwraca to uwagę na szczególną skłonność nauk prawnych do refleksji nad własnymi podstawami. W niniejszej pracy podejście teoretyczno-prawne i funkcjonalne nie służy jednak rozwijaniu filozofii prawa jako takiej, lecz umożliwia osadzenie instytucji *due diligence CSDDD* w szerszym kontekście znaczeniowym i normatywnym.

Zamiast przyjmować wyłącznie deskryptywną perspektywę badawczą (w rozumieniu jurysprudencji deskryptywnej według Herberta Harta, ograniczonej do „socjologicznego badania użycia języka”), przyjęto tu podejście zakładające, że rozumienie instytucji prawnej wymaga także analizy jej funkcji społecznej oraz ewolucji znaczeń, jakie jej przypisuje praktyka regulacyjna⁸⁶.

Zwłaszcza w rozdziale II niniejszej pracy, gdzie dokonuję operacjonalizacji *due diligence CSDDD* w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu, przybliżono refleksję nad próbami integracji CSR z systemem prawnym, które w tym celu odwołują się do nurtów niepozytywistycznych w teorii prawa. Wskazuje to, że CSR rozwija się w znacznej mierze poza tradycyjnym modelem prawa stanowionego, w którym źródłem norm są wyłącznie akty normatywne. Dlatego właśnie teorie niepozytywistyczne okazują się bardziej adekwatne dla uchwycenia tego zjawiska. Szczególnie istotna wydaje się w tym kontekście teoria Gunthera Teubnera, który wskazuje na możliwość wyłaniania się normatywności poza ramami państwowego systemu prawa – w przestrzeniach prywatnych i funkcjonalnych. Również Lon Luvois Fuller, postrzegając prawo jako relację między władzą a obywatelem opartą na regułach, a nie na przymusie, zwraca uwagę na znaczenie nieformalnych źródeł prawa – co znajduje odzwierciedlenie w idei CSR. Z kolei prawo refleksyjne (również w ujęciu G. Teubnera) nie narzuca konkretnych treści normatywnych, lecz tworzy ramy dla samoregulacji – co lepiej odpowiada złożoności współczesnych wyzwań społecznych i gospodarczych. Ostatecznie, istotny wkład wnosi również teoria responsywnego prawa, która postuluje, że prawo powinno dynamicznie reagować na zmieniające się potrzeby społeczne, zamiast jedynie utrzymywać istniejące reguły. W tym ujęciu prawo pełni funkcję adaptacyjną, wspierając tworzenie mechanizmów dialogu między obywatelami, instytucjami i rynkiem.

⁸⁵ H. L. A. Hart, P. A. Bulloch, *The Concept of Law*, Clarendon Press 1994, s. 1.

⁸⁶ J. L. Coleman, *Methodology*, [w:] J. L. Coleman, K. Einar Himma, S. J. Shapiro (red.), *The Oxford Handbook of Jurisprudence and Philosophy of Law*, 2004, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199270972.013.0008> (dostęp: 03.04.2025).

Takie ujęcie pozwala trafniej uchwycić złożony i wieloźródłowy charakter *due diligence CSDDD*, które wyrosło na gruncie praktyk CSR, a obecnie staje się elementem twardego prawa⁸⁷.

vii. Metoda historycznoprawna

Uzupełnieniem powyższych podejść było odwołanie się do wybranych źródeł historycznych, mające na celu ukazanie kontekstu, tła oraz motywów, które przyczyniły się do ukształtowania współczesnych regulacji istotnych dla instytucji *due diligence CSDDD*. Taka kontekstualna rekonstrukcja ewolucji pojęcia pozwoliła na głębsze zrozumienie aktualnych rozwiązań normatywnych.

⁸⁷ C. Thornhill, *Constitutional Law from the Perspective of Power: Response to Gunther Teubner*, „Social & Legal Studies” 2011, t. 20, nr 2, s. 244–247.

CZEŚĆ I

Teoretyczne podstawy i rozwój koncepcji *due diligence CSDDD* oraz łańcucha wartości

Rozdział PIERWSZY: Due diligence – uwarunkowania i geneza

Rozdział DRUGI: Operacjonalizacja *due diligence CSDDD* w naukach o zarządzaniu

Rozdział TRZECI: Łańcuch wartości

Rozdział PIERWSZY

Due diligence – uwarunkowania i geneza

1.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału

Określenie znaczenia *due diligence CSDDD* wymaga uwzględnienia różnorodnych kontekstów prawnych, w których pojęcie to funkcjonuje również samodzielnie. Odnosząc się do działania przedsiębiorstwa stanowi ono rozwinięcie ogólnej koncepcji *due diligence*, będąc specyficzną odmianą tej kategorii, ukształtowaną na gruncie praktyki biznesowej oraz regulacji prawnych. *Due diligence* jest charakterystycznym zagadnieniem dla nauk prawnych i występuje w kilku podstawowych odmianach zarówno w języku prawnym, jak i prawniczym. W literaturze przedmiotu odnosi się najczęściej do kategorii podobieństw rodzinnych (ang. *family resemblance*), co oznacza, że pojęcie to nie ma jednej uniwersalnej definicji, ale jest używane w różnych powiązanych ze sobą, ale niekoniecznie identycznych kontekstach⁸⁸. Stosowane jest zarówno w prawie prywatnym, w terminologii transakcyjnej⁸⁹ oraz prawie cywilnym gdzie pełni funkcję miernika zachowania się ujętego w instytucji „należyta staranność”. Jednocześnie stanowi też element zasad prawa publicznego międzynarodowego⁹⁰. Zarówno w prawie prywatnym, jak i publicznym, regulacje te wspólnie wyznaczają ramy odniesienia dla analizy *due diligence CSDDD* w niniejszej pracy. Bazowanie na tym pojęciu jest przydatne, gdyż ma ono charakter „poręczny” – może być stosowane w różnych porządkach prawnych, zarówno międzynarodowych, jak i krajowych, oraz odnosić się do rozmaitych podmiotów, takich jak państwa czy spółki⁹¹. Wszystkie jednak znaczenia terminu *due diligence*, w jakich jest ono używane, będą odzwierciedlać pewne wspólne cechy z określonymi formami *diligentia*, wywodzącymi się z tradycji prawa prywatnego rzymskiego, co oznacza, że *due diligence*: „(...) pociąga za sobą obowiązek stosowania środków, wymagający pewnych minimalnych standardów zachowania, których ocena pozostaje

⁸⁸ S. Besson, *Due Diligence in International Law*, Leiden/Boston, Brill, 2023, s. 35.

⁸⁹ K. Kocemba, D. Latawiec-Chara, M. Tomczak, *Czym jest i do czego służy due diligence*, [w:] K. Kocemba, D. Latawiec-Chara, M. Tomczak (red.), *Due diligence*, Warszawa 2011, LEX.

⁹⁰ L. Chiussi, *Corporate Human Rights Due Diligence: From the Process to the Principle*, [w:] „*Legal Sources in Business and Human Rights: Evolving Dynamics in International and European Law*”, Holandia, 2020, s. 12; D. Davitti, *On the Meanings of International Investment Law and International Human Rights Law: The Alternative Narrative of Due Diligence*, [w:] „*Human Rights Law Review*”, 2012, 12 (3), s. 421–453, <https://doi.org/10.1093/hrlr/ngs013> (dostęp: 22.04.2025).

⁹¹ B. Loeve, *Analysis of the Notions of “Due Diligence” and “Sphere of Influence” in the Context of Corporate Respect for Human Rights: The Issues for Delineating the Scope of Application of CSR Standards*, pod kier. M. Doucina, Ministerstwo Spraw Zagranicznych Francji, 22 marca 2010, https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Analysis_of_the_notions_of_due_diligence.pdf (dostęp: 13.05.2025).

zasadniczo subiektywna”⁹². Na tym tle *due diligence CSDDD* przyjmuje formę hybrydową – powstało na styku różnych interpretacji i adaptacji tego pojęcia w różnych gałęziach prawa⁹³.

Należy poczynić zastrzeżenie metodologiczne, że ze względu na szeroki zakres znaczeniowy pojęcia *due diligence* oraz jego występowanie w różnych gałęziach prawa, konieczne było dokonanie selekcji analizowanych zagadnień. W ramach niniejszej pracy skoncentrowano się na tych aspektach, które mają kluczowe znaczenie dla określenia istoty *due diligence CSDDD* oraz jego miejsca w systemie prawnym. Tym samym, z oceny wyłączono, tytułem przykładu, podejście oparte na ryzyku (ang. *risk-based approach*) będące kluczowym elementem systemu przeciwdziałania praniu pieniędzy (ang. *anti-money laundering*, AML). W ramach działalności Grupy Specjalnej ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy z siedzibą w Paryżu (ang. *Financial Action Task Force*, FATF) - międzyrządowej organizacji założonej w 1989 r. z inicjatywy G7, przyjęto zasadę oceny ryzyka, którą wspiera proces badania *due diligence* klienta (ang. *customer due diligence* - CDD) lub, tzw. poznaj swojego kontrahenta (ang. *know your customer* - KYC)⁹⁴. Procesy te polegają na weryfikacji tożsamości klienta oraz szczegółowej analizie jego profilu w celu oceny potencjalnego ryzyka związanego z jego działalnością⁹⁵.

W związku z powyższym, w dalszej części rozdziału dokonano podziału na dwa główne kierunki interpretacyjne *due diligence CSDDD*, które pozwolą uchwycić zarówno jego normatywny wymiar, jak i praktyczne aspekty stosowania w działalności gospodarczej:

I. Due diligence jako standard postępowania

Due diligence rozumiane jako obowiązek dochowania należytej staranności, wynikający z przepisów prawa lub, kształtowany kazuistycznie przez orzecznictwo w ramach koncepcji *duty of care*. Odnosi się do oczekiwanego poziomu staranności w danych okolicznościach⁹⁶.

II. Due diligence jako proces badania faktów

Due diligence jako praktyczna procedura identyfikowania, oceny i ograniczania ryzyk, stosowana m.in. W transakcjach handlowych, procesach fuzji i przejęć, weryfikacji kontrahentów, a także w ramach oceny wpływu społecznego i środowiskowego.

⁹² Ibidem.

⁹³ S. Besson, *Due Diligence in International Law...*, op. cit. 34-35.

⁹⁴ M. Gill, G. Taylor, *Preventing Money Laundering or Obstructing Business?: Financial Companies' Perspectives on 'Know Your Customer' Procedures*, [w:] „*The British Journal of Criminology*”, 2004, 44(4), ss. 582–594, <http://dx.doi.org/10.1093/bjc/azh019> (dostęp: 22.04.2025).

⁹⁵ Ch. Xu, Ch. Liu, D. Nie, L. Gai, *How Can a Blockchain-Based Anti-Money Laundering System Improve Customer Due Diligence Process?*, [w:] „*Journal of Forensic and Investigative Accounting*”, 2021.

⁹⁶ w dalszej analizie, mówiąc o poziomie staranności w kontekście *due diligence*, posługiwać się będę pojęciem „staranności” w jego praktycznym, potocznym znaczeniu – jako pewnego poziomu dbałości oczekiwanego w obrocie gospodarczym. W przypadkach, gdy odnosić się będę do „należytej staranności” w rozumieniu kodeksu cywilnego, zaznaczę to wyraźnie.

Każdy z tych aspektów zostanie omówiony z wykorzystaniem typologii *due diligence*, rozumianej jako zestawienie różnych form, celów i zakresów tej procedury w ramach poszczególnych gałęzi prawa. Taka perspektywa pozwoli uchwycić, w jaki sposób różne systemy prawne wpływają na kształtowanie tej koncepcji oraz, jakie znaczenie *due diligence CSDDD* ma dla funkcjonowania współczesnego biznesu. Analiza ta zostanie pogłębiona w kolejnych częściach rozdziału, gdzie ukazane zostaną zarówno historyczne korzenie koncepcji *due diligence* w tradycji prawa rzymskiego, jak i jej współczesne znaczenie jako miernika należytej staranności oraz narzędzia oceny i zarządzania ryzykiem w działalności gospodarczej.

Celem rozdziału jest wyznaczenie precyzyjnych ram znaczeniowych, które stanowić będą punkt wyjścia do dalszych rozważań nad *due diligence CSDDD*. Uwzględnione zostaną różne podejścia obecne w prawie prywatnym oraz międzynarodowym prawie publicznym. W rezultacie zostanie ukazane, że *due diligence CSDDD* jest pojęciem interdyscyplinarnym, funkcjonującym na styku prawa publicznego i prywatnego. W teorii prawa wpisuje się ono zatem z jednej strony w ramy integracji wewnętrznej wielopoziomowej, ukierunkowanej na współpracę przedstawicieli różnych gałęzi w ramach dyscypliny nauki prawnej⁹⁷. Z kolei, jak pokaże dalsza analiza, z drugiej strony obejmuje także integrację zewnętrzną, ponieważ *due diligence CSDDD* czerpie również z innych, pozaprawnych dyscyplin naukowych⁹⁸.

1.2. Due diligence jako standard postępowania

W obliczu multientrycznego systemu prawnego, czyli takiego, w którym prawo kształtuje się w wielu ośrodkach i na różnych poziomach regulacji, standardy prawne pomagają ujednolicić sposób interpretacji i stosowania przepisów⁹⁹. Pierwszym, który dokonał dystynkcji standardów spośród innych kategorii prawnych – reguł i zasad – był Roscoe Pound. Standardy różnią się od reguł tym, że są bardziej elastyczne i pozwalają na pewną swobodę interpretacyjną, umożliwiając dostosowanie do szczególnych okoliczności. Są też ukształtowane na tle reguł i zasad lub niezależnie od nich. Reguły natomiast są sztywniejsze i nakładają ściśle określone wymagania, które nie uwzględniają zmienności sytuacji¹⁰⁰. Myśl R. Pounda została rozwinięta przez Ronalda Dworkina w drugiej połowie lat 70. XX wieku. R.

⁹⁷ K. Opalek, *Swoistość prawoznawstwa a problem integracji*, [w:] „Państwo i Prawo”, 1966, s. 4–5.

⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹ M. Żak, *Pojęcie standardu prawnego w sieciowym systemie prawa*, [w:] „Przegląd Prawa Publicznego”, 2019, nr 1, s. 9.

¹⁰⁰ R. Pound, *The Administrative Application of Legal Standard*, [w:] *Reports of the American Bar Association*, 1919, nr 44, s. 445.

Dworkin pogłębił rozróżnienie między normami-regułami a normami-zasadami prawnymi, czyniąc pojęcie „zasady prawa” jednym z najczęściej komentowanych zagadnień w teorii prawa¹⁰¹. Termin ten wywodzi się z krytyki pozytywizmu prawniczego, który zakłada, że prawo składa się wyłącznie z aktów o charakterze normatywnym. Akty te są źródłem reguł, działających na zasadzie „wszystko albo nic”¹⁰². Oznacza to, że jeśli reguła obowiązuje, to „dyktuje wynik, niezależnie od tego, co się stanie”¹⁰³. Na tym tle zasady prawne pełnią inną funkcję – „określają powód, który przemawia w jednym kierunku, ale nie wymuszają podjęcia określonej decyzji”¹⁰⁴. Jak wskazał natomiast Jordan Daci, „zasady prawne są po prostu normami prawnymi, ale w odróżnieniu od reguł prawnych mają ogólne zastosowanie i nie uwzględniają konkretnych faktów prawnych”¹⁰⁵. W powyższe rozważania wpisuje się koncepcja Marzeny Kordeli, zgodnie z którą „zasadą prawa jest taka norma, która nakazuje realizację określonej wartości. (...) Gdy reguły nakazują realizację określonego postępowania, ujmowanego jako zachowanie psychofizyczne lub konwencjonalne, to zasady formułują żądanie, aby wskazana przez nie wartość została zrealizowana”¹⁰⁶.

W tym kontekście standardy odzwierciedlają normy społeczne i pozwalają na dostosowanie normy prawnej do realiów danego przypadku. Jednym z możliwych znaczeń tego terminu, podanych w słowniku, jest „typowy i przeciętny model czegoś”¹⁰⁷. W odniesieniu do teorii prawa Stéphane Rials definiuje standardy jako technikę formułowania norm prawnych, która charakteryzuje się pewnym stopniem nieokreśloności¹⁰⁸. Dzięki temu standardy pozwalają oceniać zachowania i sytuacje pod kątem ich zgodności z normami społecznymi, zachowując jednocześnie elastyczność i otwartość na zmieniające się potrzeby społeczne. Podobnie Ewa Łętowska podkreśla, że standard „odnosi się do wzorca zachowania, który u swej podstawy tworzy prawo w sensie jego tekstu; jednak standard to także wzorzec wynikający z tego, jak prawo jest stosowane. Oznacza to, że nie można mówić o standardzie

¹⁰¹ Cz. Wodzikowski, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w polityce państwa*, [w:] „Świat Idei i Polityki”, 2012, 11(13), s. 147.

¹⁰² R. M. Dworkin, *The Model of Rules*, [w:] *University of Chicago Law Review*, 1967, 35(1), <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclrev/vol35/iss1/3> (dostęp: 22.04.2025).

¹⁰³ Ibidem.

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ J. Daci, *Legal Principles, Legal Values and Legal Norms: Are They the Same or Different?*, [w:] „*Academicus International Scientific Journal*”, 2010, 2, s. 109.

¹⁰⁶ M. Kordela, *Zasady prawa. Studium teoretycznoprawne*, Poznań 2014, s. 9.

¹⁰⁷ Słownik języka polskiego PWN, hasło: „standard”. Dostępne na: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/standard.html> (dostęp: 22.04.2025).

¹⁰⁸ S. Rials, *Le juge administratif français et la technique du standard: Essai sur le traitement juridictionnel de l'idée de normalité*, Paris 1980.

bez znajomości praktyki”¹⁰⁹. Właśnie w tym kontekście można wyróżnić standardy o charakterze materialnoprawnym, które dotyczą treści norm prawnych i wynikają z samego tekstu prawa oraz standardy procesowe, które kształtują się w praktyce stosowania prawa i wyznaczają sposób jego egzekwowania¹¹⁰.

W powyższych kategoriach należy rozpatrywać pojęcie należytej staranności, ukształtowane w art. 355 k.c. Należyta staranność postrzegana jest jako standard prawny – obiektywny wzorzec postępowania, który kształtuje się w odniesieniu do rodzaju danego stosunku prawnego oraz cech stron. Jak podniósł Sąd Najwyższy w uzasadnieniu wyroku z 23 października 2003 r., „zastosowanie w praktyce [wzorca staranności – przypis autorski J.K.] polega najpierw na dokonaniu wyboru modelu, ustalającego optymalny w danych warunkach sposób postępowania, odpowiednio skonkretyzowanego i aprobowanego społecznie, a następnie na porównaniu zachowania się dłużnika z takim wzorcem postępowania. O tym, czy na tle konkretnych okoliczności można osobie zobowiązanej postawić zarzut braku należytej staranności w dopełnieniu obowiązków, decyduje nie tylko niezgodność jego postępowania z modelem, lecz także uwarunkowana doświadczeniem życiowym możliwość i powinność przewidywania odpowiednich następstw zachowania”¹¹¹. Kwestia niezachowania należytej staranności może być rozpatrywana wówczas, gdy zachowanie dłużnika stanowiło odstępstwo od tak ukształtowanego wzorca. Stanowi to podstawę do rozważania tego, czy możliwe jest postawienie dłużnikowi zarzutu winy. Tę bowiem będzie można mu przypisać dopiero wówczas, gdy ustalone zostanie, że w konkretnych okolicznościach danej sytuacji dłużnik mógł zadośćuczynić postawionym mu w danym modelu wymaganiom¹¹². Tak ujęty standard należytej staranności będzie stanowił punkt wyjścia dla dalszych analiz dotyczących jego roli w ocenie działań (i zaniechań) w ramach obowiązków *due diligence* CSDDD.

¹⁰⁹ E. Łętowska, K. Sobczak, *Rzeźbienie państwa prawa. 20 lat później*. Ewa Łętowska w rozmowie z Krzysztofem Sobczakiem, Warszawa 2012, s. 12.

¹¹⁰ M. Muzyka, *Koncepcje standardu prawnego ochrony*, [w:] Skarga na przewlekłość postępowania cywilnego, Warszawa 2023.

¹¹¹ Wyrok SN z 23.10.2003 r., V CK 311/02, LEX nr 82272.

¹¹² W. Borysiak (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, Wyd. 33, Warszawa 2024.

1.2.1. Prawo rzymskie

Literalnie *due diligence* CSDDD sięga korzeniami do prawa rzymskiego¹¹³. Jest ono ściśle związane z problematyką prawa zobowiązań, określane w źródłach prawa rzymskiego jako *obligatio*¹¹⁴. Zgodnie z prawem rzymskim obowiązkiem dłużnika było spełnienie świadczenia, stanowiące przedmiot *obligatio*. Elementami wykonania zobowiązań były: *dare* – zobowiązanie do przeniesienia własności kwirytarnej lub ustanowienia oraz przeniesienia ograniczonego prawa rzeczowego, *facere* – każde świadczenie wymagające działania lub zaniechania oraz *praestare* – sytuacje, za które dłużnik jest odpowiedzialny, jeśli doprowadzą one do niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania¹¹⁵. Według Witolda Wołodkiewicza i Marii Zabłockiej *prastare* określało: „(...) stopień staranności wymagany od dłużnika w danym zobowiązaniu, czyli innymi słowy, zakres jego odpowiedzialności za niedołożenie odpowiedniej staranności przy świadczeniu”¹¹⁶. Termin „staranność” jest polskim tłumaczeniem łacińskiego terminu *diligentia*¹¹⁷. Zaniedbanie należytej staranności występowało w sytuacji, kiedy: „(...) dłużnik nie przewidywał szkodliwych skutków swego działania (lub zaniechania), chociaż powinien je przewidzieć (...)”¹¹⁸. Przypisanie odpowiedzialności za czyn odwołujący się do czynnika subiektywnego dało początek złagodzonemu reżimowi odpowiedzialności, nawiązującego do koncepcji winy¹¹⁹.

Rzymska jurysprudencja rozwinęła pojęcie *culpa* – wina w znaczeniu, odnoszącym się do zachowania samego dłużnika, przy czym w okresie poklasycznym pojęcie to ograniczało się jedynie do niedbalstwa (łac. *negligentia*)¹²⁰. Obok pojęcia *culpa* Rzymianie operowali również terminem *dolus*, który oznaczał celowe spowodowanie szkody¹²¹. Instytucjami justyniańskimi wprowadzono zmiany w zakresie odpowiedzialności. Zaowocowało to nowymi rodzajami niedbalstwa: *culpa lata* – termin ten rozumiano jako rażące niedbalstwo, „(...) to jest niezrozumienie tego, co wszyscy rozumieją”¹²², oraz *culpa levis* – termin związany

¹¹³ A.R. Lajoux, C.M. Elson, *Art of M&A Due Diligence*, USA 2000, s. 5.

¹¹⁴ K. Kolańczyk, *Prawo rzymskie*, Warszawa 2007, s. 335.

¹¹⁵ K. Szczerba, *Zobowiązania w prawie rzymskim – część ogólna*, Uniwersytet Wrocławski, <https://prawo.uni.wroc.pl/sites/default/files/students-resources/Zobowiązania%20w%20prawie%20rzymskim%20-%20część%20ogólna.pptx> (dostęp: 02.07.2024).

¹¹⁶ W. Wołodkiewicz, M. Zabłocka, *Prawo rzymskie. Instytucje*, Warszawa 2023, s. 224.

¹¹⁷ M. Kuryłowicz, *Słownik terminów, zwrotów i sentencji prawniczych łacińskich oraz pochodzenia łacińskiego*, Warszawa 2022, s. 45.

¹¹⁸ M. Kuryłowicz, A. Wiliński, *Rzymskie prawo prywatne. Zarys wykładu*, Warszawa 2016, s. 226.

¹¹⁹ M. Sośniak, *Należyta staranność*, Katowice 1980, s. 8.

¹²⁰ Ibidem, s. 9; M. Kuryłowicz, A. Wiliński, *Rzymskie prawo...*, op. cit., s. 226.

¹²¹ J. Poliszak, *Lex Aquilia źródłem współczesnej odpowiedzialności za czyny niedozwolone*, [w:] „Themis Polska Nova”, 1(13), 2018, s. 216.

¹²² „Lata culpa est nimia negligentia, id est non intellegere quod omnes intellegunt (D. 50, 16, 213, 2)” [za:] *Prawo cywilne* [w:] J. Zajadło (red.), *Łacińska terminologia prawnicza*, Warszawa 2019, s. 92.

z niedbalstwem lekkim¹²³. *Culpa levis* miało dwie dalsze formy: *culpa levis in concreto*, w związku z oczekiwaną starannością, „(...) jaką konkretny człowiek zwykł był przejawiać przy prowadzeniu własnych spraw”, od łacińskiego *diligentia quam in suis rebus adhibere solet*¹²⁴, a także *culpa levis in abstracto*, w odniesieniu do niedołożenia staranności oczekiwanej od człowieka zapobiegliwego¹²⁵, ocenianej według wzorca: „jakiego można oczekiwać od starannego ojca rodziny”, odpowiadającej łacińskiemu *diligentia diligentis patris familias*¹²⁶. Jak zauważył Mieczysław Sośniak: „(...) ów legendarny *diligens pater familias* (...) nie oznaczał na pewno dosłownie «ojca», jakiegoś „zapobiegliwego staruszka” itd. (...) Rzymianom nie chodziło o «ojcowską» staranność, lecz o staranność średnią, przeciętną i – w dodatku – zróżnicowaną”¹²⁷. Podobny pogląd wyznaje Luigi Sertorio: „(...) typ *pater familias* został przyjęty jako model, jako termin porównawczy, stosowany powszechnie w codziennej praktyce (...)”¹²⁸.

Powyższa analiza pochodzenia pojęcia *due diligence* wskazuje, że w prawie rzymskim należyta staranność rozumiano jako standard postępowania, którego przeciwieństwem było niedbalstwo (łac. *neglegentia*)¹²⁹. Tym samym termin *culpa* rozumiano jako niedochowanie należytej staranności (łac. *diligentia*)¹³⁰. W tej perspektywie należy zwrócić uwagę, że wzorzec zachowania, taki jak *diligentia*, mógł być wymagany i egzekwowany jedynie od osoby fizycznej jako indywidualny standard postępowania, co odpowiada współczesnemu podejściu w cywilistyce¹³¹.

1.2.2. Ewolucja *due diligence* w systemie *common law*

Pojęcie *due diligence* jest ściśle związane z rozwojem prawa *common law*, a jego historia może być podzielona na dwa kluczowe etapy, które razem kształtowały współczesne rozumienie tego terminu:

¹²³ P. Świąćicka-Wystrychowska, *Odpowiedzialność...*, op. cit., s. 134.

¹²⁴ W. Wołodkiewicz, M. Zabłocka, *Prawo rzymskie...*, op. cit., s. 225.

¹²⁵ P. Świąćicka-Wystrychowska, *Odpowiedzialność odszkodowawcza – zasady* [w:] P. Świąćicka-Wystrychowska (red.) *Prawo rzymskie. Repetytorium*, Kraków 2003, s. 134.

¹²⁶ W. Wołodkiewicz, M. Zabłocka, *Prawo rzymskie...*, op. cit., s. 225.

¹²⁷ M. Sośniak, *Należyta...*, op. cit., s. 14–15.

¹²⁸ „Era dunque ben naturale che già nell'uso pratico quotidiano si fosse assunto questo tipo del *pater familias* come modello, come termine di paragone (...)” [za:] L. Sertorio, *La „culpa in concreto” nel diritto romano e nel diritto Odierno*, Torino 1914, s. 124.

¹²⁹ J. Bonnitcha, R. McCorquodale, *The Concept of ‘Due Diligence’ in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, [w:] „European Journal of International Law”, Vol. 28, Issue 3, 2017, <https://doi.org/10.1093/ejil/chx042> (dostęp: 12.06.2025). Zob. także: M. Kuryłowicz, *Słownik terminów...*, op. cit., s. 84.

¹³⁰ M. Sośniak, *Należyta...*, op. cit., s. 11.

¹³¹ Ibidem, s. 8; H. Hausmaninger, *Diligentia Quam In Suis: A Standard of Contractual Liability from Ancient Roman to Modern Soviet Law*, „Cornell International Law Journal”, Vol. 18, Issue 2, 1985, s. 181.

1. Due diligence jako zobowiązanie do wykazywania ostrożności w realizacji zobowiązań prawnych.
2. Rozwój pojęcia *negligence* jako przeciwieństwa dla *diligence*.

W ramach zobowiązania do wykazywania ostrożności w realizacji zobowiązań prawnych James Augustus Henry Murray wskazał, że pojęcie *due diligence* zostało wprowadzone do systemu *common law*, wyróżniając dwie formy tego terminu występujące w prawie angielskim. Pierwsza, w znaczeniu materialnym, obejmując: „Uwagę i ostrożność należną od osoby w danej sytuacji; szczególnie ta, która spoczywa na stronach umowy”¹³². Jako przykład tego rozumienia, Gerard de Malynes w 1629 r. odwołał się do *diligence* w odniesieniu do wykonania zobowiązań z weksli, zauważając, że: „Staranności (ang. *the diligences*), które są wymagane do wykonania w niniejszym dokumencie, należy odpowiednio przestrzegać”¹³³. Następnie te staranności, użyte w formie liczby mnogiej, uległy gradacji, mającej prawne znaczenie według *Leksykonu prawa* Whartona: „(1) Powszechna lub pospolita. (2) Wysoka lub wielka, która jest nadzwyczajną starannością. (3) Niska lub niewielka, czyli taka, którą osoby o mniejszej niż zwykła roztropności, a nawet o jakiegokolwiek roztropności, podejmują we własnych sprawach”¹³⁴. Ostatecznie J.A.H. Murray przywołał opracowania Gajusza i za nim stwierdza, że: „Przeciwieństwem niedbalstwa jest staranność (ang. *diligence*), czujność, uwaga, która, podobnie jak niedbalstwo, dopuszcza nieskończoną różnorodność gradacji”¹³⁵. Gwoli ścisłości należy zwrócić uwagę na procesowe znaczenie omawianej frazy, występujące w prawie szkockim jako: „Proces prawny, w którym osoby, ziemie lub przedmioty są zajęte w ramach egzekucji lub zabezpieczenia długu”, a także: „Nakaz wydany przez sąd w celu wyegzekwowania obecności świadków lub przedstawienia dokumentów”¹³⁶. Najprawdopodobniej, to w tej treści sam wyraz *diligence* został wprowadzony do języka judykatury po raz pierwszy, za sprawą orzeczenia z 1568 r.: „W związku ze skargą złożoną

¹³² „The attention and care due from a person in a given situation; spec. that incumbent upon the parties to a contract.” [za:] J.A.H. Murray, *A New English Dictionary on Historical Principles: part I. D*, Wielka Brytania 1987, s. 363.

¹³³ „The diligences which are requisite to be done herein, are (...) to be observed accordingly.” [za:] J.A.H. Murray, *A New English...*, op. cit., s. 363.

¹³⁴ „(1) Common or ordinary. (2) High or great, which is extraordinary diligence. (3) Low or slight, which is that which persons of less than common prudence, or indeed of any prudence at all, take of their own concerns.” [za:] Wharton's *Law-Lexicon, Forming an Epitome of the Law of England, and Containing Full Explanation of the Technical Terms: A Translation of Latin Law Maxims*, Wielka Brytania 1892, s. 237.

¹³⁵ „The opposite of Negligence is Diligence, vigilance, attention, which, like Negligence, admits of an infinite variety of gradations.” [za:] J.A.H. Murray, *A New English...*, op. cit., s. 363. Zob. też: *Elements of Roman Law by Gaius*, w tłum. E. Poste, Wielka Brytania 1875, s. 477.

¹³⁶ „a. The process of law by which persons, lands, or effects are attached on execution, or in security for debt. b. The warrant issued by a court to enforce the attendance of witnesses, or the production of documents” [za:] J.A.H. Murray, *A New English...*, op. cit., s. 363.

przez kirk z powodu braku płatności za trzydzieści beneficjów na rzecz utrzymania ministerstwa, osoby zadłużone za zapłatę tego samego są na granicy [prawa – przypis autorski J.K.] i nie dołożono dalszej staranności [diligence – podkreślenie własne] w celu uzyskania płatności (...)"¹³⁷.

Na podstawie przywołanych przykładów można zrekonstruować jedno z pierwszych historycznych rozumień *due diligence*, dzieląc to pojęcie na dwa składniki. Termin *due* oznacza coś, co jest należne lub natychmiast wykonalne, z kolei *diligence* wiąże się z pojęciami staranności, troski i zastosowania odpowiednich działań. Razem te dwa słowa kładą szczególny nacisk na wykonalność procesu. Oznacza to, że kombinacja *due* i *diligence* podkreśla znaczenie tego, aby działania związane z dochodzeniem roszczeń były nie tylko starannie wykonane, ale również wymagały natychmiastowego skutku prawnego¹³⁸.

Drugim kluczowym etapem w rozwoju pojęcia *due diligence* było wyodrębnienie pojęcia *negligence* (niebaldstwa) jako przeciwieństwa dla *diligence* (staranności). W systemie *common law* pojęcie staranności wiąże się z obowiązkiem działania zgodnie z oczekiwaniami rozsądnego człowieka, co kontrastuje z deliktem niebaldłości (ang. *negligence*)¹³⁹. W tym ujęciu niebaldłość jest rozumiana jako zachowanie odbiegające od standardu staranności (*diligence*), co czyni te dwa pojęcia swoistymi przeciwieństwami¹⁴⁰. Baron Alderson zdefiniował *negligence* jako: „zaniechanie działania, które rozsądny człowiek, kierując się względami zwykle regulującymi postępowanie w sprawach ludzkich, by podjął, lub podjęcie działania, którego ostrożny i rozsądny człowiek by nie wykonał”¹⁴¹. Zatem, w literaturze prawniczej podkreśla się różnicę między działaniem opartym na *diligence* (staranności) a zachowaniem niebaldym, co opisuje powyższa definicja¹⁴². Wyjaśnienie i analiza tej instytucji na gruncie doktryny angielskiej i amerykańskiej ma istotne znaczenie, szczególnie w kontekście *due*

¹³⁷ „Anent the complaint made by the kirk, for laike of payment of the thrids of benefices to the sustentatioun of the ministrie, the persons addebtet for payment of the same being at the horne, and no further diligence used for obteaning of payment.” [za:] D. Calderwood, *The History of the Kirk of Scotland*, Wielka Brytania 1843, s. 426.

¹³⁸ L.S. Spedding, *The Due Diligence Handbook. Corporate Governance, Risk Management and Business Planning*, Holandia 2008, s. 3.

¹³⁹ F. Pollock, *The Law of Torts: A Treatise on the Principles of Obligations Arising from Civil Wrongs in the Common Law: to which is added the Draft of a Code of Civil Wrongs Prepared for the Government of India*, 4th ed., London 1895, s. 392

¹⁴⁰ Ibidem.

¹⁴¹ “Negligence is the omission to do something which a reasonable man, guided upon those considerations which ordinary regulate the conduct of human affairs, would do, or doing something which a prudent and reasonable man would not do.” [w:] F. Pollock, *The Law of Torts...*, *op. cit.*

¹⁴² “The essence of a duty of care issue, as opposed to a causation, fault, or remoteness issue, is that the defendants are arguing that even though they were at fault, even though that fault caused the harm, even though the type of harm was foreseeable, even though the plaintiff was a foreseeable plaintiff and even though there were no intervening acts or events or any other reason to say that the damage was not caused directly by the defendant’s fault, nevertheless the defendant should not be held liable in negligence.” [w:] D. Howarth (red.), *Duty of Care in Ken Oliphant, The Law of Tort*, LexisNexis Butterworths, 2007, s. 121.

diligence jako działania w ramach standardu staranności (ang. *duty of care*) w obszarze praw człowieka i ochrony środowiska. Wiąże się to z opisem Johna Ruggiego, głównego autora Wytycznych ONZ, który określił due diligence jako wymóg „nie szkodzić”¹⁴³.

Negligence jako forma deliktu w systemie *common law* wywodzi się z *trespass*, który pierwotnie opierał się na zasadzie odpowiedzialności absolutnej za bezpośrednie naruszenia¹⁴⁴. Przez długi czas prawo nie rozróżniało działania i zaniechania – podstawą odpowiedzialności było wyłącznie fizyczne naruszenie praw osoby trzeciej¹⁴⁵. Dopiero rozwój *Action on the Case*¹⁴⁶, szczególnie na mocy statutu Westminster II, umożliwił dochodzenie roszczeń także za szkody pośrednie, co otworzyło drogę do ukształtowania nowoczesnej koncepcji *negligence*¹⁴⁷. Choć w średniowieczu istniały przypadki odpowiedzialności za niedbałość rozumianą jako działanie sprzeczne z rozsądkiem, to dominowało podejście, w którym liczyło się samo naruszenie, a nie intencja sprawcy. Co więcej, nie była znana prawu ogólna zasada odpowiedzialności za zaniechanie, więc można było ponosić konsekwencje za brak działania jedynie w nielicznych wyjątkowych sytuacjach, gdy skutkowało to bezpośrednim zagrożeniem, np. ze strony zwierząt lub niekontrolowanego ognia. Kluczowy przełom nastąpił w XIX wieku wraz z pojawieniem się nowych warunków przemysłowych. Odpowiedzialność deliktowa zaczęła obejmować przypadki niezwiązane ani z umową, ani z *trespass*, a szczególne znaczenie miały sprawy dotyczące przedsiębiorstw transportowych (koleje, kanały, porty) oraz właścicieli maszyn przemysłowych.

Obecnie pojęcie *negligence* w systemie *common law* może przyjmować dwa znaczenia. Z jednej strony odnosi się ono do sposobu popełniania deliktu – zachowania, w którym sprawca nie wykazuje wystarczającej ostrożności wobec natury swojego działania i jego potencjalnych konsekwencji, mimo że nie ma zamiaru wywołać szkody. Z drugiej strony *negligence* stanowi niezależny delikt, obejmujący przypadki, w których niewłaściwe działanie, choć niezamierzone, prowadzi do odpowiedzialności prawnej. Współczesna analiza tego

¹⁴³ UN Office of the High Commissioner for Human Rights, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide*, New York–Geneva 2012, s. 87–92.

¹⁴⁴ P. J. Kelley, *Proximate Cause in Negligence Law: History, Theory, and the Present Darkness*, *Washington University Law Quarterly*, Vol. 69, 1991, s. 49.

¹⁴⁵ P. H. Winfield, *The History of Negligence in the Law of Torts*, [w:] *Law Quarterly Review*, Vol. 42, 1926, s. 184.

¹⁴⁶ Ibidem.

¹⁴⁷ J.H.E. Schrage (red.), *Negligence: The Comparative Legal History of the Law of Torts*, <http://www.jstor.org/stable/j.ctv1q6b8jn> (dostęp: 15.05.2025).

zagadnienia koncentruje się na precyzyjnym określeniu standardu *duty of care*, który stanowi kluczowy element w dochodzeniu roszczeń za szkody wynikające z *negligence*¹⁴⁸.

Początkowo odpowiedzialność za niedbalstwo była ograniczona do konkretnych, zdefiniowanych sytuacji, ale gdy delikt ten ewoluował, jego potencjalny zasięg stał się praktycznie nieograniczony¹⁴⁹. Wówczas wprowadzono obowiązek zachowania ostrożności, nie tylko jako sposób rozszerzenia odpowiedzialności, ale także jako narzędzie jej ograniczania.¹⁵⁰ w systemie *common law*, obowiązek ten jest uznawany przez sędziego w zależności od okoliczności sprawy¹⁵¹. Jest to element składający się na przestępstwo (ang. *tort*) zaniedbania (ang. *negligence*), obok winy (ang. *breach of duty*), szkody i związku przyczynowego. Kluczową rolę odegrało pojęcie przewidywalności szkody, co znalazło odzwierciedlenie w sądowych testach obowiązku, a zwieńczeniem tego procesu było sformułowanie przez Lorda Atkina tzw. zasady sąsiada (ang. *neighbour principle*), zgodnie z którą nawet w przypadku braku formalnych więzi umownych, jeśli istnieje wystarczająca bliskość między stronami, które mogą zostać dotknięte przez działania jednej z nich, rodzi to obowiązek zachowania ostrożności¹⁵². Obecnie ustalenie, czy szkoda wynikająca z niedbalstwa jest roszczeniowa, opiera się na ogólnym teście obowiązku staranności (ang. *duty of care*). W ramach tego testu, skuteczne dochodzenie roszczenia wymaga, aby powód wykazał, że pozwany był winny obowiązek zachowania ostrożności, że obowiązek ten został naruszony oraz że naruszenie to spowodowało poniesioną przez powoda szkodę¹⁵³.

Z uwagi na to, że obowiązek staranności nie ma charakteru ustawowego, lecz kształtowany jest kazuistycznie w ramach ogólnego i elastycznego standardu prawa

¹⁴⁸ P. H. Winfield, *The Restatement of the Law of Torts—Negligence*, „New York University Law Quarterly Review” 1935, t. 13, nr 1, s. 1–18. J. Plunkett, *The Duty of Care in Negligence*, London 2018, <http://dx.doi.org/10.5040/9781509914876> (dostęp: 23.04.2025).

¹⁴⁹ Według Fredericka Pollocka współczesne prawo deliktowe opiera się na ogólnym obowiązku zachowania ostrożności, a sytuacje, w których taki obowiązek nie istnieje, są wyjątkowe, a nie normą. [w:] F. Pollock, J. A. Webb, *A Treatise on the Law of Torts in Obligations Arising from Civil Wrongs in the Common Law*, USA 1894, s. 22.

¹⁵⁰ J. Plunkett, *The Duty of Care in Negligence...*, *op. cit.*

¹⁵¹ J. Camy, *La diligence des sociétés transnationales en matière de droits fondamentaux : étude de droit français et de droit anglais (devoir de vigilance et duty of care)*, [w:] „Droit”, Université de Nanterre – Paris X, 2022.

¹⁵² Lord Atkin w swoim orzeczeniu *Donoghue v Stevenson* sformułował tzw. „neighbor test”, według którego „sąsiadem” jest osoba, która jest tak ściśle i bezpośrednio dotknięta naszym działaniem, że powinniśmy mieć ją na względzie, podejmując decyzje o naszych czynach lub zaniechaniach. Jednocześnie wskazuje to na ograniczenie zakresu odpowiedzialności – mimo że moralnie każda szkodliwa czynność mogłaby być potępiona, prawo ustala granice roszczeń, aby nie obciążać nadmiernie sprawcy. Test ten stał się fundamentem nowoczesnej doktryny negligence, definiując granice obowiązku zachowania ostrożności i wskazując, że odpowiedzialność za szkody wynika nie tylko z samej winy, ale również z przewidywalności, że nasze działanie może zaszkodzić określonym osobom. Zob. *Donoghue v Stevenson*, House of Lords [1932] AC 562, s. 580; R. Castle, *Lord Atkin and the Neighbour Test: Origins of the Principles of Negligence in Donoghue v Stevenson*, „Ecclesiastical Law Journal” 2003, t. 7, nr 33, ss. 210–214, <https://doi.org/10.1017/S0956618X00005214> (dostęp: 23.04.2025).

¹⁵³ S. Kontra, *The Duty of Care in Negligence*, „Flinders Law Journal” 2019, Vol. 21, No. 1, s. 121.

deliktowego, możliwe staje się konstruowanie odpowiedzialności transnarodowych spółek za negatywny wpływ ich działalności na prawa podstawowe. W takim ujęciu odpowiedzialność ta przybiera postać uchybienia pozakontraktowemu obowiązkowi staranności, a ściślej — niewypełnienia obowiązku starannego działania (ang. *obligation of means*) wobec osób, które w sposób przewidywalny mogły zostać narażone na szkodę¹⁵⁴.

1.2.3. Regulacja dotycząca należytej staranności w prawie cywilnym

Wprowadzenie rozważań nad pojęciem należytej staranności w polskim Kodeksie cywilnym stanowi z jednej strony naturalne przedłużenie analizy standardu *duty of care*, ukształtowanego w systemie *common law*, z drugiej zaś – jak wskazano we wstępie i pkt 1.2. – otwiera drogę do dalszych analiz dotyczących możliwości oceny procedur *due diligence CSDDD* przez pryzmat normatywnego standardu należytej staranności określonego w prawie polskim. Zagadnienie to zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ odpowiedzialność za przestrzeganie praw człowieka oraz ochronę środowiska w działalności gospodarczej może dotyczyć także stanów faktycznych mających miejsce na terytorium Polski. W kontekście braku implementacji szczegółowych regulacji w zakresie obowiązków *due diligence CSDDD* pojawia się pytanie, czy standard z art. 355 k.c. może pełnić podobną funkcję, jak *duty of care* w *common law*. Choć pojęcia *due diligence CSDDD* i należytej staranności nie są tożsame, a obowiązek przeprowadzenia tej procedury nie wynika z Kodeksu cywilnego, w praktyce – co pokazuje przykład systemu *common law* – oba mechanizmy mogą się wzajemnie uzupełniać. Przeprowadzenie procedury *due diligence* może bowiem stanowić dowód dochowania prawnego standardu staranności w konkretnym stanie faktycznym. W dalszej części pracy rozważona zostanie zatem możliwość uznania należytej staranności – na wzór *duty of care* – za normatywny standard oceny odpowiedzialności za zaniechania lub uchybienia w zakresie przeciwdziałania negatywnym skutkom działalności gospodarczej. W europejskim i unijnym ustawodawstwie można bowiem dostrzec dwa podejścia: jedno opiera się na wprowadzeniu szczególnych regulacji dotyczących *due diligence CSDDD*, drugie zaś – bliższe podejściu *common law* – na wykorzystywaniu ogólnego standardu należytej staranności, wynikającego z prawa cywilnego, jako podstawy do oceny realizacji tych obowiązków¹⁵⁵.

¹⁵⁴ J. Camy, *La diligence des sociétés transnationales en matière de droits fondamentaux : étude de droit français et de droit anglais (devoir de vigilance et duty of care)*, Droit, Université de Nanterre – Paris X 2022, NNT: 2022PA100049, tel-03941359, s. 306.

¹⁵⁵ Zgodnie z oceną ustawodawcy holenderskiego, za spełniający wymogi wynikające z art. 29 projektu CSDDD w zakresie odpowiedzialności cywilnej uznano art. 6:162 holenderskiego kodeksu cywilnego (BW), który odnosi

Art. 355 § 1 k.c. stanowi jedyny miernik staranności, nakładając na dłużnika obowiązek dochowania tego standardu¹⁵⁶. W polskim systemie prawnym należyta staranność znajduje zastosowanie zarówno w zakresie odpowiedzialności odszkodowawczej *ex contractu*, jak i w reżimie deliktowym *ex delicto*, pełniąc funkcję kryterium oceny zachowań podmiotu, któremu przypisuje się odpowiedzialność za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania, bądź za dopuszczenie się czynu niedozwolonego¹⁵⁷. Pojęcie należytej staranności zostało zdefiniowane przez ustawodawcę w art. 355 § 1 k.c., który stanowi, że „dłużnik obowiązany jest do staranności ogólnie wymaganej w stosunkach danego rodzaju (należyta staranność)”. W kontekście prowadzonej przez dłużnika działalności gospodarczej, należyta staranność oceniana jest z uwzględnieniem zawodowego charakteru tej działalności, co znajduje odzwierciedlenie w art. 355 § 2 k.c.

Dokonując wykładni językowej poszczególnych elementów przepisu art. 355 k.c., „staranny” oznacza tyle co ostrożny, przezorny, przewidujący, rozważny, uważny, rozsądny¹⁵⁸. Natomiast „należyty”, czyli staranny i właściwy odnosi się do staranności dłużnika w kontekście okoliczności konkretnego przypadku. Z kolei „stosunki danego rodzaju” należy rozumieć w kontekście stosunków, w obrębie których dłużnik działa lub działał¹⁵⁹, a więc nie tylko stosunki prawne, ale także społeczne i ekonomiczne, które stanowią tło zachowań konkretnego dłużnika¹⁶⁰. Podkreśla się zatem na tym tle, że obowiązek należytej staranności nie ma charakteru ogólnego i bezwzględnego – jego istnienie zależy od konkretnego kontekstu i związanych z nim powinności¹⁶¹. Dodatkowo, należyta staranność jest ogólnie wymagana, co

się do niepisanego standardu staranności. Przepis ten stanowi: „Als onrechtmatige daad worden aangemerkt een inbreuk op een recht en een doen of nalaten in strijd met een wettelijke plicht of met hetgeen volgens ongeschreven recht in het maatschappelijk verkeer betaamt, een en ander behoudens de aanwezigheid van een rechtvaardigingsgrond” [„Za czyn niedozwolony uznaje się naruszenie prawa oraz działanie lub zaniechanie sprzeczne z obowiązkiem prawnym lub z tym, co zgodnie z niepisanym prawem uchodzi za stosowne w stosunkach społecznych, chyba że istnieje podstawa do usprawiedliwienia takiego zachowania” – tłum. Wł.]. Zob. Ministerie van Buitenlandse Zaken, *Inhoudsopgave Memorie van Toelichting bij het wetsvoorstel Internationaal verantwoord onderneme*, <https://www.internetconsultatie.nl/wivo/document/13309> (dostęp: 12.06.2025).

¹⁵⁶ E. Gniewek, P. Machnikowski (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz. Wyd. 11*, Warszawa 2023, Legalis.

¹⁵⁷ A. Olejniczak, *Kodeks cywilny. Komentarz. Tom III. Zobowiązania – część ogólna*, wyd. II, red. A. Kidyba, Warszawa 2014, Legalis; M. Załucki (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, wyd. 4, Warszawa 2024, Legalis; A. Girdwoyń, *Należyta staranność lekarza*, Warszawa 2024, Legalis.

¹⁵⁸ E. Gniewek, P. Machnikowski (red.), *Kodeks cywilny...*, op.cit.

¹⁵⁹ P. Nazaruk, [w:] B. Bajor, D. Bierecki, J. Bocianowska, J. Ciszewski, M. Ciszewski, G. Karaszewski, J. Knabe, J. Mucha-Kujawa, G. Sikorski, B. Sitek, R. Tanajewska (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz aktualizowany*, LEX/el. 2024, art. 355.

¹⁶⁰ A. Girdwoyń, *Należyta staranność lekarza*, Warszawa 2022, s. 55.

¹⁶¹ W. Borysiak, komentarz do art. 355 [w:] W. Borysiak (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, wyd. 33, 2024, Legalis; P. Machnikowski, komentarz do art. 355 [w:] E. Gniewek, P. Machnikowski (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, wyd. 11, 2023, Legalis. Kwestia ta pozostaje jednak sporna w doktrynie. Wskazuje się bowiem, że skoro naruszenie należytej staranności stanowi przesłankę odpowiedzialności dłużnika na zasadzie winy, to

oznacza, że podlega obiektywizacji. Odnosi się to do tego, co jest powszechnie uważane za prawidłowe w danej sytuacji, niezależnie od indywidualnych cech dłużnika, jego warunków i właściwości osobistych¹⁶².

Zastosowanie wzorca staranności zakłada przyjęcie modelu właściwego postępowania, do którego następnie porównuje się zachowanie dłużnika w konkretnej sytuacji faktycznej. Z tego względu pojęcie „staranności” nie jest wprost zdefiniowane w kodeksie, ponieważ jego interpretacja zależy od okoliczności danej sprawy. Jeśli okaże się, że zachowanie danej osoby odbiegało od tego hipotetycznego modelu, uznaje się, że nie dochowała ona należytej staranności¹⁶³.

1.2.4. Prawo publiczne międzynarodowe

Chociaż w prawie publicznym międzynarodowym due diligence nie posiada odrębnej, uniwersalnej definicji, to powszechnie przyjmuje się, że odnosi się ono do odpowiedzialności międzynarodowej państw¹⁶⁴. W tym kontekście due diligence można rozumieć jako: „jurysdykcję do podjęcia środków zapobiegawczych, jak również możliwość działania państwa, wynikającą z wiedzy o zbliżającej się szkodzie lub okolicznościach, które uzasadniałyby oczekiwanie prawdopodobnej szkody”¹⁶⁵. Potencjalne szkody mogą wynikać zarówno z działań samego państwa, jak i osób fizycznych podlegających jego jurysdykcji¹⁶⁶.

Innymi słowy, państwo ma obowiązek starannego działania, co oznacza podjęcie wszelkich skutecznych środków w celu zapobiegania wyrządzaniu szkody na jego terytorium lub za jego pośrednictwem¹⁶⁷. Zakres due diligence w prawie publicznym międzynarodowym zależy od konkretnego reżimu prawnego obowiązującego w danym obszarze. Zatem, jak zauważyli Anne Peters i in.: „Due diligence nie jest zatem samodzielnym obowiązkiem, ale modalnością związaną z obowiązkiem opieki nad kimś lub czymś innym (w tym obowiązkiem

uzasadnienie tego stanowiska wymaga przyjęcia istnienia powszechnego, prawnego obowiązku działania z należytą starannością (*obowiązku należytej staranności per se*), który obciąża wszystkie osoby we wszystkich sytuacjach. Wydaje się, że takie założenie może być wynikiem określonej interpretacji pojęcia winy, użytego w art. 415 k.c. Zob. K. Grześkowski, komentarz do art. 355 k.c. [w:] M. Załucki (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, wyd. 4, 2024, Legalis.

¹⁶² E. Gniewek, P. Machnikowski (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*..., op. cit.

¹⁶³ W. Borysiak (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*..., op. cit.

¹⁶⁴ J. Kulesz, *Należyta staranność w prawie międzynarodowym*, Poznań–Łódź 2013, s. 11.

¹⁶⁵ „The phrase «due diligence» implies (...) jurisdiction to take measures of prevention as well as an opportunity for the state to act, consequent upon knowledge of impending injury or circumstances which would justify an expectation of probable injury.” [za:] E.M. Borchard, *The Law of Responsibility of States for Damage Done in Their Territory to the Person or Property of Foreigners*, „The American Journal of International Law” 1929, t. 23, nr 2, s. 131, <https://doi.org/10.2307/2212862> (dostęp: 15.05.2025).

¹⁶⁶ T. Cabus, *Due Diligence*..., op. cit., s. 2.

¹⁶⁷ A. Berkes, *The Standard of ‘Due Diligence’ as a Result of Interchange between the Law of Armed Conflict and General International Law*, [w:] “Journal of Conflict and Security Law”, Vol. 23, Issue 3, Winter 2018, s. 433–460, doi: <https://doi.org/10.1093/jcsl/kry022> (dostęp: 16.05.2025).

zapobiegania i łagodzenia szkód)”¹⁶⁸. Koncepcja ta zakłada stosowanie określonego modelu właściwego postępowania, którego cechy można zrekonstruować na podstawie reżimów traktatowych. To z kolei pozwala na określenie standardu „dobrego rządu”, którego przestrzeganie powinni zapewniać wszyscy suwereni¹⁶⁹. w ten sposób, istotą due diligence jest zobowiązanie państw do podejmowania wszelkich racjonalnych działań mających na celu zapobieżenie powstawaniu poważnych szkód wobec innych państw i ich suwerenności¹⁷⁰.

Tony Cabus uznał due diligence za stosunkowo późne odkrycie, które kształtowało się głównie w wyniku orzecznictwa, zwłaszcza XX-wiecznego¹⁷¹. Podkreśla się, że w orzeczeniach, które uznaje się za fundament interpretacyjny koncepcji due diligence, termin ten nie został wprost użyty¹⁷². Świadczy to o tym, że termin ten nie był konieczny dla wyjaśnienia sensu i zakresu danej instytucji prawnej w ramach analizowanej gałęzi prawa¹⁷³. Dlatego elementy odpowiadające koncepcji wywodzącej się z międzynarodowego prawa publicznego można dostrzec już w rzymskim porządku prawnym – mimo że termin due diligence nie był wówczas znany ani stosowany. Społeczeństwo starożytnego Rzymu zorganizowane było według modelu „koncentrycznych okręgów”, w którym rodzina stanowiła podstawową jednostkę (ang. *basic unit*), a kolejne kręgi tworzyły ród, plemię i wreszcie całą wspólnotę obywatelską¹⁷⁴. Konsekwencją przyjęcia takich stosunków było stwierdzenie, że całe społeczeństwo danego państwa było traktowane, jak jedna jednostka w kontekście interakcji z innymi podmiotami¹⁷⁵. Stosunki społeczne były więc traktowane jako interakcje pomiędzy jednostkami, a nie pomiędzy różnymi typami osób czy grup społecznych. W tym układzie, relacje pomiędzy Rzymianami a osobami niebędącymi Rzymianami, tworzyły tzw. „ostatni krąg”, z którego wyłoniło się prawo narodów (łac. *ius gentium*)¹⁷⁶, odzwierciedlające zbiór reguł i zasad, które na podstawie obserwacji uznano za wspólne dla instytucji

¹⁶⁸ „Due diligence thus is no free-standing obligation but a modality attached to a duty of care for someone or something else (including the duty to prevent and mitigate harm).” – A. Peters, H. Krieger, L. Kreuzer, *Due Diligence in the International Legal Order: Dissecting the Leitmotif of Current Accountability Debates*, [w:] H. Krieger, A. Peters, L. Kreuzer (red.), *Due Diligence in the International Legal Order*, Oxford 2020, s. 2, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198869900.003.0001> (dostęp: 13.09.2024).

¹⁶⁹ J. Kulesz, *Należyta staranność w prawie międzynarodowym*, Poznań–Łódź 2013, s. 12.

¹⁷⁰ Ibidem.

¹⁷¹ S. Besson, *Due Diligence in International Law...*, op. cit., s. 45.

¹⁷² T. Cabus, *Due Diligence...*, op. cit., s. 7; J. Kulesz, *Należyta staranność...*, op. cit., s. 80, 100.

¹⁷³ T. Cabus, *Due Diligence...*, op. cit., s. 7.

¹⁷⁴ „System of concentric circle” [za:] H. Sumner Maine, *Ancient Law: Its Connection with the Early History of Society, and Its Relation to Modern Ideas*, London 1874, s. 128.

¹⁷⁵ J. Hessbruegge, *The Historical Development of the Doctrines of Attribution and Due Diligence in International Law*, [w:] „New York University Journal of International Law and Politics (JILP)”, vol. 36, no. 4, 2004.

¹⁷⁶ T. Cabus, *Due Diligence...*, op. cit., s. 7.

dominujących wśród różnych włoskich plemion¹⁷⁷. Tak rozumiane społeczeństwo odzwierciedlało kolektywne pojmowanie odpowiedzialności, w którym za czyn niezgodny z prawem odpowiedzialność ponosił nie tylko sprawca, ale także jednostka, do której ten sprawca należał, czyli jego rodzina lub wspólnota¹⁷⁸.

Jan Arno Hessbruegge zwraca uwagę, że zasady kolektywnej odpowiedzialności, dominujące w starożytnym Rzymie, przetrwały również w początkach średniowiecza¹⁷⁹. W tym okresie, ze względu na osłabienie struktur państwowych, najbardziej zewnętrzną jednostką odpowiedzialności stawało się plemię. W związku z tym – jak zauważa Hessbruegge – „prawdziwym międzynarodowym porządkiem prawnym wczesnego średniowiecza było prawo między plemionami”¹⁸⁰. Zasada odpowiedzialności zbiorowej, znana jako *Sippenhaftung*, obowiązywała w relacjach między plemionami, zakładając, że wszyscy członkowie wspólnoty odpowiadają za działania jednostki. W społecznościach plemiennych więc plemienna była wystarczającą podstawą do przypisania odpowiedzialności całemu rodowi za czyny jego członka. Z czasem jednak, w miarę ewolucji struktur państwowych, odpowiedzialność zbiorowa zaczęła przybierać łagodniejszy charakter.

Szczególnie od XVII wieku, w dobie monarchii absolutnej, nastąpiło wyraźne przesunięcie w stronę odpowiedzialności indywidualnej – winy nie przypisywano już całym wspólnotom, lecz jednostkom, a w kontekście państwowym, przede wszystkim suwerenowi¹⁸¹. W ten sposób odpowiedzialność państwa stała się bardziej zorganizowana i skoncentrowana na jednostkach sprawujących władzę, co oznaczało, że to suweren, a nie jego poddani, ponosił odpowiedzialność za czyny dokonane w ramach jego władzy. W takim kontekście historycznym Grotiusz jako jeden z pierwszych zaczął analizować: „(...) odpowiedzialność międzynarodową jako kwestię prawną między państwami, w tym międzynarodową odpowiedzialność za szkodliwe zachowania prywatne”¹⁸². Grotiusz w swoim traktacie *De iure belli ac pacis* rozwijał swoje rozważania, opierając koncepcję winy na analogiach

¹⁷⁷ “The Jus Gentium was accordingly a collection of rules and principles, determined by observation to be common to the institutions which prevailed among the various Italian tribes.” [w:]. H. Sumner Maine, *Ancient Law...*, *op. cit.*, s. 48.

¹⁷⁸ T. Cabus, *Due Diligence...*, *op. cit.*, s. 7.

¹⁷⁹ J. Hessbruegge, *The Historical...*, *op. cit.*

¹⁸⁰ „Thus, the real international legal order of the early Middle Ages was the law between tribes. Between tribes, the principle of collective responsibility (*Sippenhaftung*) governed. The medieval tribal state was regarded as a collectivity, whose members were responsible for the acts of any one member. The tribal bond sufficed to attribute an individual's action, wherever committed, to the state. Had one member of the tribal entity killed or injured a member of another entity, the whole first entity was responsible and subject to retribution.” [za:] J. Hessbruegge, *The Historical...*, *op. cit.*

¹⁸¹ M. Monnheimer, *The Origins of Due Diligence in International Law* [w:] *Due Diligence Obligations in International Human Rights Law*, Cambridge: Cambridge University Press, 2021, s. 78–115.

¹⁸² *Ibidem*.

zaczepniętych z rzymskiego prawa prywatnego. Podkreślił: „Ani ojciec nie jest odpowiedzialny za przestępstwa swoich dzieci, ani mistrz za swoich sług, ani żaden inny przełożony za błędy tych, którzy są pod jego opieką; jeśli nie ma nic przestępczego w jego postępowaniu, w odniesieniu do błędów tych, nad którymi ma władzę”¹⁸³. Konsekwencją tych zasad było stwierdzenie: „Żadne społeczeństwo obywatelskie ani inne ciało publiczne nie jest odpowiedzialne za błędy swoich poszczególnych członków, chyba że zgodziło się z nimi lub dopuściło się zaniedbania w wykonywaniu swoich obowiązków”¹⁸⁴. Działania prywatne nie mogły zatem pociągać za sobą odpowiedzialności państwa, ponieważ odpowiedzialność ta mogłaby wynikać wyłącznie z bezprawnych działań suwerena¹⁸⁵. Od tej zasady, według Grocjusza, istniały dwa wyjątki: współudział i niedbalstwo¹⁸⁶. Współudział z kolei przybierał dwie formy: *patientia* i *receptus*. *Patientia* opiera się na założeniu, że: „człowiek, który jest wtajemniczony w błąd i nie powstrzymuje go, gdy jest w stanie i ma taki obowiązek, może być właściwie uważany za jego autora”¹⁸⁷.

W ocenie J.A. Hessbruegge, państwo mogło stać się współwinne przestępstw popełnianych przez jednostki w sytuacji, gdy: „(...) społeczność lub jej władcy wiedzą o przestępstwie popełnionym przez poddanego, ale nie zapobiegają mu, jeśli mogą i powinni to zrobić”¹⁸⁸. Z kolei reguła *receptus* nakłada na władzę obowiązek ukarania lub wydania tych, którzy próbowali uciec przed wymiarem sprawiedliwości, znajdując schronienie na terytorium danego państwa¹⁸⁹. Według Grocjusza, wpuszczanie obcego mocarstwa na terytorium jednego państwa w celu wymierzenia kary nigdy nie było praktykowane ani wygodne. Dlatego, wydaje się rozsądne, aby to państwo, na którego terytorium mieszka lub schronił się skazany przestępca, po złożeniu odpowiedniego wniosku, albo ukarało daną osobę zgodnie z jej

¹⁸³ „Neither is a Father responsible for his Children's Crimes, not a Master for his Servants, nor any other Superior for the Faults of those under his Care; if there be nothing criminal in his Conduct, with respect of the Faults of those, over whom he has Authority.” [za:] H. Grotius, *The Rights of War and Peace in Three Books* (The Lawbook Exchange, Clark NJ 2004) 454 [Book 2, Chap. XXI, § II(1)].

¹⁸⁴ „No civil Society, or other public Body, is accountable for the Faults of its particular Members, unless it has concurred with them, or has been negligent in attending to its Charge.” [za:] H. Grotius, *The Rights...*, op. cit.

¹⁸⁵ M. Monnheimer, *The Origins of Due Diligence in International Law* [w:] *Due Diligence Obligations in International Human Rights Law*, Cambridge 2021, s. 78–115.

¹⁸⁶ T. Cabus, *Due Diligence...*, op. cit., s. 9.

¹⁸⁷ „a Man who is privy to a Fault and does not hinder it, when in a Capacity and under an Obligation of so doing, may properly be said to be the author of it” [za:] H. Grotius, *The Rights...*, op. cit.

¹⁸⁸ „(...) community or its rulers know of a crime committed by a subject, but fail to prevent it if they can and should do so.” [za:] J.A. Hessbruegge, *The Historical Development of the Doctrines of Attribution and Due Diligence in International Law*, „New York University Journal of International Law and Politics”, No. 36, Issues 2, 3, 2004 s. 283.

¹⁸⁹ Ibidem.

przewinieniami, albo wydało ją do rozprawy zgodnie z wolą strony poszkodowanej¹⁹⁰. *Patientia* i *receptus* stanowią podstawę współczesnego rozumienia due diligence w prawie publicznym międzynarodowym. Jak zauważa Maria Monnheimer, międzynarodowe standardy due diligence opierają się na braku podjęcia działań zapobiegawczych wobec znanego ryzyka oraz na nieadekwatnej reakcji na szkodę¹⁹¹.

Na przestrzeni kolejnych stuleci, w związku z postępującą instytucjonalizacją państw, zaczęto formułować zasady obiektywnej odpowiedzialności międzynarodowej, niezależnej od winy. U progu XX wieku Dionisio Anzilotti słusznie zauważył, iż: „Oszustwo i wina, we właściwym znaczeniu tego słowa, wyrażają sposoby bycia woli jako fakt psychologiczny i dlatego można o nich mówić tylko w odniesieniu do jednostki. Chodzi zatem o sprawdzenie, czy postawa sprzeczna z prawem międzynarodowym, aby można ją było przypisać państwu, musi być wynikiem umyślnego wykroczenia lub winy poszczególnych organów; innymi słowy, czy umyślne wykroczenie lub wina tych ostatnich jest warunkiem ustanowionym przez prawo dla konkretnych faktów, aby wywołać określone konsekwencje dla państwa”¹⁹². William Edward Hall rozwinął te rozważania, wskazując, że związek między państwem a działaniami osób prywatnych jest ograniczony¹⁹³. Państwo ingeruje w ich czynności jedynie w ramach ogólnej kontroli nad wszystkim, co dzieje się na jego terytorium, w celu realizacji wspólnych celów rządu. Odpowiedzialność państwa może być poniesiona tylko za te działania, o których mogło rozsądnie wiedzieć i które miało możliwość zapobieżenia¹⁹⁴. Państwo tym samym powinno wykazać się starannością (*diligence*) w zmniejszaniu ryzyka nadużyć na swoim terytorium celem uniknięcia ewentualnej odpowiedzialności: „(...) która jest należna od

¹⁹⁰ „[S]ince for one State to admit within its Territories another foreign Power upon the Score of exacting Punishment is never practiced, nor indeed convenient, it seems reasonable, that that State where the convicted Offender lives or has taken Shelter, should, upon Application being made to it, either punish the demanded Person according to his Demerits, or else deliver him up to be treated at the Discretion of the injured Party.” Zob. H. Grotius, *The Rights...*, op. cit.

¹⁹¹ „The failure to take preventive measures in view of a known risk and the failure to adequately react to harm still lie at the core of international due diligence standards.” [za:] M. Monnheimer, *The Origins...*, op. cit., s. 78–115.

¹⁹² „(...) le dol et la faute, dans le sens propre du mot, expriment des manières d’être de la volonté comme fait psychologique et on ne peut donc en parler qu’en se rapportant à l’individu. Il s’agit, par suite, de voir si l’attitude contraire au droit international, pour être imputable à l’État, doit être l’effet du dol ou de la faute des individus-organes; en d’autres termes, si le dol ou la faute de ceux-ci est une condition que le droit établit pour que des faits déterminés produisent pour l’État, des conséquences déterminés.” [w:] D. Anzilotti, *Cours de droit international*, tłum. G. Gidel, Paris 1929, s. 498.

¹⁹³ W.E. Hall, *Treatise on International Law*, 3rd ed., Oxford 1890, s. 214.

¹⁹⁴ „It only concerns itself with their acts to the extent of the general control exercised over everything within its territories for the purpose of carrying out the common objects of government; and it can only therefore be held responsible for such of them as it may reasonably be expected to have knowledge of and to prevent.” [w:] W.E. Hall, *Treatise on International Law...*, op. cit.

jednego państwa względem drugiego, jest starannością [*diligence* - przypis własny J. K.] współmierną do nagłego wypadku lub skali skutków zaniedbania”¹⁹⁵.

Jak wskazano wcześniej, w orzeczeniach stanowiących fundament interpretacyjny koncepcji *due diligence* termin ten nie został użyty wprost. Niemniej jednak, to właśnie te orzeczenia – choć nieposługujące się tym sformułowaniem – stanowią reminiscencję i podstawę rozwoju pojęcia *due diligence* w prawie publicznym międzynarodowym, którego ewolucja była w dużej mierze kształtowana przez orzecznictwo¹⁹⁶. W literaturze najczęściej wskazuje się na sprawę statku *Caroline* z 1837 roku, kiedy to Wielka Brytania powołała się na swoje prawo do użycia siły wobec podmiotów niepaństwowych, czyli obywateli amerykańskich wspierających kanadyjskich rebeliantów¹⁹⁷. Przypadek ten przyczynił się do określenia, co uznaje się za staranność w kontekście obowiązku dobrego sąsiedztwa, który obowiązuje współcześnie¹⁹⁸. W 1872 roku zapadła decyzja trybunału arbitrażowego działającego na podstawie Traktatu waszyngtońskiego z 1871 roku (ang. *Treaty of Washington*) w sprawie statku *Alabama*. W czasie wojny secesyjnej Stany Zjednoczone postawiły Wielkiej Brytanii zarzuty naruszenia zasad neutralności, oskarżając ją o wspieranie Konfederatów¹⁹⁹. Wsparcie to przejawiało się m.in. poprzez zbudowanie i udostępnienie statku *Alabama*, który atakował statki handlowe Unii²⁰⁰. Rząd amerykański uznał, że Wielka Brytania zaniedbała obowiązek bezstronności i nie dochowała standardu *due diligence*, jaki wymagany jest od państw neutralnych, co interpretowano jako przejaw wrogości wobec Unii²⁰¹. Zgodnie z postanowieniami Traktatu waszyngtońskiego, państwo neutralne ma obowiązek zachowania *due diligence* w celu uniemożliwienia wyposażenia, uzbrojenia lub przygotowania w obrębie swojej jurysdykcji jakiegokolwiek statku, o którym istnieją uzasadnione podstawy do przypuszczenia, że będzie wykorzystywany do działań wojennych przeciwko państwu

¹⁹⁵ „With respect to the first it was urged by the United States that the 'diligence' which is due from one state to another is a diligence commensurate with the emergency or with the magnitude of the results of negligence.” W.E. Hall, *Treatise on International Law*, op. cit., s. 216.

¹⁹⁶ J. Kulesz, *Należyta staranność*..., op. cit., s. 57.

¹⁹⁷ G. Kajtar, *The Caroline as the 'Joker' of the Law of Self-Defence – A Ghost Ship's Message for the 21st Century*, [w:] *Austrian Review of International and European Law*, 2016, s. 3–25.

¹⁹⁸ “contributing to the determination of what is diligent in respect of what can today be called the obligation of good neighborliness.” [w:] T. Cabus, *Due Diligence*..., op. cit., s. 13.

¹⁹⁹ J. Kulesz, *Należyta staranność*..., op. cit., s. 69.

²⁰⁰ Unia jest to określenie odnoszące się do tych stanów amerykańskich, które w czasie wojny secesyjnej w latach 1861–1865 pozostały częścią Stanów Zjednoczonych, w przeciwieństwie do stanów, które utworzyły Konfederację.

²⁰¹ I. Van Hulle, *The Treaty of Washington and Neutrals' Duty of Due Diligence*, Oxford Public International Law, <https://opil.ouplaw.com/page/808> (dostęp: 18.11.2024).

pozostającemu w pokojowych relacjach z tym neutralnym państwem²⁰². Trybunał orzekł, że: „Rząd Jej Brytyjskiej Mości nie może usprawiedliwiać swojego niedopełnienia obowiązku due diligence zarzutem niewystarczających środków prawnych, jakimi dysponował”²⁰³. Decyzję tę oparto na fakcie, że rząd brytyjski miał świadomość budowy statków wojennych w portach Liverpoolu, które były przeznaczone dla Konfederatów²⁰⁴. Pomimo tej wiedzy, zaniechał podjęcia odpowiednich działań, aby zapobiec naruszeniu neutralności Stanów Zjednoczonych. W konsekwencji Trybunał stwierdził, że due diligence wymagana od państw neutralnych powinna być realizowana w sposób proporcjonalny do ryzyka, jakie działania stron walczących mogą stwarzać²⁰⁵.

Zgodnie z chronologią zaproponowaną przez Samanthę Besson, ostatnią fazę rozwoju koncepcji due diligence w prawie publicznym międzynarodowym można umiejscowić od XX wieku do czasów współczesnych²⁰⁶. Jest to związane z rosnącą liczbą zobowiązań nakładanych na państwa przez prawo międzynarodowe oraz ze wzrostem roli organizacji i trybunałów międzynarodowych w nadzorze nad ich przestrzeganiem²⁰⁷. Podczas 53. sesji Komisji Prawa Międzynarodowego, działającej przy Organizacji Narodów Zjednoczonych, przyjęto projekt artykułów o odpowiedzialności państw za czyny międzynarodowo bezprawne²⁰⁸. Zgodnie z art. 2 Projektu: „Państwo dopuszcza się czynu bezprawnego w wymiarze międzynarodowym, jeżeli zachowanie polegające na działaniu lub zaniechaniu: (a) można przypisać Państwu na mocy prawa międzynarodowego; oraz (b) stanowi naruszenie międzynarodowego zobowiązania

²⁰² „To use due diligence to prevent the fitting out, arming, or equipping within its jurisdiction, of any vessel which it has reasonable ground to believe is intended to cruise or to carry on war against a power with which it is at peace; and also to use like diligence to prevent the departure from its jurisdiction of any vessel intended to cruise or carry on war as above, such vessel having been specially adapted, in whole or in part, within such jurisdiction, to warlike use.” Zob. A. Cockburn, *Sir Alexander Cockburn's Dissenting Opinion in the Alabama Claims Arbitration of September 14th, 1872* [w:] A. Cockburn, *Dissenting Opinion in the Alabama Claims Arbitration of September 14th, 1872*, w: *Papers Relating to the Treaty of Washington (1872)*, s. 230 i n., w szczególności s. 235, https://www.trans-lex.org/262138/_/sir-alexander-cockburns-dissenting-opinion-in-the%C2%A0alabama-claims-arbitration-of%C2%A0september-14th-1872-in:-papers-relating-to-the-treaty-of-washington-at-230-et-seq/ (dostęp: 18.11.2024).

²⁰³ „(...) the government of Her Britannic Majesty cannot justify itself for a failure in due diligence on the plea of insufficiency of the legal means of action which it possessed (...)” [w:] United Nations, *Reports of International Arbitral Awards, Alabama claims of the United States of America against Great Britain. Award rendered on 14 September 1872 by the tribunal of arbitration established by Article i of the Treaty of Washington of 8 May 1871*, vol. XXIX, 2012, s. 125–134.

²⁰⁴ United Nations, *Reports of International Arbitral Awards...*, *op.cit.*

²⁰⁵ „(...) exercised by neutral governments in exact proportion to the risks to which either of the belligerents may be exposed (...)” [w:] United Nations, *Reports of International Arbitral Awards...*, *op.cit.*

²⁰⁶ S. Besson, *Due Diligence in International Law...*, *op. cit.*, s. 43.

²⁰⁷ Ibidem.

²⁰⁸ Projekt artykułów o odpowiedzialności państw za czyny międzynarodowo bezprawne (ang. *Draft articles on Responsibility of States for Internationally Wrongful Acts*), dalej jako Projekt.

państwa²⁰⁹. Rozdział II Projektu definiuje kryteria przypisania odpowiedzialności państwu, obejmując wszystkie działania jego organów, zarówno tych działających zgodnie z prawem wewnętrznym lub międzynarodowym, jak i tych przekraczających swoje uprawnienia. Odpowiedzialność państwa rozciąga się również na sytuacje, w których dochodzi do zaniedbań lub braku działania ze strony oficjalnych władz, a także na zachowania, które państwo uznaje za swoje²¹⁰. Choć Projekt nie odnosi się bezpośrednio do due diligence, w komentarzu wskazano, że przypisanie odpowiedzialności z tytułu braku zachowania standardu due diligence zależy od interpretacji i zastosowania podstawowych zasad obowiązujących w danej sprawie²¹¹. W efekcie pojęcie due diligence wymaga oceny *in concreto*, czy doszło do naruszenia podstawowego zobowiązania wynikającego z prawa międzynarodowego. Tym samym, zgodnie z Projektem, pojęcie due diligence wymaga oceny *in concreto*, czy doszło do naruszenia podstawowego zobowiązania wynikającego z prawa międzynarodowego²¹². Nie ma tym samym szczególnego reżimu due diligence w prawie międzynarodowym, jednak jego znaczenie uwidacznia się w powiązaniu due diligence z obszerniejszą kwestią identyfikacji ewentualnego naruszenia²¹³.

Due diligence w prawie publicznym międzynarodowym ewoluowało przede wszystkim w ramach teorii odpowiedzialności państw. W tym obszarze due diligence funkcjonuje przede wszystkim jako standard, co znajduje odzwierciedlenie w wielu dokumentach międzynarodowych²¹⁴. Jednakże jego status w doktrynie nie jest jednoznaczny, ze względu na synonimiczne opisywanie go jako zasady, normy lub zobowiązania do określonego postępowania²¹⁵. Powyższy problem nie przeszkodził jednak w mnożeniu się szczególnych systemów prawnych w prawie publicznym międzynarodowym, uwzględniających due

²⁰⁹ „There is an internationally wrongful act of a State when conduct consisting of an action or omission: (a) is attributable to the State under international law; and (b) constitutes a breach of an international obligation of the State.” Zob. Art. 2 Projektu [w:] International Law Commission, *Responsibility of States for Internationally Wrongful Acts*, [w:] *Yearbook of the International Law Commission*, 2001, vol. II, Part Two, s. 26 i n., dokument przyjęty w rezolucji Zgromadzenia Ogólnego ONZ nr 56/83 z 12 grudnia 2001 r., poprawiony w dokumencie A/56/49(Vol. I)/Corr.4, https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/draft_articles/9_6_2001.pdf (dostęp: 1.01.2025).

²¹⁰ C. Benninger-Budel, *Due Diligence and Its Application to Protect Women from Violence*, 1st ed., Leiden 2008, s. 49.

²¹¹ „Establishing these is a matter for the interpretation and application of the primary rules engaged in the given case.” [w:] International Law Commission, *Responsibility of States for Internationally Wrongful Acts*..., op. cit.

²¹² J. Crawford, *State responsibility: the general parts*, Cambridge 2013, s. 231.

²¹³ T. Cabus, *Due Diligence*..., op. cit., s. 28.

²¹⁴ Tak też *due diligence* była charakteryzowana w projekcie Konwencji o odpowiedzialności państw za szkody wyrządzone na ich terytorium na osobie lub mieniu cudzoziemców przygotowanym przez Harvard Law School: „Due diligence is a standard, and not a definition” [w:] E.M. Borchard, *The Law of Responsibility of States for Damage*..., op. cit.

²¹⁵ S. Besson, *Due Diligence*..., op. cit., s. 61; J. Kulesza, *Human Rights Due Diligence*, „William & Mary Bill of Rights Journal”, Vol. 30, Issue 2, 2021–2022, Article 4, s. 265–289.

diligence²¹⁶. Jak zauważa Riccardo Pisillo-Mazzeschi, analiza prawa międzynarodowego publicznego pokazuje, że due diligence jest stosowana w obszarach dotyczących: a) bezpieczeństwa cudzoziemców i przedstawicieli obcych państw, b) bezpieczeństwa obcych państw oraz c) ochrony środowiska²¹⁷.

Biorąc pod uwagę różne obszary, w których pojęcie due diligence – rozumiane w szerokim znaczeniu – pojawia się w prawie międzynarodowym, wynika z tego, że wymaga ono od państw, poprzez związane z nim zobowiązania spełnienia minimalnego wymogu zachowania. Ocena tego obowiązku ma charakter subiektywny i odbywa się w odniesieniu do przeciętnie przyjętych oraz uprzednio określonych norm, przy jednoczesnym uwzględnieniu konkretnych okoliczności danej sytuacji²¹⁸. Taki sposób oceniania jest typowy dla standardów prawnych, które – w przeciwieństwie do reguł – pozwalają na elastyczne dostosowanie wymagań do okoliczności sprawy, jednocześnie wyznaczając wyraźny punkt odniesienia dla oceny prawidłowości zachowania. W związku z tym, pomimo sporów w doktrynie, wydaje się zasadne traktowanie due diligence przede wszystkim jako standardu prawnego.

1.3. Due diligence jako proces badania faktów

1.3.1. Uwagi wstępne

Pojęcie due diligence, którym posługuję się w rozprawie, jest najbardziej zbliżone do terminu używanego w kontekście czynności prawnych w obrocie handlowym dotyczącym przedsiębiorstw, jednak nie jest z nim tożsame. W literaturze, zwłaszcza anglojęzycznej, termin due diligence najczęściej odnosi się do procesu gromadzenia informacji dotyczących przedmiotu transakcji, mającego na celu uzyskanie pełnej wiedzy na temat stanu faktycznego i prawnego, stosowanego głównie w kontekście biznesowym²¹⁹.

Due diligence w odniesieniu do obrotu prawnego przedsiębiorstwa tłumaczone jest jako: „(...) badanie przeprowadzane w związku z transakcją nabycia udziałów, akcji lub przedsiębiorstwa”²²⁰. Oznacza ono w istocie: „(...) proces gromadzenia, a także efekt gromadzenia informacji dotyczących przedmiotu transakcji. Następstwem takiego

²¹⁶ S. Besson, *Due Diligence...*, op. cit., s. 47.

²¹⁷ R. Pisillo-Mazzeschi, „The Due Diligence Rule and the Nature of the International Responsibility of States”, [w:] R. Provost (red.), *State Responsibility in International Law*, 1st ed., Routledge 2002, s. 110, <https://doi.org/10.4324/9781315242439> (dostęp: 16.05.2025).

²¹⁸ B. Loeve, *Analysis of the notions of „due diligence” and „sphere of influence” in the context of corporate respect for human rights...*, op. cit.

²¹⁹ K. Kocemba, D. Latawiec-Chara, M. Tomczak, *Due diligence...*, op. cit.

²²⁰ A. Czarnecka, „Zasada biznesowej oceny sytuacji (business judgment rule) a badanie due diligence w transakcji M&A”, *Przegląd Prawa Handlowego*, 2024, nr 4, s. 22–29, LEX.

zgromadzenia informacji jest przeprowadzanie na ich podstawie analizy dotyczącej różnych aspektów funkcjonowania przedmiotu transakcji²²¹. Informacje te zazwyczaj są prezentowane w postaci „namacalnych liczb”, odnoszą się zatem do wartości materialnych²²². Ponieważ badanie to musi być przeprowadzone z niezbędną ostrożnością, nadano mu nazwę due diligence²²³. Procedura ta stanowi środek zapobiegawczy, umożliwia identyfikację i uniknięcie ewentualnych ryzyk (np. przyszłych postępowań sądowych), jakie mogą wiązać z projektowaną umową. Jak wskazali Franz Knecht i Vera Calenbuhr, analiza due diligence identyfikuje czynniki odpowiedzialne za: „(...) niewykryte, a tym samym niezarządzane ryzyko, co prowadzi do wspólnej podstawy decyzyjnej (...)”²²⁴. Due diligence wykonywane jest zwłaszcza w sytuacji, gdy przedmiot planowanej umowy jest znacznej wartości, w szczególności zaś w związku z transakcjami fuzji i przejęć (ang. *mergers and acquisitions*, także M&A)²²⁵. Celem tego badania: „(...) jest zminimalizowanie asymetrii informacyjnej dotyczącej stanu przedsiębiorstwa jako przedmiotu planowanej umowy”²²⁶. W zależności od charakteru transakcji wyróżnia się due diligence: prawne, finansowe, podatkowe, informatyczne lub środowiskowe²²⁷. Z formalnego punktu widzenia due diligence nie jest odrębną fazą zawierania umowy dotyczącej przedsiębiorstwa²²⁸. Achim Fey wskazuje, że jest to jeden z etapów procesu przejęcia spółki²²⁹, który zostaje zainicjowany przez zaakceptowanie wstępnych ofert lub zaproszenia do rokowań i trwa aż do zamknięcia transakcji²³⁰. W tym kontekście due diligence zwykle ma charakter uprzedni, choć zdarza się też w formie

²²¹ K. Kocemba, D. Latawiec-Chara, M. Tomczak, *Due diligence...*, op. cit.

²²² F. Knecht, V. Calenbuhr, „Using capital transaction due diligence to demonstrate CSR assessment in practice”, *Corporate Governance*, 2007, t. 7, nr 4, s. 423–433, <https://doi.org/10.1108/14720700710820506> (dostęp: 16.05.2025).

²²³ W. Hölter, M. Weber, *Aktiengesetz. Kommentar*, 4. Aufl., Monachium 2022, komentarz do § 93, Rn. 159, dostępne w bazie Beck Online.

²²⁴ „A due diligence analysis aims at identifying intangible factors responsible for undetected and therefore unmanaged risks leading to a common decision base in multi-actor situations facing intangibles and complexity (...)”, [w:] F. Knecht, V. Calenbuhr, *Using capital...*, op. cit.

²²⁵ G. Keler, *Badanie due diligence w transakcjach fuzji i przejęć. Znaczenie i skutki prawne*, Warszawa 2021. LEX.

²²⁶ M. Spyra, S. Włodyka, „Umowy w obrocie przedsiębiorstwami”, [w:] *Prawo umów handlowych. System Prawa Handlowego*, t. 5, M. Stec (red.), wyd. 5, Warszawa 2017.

²²⁷ Ibidem.

²²⁸ M. Stec (red.), *Prawo umów handlowych. System Prawa Prywatnego. Tom 5a*, Warszawa 2020. Legalis.

²²⁹ Achim Fey opisuje proces przejęcia spółki w sześciu etapach, wskazując due diligence jako etap trzeci — po rozmowach rozpoznawczych w celu ustalenia chęci zawarcia transakcji, wymianie listu intencyjnego, a przed negocjacjami szczegółów umowy, zawarciem umowy i ostatecznym przejęciem kontroli nad sprzedawaną spółką [za:] M. Alber, H. Arendt, S. Faber (red.), *Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon*, wyd. 69, Monachium 2024, s. 18–19.

²³⁰ M. Stec (red.), *Prawo umów handlowych...*, op. cit.

następczej, jednak ta druga sytuacja jest znacznie rzadsza²³¹. Jego celem staje się wówczas zweryfikowanie przesłanek realizacji prawa odstąpienia od umowy lub modyfikacji ceny²³².

W literaturze wskazuje się, że tak rozumiane due diligence rozwinęła przede wszystkim judykatura i doktryna amerykańska²³³, głównie pod wpływem amerykańskiego prawa rynków kapitałowych²³⁴. Sądy amerykańskie dokonały klasyfikacji due diligence na dziewięć kategorii, od najniższego (ang. *low diligence*) do skrajnie wysokiego poziomu (ang. *utmost diligence*)²³⁵. O tym, który ze standardów będzie odpowiadał due diligence, decydują okoliczności danego przypadku: „*Diligence* jest pojęciem względnym, które trudno precyzyjnie zdefiniować. To, co w jednym stanie faktycznym można uznać za należytą staranność, w innym może być jej całkowicie pozbawione. Ocena zależy od specyficznych okoliczności każdej sprawy, uwzględniając jej różne fazy i indywidualne uwarunkowania (...)”²³⁶. Jednocześnie due diligence nadano podstawę prawną w związku z uchwaleniem Securities Act of 1933²³⁷. Aktem tym nakazano, aby emitenci papierów wartościowych w odpowiednim czasie ujawniali określone informacje w prospekcie emisyjnym. Miało to zapewnić, aby każdy, kto kupuje lub sprzedaje papiery wartościowe, miał dostęp do podstawowych informacji, niezbędnych do określenia ich wartości²³⁸. Ten właśnie proces oceny w wyżej wskazanym zakresie w USA jest określany mianem due diligence²³⁹. Na podstawie tej ramifikacji due diligence znalazło zastosowanie w skali międzynarodowej, obejmując wszelkie badania związane z nabyciem spółek lub aktywów w kontekście handlowym²⁴⁰.

Koncepcja due diligence, wywodząca się pierwotnie z rynku kapitałowego, została zaadaptowana i rozwinęta w szerszym kontekście transakcyjnym, stając się elementem ugruntowanej praktyki prawnej w państwach systemu *common law*. W tym ujęciu due diligence pełni funkcję równoważącą wobec zasady *caveat emptor* („niech kupujący się strzeże”), która

²³¹ S. Włodyka, *Strategiczne umowy przedsiębiorców*, Warszawa 2000, s. 63.

²³² M. Stec (red.), *Prawo umów handlowych...*, op. cit.

²³³ A. Reed Lajoux, Ch.M. Elson, *The art of M&A Due Diligence. Navigating Critical Steps and Uncovering Crucial Data*, Wielka Brytania 2009, s. 4.

²³⁴ A. Hansen, *The Applicability of the Vendor Due Diligence Principle in Cross-Border Equity Joint Ventures*, Master Thesis, Wiedeń 2020, s. 8.

²³⁵ Ibidem, s. 4–5.

²³⁶ „‘Diligence’ is a relative term, incapable of exact definition. What would amount to due diligence under one state of facts would fall absolutely short of it under another and different state of facts. It depends, therefore, so essentially upon the particular circumstances of each case, with all their distinct and varying phases and bearings (...)”, [w:] *Slemons v. Paterson*, 14 Cal.2d 612, 96 P.2d 125 (Cal. 1939).

²³⁷ The Securities Act of 1933 (48 Stat. 74, uchwalony 27 maja 1933 r., skodyfikowany jako 15 U.S.C. § 77a i nast.), tłum. pol.: *Ustawa o papierach wartościowych z 1933 r.*

²³⁸ A. Reed Lajoux, Ch.M. Elson, *The art of M&A Due Diligence...*, op. cit., s. 163.

²³⁹ L.S. Spedding, *The Due Diligence Handbook...*, op. cit., s. 4.

²⁴⁰ O. Martin-Ortega, *Human Rights Due Diligence for Corporations: From Voluntary Standards to Hard Law at Last?*, „Netherlands Quarterly of Human Rights” 2017, t. 32, nr 1, s. 44–74, DOI: <https://doi.org/10.1177/016934411403200104> (dostęp: 16.05.2025).

przerzuca na kupującego całe ryzyko związane z transakcją i nakłada na niego obowiązek samodzielnego zbadania przedmiotu zakupu. Przeprowadzenie odpowiedniego badania stanu prawnego i faktycznego pozwala uznać, że kupujący dochował *due diligence* przed zawarciem transakcji²⁴¹. Stawia to kupującego w odmiennej pozycji niż w systemie *statute law*. Przepisy regulujące rękojmię za wady przedmiotu sprzedaży występujące w prawie polskim, taki jak rękojmia za wady prawne (art. 556 § 2 k.c.) czy rękojmia za wady fizyczne (art. 556 § 1 k.c.), nie są znane w systemie *common law*²⁴². W tym rozumieniu *due diligence* ogranicza przede wszystkim odpowiedzialność osób działających i stron umowy poprzez zabezpieczenie ich przed niekorzystnymi konsekwencjami, wynikającymi z braku wiedzy o zobowiązaniach skutkujących znacznymi stratami po zamknięciu transakcji²⁴³. W świetle powyższego: „(...) *due diligence* nie powinno być uznawane za przejaw nadzwyczajnej zapobiegliwości kupującego, a tym bardziej nie może być oparte na motywie śledczym”²⁴⁴.

1.3.1.1. Due diligence w umowach dotyczących przedsiębiorstwa w Polsce

W Polsce *due diligence* zaczęło odgrywać istotną rolę po transformacji ustrojowej w 1989 roku²⁴⁵. Wykorzystywane było podczas procesów prywatyzacji w pierwszej połowie lat 90. XX wieku²⁴⁶. Na gruncie prawa polskiego sens tej instytucji, podobnie jak w systemie *common law*, sprowadza się do przeglądu: „(...) przedsiębiorstwa dokonywanego w związku z transakcją w jego przedmiocie lub transakcją sprzedaży akcji albo udziałów w spółce kapitałowej”²⁴⁷. Ewentualnym korelatem dla *due diligence* w języku polskim są pojęcia, takie jak: „audyt prawny”, „badanie stanu prawnego spółki” czy „raport z badania”²⁴⁸.

Patrząc przez pryzmat źródeł normatywnych samego pojęcia *due diligence*, podnieść należy, że termin ten nie jest określony przez żaden akt prawny²⁴⁹. Dodatkowo rzadko

²⁴¹ L. R. Kling, E. Nugent, B. Van Dyke, *Negotiated Acquisitions of Companies, Subsidiaries and Divisions*, USA 2023, s. 8–2.

²⁴² R. Lewandowski, „Znaczenie i funkcja badania ‘due diligence’ w ramach sprzedaży przedsiębiorstwa”, *Monitor Prawniczy* nr 6/2004, Legalis.

²⁴³ H. Stapenhorst, „Legal Due Diligence”, [w:] *Real Estate Due Diligence: A Guideline for Practitioners*, T. Just, H. Stapenhorst (red.), Springer International Publishing AG, 2018, s. 21.

²⁴⁴ W.J. Katner (red.), *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane*, t. 9, Warszawa 2015, s. 1254.

²⁴⁵ G. Keler, *Badanie due diligence...*, op. cit.

²⁴⁶ W. Fołtyń, *Analiza due diligence w integracji przedsiębiorstw*, Warszawa 2005, s. 26.

²⁴⁷ S. Włodyka, *Strategiczne umowy przedsiębiorców...*, op. cit., s. 62.

²⁴⁸ W.J. Katner (red.), *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane. System Prawa Prywatnego. Tom 9*, Wyd. 4, Warszawa 2023, Legalis.

²⁴⁹ Jeden z nielicznych przykładów aktów prawnych posługujących się terminem *due diligence* to rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 10 lipca 2015 r. W sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014–2020, § 3(1) tego aktu wprowadza wyrażenie analiza *due diligence*.

wzmiankowany jest w orzecznictwie²⁵⁰. Jednakże z przepisów KSH można ewentualnie wyinterpretować obowiązek przeprowadzenia due diligence, w związku z obowiązkiem wspólnika (w przypadku spółek osobowych) lub członków organu spółki (w przypadku spółek kapitałowych) prowadzenia spraw spółki z należytą starannością²⁵¹. Natomiast w polskim systemie prawnym brak jest przepisu, który wyraźnie nakazywałby przeprowadzenie badania due diligence w rozumieniu tej instytucji, zgodnie z pkt 1.3.1.²⁵² Potwierdzają to spostrzeżenia Zbigniewa Jary: „Zasady prowadzenia due diligence nie zostały uregulowane w żadnym z kontynentalnych systemów prawnych”²⁵³. Jest to zatem wyrażenie występujące przede wszystkim w języku prawniczym²⁵⁴.

Jednakże, do polskiego porządku prawnego, ustawą z dnia 19.07.2019 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw²⁵⁵, została wprowadzona zasada biznesowej oceny sytuacji²⁵⁶. W ramach przepisów o prostej spółce akcyjnej, art. 300 § 2 KSH stanowi, że: „Członek organu 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”. Podobny przepis został następnie inkorporowany do przepisów z zakresu spółki z o.o. (art. 293 § 3 KSH) oraz spółki akcyjnej (art. 483 § 3 KSH)²⁵⁷. Na tym tle powstaje pytanie, czy w związku z nowelizacjami wprowadzono jednak prawny obowiązek członka organu do przeprowadzania badania due diligence. Twierdząca odpowiedź rodziłaby ten skutek, że podjęcie due diligence gwarantowałoby uzyskanie tzw. „bezpiecznej przystani” (ang. *safe harbors*)²⁵⁸, tj.: „wyłączenia odpowiedzialności (...) za szkody poniesione przez spółkę wskutek błędnych decyzji gospodarczych pod warunkiem, że przy ich podejmowaniu działa[no] lojalnie (...)”,

²⁵⁰ Wyrok SN z 29.10.2010 r., i CSK 595/09, LEX nr 688663; wyrok WSA we Wrocławiu z 25.01.2006 r., i SA/Wr 1631/04, POP 2007, nr 1, poz. 14.

²⁵¹ Szerzej na ten temat zob. G. Keler, „Źródła obowiązku przeprowadzenia badania due diligence”, [w:] *Badanie due diligence...*, op. cit.

²⁵² Ibidem.

²⁵³ Z. Jara, *Zasady przeprowadzania transakcji asset deal i share deal ze szczególnym uwzględnieniem memorandum of understanding oraz due diligence*, „Monitor Prawniczy” 2002, nr 23, Legalis.

²⁵⁴ K. Kocemba, D. Latawiec-Chara, M. Tomczak, *Due diligence...*, op. cit.

²⁵⁵ Dz.U. poz. 1655 ze zm.

²⁵⁶ A. Czarnecka, *Zasada biznesowej...*, op. cit., s. 22–29.

²⁵⁷ Ustawa z dnia 9 lutego 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2022, poz. 807 ze zm.

²⁵⁸ Zasada rozwinięta na gruncie orzecznictwa i doktryny amerykańskiej. Zob. K. Węgliński, *Geneza oraz pojęcie zasady biznesowej oceny sytuacji*, „International Journal of Legal Studies” 2020, t. 8, nr 2, s. 167–178, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.6364> (dostęp: 16.05.2025).

wypełniając przy tym pozostałe warunki przewidziane w obowiązującym przepisie²⁵⁹. Analogicznie brak tej kontroli powodowałby możliwość podniesienia zarzutu członkom organu spółki uchybienia standardowi starannego i lojalnego działania.

Celem ustosunkowania się do problemu należy najpierw odnieść się do szerszego zagadnienia pojęcia staranności na gruncie KSH. Zgodnie z art. 209 § 1 KSH członek zarządu powinien przy wykonywaniu swoich obowiązków dołożyć staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności oraz dochować lojalności wobec spółki²⁶⁰. Struktura przepisu wymaga podwyższonego standardu staranności z uwagi na profesjonalny charakter działalności członków zarządu wykonujących swoją funkcję. W literaturze podniesiono, że rekonstrukcja frazy „staranność wynikająca z zawodowego charakteru działalności” osadzona jest w realiach konkretnych, rozpoznawanych stanów faktycznych²⁶¹. Obiektywny wzorzec staranności zawodowej zarządzającego spółką będzie zatem wymagał dookreślenia w okolicznościach konkretnego przypadku przez judykaturę²⁶². Przykładowo można wskazać wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku, zgodnie z którym należyta staranność: „(...) wymaga od członków zarządu znajomości obowiązującego prawa, przy czym decyzje zarządu mogą opierać się na analizie problemu dokonanej przez pracowników spółki lub podmioty zewnętrzne, dysponujące konieczną wiedzą specjalistyczną i doświadczeniem. Oczywiście jest przy tym, że samo powierzenie problemu osobie zajmującej się zawodowo określoną domeną i posiadającej stosowne wykształcenie nie jest jednoznaczne z dochowaniem należytej staranności. Członek zarządu, mając kompetencje do prowadzenia spraw spółki, nie może przerzucać odpowiedzialności za podejmowane decyzje na osoby mu podległe, czy działające na jego rzecz”²⁶³. Mając na uwadze przytoczony wyrok, można stwierdzić, że decyzja organu powinna bazować na wystarczających podstawach faktycznych, ale to zarząd przesądza, które należy uznać za odpowiednie w danej sytuacji. Odpowiedniość sprowadza się do selektywnego wyboru danych. Zarząd jest zobowiązany do wyczerpania wszystkich dostępnych mu źródeł wiedzy, jednak musi rozważyć koszty i korzyści związane z obszernym

²⁵⁹ Uzasadnienie projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw, s. 87, Sejm VIII kadencji, druk sejmowy nr 3236.

²⁶⁰ Przepis został wprowadzony nowelizacją Kodeksu spółek handlowych ustawą z dnia 9 lutego 2022 r. (Dz.U. z 2022 r., poz. 807). Analogiczne rozwiązania znalazły się również w przepisach dotyczących prostej spółki akcyjnej (art. 300⁵⁴ KSH) oraz spółki akcyjnej (art. 377¹ KSH).

²⁶¹ J. Bieniak, M. Bieniak, G. Nita-Jagielski, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz. Wyd. 9*, Warszawa 2024. Legalis.

²⁶² R. Stefanicki, Rozdział IV: Obiektywny wzorzec staranności zawodowej zarządzającego spółką, [w:] *Należyta staranność zawodowa członka zarządu spółki kapitałowej*, Warszawa 2020, LEX.

²⁶³ Wyrok SA w Gdańsku z 29.07.2014 r., V ACa 781/13, LEX nr 1526966.

ustalaniem faktów²⁶⁴. W doktrynie niemieckiej wskazuje się przykładowo, że zadość obowiązkowi staranności może czynić pozyskanie informacji uzyskanych wskutek przesiewania dużej ilości danych (ang. *big data*) za pomocą algorytmów²⁶⁵. Tym samym, zwracanie się o ekspertyzy, analizy rynkowe, bądź szerzej przeprowadzanie due diligence, może mieć miejsce, ale nie jest niezbędne i nie jest wymagane przez przepisy prawne²⁶⁶.

Podstawowa idea zasady biznesowej oceny sytuacji, czyli nastawienie do ryzyka, indywidualna ocena sytuacji, będą miały kluczowe znaczenie dla ustalenia, jakie informacje są niezbędne do racjonalnego podjęcia decyzji i w jaki sposób te informacje zostaną pozyskane. Tym samym przychylić należy się do twierdzenia Aleksandry Czarneckiej, w ocenie której: „zarząd powinien w pierwszej kolejności ocenić, czy dany kontekst transakcyjny uzasadnia przeprowadzenie badania due diligence. Można zakładać, że co do zasady przeprowadzenie rynkowej transakcji M&A między podmiotami niepowiązanymi będzie uzasadniało przeprowadzenie badania targetu, okoliczności konkretnej sprawy mogą jednak powodować, że zarząd (słusznie) uzna, iż nie jest to konieczne”²⁶⁷.

1.4. Podsumowanie

Due diligence pochodzi od łacińskiego słowa *diligentia*, oznaczającego dosłownie: ostrożność, uważność, gorliwość, staranność. Etymologicznie termin ten w tym znaczeniu sięga prawa rzymskiego i łączy się z osobą *pater familias*, który reprezentował typ uczciwego, rozsądnego (łac. *prudens*) i pracowitego (łac. *diligens, studiosus*) mężczyzny (ojca rodziny), którego zachowanie w relacjach z innymi obywatelami było wskazywane jako wzór postępowania prawego człowieka i mogło być wymagane od każdego²⁶⁸. Zachowanie niezgodne ze sposobem postępowania *pater familias* w podobnej sytuacji, a tym samym brak *diligentiae*, stanowiło podstawę do oceny zachowania i odpowiedzialności danej osoby w konkretnej sprawie za zaniedbanie (łac. *neglegence*)²⁶⁹.

W wyniku dalszych przeobrażeń tego pierwotnego znaczenia z prawa rzymskiego, współcześnie wyróżnia się co najmniej dwa, w jakich używane jest pojęcie due diligence.

²⁶⁴ W. Goette, M. Habersack, S. Kalss, *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: AktG*, 6. Auflage, 2025, beck online.

²⁶⁵ K. J. Chibanguza, Ch. Kuß, H. Steege, *Künstliche Intelligenz. Recht und Praxis automatisierter und autonomer Systeme. Generative KI*, Baden-Baden 2022.

²⁶⁶ W. Goette, M. Habersack, S. Kalss, *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz...*, op. cit.

²⁶⁷ A. Czarnecka, *Zasada biznesowej...*, op. cit.

²⁶⁸ A. Berger, D.R. Clark, *Encyclopedic Dictionary of Roman Law: Transactions*, American Philosophical Society, t. 43, cz. 2, Stany Zjednoczone 1953, s. 377.

²⁶⁹ Ibidem, s. 437.

Pierwsze, rozumiane jako staranność, którą rozsądnie oczekuje się od osoby i która jest przez nią zwykle stosowana w celu spełnienia wymogu prawnego lub wypełnienia obowiązku. Ten wymiar wiąże się z podjęciem działań, określanych jako staranne, mających na celu ograniczenie ryzyka planowanych przedsięwzięć, tak aby uniknąć niekorzystnych rezultatów²⁷⁰. To pojmowanie due diligence, metaforycznie nazwane przez Billa Maurera „rekontekstualizacją”²⁷¹, dokonywane jest z perspektywy wewnętrznej, uwzględniającej ryzyka dla przedsiębiorstwa. Innymi słowy, „u podstaw due diligence leży ograniczanie, łagodzenie i zarządzanie ryzykiem, w ramach którego firmy dokonują oceny celów przejęcia w celu wykrycia potencjalnych problemów, aby zmniejszyć ich profile ryzyka biznesowego”²⁷².

Z drugiej zaś strony due diligence stanowi standard w odniesieniu do postępowania podmiotu, gdzie użycie *diligence* będzie określało sposób tego zachowania – podmiot może działać starannie lub niedbale²⁷³. W literaturze anglojęzycznej *diligence* jest określone ze względu na powyższe jako „kwalifikator zachowania (ang. *qualifier of behaviour*)”²⁷⁴. Nieprzestrzeganie tego obowiązku, czyli niedbalstwo, stanowi o winie podmiotu jako jednym z elementów przypisania mu odpowiedzialności prawnej²⁷⁵. W tym rozumieniu mówi się o działaniu z due diligence (działanie z „należytą starannością”)²⁷⁶. Obydwa powyższe wyjaśnienia łączy podejmowanie rozważnych, odpowiednio zaplanowanych czynności, mających na celu uniknięcie potencjalnie negatywnych skutków²⁷⁷.

²⁷⁰ „The meaning of ‘due diligence’ is here borrowed from private corporate law in relation to business transaction and corporate finance. [...] Doing due diligence is an exercise of risk mitigation by conducting a legal, environmental, and/or social audit before envisaged projects and other (legal) undertakings in order to avoid a bad outcome.” – [w:] A. Peters, H. Krieger, L. Kreuzer (red.), *Due Diligence and Structural Change in the International Legal Order...*, op. cit.

²⁷¹ B. Maurer, *Due Diligence and “Reasonable Man,” Offshore*, „Cultural Anthropology” 2005, t. 20, nr 4, s. 474–505, DOI: <https://doi.org/10.1525/can.2005.20.4.474> (dostęp: 16.05.2025).

²⁷² „At its core, due diligence involves risk reduction, mitigation and management, with companies undertaking assessments of acquisition targets in order to unearth potential problems with the aim of reducing their business risk profiles” – [w:] G. Graetz, D.M. Franks, *Incorporating human rights into the corporate domain: due diligence, impact assessment and integrated risk management*, „Impact Assessment and Project Appraisal” 2013, t. 31, nr 2, s. 97–106, <https://doi.org/10.1080/14615517.2013.771006> (dostęp: 16.05.2025).

²⁷³ A. Peters, H. Krieger, L. Kreuzer (red.), *Due Diligence in the International Legal...*, op. cit.

²⁷⁴ Ibidem.

²⁷⁵ T. Koivurova, K. Singh, „Due Diligence”, *Max Planck Encyclopedia of Public International Law* (MPIL), August 2022, dostęp online: <https://opil.ouplaw.com/display/10.1093/law:epil/9780199231690/law-9780199231690-e1034> (dostęp: 1.01.2025).

²⁷⁶ N. McDonald, *The role of due diligence in international law*. *International and Comparative Law Quarterly*, 68(04), 2019, s. 1041–1054. doi:10.1017/s0020589319000344 (dostęp: 16.05.2025).

²⁷⁷ Ibidem.

Tabela 1: Schemat wielopoziomowego rozumienia due diligence.

<i>Due diligence in abstracto (metapoziom) - należyta staranność jako ogólna idea, koncepcja abstrakcyjna</i>			
Poziom analizy	Źródła i kontekst	Ujęcie due diligence	Znaczenie dla modelu CSDDD
Prawo publiczne międzynarodowe	Traktaty międzynarodowe	Obowiązek państwa do zapobiegania naruszeniom praw człowieka i środowiska; spełnienie minimalnego standardu należytego zachowania	Podstawa aksjologiczna; prewencyjna funkcja ochronna w stosunkach transnarodowych
Prawo cywilne (kontynentalne)	Polska: art. 355 k.c.	Należyta staranność jako wzorzec oceny zachowań dłużnika w stosunkach obligacyjnych	Standard staranności <i>ex post</i>
Common law	Anglia: <i>duty of care</i>	Sądowie rozwijany standard odpowiedzialności deliktowej	Sądowy punkt odniesienia dla oceny należytego działania i zaniechania
Praktyka transakcyjna	Transakcje M&A; USA: Securities Act of 1933; UK: zasada <i>caveat emptor</i>	Procedura weryfikacyjna (due diligence) jako zabezpieczenie kontraktowe i informacyjne	Narzędzie oceny ryzyka oraz podstawowe działanie należytej staranności przedkontraktowej
Model CSDDD (hybrydowy)	Dyrektywa 2024/1760 (CSDDD)	Due diligence jako: (i) procedura weryfikacyjna (systematyczna identyfikacja, zapobieganie, minimalizacja, rozliczanie skutków działalności w łańcuchu wartości); (ii) normatywny standard należytej staranności (obowiązek działania <i>ex ante</i> i punkt odniesienia <i>ex post</i>)	Połączenie prawa publicznego (interes ogólny prawa człowieka i środowiska) z prywatnym (zarządzanie ryzykiem wewnątrz organizacji); instytucjonalizacja obowiązków prewencyjnych i odpowiedzialności w łańcuchach wartości

Źródło: opracowanie własne.

***Due diligence CSDDD* będzie rozciągać się na dwie zasadnicze płaszczyzny: wewnętrzną, związaną z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym, oraz zewnętrzną, pełniącą funkcję miernika staranności prawnej, którego niespełnienie będzie mogło skutkować odpowiedzialnością prawną²⁷⁸.**

Podsumowując rozważania na gruncie prawa polskiego, w systemie brak jest przepisu bezpośrednio nakazującego przeprowadzenie badania *due diligence*. Jednakże w prawie cywilnym funkcjonuje ogólny standard należytej staranności określony w art. 355 k.c., który ewentualnie można rozważać jako podstawę do oceny zasadności i sposobu realizacji badania *due diligence CSDDD*. W KSH, mimo braku jednoznacznej regulacji, podkreśla się

²⁷⁸ European Commission, *Making Mandatory Human Rights and Environmental Due Diligence Work for All: Guidance on Designing Effective and Inclusive Accompanying Support to Due Diligence Legislation*, https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2022-07/making-mandatory-human-rights-and-environmental-due-diligence-work-for-all_en.pdf (dostęp: 12.05.2025).

konieczność zachowania podwyższonego standardu staranności zawodowej, co w praktyce może wymagać przeprowadzenia odpowiednich analiz, w tym również due diligence. W efekcie, choć sama procedura nie ma charakteru normatywnego, może być uznawana za przejaw należytej staranności w określonych sytuacjach.

Rozdział DRUGI

Operacjonalizacja *due diligence CSDDD* w naukach o zarządzaniu

2.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału

Potrzebę wykraczania poza sam dogmatyczny opis norm podkreślił Czesław Znamierowski: „Kto w toku studiów prawniczych ograniczałby się – lub byłby ograniczony – jedynie do poznawania ustawodawstwa w ujęciu tradycyjnej dogmatyki prawniczej, nie zasługuje na miano absolwenta wyższej uczelni”²⁷⁹. Z tego względu konceptualizacja instytucji *due diligence CSDDD* – rozumiana jako nadanie jej precyzyjnego znaczenia w ramach języka prawnego oraz osadzenie w systemie pojęć normatywnych – powinna zostać poprzedzona jej operacjonalizacją w ramach nauk o zarządzaniu, czyli dyscypliny, z której się wywodzi²⁸⁰. Operacjonalizacja ta polega na przełożeniu ogólnego pojęcia *due diligence CSDDD* na mierzalne, funkcjonalne kategorie i działania charakterystyczne dla praktyki zarządczej, co umożliwia jego empiryczne uchwycenie i stanowi punkt wyjścia dla dalszego osadzenia w systemie prawnym²⁸¹. Dopiero na tej podstawie możliwa staje się jego konceptualizacja w perspektywie prawniczej – jako instytucji o znaczeniu prawnie relewantnym.

W naukach o zarządzaniu wskazuje się, że *due diligence CSDDD* opiera się przede wszystkim na dwóch fundamentalnych koncepcjach: społecznej odpowiedzialności biznesu²⁸² oraz ładzie korporacyjnym²⁸³. To one stanowią aksjologiczne i funkcjonalne źródła tej instytucji, nadając jej nie tylko sens praktyczny, lecz również normatywny potencjał²⁸⁴. CSR rozszerza tradycyjne ujęcie funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwzględniając jego społeczne i środowiskowe oddziaływanie oraz akcentując konieczność włączania interesariuszy

²⁷⁹ Cz. Znamierowski, *O naprawie studiów prawniczych*, Warszawa 1938, s. 46.

²⁸⁰ Na potrzeby pracy przyjęto pomocniczo schemat konceptualizacji–operacjonalizacji–walidacji znany z nauk empirycznych, choć w odwróconej kolejności: ze względu na praktyczne, pozanormatywne początki instytucji *due diligence*, analiza rozpoczyna się od jej treści funkcjonalnej i menedżerskiej, a dopiero następnie zostaje podjęta próba jej konceptualizacji w porządku prawnym – zgodnie z niepozytywistycznym podejściem do prawa. Zob. E. Babbie, *The Practice of Social Research*, Wadsworth, Cengage Learning, Belmont 2010, http://old-eclass.uop.gr/modules/document/file.php/SEP187/BIBLIA%20MEΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ/Babbie_The_Practice_of_Social_Research.pdf (dostęp: 10.06.2025).

²⁸¹ W.T. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 306–331.

²⁸² Społeczna odpowiedzialność biznesu, ang. Corporate Social Responsibility, dalej jako: CSR.

²⁸³ Ład korporacyjny, ang. Corporate Governance, dalej jako CG.

²⁸⁴ Zob. M. J. Epstein, *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*, 1st ed., Routledge 2008, <https://doi.org/10.4324/9781351280129> (dostęp: 16.05.2025); S. Waddock, *Building the Institutional Infrastructure for Corporate Social Responsibility*, Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper No. 32, Cambridge, MA 2006, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

w procesy decyzyjne. Oznacza to odejście od redukcjonistycznego postrzegania przedsiębiorstwa wyłącznie jako samodzielnego dobra mogącego stanowić przedmiot obrotu cywilnoprawnego²⁸⁵. W podejściu pozytywistycznym przedsiębiorstwo ujmowane jest przede wszystkim jako zorganizowany zespół składników materialnych i niematerialnych, przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej – bez uwzględnienia jego relacji ze społeczeństwem i środowiskiem. Z kolei CG koncentruje się na wewnętrznej strukturze władzy, mechanizmach jej wykonywania oraz systemach nadzoru²⁸⁶. Wraz z rozwojem koncepcji CSR doszło do stopniowego przenikania się obu podejść – odpowiedzialność przedsiębiorstw przestała być ograniczona wyłącznie do akcjonariuszy, obejmując również szerokie grono interesariuszy. W rezultacie CSR i CG ukształtowały nową perspektywę, w której społeczna odpowiedzialność została wbudowana w struktury zarządcze przedsiębiorstwa, a jego działania zaczęto oceniać nie tylko przez pryzmat efektywności ekonomicznej, lecz także wpływu na otoczenie społeczne²⁸⁷.

W tym kontekście *due diligence CSDDD* można rozumieć jako efekt instytucjonalizacji norm etycznych i zarządczych – jako praktykę o dualnym charakterze: prawnym i społeczno-etycznym, która przenosi standardy zarządzania odpowiedzialnego na poziom formalny. W literaturze wskazuje się, że procesy kształtowania tego typu praktyk – obejmujące ich powstawanie, utrwalanie oraz przekształcanie – opisywane są m.in. W ujęciu Thomasa Lawrence’a i Roya Suddaby’ego²⁸⁸. *Due diligence CSDDD* znajduje się w centrum tego procesu, a jego usytuowanie między sferą regulacyjną a praktyką rynkową czyni go narzędziem, którego roli nie da się w pełni wyjaśnić z perspektywy pozytywizmu prawniczego. Najpełniejsze uzasadnienie tej instytucji oferują niepozytywistyczne teorie prawa, w szczególności prawo responsywne i refleksyjne, które zakładają, że prawo nie jest jedynie formalnym produktem aktu stanowienia, lecz powinno odpowiadać na dynamiczne potrzeby społeczne i systemowe.

Celem niniejszego rozdziału jest zatem: (i) ukazanie genezy i znaczenia koncepcji CSR i CG jako fundamentów, z których wyłania się współczesne rozumienie *due diligence CSDDD*; (ii) przedstawienie ich wzajemnej relacji jako mechanizmu sprzyjającego instytucjonalizacji

²⁸⁵ Uchwała SN z 17.03.1993 r., III CZP 30/93, OSNC 1993, nr 9, poz. 154.

²⁸⁶ T.E. Lambooy, *Corporate social responsibility: legal and semi-legal frameworks supporting CSR: Developments 2000–2010 and case studies*, Uitgave vanwege het Instituut voor Ondernemingsrecht, 23 listopada 2010, dostęp: <https://hdl.handle.net/1887/16169> (dostęp: 11.05.2025).

²⁸⁷ L.T.B. Lawrence, R. Suddaby, B. Leca, Introduction: theorizing and studying institutional work, [w:] L.T.B. Lawrence, R. Suddaby, B. Leca (red.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge 2009, s. 1–28.

²⁸⁸ Ibidem.

procedury due diligence w zarządzaniu; (iii) teoretyczne uzasadnienie tej instytucji w świetle współczesnych, niepozytywistycznych koncepcji prawa.

2.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu

CSR opisuje relacje między przedsiębiorstwem, a szerszym społeczeństwem²⁸⁹. Sam termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” zawiera trzy kluczowe elementy: „biznes” oznacza każdą formę działalności gospodarczej nastawionej na osiąganie zysku; „społeczna” odnosi się do interesariuszy (ang. *stakeholders*) – czyli osób i grup, na które działalność przedsiębiorstwa wywiera bezpośredni lub pośredni wpływ²⁹⁰; natomiast „odpowiedzialność” podkreśla istnienie wzajemnych relacji i zobowiązań między przedsiębiorstwem a społeczeństwem, w tym obowiązki wynikające z tych interakcji²⁹¹. Osadzenie CSR w kontekście spraw społecznych sprawia, że jego definicja nie ma charakteru stałego. Jak zauważono, „CSR (...) będzie się stale zmieniał wraz ze zmianami w społecznym i politycznym kontekście przedsiębiorstw i globalizacji”²⁹². Z tego względu Dow Votaw oraz S. Prakash Sethi stwierdzili, że określenie CSR „jest genialne; oznacza coś, ale nie zawsze to samo dla każdego”²⁹³. Z czasem koncepcja CSR została wzbogacona o tzw. potrójną linię przewodnią (ang. *triple bottom line*), wprowadzoną przez Johna Elkingtona w 1994 roku²⁹⁴. Podejście to zakłada, że przedsiębiorstwa powinny dążyć nie tylko do osiągania zysku (wymiar ekonomiczny), ale także brać odpowiedzialność za wpływ swojej działalności na społeczeństwo (wymiar społeczny) oraz środowisko naturalne (wymiar środowiskowy). Taka rozszerzona perspektywa przyczyniła się do rozwoju CSR jako bardziej kompleksowego

²⁸⁹ J. Snider, R.P. Hill, D. Martin, *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms*, „Journal of Business Ethics” 2003, t. 48, s. 175–187, DOI: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000004606.29523.db> (dostęp: 11.05.2025).

²⁹⁰ M.M. Rahim, *Legal Regulation of Corporate Social Responsibility: A Meta-Regulation Approach of Law for Raising CSR in a Weak Economy*, Springer 2013, s. 18.

²⁹¹ Ibidem.

²⁹² A.-S. Hiswäls, C.W. Hamrin, Å. Vidman, G. Macassa, *Corporate Social Responsibility and External Stakeholders' Health and Wellbeing: A Viewpoint*, „Journal of Public Health Research” 2020, t. 9, nr 1, DOI: 10.4081/jphr.2020.1742 (dostęp: 11.05.2025).

²⁹³ „The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody”, [w:] Votaw D., Sethi S. P., *The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973), s. 11.

²⁹⁴ J. Elkington, J., *Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Environmental Quality Management*, 1998, vol.6, ss. 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106> (dostęp: 11.05.2025).

podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej, wykraczającego poza tradycyjne cele finansowe²⁹⁵.

Początki CSR datują się na lata 50. i 60. XX wieku²⁹⁶ kiedy to działania w ramach CSR traktowano jako dobrowolne inicjatywy, niezwiązane z obowiązującymi przepisami prawa²⁹⁷. Wówczas CSR traktowano głównie jako przejaw filantropii przedsiębiorstw²⁹⁸. Warto podkreślić, że nowoczesna koncepcja CSR ma wyraźnie amerykańskie pochodzenie i na przełomie lat 60. XX wieku zaczęła odgrywać kluczową rolę w debacie nad funkcją przedsiębiorstwa kapitalistycznego²⁹⁹. W tym okresie samo pojęcie CSR bywało jednak kwestionowane³⁰⁰ – nierzadko traktowano je z przymrużeniem oka lub wręcz uznawano za oksymoron³⁰¹. We wspomnianym okresie, w związku z intensyfikacją rozwoju myśli socjologicznej nad rolą przedsiębiorstwa w strukturze społecznej ustanowiono pierwszy etap rozwoju CSR, który został przez Wayne Vissera określony mianem „CSR 1.0” i charakteryzował się³⁰²:

- 1) peryferyjnością, typową głównie dla największych firm;
- 2) przyrostowością, opartą na stopniowych usprawnieniach, które nie odpowiadały na pilność problemów społecznych i środowiskowych;
- 3) nieekonomicznością, ponieważ firmy mogły przenosić koszty na społeczeństwo, czerpiąc korzyści w krótkim okresie.

W 1962 roku Alain Touraine jako jeden z pierwszych postawił pytanie, czy przedsiębiorstwo nie zaczęło się autonomizować, stając się samodzielnym systemem

²⁹⁵ „TBL agenda focuses corporations not just on the economic value that they add, but also on the environmental and social value that they add – or destroy”, [w:] M. Andersen, T. Skjoett-Larsen, *Corporate social responsibility in global supply chains*, „Supply Chain Management” 2009, t. 14, nr 2, s. 75–86.

²⁹⁶ M.A. Latapí Agudelo, L. Jóhannsdóttir, B. Davídsdóttir, „A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility”, *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4 (2019), s. 1, <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y> (dostęp: 11.05.2025).

²⁹⁷ K. Buhmann, L. Roseberry, M. Morsing, *Corporate Social and Human Rights Responsibilities: Global, Legal and Management Perspectives*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

²⁹⁸ Nick Lin-Hi, „The problem with a narrow-minded interpretation of CSR. Why CSR has nothing to do with philanthropy”, *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 2010, vol. 1, nr 1, s. 75–95, <https://raco.cat/index.php/rljae/article/view/270548> (dostęp: 17.05.2025).

²⁹⁹ J. Pasquero, *La responsabilité sociale de l'entreprise: trajectoire d'une idée. Dans C. Gendron et B. Girard Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise: L'école de Montréal*, Armand Colin, 2013, s. 47–62. <https://doi.org/10.3917/arco.gend.2013.01.0047> (dostęp: 11.05.2025).

³⁰⁰ M. Friedman, R.D. Friedman, *Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition*, Wielka Brytania, University of Chicago Press, 2009, s. 133.

³⁰¹ S. D. Lydenberg, S.D. Corporations and the Public Interest: *Guiding the Invisible Hand*. San Francisco 2005, CA: Berrett-Koehler, s. 9.

³⁰² F. Mosca, C. Civera, „The Evolution of CSR: An Integrated Approach”, „Symphonya. Emerging Issues in Management” 2017, nr 1, s. 16–35, <https://doi.org/10.4468/2017.1.03mosca.civera> (dostęp: 11.05.2025); Wayne Visser, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems, Governance and Ethics” 2010, vol. 5, nr 3, s. 7, <https://ssrn.com/abstract=1725159> (dostęp: 11.05.2025).

społecznym³⁰³. Z tego powodu w literaturze zaczęto określać je jako „aktora społeczno-gospodarczego”, podkreślając, po pierwsze, że stało się podmiotem, a po drugie, że odgrywa aktywną rolę w kształtowaniu relacji społecznych i ekonomicznych³⁰⁴. Proces ten stał się szczególnie widoczny w latach 70., kiedy globalizacja gospodarki doprowadziła do przełomu w socjologicznym rozumieniu zjawisk społecznych związanych z pracą³⁰⁵. Przedsiębiorstwu zaczęto przypisywać rolę „stabilizatora społecznego” (fr. *stabilisateur social*)³⁰⁶, dostrzegając w nim „instytucję tworzącą więzi społeczne i kulturę istotną dla całego społeczeństwa”³⁰⁷. W tym okresie, jedną pierwszych definicji CSR zaproponował Howard R. Bowen, który określił CSR jako „(...) obowiązek przedsiębiorców do realizowania tych polityk, podejmowania tych decyzji lub podążania tymi liniami działania, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości naszego społeczeństwa”³⁰⁸. Zgodnie z tą teorią, przedsiębiorstwa stały się kluczowymi podmiotami w strukturze społecznej, określanymi jako „wyspecjalizowane organy społeczne” (ang. *specialised organs of society*), co oznacza, że ich działalność jest ściśle związana z potrzebami społeczeństwa. Społeczeństwo oczekuje, że przedsiębiorstwa przestaną być wyłącznie „maszynami do maksymalizacji zysków”³⁰⁹ i zaczną pełnić rolę odpowiedzialnych podmiotów społecznych, działających zgodnie z wartościami i celami społeczeństwa³¹⁰ – czyli staną się „agentami służącymi społeczeństwu”³¹¹. Ta społeczna akceptacja działalności firmy nazywana jest „społeczną licencją na prowadzenie

³⁰³ K. Baddou, *La Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises (RSE) au Maroc : Révolution ou Évolution du Droit des Affaires? (Partie I)*, Village de la Justice, 6 lipca 2020, <https://www.village-justice.com/articles/responsabilite-sociale-societale-des-entreprises-rse-maroc-revolution-evolution,35957.html> (dostęp: 11.05.2025).

³⁰⁴ M.-C. Caillet, *Le droit à l'épreuve de la responsabilité sociétale des entreprises: étude à partir des entreprises transnationales*, rozprawa doktorska, Université de Bordeaux, 2014, NNT: 2014BORD0234, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01127610> (dostęp: 11.05.2025).

³⁰⁵ R. Sainsaulieu, *L'entreprise, Une Affaire de Société*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1999, s. 14.

³⁰⁶ P. Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Point Essais 2009, s. 266.

³⁰⁷ L. Tanguy, *Le lancement d'une sociologie de l'entreprise*, [w:] *La sociologie du travail en France*, La Découverte 2011, s. 191–202, <https://shs.cairn.info/la-sociologie-du-travail-en-france--9782707164308-page-191?lang=fr> (dostęp: 11.05.2025).

³⁰⁸ A. B. Carroll, „Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society* 1999, vol. 38, nr 3, s. 268–295, <https://doi.org/10.1177/000765039903800303> (dostęp: 17.05.2025).

³⁰⁹ „Reorient the role and purpose of the corporation from a profit maximising machine to an agent in service of society”, [w:] S. Deva, „From ‘business or human rights’ to ‘business and human rights’: What next?”, [w:] S. Deva, D. Birchall (red.), *Research Handbook on Human Rights and Business*, Cheltenham 2020, s. 1–21, <https://ssrn.com/abstract=3948659> (dostęp: 11.05.2025).

³¹⁰ S. P. Sethi, *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*, „California Management Review” 1975, vol. 17, nr 3, s. 58–64 <https://doi.org/10.2307/41162149> (dostęp: 11.05.2025).

³¹¹ „Reorient the role and purpose of the corporation from a profit maximising machine to an agent in service of society” [w:] S. Deva, *From business or human rights to business and human rights: what next?*, Research Handbook on Human Rights and Business, Cheltenham, UK 2020, <https://doi.org/10.4337/9781786436405.00005> (dostęp: 11.05.2025).

działalności” (ang. *social licence to operate*)³¹². W ramach koncepcji CSR kluczowe jest zarówno dążenie do uzyskania tej licencji, jak i uwzględnianie społecznych wątpliwości dotyczących legalności oraz etyczności niektórych działań przedsiębiorstwa³¹³. Proces ten najlepiej realizuje się poprzez systematyczną ocenę wpływu działalności przedsiębiorstwa na społeczeństwo, która wykracza poza standardową analizę ekonomiczną. Istotnym narzędziem w tym zakresie jest audyt społeczny — metoda polegająca na kompleksowej analizie i ocenie społecznych konsekwencji funkcjonowania organizacji oraz na transparentnym raportowaniu tych wyników³¹⁴. Zgodnie z filozofią otwartego systemu, interes publiczny jest najlepiej chroniony i realizowany właśnie dzięki takiemu publicznemu raportowaniu, które umożliwia kontrolę społeczną oraz budowanie trwałego zaufania między firmami a otaczającym je społeczeństwem³¹⁵.

Przedsiębiorstwa są zwykle klasyfikowane według dwóch kryteriów: wymiaru ekonomicznego (działalność, siła robocza, wartość dodana itp.) oraz wymiaru prawnego (własność i osobowość prawna)³¹⁶. CSR wprowadza dodatkowy wymiar związany z rolą społeczną przedsiębiorstwa, traktując je jako podmiot działający w ramach szerokich relacji społecznych³¹⁷. Dzięki temu odpowiedzialność firmy jest rozumiana szerzej i obejmuje wpływ jej działań na partnerów i całe otoczenie biznesowe. W ten sposób prowadzi do rozszerzenia odpowiedzialności przedsiębiorstw, zakładając, że ich wpływ na społeczeństwo determinuje zakres tej odpowiedzialności³¹⁸. Zmusza to przedsiębiorstwa do uwzględniania wpływu swojej działalności na partnerów handlowych oraz szersze otoczenie biznesowe. Oznacza to, że odpowiedzialność firmy wykracza poza jej wewnętrzne decyzje, a więc w ramach tej ideologii CSR zasada autonomii przedsiębiorstwa nie stanowi ograniczenia. CSR podkreśla odpowiedzialność przedsiębiorstw jako integralnej części systemu społecznego. Dobrze ukazuje to stwierdzenie: „Oprócz przestrzegania przepisów krajowych, podstawową odpowiedzialnością spółek jest poszanowanie praw człowieka (ang. *responsibility of*

³¹² S. Bice, K. Moffat, *Social licence to operate and impact assessment*, „Impact Assessment and Project Appraisal” 2014, vol. 32, nr 4, s. 257–262, <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.950122> (dostęp: 17.05.2025).

³¹³ S.P. Sethi, *Dimensions of Corporate Social Performance...*, op. cit.

³¹⁴ K. Davis, R.L. Blomstrom, *Business and society: Environment and responsibility*, New York, McGraw-Hill 1975, s. 511.

³¹⁵ Ibidem, s. 512.

³¹⁶ A. Kchirid, R. Temnati, Y. Bennis-Bennani, A. Cherkaoui, N. Cherkaoui, S. Debbarh Mounir, S. Dlimi, M. Elhaous, A. Komat i Z. Benhida, *Chapitre 4. Typologie des entreprises*, w: *Management des entreprises*, Ellipses 2021, s. 71–86, <https://doi.org/10.3917/elli.kchir.2021.01.0071> (dostęp: 11.05.2025).

³¹⁷ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004.

³¹⁸ M.-C. Caillet, *Le droit à l'épreuve de la responsabilité sociétale des entreprises...*, op. cit.

companies is to respect human rights)”³¹⁹ – odpowiedzialność w tym ujęciu wykracza poza ramy przepisów krajowych, a jej przekroczenie „może spowodować, że firmy zostaną postawione przed sądem opinii publicznej”³²⁰. Bez względu na obowiązujące przepisy prawa, a także niezależnie od tego, czy odnoszą się one do ochrony praw człowieka i środowiska, przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność za ich przestrzeganie. Opiera się ona na idei „społecznego standardu oczekiwanego postępowania”³²¹. Zgodnie z klasyczną teorią instytucjonalną, przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach wartości i norm wypracowanych przez społeczeństwo, które stanowią fundament ich działania. W tej perspektywie firmy adaptują społeczne normy, aby uzyskać legitymację, co jest niezbędne dla ich stabilności i konkurencyjności³²². Normy te mają większą wagę niż regulacje prawne, ponieważ organizacje dążą do zdobycia akceptacji społecznej, która jest niezbędna dla ich działania. Neo-instytucjonalizm rozwija tę koncepcję, wskazując, że proces ten nie ogranicza się tylko do dostosowywania się do formalnych reguł, lecz obejmuje również internalizację norm społecznych³²³. Firmy w ten sposób nie tylko przestrzegają przepisów, ale także angażują się w proces instytucjonalizacji tych norm, co pomaga im zachować akceptację społeczną i legitymację w oczach interesariuszy. Firmy nie tylko dostosowują się do formalnych regulacji, ale także internalizują społeczne oczekiwania, aby zachować legitymację w oczach interesariuszy. W efekcie CSR staje się istotnym elementem instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstw, które wpływa na ich strategię i sposób funkcjonowania.

Na podstawie powyższego, społeczna odpowiedzialność biznesu definiowana jest współcześnie jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”³²⁴. Wpływ ten można opisać przez pryzmat czterech oczekiwań, które tworzą tzw. piramidę CSR:

³¹⁹ J. G. Ruggie, *Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, A/HRC/8/5, 2008, <https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/reports-and-materials/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf> (dostęp: 11.05.2025).

³²⁰ Ibidem.

³²¹ N. Bhuta, R. Vallejo, *Global Rights? Human Rights in Complex Governance*, Collected Courses of the Academy of European Law, Oxford, 2024, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198940166.001.0001> (dostęp: 11.05.2025)

³²² P. J. DiMaggio, W. W. Powell, „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, vol. 48, nr 2, 1983, s. 147–160, <https://doi.org/10.2307/2095101> (dostęp: 11.05.2025); M. Roszkowska-Menkes, *Institutional Theory*, [w:] S.O. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, R. Abreu (red.), *Encyclopedia of Sustainable Management*, Springer, Cham 2023, https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_389 (dostęp: 11.05.2025).

³²³ M. Paynter, A.K. Halabi, A. Lawton, *The Neo-Institutionalism Influences on Corporate Social Responsibility Reporting Development in Australia: A Three Company Study*, 2018.

³²⁴ Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”, KOM(2011) 681 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=celex:52011DC0681> (dostęp: 11.05.2025).

ekonomicznych, prawnych, etycznych i filantropijnych (wolicjonalnych)³²⁵. Najważniejsze z nich są oczekiwania ekonomiczne, które stanowią sens istnienia przedsiębiorstw. Ich główną rolą jest produkcja towarów i usług oraz generowanie zysków, co jest ich podstawowym zadaniem i celem działalności. Kolejnym aspektem są oczekiwania prawne – przedsiębiorstwa muszą przestrzegać obowiązujących przepisów jako cenę za pozwolenie na działalność³²⁶. Etyczny aspekt CSR to oczekiwanie, by przedsiębiorstwa wykraczały poza wymagania prawne, działając zgodnie z normami społecznymi i wartościami kultury, w której funkcjonują³²⁷. Na końcu mamy aspekt filantropijny, który odnosi się do społecznych oczekiwań, by firmy wspierały dodatkowe działania, takie jak chociażby pomoc charytatywna³²⁸.

Współczesna koncepcja CSR 2.0, znana również jako systemowy CSR, opiera się na zasadach kreatywności, zdolności do szybkiego reagowania, globalności i cyrkularności, stanowiąc fundament dla nowego „modelu DNA odpowiedzialnego biznesu”, który integruje w działania przedsiębiorstw tworzenie wartości, dobre zarządzanie, wkład społeczny oraz integralność środowiskową³²⁹. Od czasu powstania koncepcji CSR nie można mówić o jej całkowitym przejściu do sfery prawa, lecz raczej o rosnącej instytucjonalizacji wybranych jej elementów, które zyskują charakter normatywny. Temat ten zostanie szerzej omówiony w rozdziale IV. Na tym etapie warto zaznaczyć, że CSR jako strategia pozostaje zasadniczo dobrowolna, choć niektóre jej aspekty zostały formalnie uregulowane przepisami prawa. Związek między CSR a prawem widoczny jest przede wszystkim w obowiązku uwzględniania czynników zewnętrznych, wywodzących się z koncepcji CSR, w ramach wymagań dotyczących raportów ESG³³⁰. Wśród tych obowiązków znajduje się m.in. przedstawianie

³²⁵ A.B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance...*, *op.cit.*

³²⁶ L. Remer, *Company Directors and CSR* [w:] *Dictionary of Corporate Social Responsibility CSR, Sustainability, Ethics and Governance*, S. O. Idowu, R. Schmidpeter (red.), Springer International Publishing Switzerland 2015, s. 94.

³²⁷ S. S. Lee, Y. Kim, T. Roh, *Modified Pyramid of CSR for Corporate Image and Customer Loyalty: Focusing on the Moderating Role of the CSR Experience*, „Sustainability” 2019, nr 11, s. 4745, <https://doi.org/10.3390/su11174745> (dostęp: 11.05.2025).

³²⁸ Ibidem.

³²⁹ W. Visser, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems Governance & Ethics” 2011, nr 5, <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185> (dostęp: 11.05.2025).

³³⁰ ESG odnosi się do włączenia kryteriów środowiskowych (ang. *Environmental*), społecznych (ang. *Social*) oraz ładu korporacyjnego (ang. *Governance*) jako niefinansowych wskaźników wykorzystywanych w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw. Kryteria te służą ocenie wpływu działalności firm na środowisko naturalne, społeczeństwo oraz sposób zarządzania organizacją, stanowiąc wyraz odpowiedzialnych i zrównoważonych praktyk inwestycyjnych. Zob. P. Câmara, *The Systemic Interaction Between Corporate Governance and ESG*, w: *The Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance*, red. P. Câmara, F. Morais, Palgrave Macmillan, Cham 2022, s. 4; wymogi prawne raportowania ESG wynikają z: Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/3005 z dnia 27 listopada 2024 r. W sprawie przejrzystości i rzetelności działalności ratingowej z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego (ESG) oraz zmieniającego

działań związanych z due diligence oraz identyfikacją i zarządzaniem ryzykami wykrytymi podczas takiego procesu. Innymi słowy, prawo nie narzuca pełnego zakresu CSR, lecz wymaga, by firmy w raportach ESG przedstawiały swoje podejście do kluczowych obszarów wskazywanych przez tę koncepcję.

Na zakończenie należy zwrócić uwagę, że choć w literaturze pojęcia CSR i odpowiedzialności biznesu bywają używane zamiennie, nie są one tożsame³³¹. Odpowiedzialność biznesu jest bardziej złożoną kategorią, obejmującą zarówno wymiar prawny, jak i teoretyczno-biznesowy, którego interpretacja zależy od kontekstu. W ujęciu prawnym dotyczy ona zobowiązań wynikających z obowiązujących norm, natomiast w teorii zarządzania – strategii wspierających zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa³³². CSR stanowi jeden z elementów odpowiedzialności biznesu i rozwija się w jej ramach, będąc kluczowym narzędziem integrującym wartości etyczne, społeczne oraz środowiskowe z praktykami biznesowymi.

2.2.1. Próby integracji CSR w systemie prawnym

W świetle argumentu o braku formalnego charakteru prawnego CSR uznano za zasadne przeanalizowanie prób nadania tej koncepcji sensu prawnego oraz jej osadzenia w ramach systemu prawa. Tego rodzaju podejście traktuje CSR jako swoisty dogmat – mimo że pozostaje niewiązący, bywa postrzegany jako istotny element współczesnej praktyki i teorii prawa. Zarysowanie kierunków tej refleksji pozwoli w dalszej części pracy na jasne przedstawienie procesu ewolucji instytucji *due diligence CSDDD*. Warto bowiem zauważyć, że te same przesłanki, które uzasadniały rozważania nad prawnym statusem CSR – w szczególności jego rola w kształtowaniu postaw społecznych i modeli prowadzenia działalności gospodarczej – doprowadziły z czasem do nadania wybranym jego elementom, takim jak właśnie *due diligence CSDDD*, charakteru prawnie egzekwowalnego.

W pierwszej kolejności, pojawia się problem pojmowania prawa jako takiego. Naturalną asocjacją dla tego terminu jest „(..) oficjalny system prawny – to znaczy system

rozporządzenia (UE) 2019/2088 i (UE) 2023/2859, Dz.U. UE L 2024, nr 3005; Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. zmieniającej rozporządzenia i dyrektywy dotyczące sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, Dz.U. UE L 2022, nr 322.

³³¹ I. Taylor, *Responsible government and responsible business: the challenge of harnessing CSR in a new epoch*, “International Journal of Corporate Social Responsibility” 2023, nr 8(1), <https://doi.org/10.1186/s40991-023-00083-7> (dostęp: 11.05.2025).

³³² S. Sysko-Romańczuk, P. Roszkowska, A. Neidźwiecka, „Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka”, *Management and Business Administration. Central Europe* 2012, nr 3, s. 26–40, <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.3> (dostęp: 17.05.2025); M.-D.P. Lee, *A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead*, “International Journal of Management Reviews” 2008, nr 10(1), s. 53–73, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x> (dostęp: 11.05.2025).

prowadzony przez rząd, na utrzymanie którego płacimy podatki”³³³. Formuła ta odpowiada pozytywizmowi prawniczemu, który utożsamiany jest z rozkazem suwerennej władzy państwowej pod groźbą zastosowania przymusu³³⁴. Emanacją tej koncepcji jest choćby przyjęcie określonego systemu źródeł prawa, zgodnie z którym, ustawa zasadnicza w sposób wyczerpujący wylicza formy aktów normatywnych (przedmiotowy aspekt zamkniętej koncepcji źródeł prawa) oraz podmioty upoważnione do ich wydawania (podmiotowy aspekt zamkniętej koncepcji źródeł prawa)³³⁵. Brak jest zatem, w tak uporządkowanym systemie, miejsca na inne akty, niż te, będące rezultatem faktów prawotwórczych. W tym rozumieniu prawa, nie ma miejsca na CSR, którego pierwotną ideą było „robienie więcej, niż jest wymagane przez prawo”³³⁶. Lon Luvois Fuller, będący przedstawicielem liberalizmu opartego o prawo natury interpretował prawo jako: „przedsięwzięcie polegające na podporządkowaniu ludzkiego zachowania regułom”³³⁷. Odrzucił tym samym „(...) jednokierunkową projekcję władzy, pochodzącą z autoryzowanego źródła i narzucającą się obywatelowi”³³⁸. Opowiedział się za rozumieniem prawa w kategoriach wzajemności, między urzędnikami a obywatelami³³⁹. Inna teoria akcentuje, że instytucje, takie jak przedsiębiorstwa, ale nawet rodziny, mają swoje własne „prawo” i sposoby egzekwowania go, co pokazuje, że struktury prawne i dyscyplinarne nie są ograniczone tylko do państwa. Podkreślenia wymaga jednak okoliczność, że prawo to, choć stanowi model o charakterze wewnętrznym, powinno pozostawać w zgodzie z prawem powszechnie obowiązującym³⁴⁰. Karin Buhmann wskazuje tę przestrzeń jako miejsce dla występowania „prawa nieformalnego”, które jest: „zbiorem normatywnych idei i wzorców zachowań i działań, które nie opierają się na ostrym rozróżnieniu między prawem a moralnością lub między prawem a faktami. Nie jest ono formułowane przez władze centralne, państwowe lub krajowe. Jego ważność nie opiera się na sankcjach państwowych, ale na jego faktycznym przestrzeganiu, które jest uzyskiwane za pomocą środków specyficznych dla półautonomicznego obszaru, w którym funkcjonuje. Jego sankcje mają charakter moralny lub

³³³ L. Friedman, M. Hayden, *Law: Formal and Informal*, Oxford University Press, 2016, s. 19.

³³⁴ L. Morawski, *Wstęp do prawoznawstwa*, Toruń 2012, s. 21.

³³⁵ Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 28 czerwca 2000 r., sygn. K 25/99, OTK 2000, nr 5, poz. 141.

³³⁶ R. Hill, *Corporate social responsibility and informal law: How multi-national corporations are defining their own standards of conduct*, „Managerial Law” 2006, t. 48, nr 6, s. 518–520, doi: <https://doi.org/10.1108/03090550610715882> (dostęp: 17.05.2025).

³³⁷ B.H. Bix, Fuller, Lon L., [w:] M. Sellers, S. KIRSTE (red.), *Encyclopedia of the Philosophy of Law and Social Philosophy*, Springer, Dordrecht 2019, https://doi.org/10.1007/978-94-007-6730-0_606-1 (dostęp: 17.05.2025).

³³⁸ L.L. Fuller, *The Morality of Law*, Yale University Press, New Haven 1964, s. 192.

³³⁹ L. Friedman, M. Hayden, , *Law: Formal and Informal...*, op. cit., s. 19.

³⁴⁰ Ibidem, s. 20-21.

praktyczny”³⁴¹. W taką definicję wpisuje się CSR, które moim zdaniem opiera się w znacznej mierze na normatywnych ideach i wzorcach zachowań, które są głęboko zakorzenione w wartościach społecznych i etycznych.

Kolejnym paradygmatem prawnym w odniesieniu do CSR, może być prawo refleksyjne (ang. *reflexive law*). Termin, wprowadzony przez Gunthera Teubnera w latach 80 XX wieku odnosi się do trzech etapów rozwoju prawa, od formalnego prawa prywatnego początku XX wieku, przez prawo materialne lub celowe lat 30. i 40., aż po trzeci etap, czyli właśnie prawo refleksyjne³⁴². Ten ostatni etap, zainspirowany pracami niemieckich socjologów, takich jak Niklas Luhmann i Juergen Habermas, skupiał się na koordynacji podsystemów społecznych z potrzebą demokratyzacji. G. Teubner uważał, że „refleksyjne prawo” stanowi normatywną poprawę w stosunku do wcześniejszych etapów, ponieważ lepiej nadaje się do radzenia sobie z złożonością świata postindustrialnego³⁴³. To stanowi punkt wyjścia dla dalszych rozważań, które koncentrują się wokół trzech pojęć: system autopoietyczny, społecznie adekwatnej złożoności oraz proceduralizacji, pozycjonowanej jako zamiennik materialnych zasad prawnych³⁴⁴.

Pojęcie autopoiezy zaczerpnięte zostało z biologicznej koncepcji dotyczącej samoreprodukującego, samoorganizującego samopodtrzymującego się charakteru organizmów komórkowych, którą inni rozszerzyli na sferę społeczną³⁴⁵. Sprowadza się to do stwierdzenia, że dziedziny społeczne, które ma regulować prawo i na które również stara się reagować, są samodzielnie działającymi systemami autopoietycznymi³⁴⁶. Refleksyjność przejawia się w tym, że system prawny adaptuje się do tak funkcjonującego otoczenia. Innymi słowy: „(...) prawo, jako autonomiczny podsystem społeczeństwa, jest zobowiązane do poszanowania autonomii innych podsystemów społeczeństwa, w tym organizacji i interakcji”³⁴⁷. Pojęcie społecznie adekwatnej złożoności, to „różnica w złożoności między systemem społecznym a jego środowiskiem [co powoduje] zmiany w systemach społecznych”³⁴⁸. Dla prawa oznacza to, że

³⁴¹ K. Buhmann, *Corporate Social Responsibility: What Role for Law? Some Aspects of Law and CSR*, „Corporate Governance: The International Journal of Business in Society” 2006, t. 6, nr 2, s. 188–202, <https://doi.org/10.1108/14720700610655187> (dostęp: 17.05.2025).

³⁴² G. Teubner, *Substantive and Reflexive Elements in Modern Law*, „Law & Society Review” 1983, 17(2), s. 239–286.

³⁴³ Ibidem

³⁴⁴ N. Luhmann, *Some problems with ‘reflexive law’*, [w:] *Law, Legal Culture and Society: Mirrored Identities of the Legal Order*, A. Febbrajo, (red.), Routledge 2018, s. 184.

³⁴⁵ S.E. Gaines, S., *Reflexive Law as a Legal Paradigm for Sustainable Development*, „Buffalo Environmental Law Journal” 2002, 10(1), <https://digitalcommons.law.buffalo.edu/belj/vol10/iss1/1> (dostęp: 11.05.2025).

³⁴⁶ R. Rogowski, *Reflexive Labour Law in the World Society*, Cheltenham Edward Elgar 2013, s. 33.

³⁴⁷ N. Luhmann, *Some problems with ‘reflexive law’*..., op. cit.

³⁴⁸ I. D. Motsi-Omoijiade, *Cryptocurrency Regulation. A Reflexive Law Approach*, Routledge, Abingdon–New York 2022, s. 86.

konieczność adaptowania się do ustalonego zróżnicowania społecznego, co prowadzi do połączenia racjonalności norm (wyjaśnionej przez autopojezę) i racjonalności systemowej, które razem „określają ograniczenia wewnętrzne struktur pojęciowych, proceduralnych i organizacyjnych systemu prawnego”³⁴⁹. Każda interwencja państwowa w ten schemat napotka regulacyjny trylemat (ang. *regulatory trilemma*) i jest „albo nieistotna, albo wywołuje dezintegrujące skutki w społecznym obszarze życia, albo dezintegrujące skutki dla samego prawa regulacyjnego”³⁵⁰.

G. Teubner w swojej teorii o prawie refleksyjnym wskazuje na to, że prawo może wpływać na samoregulację innych systemów poprzez stosowanie procedur. W praktyce oznacza to ustanawianie granic proceduralnych, które mają poprawić jakość samoregulacji i zapewnić, że regulowane podmioty dostosowują się do oczekiwanych wyników. W ten sposób prawo działa nie bezpośrednio, ale poprzez kształtowanie struktur wewnętrznych innych systemów. Koncepcja ta uznaje wyższość stosowania określonych procedur zamiast konkretnych materialnych norm prawnych, ponieważ można w ten sposób skuteczniej wpływać na działania regulowanych podmiotów. Podsumowując, regulacja refleksyjna polega na tworzeniu warunków, które umożliwiają innym systemom samoregulację w sposób, który wspiera osiągnięcie celów regulacyjnych.³⁵¹ Giulia C. Leonelli spuentowała tę koncepcję, jako taką, która: „(...) próbowało przezwyciężyć dwudziestowieczną dychotomizację prawa jako służebnego wobec sfery <<publicznej>> lub <<prywatnej>>, <<państwa>> lub <<ryнку>> (...) próbując przezwyciężyć paradygmat państwa opiekuńczego dotyczący materializacji prawnej i prawa celowego, otwierając się na społeczeństwo poprzez własną refleksyjną orientację”³⁵². Choć sama teoria refleksyjności prawa spotkała się z krytyką, poszukiwano przy jej pomocy wytłumaczenia dla zrównoważonego rozwoju, jako pomoc: „(...) decydom w opracowywaniu narzędzi prawnych promujących zrównoważony rozwój”³⁵³, czy szerzej dla prawa ochrony środowiska³⁵⁴. Uzasadnieniem do stosowania prawa refleksyjnego w tym obszarze był zrównoważony rozwój, składający się z wielu systemów, z których każdy wymaga indywidualnego podejścia. Ponadto, zrównoważony rozwój integruje w sobie elementy

³⁴⁹ Ibidem.

³⁵⁰ Ch. Parker, J. Braithwaite, *Regulation*, [w:] The Oxford Handbook of Legal Studies, M. Tushnet, P. Cane (red.), 2005, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199248179.013.0007> (dostęp: 11.05.2025).

³⁵¹ I. D. Motsi-Omoijiade, *Cryptocurrency regulation...*, op. cit.

³⁵² G.C. Leonelli, *The postmodern normative anxiety of transnational legal studies. The challenge of legal rematerialization beyond the Nation-State*, [w:] The Oxford Handbook of Transnational Law, P. Zumbansen (red), Oxford University Press, 2021, s. 119.

³⁵³ S.E. Gaines, *Reflexive Law as a Legal Paradigm for Sustainable Development*, „Buffalo Environmental Law Journal” 2002/2003, t. 10, s. 1, <https://digitalcommons.law.buffalo.edu/belj/vol10/iss1/1> (dostęp: 17.05.2025).

³⁵⁴ E.W. Orts, *A reflexive model of environmental regulation*, „Business Ethics Quarterly” 1995, 5(4), s. 779-794.

teraźniejszości i przyszłości, jak również specjalistyczną wiedzę i nowe technologie, co wymaga „elastycznej reakcji na dynamikę ekosystemu i stale zmieniającą się świadomość ekologiczną”³⁵⁵.

Niniejsze rozważania, przy wykorzystaniu wniosku *a maiori ad minus*, sugerują możliwość zastosowania tej koncepcji w obszarze CSR, gdyż ten stanowi element zrównoważonego rozwoju³⁵⁶. G. Teubner z kolei w uzasadnieniu dla stosowania teorii refleksji prawa wychodzi od tezy, że CSR jest „zdecentralizowanym mechanizmem integracyjnym, który nakłada ograniczenia na działania gospodarcze w interesie innych podsystemów”³⁵⁷. Twierdzenie powiązane jest z funkcją CSR, jaką jest integracja społeczna, gdyż „kompensuje społeczne skutki uboczne działań gospodarczych poprzez wbudowywanie społecznych celów ubocznych w działania gospodarcze”³⁵⁸. W tym stanie rzeczy, projektowane struktury prawne powinny wzmacniać mechanizmy refleksji w ramach systemu gospodarczego, co oznacza kreowanie „strukturalnych warunków wstępnych dla <<świadomości organizacyjnej>>, która odzwierciedlałaby równowagę między jej funkcjami społecznymi a wynikami środowiskowymi - to określiłoby integracyjną rolę prawa w odniesieniu do CSR”³⁵⁹. Normom refleksyjności ma sprzyjać meta-regulacja (ang. *meta-regulation*) czyli „regulowany proces samoregulacji”³⁶⁰. Jak wskazał Bronwen Morgan pojęcie meta-regulacji „obejmuje pragnienie refleksyjnego myślenia o regulacji, tak aby zamiast bezpośrednio regulować działania społeczne i indywidualne, sam proces regulacji stał się regulowany”³⁶¹. Instytucja ta obejmując działania, skupione bardziej na procedurze i mechanizmach dojścia do określonych rezultatów niż sam efekt końcowy w postaci narzuconego prawodawstwa, opartego o system *Command & Control*, umożliwiającego narzucanie standardów, popartych sankcjami³⁶². Z uwagi, że jest to pewien schemat myślenia o tworzeniu rozwiązań regulujących stosunki, stosować można go w dowolnych obszarach i „obejmować każdą formę regulacji (czy to za pomocą narzędzi prawa

³⁵⁵ S.E. Gaines, *Reflexive law as a legal paradigm for Sustainable Development...*, op. cit.

³⁵⁶ R. Bakardjieva, *Sustainable Development and Corporate Social Responsibility: Linking Goals to Standards*, „Journal of Innovations and Sustainability” 2016 2(4), s. 23.

³⁵⁷ G. Teubner, *Corporate Fiduciary Duties and Their Beneficiaries: A Functional Approach to the Legal Institutionalisation of Corporate Responsibility*, [w:] K.J. Hopt, G. Teubner (red.), *Corporate Governance and Directors Liabilities: Legal, Economic and Sociological Analyses of Corporate Social Responsibility*, Berlin 1984, s. 162.

³⁵⁸ H. Willke, *Gesellschaftliche Kriterien ökonomischer Rationalität*, Manuscript Köln, 1982, s. 17.

³⁵⁹ G. Teubner, *Corporate Fiduciary Duties and Their Beneficiaries...*, op. cit.

³⁶⁰ I. Ostoj, *Metaregulacje – „trzecia droga” kształtowania ładu rynku pracy*, „Studia Ekonomiczne” 2017, 310/10, s. 3.

³⁶¹ B. Morgan, *The Economisation of Politics: Meta-Regulation as a Form of Nonjudicial Legality*, „Journal of Social and Legal Studies” 2003, s. 2.

³⁶² R. Baldwin, M. Cave, M. Lodge, *Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice*, 2nd edn, Oxford 2011; <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199576081.001.0001> (dostęp: 16.05.2025).

państwowego, czy innych mechanizmów), która reguluje jakąkolwiek inną formę regulacji”³⁶³. Christine Parker podniosła także, że „odpowiedzialność prawna za CSR musi sprowadzać się do metaregulacji - podejścia do regulacji prawnej, w którym wewnętrzne <<sumienie korporacyjne>> jest regulowane zewnętrznie”³⁶⁴. Konstatacja ta oparta jest zatem na podstawie definicji CSR, która zakłada pewną dobrowolność i uznaniowość samych podmiotów gospodarczych. Tym samym, w ramach takiej koncepcji odpowiedzialności, należy stworzyć systemy regulacji określające cele polityki społecznej oraz identyfikujące i przyznające interesariuszom prawa do uczestniczenia w decyzjach korporacyjnych lub kwestionowania ich.

CSR można rozważać także z perspektywy zasad prawa³⁶⁵. Termin ten wywodzi się z krytyki pozytywizmu prawniczego, zakładającego, że prawo składa się wyłącznie z aktów o charakterze normatywnym, które są źródłem reguł i działają na zasadzie „wszystko albo nic”³⁶⁶. Na tym tle zasada prawna „określa powód, który przemawia w jednym kierunku, ale nie wymaga podjęcia określonej decyzji”³⁶⁷. Jak wskazał zatem Jordan Daci „zasady prawne są po prostu normami prawnymi, ale w odróżnieniu od reguł prawnych, zasady są normami o ogólnym zastosowaniu, które nie uwzględniają konkretnych faktów prawnych”³⁶⁸. W powyższe rozważania wpisuje się również koncepcja Marzeny Kordeli, uznającej, że „zasadą prawa jest taka norma, która nakazuje realizację określonej wartości. (...) Gdy reguły nakazują realizację określonego postępowania, ujmowanego jako zachowanie psychofizyczne lub konwencjonalne, to zasady formułują żądanie, aby wskazana przez nie wartość została zrealizowana”³⁶⁹. Prawa człowieka, w tym prawo do czystego, zdrowego i zrównoważonego środowiska, które stanowią dwa kluczowe obszary CSR, wyłoniły się z powszechnego przekonania o konieczności szanowania godności każdej osoby³⁷⁰. Godność z kolei stanowi kategorie filozoficzną inkorporowaną w prawie³⁷¹, w systemach konstytucyjnych

³⁶³ C. Parker, *Meta-Regulation: Legal Accountability for Corporate Social Responsibility*, w: D. McBarnet, A. Voiculescu, T. Campbell (red.), *The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and the Law*, Cambridge University Press, <https://ssrn.com/abstract=942157> (dostęp: 17.05.2025).

³⁶⁴ Ibidem.

³⁶⁵ K. Buhmann, *Corporate social responsibility: what role for law?*, op. cit.

³⁶⁶ Ronald M. Dworkin, *The Model of Rules*, „University of Chicago Law Review” 1967, vol. 35, no. 1, art. 3, <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclrev/vol35/iss1/3> (dostęp: 11.05.2025).

³⁶⁷ Ibidem.

³⁶⁸ J. Daci, *Legal Principles, Legal Values and Legal Norms: Are They the Same or Different?*, „Academicus International Scientific Journal” 2010, nr 2, s. 11, DOI: 10.7336/academicus.2010.02.11 (dostęp: 17.05.2025).

³⁶⁹ M. Kordela, *Zasady prawa. Studium teoretycznoprawne*, Poznań 2014, s. 9.

³⁷⁰ H. Addink, *The Principle of Human Rights. Good Governance: Concept and Context*, Oxford University Press 2019, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198841159.003.0012> (dostęp: 11.05.2025).

³⁷¹ O. V. Hryshchuk, „Philosophy of Human Dignity in Law”, *Law of Ukraine* 2018, nr 9, s. 14–28, <http://doi.org/10.33498/louu-2018-09-014> (dostęp: 11.05.2025).

i prawnomiędzynarodowych. Mając takie ugruntowanie, prawa człowieka stanowią normę podstawową (niem. *Grundnorm*)³⁷², określającą treść i formę wszystkich innych norm prawnych. Tym samym prawa człowieka determinują podejmowanie decyzji w określonej linii, z uwagi na prezentowanie określonych kategorii aksjologii. To z kolei uzasadnia traktowanie CSR w randze zasad prawa.

2.2.2. CSR a łagodzenie konfliktów w przedsiębiorstwach

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa wiąże się z koniecznością godzenia zróżnicowanych, nierzadko sprzecznych interesów wielu grup interesariuszy. Źródłem napięć są nie tylko różnice w celach strategicznych, podejściu do ryzyka czy sposobie alokacji zasobów, lecz także odmienne oczekiwania wobec roli firmy w realizacji interesu publicznego – w tym szeroko rozumianych kwestii społecznych i środowiskowych³⁷³. CSR, zakładająca włączanie zewnętrznych perspektyw do procesów decyzyjnych, ma na celu łagodzenie tych napięć, czyli właśnie włączanie interesariuszy w podejmowanie decyzji. Ten aspekt współpracy z interesariuszami będzie kluczowym i obowiązkowym elementem *due diligence* CSDDD. W literaturze przedmiotu opracowano szereg teorii wyjaśniających mechanizmy leżące u podstaw relacji między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami, takich jak: teorię agencji (ang. *agency theory*), teorię interesariuszy (ang. *stakeholder theory*), teorię zależności od zasobów (ang. *resource dependence theory*), teorię legitymizacji (ang. *legitimacy theory*)³⁷⁴ oraz teorię instytucjonalną (ang. *institutional theory*)³⁷⁵. Na podobne problemy, zidentyfikowane w ramach wspomnianych teorii, odpowiada obecnie obowiązek *due diligence* CSDDD, który przewiduje „konstruktywną współpracę z interesariuszami”³⁷⁶ jako element procesu identyfikacji i przeciwdziałania negatywnym skutkom działalności przedsiębiorstwa. W ten sposób inkluzywny charakter CSR – oparty na włączaniu interesariuszy w procesy decyzyjne – zostaje przekształcony w wymóg prawny, podlegający egzekwowaniu. Brak efektywnej współpracy z interesariuszami może bowiem prowadzić do odpowiedzialności prawnej przedsiębiorstwa.

³⁷² H. Kelsen, *General theory of law and state*, New York, Russell & Russell 1999.

³⁷³ European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers, EY, *Study on directors' duties and sustainable corporate governance – Final report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/472901> (dostęp: 11.05.2025).

³⁷⁴ S. Principale, *Fostering Sustainability in Corporate Governance. Analysis of the EU Sustainable Corporate Governance and Due Diligence Directives*, Springer Cham 2023, <https://doi.org/10.1007/978-3-031-30354-8> (dostęp: 18.05.2025).

³⁷⁵ S. Brammer, G. Jackson, D. Matten, *Corporate social responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance*, „Socio-Economic Review” 2011, 10(1), s. 3–28.

³⁷⁶ Art. 13 w związku z art. 5 ust. 1 lit. e CSDDD.

Teoria agencji ma związek z podziałem ryzyka pomiędzy jednostkami lub grupami i pojawiającym się na tym tle problemie, gdy współpracujące strony mają różne podejście do ryzyka. Wprowadza również do dyskusji tzw. „problem agencji (ang. *agency problem*)”, gdzie działające razem strony mają różne cele i podział pracy³⁷⁷. Posługując się metaforą umowy agencyjnej³⁷⁸ w ramach tej teorii jedna strona - zleceniodawca, deleguje zadania drugiej stronie - agentowi, aby działała w jej imieniu³⁷⁹. CSR w tej koncepcji jest przedstawiony jako symptom konfliktu interesów pomiędzy menedżerami a akcjonariuszami, gdzie menedżerowie wykorzystują CSR jako środek do realizacji własnych celów politycznych lub zawodowych, kosztem akcjonariuszy³⁸⁰. Jednocześnie w literaturze przedstawiana jest również teza, że teoria agencji wykorzystuje działania CSR do zmniejszenia potencjalnych konfliktów między kierownictwem najwyższego szczebla a różnymi interesariuszami celem zwiększenia wartości firmy, dążąc do złagodzenia konfliktów agencyjnych³⁸¹.

W teorii interesariuszy istotą jest grupa podmiotów, które mają uzasadnione roszczenia wobec firmy i uprawnienia do żądania określonego świadczenia, co wynika z zaistnienia relacji wymiany. Interesariusze to przede wszystkim: akcjonariusze, wierzyciele, menedżerowie, pracownicy, klienci, dostawcy, społeczności lokalne i ogół społeczeństwa³⁸². Każda z tych grup wchodzi w domyślne i jawne relacje umowne, za pośrednictwem których dostarcza firmie kluczowych zasobów (wkład własny) i w zamian wymagają zaspokojenia swoich interesów³⁸³. Grupy interesariuszy oczekują od kierownictwa firmy swego raportu sprawozdawczego z podejmowanych decyzji, dlatego też, do tej teorii często odnosi się termin rozliczalność (ang. *accountability*), czyli odpowiedzialności jednej strony wobec drugiej w ramach relacji, gdzie

³⁷⁷ K.M. Eisenhardt, *Agency theory: an assessment and review*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, s. 57-74.

³⁷⁸ Stąd użycie określenia „metafora umowy agencyjnej” – ponieważ w polskim porządku prawnym nie odpowiada ona umowie zobowiązaniowej w rozumieniu prawa cywilnego. Jej sens jest raczej zbliżony do konstrukcji umocowania w ramach przedstawicielstwa, ponieważ w obu przypadkach chodzi o delegowanie uprawnień do działania w imieniu innego podmiotu.

³⁷⁹ P. De Camargo Fiorini, B. M. Seles, E. Mariano, A. Jabbour, *Management theory and big data literature: From a review to a research agenda*, „International Journal of Information Management” 2018, t. 43, s. 112–129, DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.005 (dostęp: 18.05.2025).

³⁸⁰ A. McWilliams, D. Siegel, *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „The Academy of Management Review” 2001, t. 26, nr 1, s. 117–127, <https://doi.org/10.2307/259398> (dostęp: 18.05.2025).

³⁸¹ H. Jo, M.A. Harjoto, *Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 103, s. 351–383, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0869-y> (dostęp: 18.05.2025).

³⁸² C.W.L. Hill, T.M. Jones, *Stakeholder-Agency Theory*, „Journal of Management Studies” 1992, t. 29, s. 131–154, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x> (dostęp: 18.05.2025).

³⁸³ Ch. Park, *Mutual trust: a critical linkage between value appropriation and value maximization*, „Seoul Journal of Business” 1998, vol. 4, nr 1, s. 5–38, <https://hdl.handle.net/10371/1635> (dostęp: 18.05.2025).

przedsiębiorstwa wykonują zadania zlecone przez interesariuszy³⁸⁴. CSR zbiega się z tą ideą w odniesieniu do uwzględniania szerszego grona interesariuszy, czego emanacją jest odpowiedzialność firmy wobec społeczności i społeczeństwa³⁸⁵.

Z koncepcją odpowiedzialności wobec społeczności związana jest kolejna teoria – teoria legitymizacji, która wymaga zidentyfikowania odpowiednich interesariuszy. „legitymizacja jest nadawana lub przypisywana organizacji przez jej wyborców - podobnie jak piękno, które znajduje się w oku patrzącego”³⁸⁶. Uzyskana legitymacja stanowi potwierdzenie, że „(...) działania podmiotu są pożądane, właściwe lub odpowiednie w ramach pewnego społecznie skonstruowanego systemu norm, wartości, przekonań i definicji”³⁸⁷.

Jak wskazali Gerald R. Salancik, Jeffrey Pfeffer, twórcy teorii zależności od zasobów, „aby zrozumieć zachowanie organizacji, należy zrozumieć kontekst tego zachowania, czyli ekologię organizacji” i „organizacje przetrwają w takim stopniu, w jakim są skuteczne”, a „skuteczność wynika z zarządzania żądaniami, w szczególności żądaniami grup interesu, od których organizacja zależy w zakresie zasobów i wsparcia”³⁸⁸. Zasadniczym założeniem jest więc to, że zależność organizacji kluczowych zasobów determinuje jej działania³⁸⁹. Przy takich założeniach CSR jest postrzegane jako „krytyczny” zasób, będący źródłem przewagi konkurencyjnej³⁹⁰.

Na koniec, teoria instytucjonalna, która postrzega organizacje i praktyki zarządzania jako wynik presji społecznych, zyskała na znaczeniu dzięki zdolności do wyjaśniania zachowań organizacyjnych sprzecznych z logiką ekonomiczną³⁹¹. W ramach badań nad CSR teoria instytucjonalna służy głównie do wyjaśniania, jak organizacje reagują na rozmaite naciski ze strony instytucji w swoim otoczeniu oraz do pokazania, że praktyki CSR różnią się

³⁸⁴ Y. An, H. Davey, I. Eggleton, *Towards a comprehensive theoretical framework for voluntary IC disclosure*, „Journal of Intellectual Capital” 2011, nr 12, s. 571–585, DOI: 10.1108/14691931111181733 (dostęp: 18.05.2025).

³⁸⁵ S. Dmytriiev, R. Freeman, J. Hörisch, *The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management*, „Journal of Management Studies” 2021, vol. 58, <https://doi.org/10.1111/joms.12684> (dostęp: 18.05.2025).

³⁸⁶ B. E. Ashforth, B. M. Gibbs, *The Double-Edge of Organizational Legitimation*, „Organization Science” 1990, vol. 1, nr 2, s. 177–194, DOI: 10.1287/orsc.1.2.177 (dostęp: 18.05.2025).

³⁸⁷ M. C. Suchman, *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, „The Academy of Management Review” 1995, vol. 20, no. 3, s. 571–610, <https://doi.org/10.2307/258788> (dostęp: 18.05.2025).

³⁸⁸ J. Pfeffer, G. Salancik, *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Harper & Row, New York, 1978, s. 1-2.

³⁸⁹ W. Nienhueser, *Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations?*, „management revue. The International Review of Management Studies” 2008, nr 19, s. 9–32, DOI: 10.5771/0935-9915-2008-1-2-9 (dostęp: 18.05.2025).

³⁹⁰ J.G. Frynas, C. Yamahaki, *Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives*, „Business Ethics: A European Review” 2016, vol. 25, s. 258–285, <https://doi.org/10.1111/beer.12115> (dostęp: 18.05.2025).

³⁹¹ R. Suddaby, *Institutional theory*, w: *Encyclopedia of Management Theory*, t. 2, SAGE Publications, Ltd. 2013, s. 380–384, <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n132> (dostęp: 18.05.2025).

w zależności od kontekstu instytucjonalnego³⁹². W literaturze przywołuje się jeszcze teorię dobra publicznego (ang. *theory of public good*), charakterystyczną dla krajów z religią muzułmańską, gdzie CSR jest postrzegany jako częścią zbiorowego obowiązku religijnego inspirowanego wymiarem taqwa (świadomość Boga)³⁹³.

Teorie te podzielono na dwie grupy: teorie czynników zewnętrznych (ang. *theories of external drivers*), które widzą CSR jako rezultat relacji społecznych i norm obowiązujących w społeczeństwie, oraz teorie czynników wewnętrznych (ang. *theories of internal drivers*), które przedstawiają CSR jako efekt decyzji menedżerskich i kalkulacji ekonomicznych, bądź wynikających z wartości etycznych i moralnych osądów³⁹⁴. Teorię interesariuszy, teorię instytucjonalną i teorię zależności od zasobów sklasyfikowano jako przynależące do czynników zewnętrznych, z uwagi na ich skoncentrowanie na analizie charakteru relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Teoria agencji jest zgodna z teorią czynników wewnętrznych, ponieważ koncentruje się na zrozumieniu zarówno zarządzania korporacyjnego, jak i wartości społecznych jednostek wewnątrz organizacji. Teoria legitymizacji odpowiada założeniom zarówno teorii czynników zewnętrznych, jak i teorii czynników wewnętrznych³⁹⁵.

Te różne teoretyczne ujęcia tworzą ramy teoretyczne, zbiegając się w następujących kwestiach: dążenie do legitymizacji działalności organizacji, konieczność realizacji odpowiedzialności wobec interesariuszy oraz adaptacji do norm społecznych i instytucjonalnych, prowadzący do homogenizacji praktyk w obrębie danej branży³⁹⁶. Literatura wskazuje na istnienie różnych mechanizmów wpływu działań CSR na wartość organizacji, co zależy od przyjętego podejścia do zarządzania interesariuszami. Może ono opierać się na zasadzie sprawiedliwości i wzajemności (ang. *fairness approach*), która zakłada, że uczciwe traktowanie interesariuszy sprzyja ich większemu zaangażowaniu w tworzenie wartości lub na podejściu transakcyjnym (ang. *arms-length approach*), które koncentruje się na

³⁹² V. Pilato, *Institutional theory and corporate social responsibility in developing countries – A comparative institutional perspective*, [w:] O. Osuji, F. N. Ngwu, D. Jamali (red.), *Corporate social responsibility in developing and emerging markets: Institutions, actors and sustainable development*, Cambridge University Press 2020, DOI: 10.1017/9781108579360.004 (dostęp: 18.05.2025).

³⁹³ A. Hamidu, M. Haron, A. Amran, *Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives*, „Mediterranean Journal of Social Sciences” 2015, vol. 6, nr 4, s. 83–95, <https://ssrn.com/abstract=2861506> (dostęp: 18.05.2025).

³⁹⁴ K. Mellahi, J.G. Frynas, P. Sun, D. Siegel, *A review of the nonmarket strategy literature: toward a multi-theoretical integration*, „Journal of Management” 2016, 42(1), s. 153.

³⁹⁵ J.G. Frynas, C. Yamahaki, *Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives*, op. cit.

³⁹⁶ S. Fernando, S. Lawrence, *A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory*, „Journal of Theoretical Accounting Research” 2014, nr 10, s. 71.

motywacji interesariuszy poprzez relacje oparte na wymianie korzyści i indywidualnych oczekiwaniach³⁹⁷.

Ostateczny sposób rozładowywania tych napięć w dużej mierze zależy od właściwego kierowania procesami wewnątrz korporacji, co wynika z wyboru odpowiedniej teorii oraz zastosowanego modelu ładu korporacyjnego. W tym kontekście CG będzie przedmiotem dalszych rozważań jako kluczowy element wpływający na relacje z interesariuszami.

2.3. Ład korporacyjny

Jak już zostało podniesione, idea CSR krzyżowała się z zagadnieniami CG, który w tym samym okresie stał się przedmiotem debaty na temat odpowiedzialności kadry zarządzającej, struktury rady nadzorczej i praw akcjonariuszy w spółkach³⁹⁸. Z tego też względu, w literaturze CG, nazywany jest inaczej jako etyka postępowania gospodarczego (ang. *ethics of economic conduct*)³⁹⁹. Historycznie ład korporacyjny „towarzyszył nam od zawsze, przynajmniej tak długo, jak długo forma korporacyjna pozwalała na konflikty między inwestorami a menedżerami”⁴⁰⁰. Adam Smith, w swoim dziele „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów”, wyartykułował, że: „nie można oczekiwać, że dyrektorzy (...) spółek, zarządzający raczej cudzymi pieniędzmi niż własnymi, powinni pilnować ich z taką samą czujnością, z jaką partnerzy w prywatnych spółkach często pilnują swoich własnych. (...) Zaniedbanie i rozrzutność muszą zatem zawsze przeważać, w mniejszym lub większym stopniu w zarządzaniu sprawami takiej spółki”⁴⁰¹. Powstanie terminu *Corporate Governance*, tłumaczonego jako ład korporacyjny, datuje się na lata 70. XX wieku, co wskazuje na stosunkowo niedawne sformalizowanie tej koncepcji i jest ściśle związane z amerykańskim systemem gospodarczym. Początkowo pojęcie ładu korporacyjnego było używane w kontekście integracji zarządzania korporacją ze sprawowaniem władzy w systemach demokratycznych⁴⁰². Tak rozumiana kombinacja tych dwóch słów pojawiła się

³⁹⁷ F. Bridoux, J.W. Stoelhorst, *Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives*, „Strategic Management Journal” 2014, nr 35, s. 107-125.

³⁹⁸ B.R. Cheffins, *The history of corporate governance*, [w:] Law working paper, nr 184, 2012.

³⁹⁹ E. Marsiglia, I. Falautano, *Corporate social responsibility and sustainability challenges for a Bancassurance Company*, [w:] The Geneva Papers, 30, 2005, s. 486.

⁴⁰⁰ H. Wells, *The birth of corporate governance*, [w:] Seattle University Law Review, Vol. 33, No. 4, 2010, s. 1247.

⁴⁰¹ A. Smith, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Stany Zjednoczone, Oliver D. Cooke, 1804, s. 193.

⁴⁰² “shareholder participation in corporate governance and, more generally, shareholder democracy”, [w:] W. Ocasio, J. Joseph, *Cultural adaptation and institutional change: The evolution of vocabularies of corporate governance, 1972–2003*, „Poetics” 2005, vol. 33, nr 3–4, s. 163–178, <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2005.10.001> (dostęp: 18.05.2025).

następnie w dokumentach rządowych Stanów Zjednoczonych, kiedy to 3 grudnia 1976 roku Komisja Papierów Wartościowych i Giełd, użyła go w tytule raportu „Udział akcjonariuszy w ładu korporacyjnym i, bardziej ogólnie, demokracji akcjonariuszy”⁴⁰³.

Choć, podobnie jak w przypadku CSR, CG nie posiada jednej sformalizowanej definicji, to jednak, odniesienie do kontekstu historycznego pozwala dostrzec kluczowe cechy definicyjne, w tym rozdział pomiędzy własnością a kontrolą, w literaturze uznany jako „główny problem ładu korporacyjnego”⁴⁰⁴. CG łączy się zatem z pojęciem zarządzania, gdyż ma ścisłe powiązanie z administrowaniem zasobami, które znajdują się w posiadaniu osób lub grup niebędących ich właścicielami⁴⁰⁵. W tym kontekście jedną z najczęściej przywoływanych definicji to ta pochodząca z Raportu Cadbury'ego z 1992 roku, zatytułowanego „Finansowe Aspekty Ładu Korporacyjnego” (ang. *Financial Aspects of Corporate Governance*), przygotowanego pod kierunkiem Adriana Cadbury'ego, gdzie CG objaśniono jako „(...) system, za pomocą którego spółki są kierowane i kontrolowane”⁴⁰⁶. Tym samym odnosi się do relacji pomiędzy spółką a jej akcjonariuszami w wąskim ujęciu albo relacji między spółką a szeroką gamą innych interesariuszy: pracowników, klientów, dostawców, w szerokim ujęciu⁴⁰⁷. Definicja z Raportu uznaje zatem, że ład korporacyjny tworzy pewien system, dlatego też zagadnienie to wiąże się z ustalonymi strukturami podejmowania decyzji, które określają, kto ma jakie uprawnienia decyzyjne w odniesieniu do jakiego rodzaju kwestii⁴⁰⁸.

Rozdzielenie własności i kontroli tworzy z drugiej strony problem rozbieżności interesów akcjonariuszy i menedżerów. Jak zauważył Stephen Bainbridge „roszczący sobie prawo do aktywów i zysków korporacji, akcjonariusze są uprawnieni do zysków korporacji. Jednak to dyrektorzy i menedżerowie spółki, a nie akcjonariusze, decydują o tym, jak wydać zyski firmy”⁴⁰⁹. Z perspektywy teorii uznającej ład korporacyjny za mechanizm nadzoru i kontroli, mający zapewniać, że kierownictwo spółki działa zgodnie z interesami akcjonariuszy, można przyjąć, iż osoby sprawujące kontrolę nad spółkami mają obowiązek działania na rzecz interesów innych niż własne. W związku z tym osoby sprawujące kontrolę

⁴⁰³ Ibidem.

⁴⁰⁴ S.M. Bainbridge, *Introduction*, „The New Corporate Governance in Theory and Practice”, New York 2008; <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195337501.003.0001> (dostęp: 18.05.2025).

⁴⁰⁵ Ch. L. Hoe Yuen, *An exploratory study of accountability in the context of construction project management*, Londyn 1990, s. 118.

⁴⁰⁶ “Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled” [w:] A. Cadbury, *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, „Gee & Co. Ltd.”, London 1992, <https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf> (dostęp: 11.05.2025).

⁴⁰⁷ J. Solomon, A. Solomon, *Corporate Governance and accountability*, Wielka Brytania, Wiley, 2004, s. 12.

⁴⁰⁸ J. Kaler, *Responsibility, accountability and governance*, „Business Ethics: A European Review” 11 (2002), s. 327–334, <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00292> (dostęp: 18.05.2025).

⁴⁰⁹ S. Bainbridge, *The new corporate governance in theory and practice...*, op. cit.

nad spółką mogą zostać pociągnięte do odpowiedzialności wobec interesariuszy⁴¹⁰. W tym kontekście, w terminologii angielskiej, dla określenia „odpowiedzialności” stosuje się pojęcie *accountability*, które znaczeniowo zbliżone jest do „rozliczalności”. Odnosi się ono do możliwości przypisania konkretnego działania określonej osobie fizycznej lub procesowi w ramach systemu, a także do ustalenia momentu jego wystąpienia. *Accountability* obejmuje zatem nie tylko identyfikację sprawcy działania, ale również możliwość jego rozliczenia – poprzez ocenę, obowiązek wyjaśnienia decyzji czy poniesienie konsekwencji. Odpowiedzialność w tym ujęciu stanowi kluczowy element ładu korporacyjnego i odnosi się do procesu rozliczania, który niekoniecznie wiąże się z sankcją karną, lecz raczej z mechanizmem nadzoru i kontroli⁴¹¹. Rozliczalność wskazuje na szczególny rodzaj relacji między podmiotami w organizacji – relacji mających na celu regulowanie interakcji, zapewnienie przejrzystości oraz wyznaczanie strategicznego kierunku i oceny rezultatów działalności spółki.

Potwierdzeniem tego mogą być zapisy Zasad Ładu Korporacyjnego G20/OECD, gdzie słowo *accountability* (dosł. rozliczalność) jest jedną z głównych norm, oznaczających właśnie odpowiedzialność kluczowych menedżerów firmy za ich działania⁴¹².

Podsumowując, CG opiera się na zestawie kluczowych cech, takich jak⁴¹³:

- a) zapewnienie rozliczalności wobec akcjonariuszy i innych interesariuszy,
- b) tworzenie mechanizmów kontroli nad działaniami menedżerów,
- c) zagwarantowanie, że spółki przestrzegają przepisów prawa i ponoszą odpowiedzialność przed wszystkimi interesariuszami,
- d) organizacja systemów sprawozdawczości w sposób ułatwiający dobre zarządzanie,
- e) opracowanie skutecznego procesu przywództwa i zarządzania strategicznego, który uwzględnia zarówno wartość dla interesariuszy, jak i akcjonariuszy,
- f) zwiększenie rozliczalności i wyników osiąganych przez spółkę.

⁴¹⁰ N. Mosunova, *The Content of Accountability in Corporate Governance*, „Russian Law Journal” 2014, nr 2, s. 116.

⁴¹¹ Y. Luo, *Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: concepts and agenda*, „Journal of International Management”, 2005, vol. 11, nr 1, s. 1–18, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.11.001> (dostęp: 18.05.2025).

⁴¹² OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, OECD Publishing, Paris 2023, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en> (dostęp: 11.05.2025).

⁴¹³ D. Jamali, A. M. Safieddine, M. Rabbath, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships*, „Corporate Governance: An International Review” 2008, vol. 16, nr 5, s. 443–459, DOI: 10.1111/j.1467-8683.2008.00702.x (dostęp: 18.05.2025).

Powyższe atrybuty odpowiadają zasadom CG wypracowanym przez OECD w ramach wspomnianego powyżej dokumentu G20/OECD *Principles of Corporate Governance 2023*. Poniżej w tabeli dokonano zestawienia wspomnianych zasad i atrybutów.

Tabela 2: Zestawienia atrybutów i zasad ładu korporacyjnego z zasadami OECD.

Atrybuty ładu korporacyjnego	Zasady ładu korporacyjnego OECD
Zapewnienie rozliczalności wobec akcjonariuszy i innych interesariuszy	II. Prawa i sprawiedliwe traktowanie akcjonariuszy oraz kluczowych funkcji własnościowych
Tworzenie mechanizmów kontroli nad działaniami menedżerów	V. Odpowiedzialności zarządu
Zagwarantowanie, że spółki przestrzegają przepisów prawa i ponoszą odpowiedzialność przed wszystkimi interesariuszami	I. Zapewnienie podstaw skutecznego ramowego systemu ładu korporacyjnego
Organizacja systemów sprawozdawczości w sposób ułatwiający dobre zarządzanie	IV. Ujawnianie informacji i przejrzystość
Opracowanie skutecznego procesu przywództwa i zarządzania strategicznego, który uwzględnia wartość zarówno dla interesariuszy, jak i akcjonariuszy	VI. Zrównoważony rozwój i odporność
Zwiększenie rozliczalności i wyników osiągniętych przez spółkę	III. Inwestorzy instytucjonalni, giełdy papierów wartościowych i inne pośrednictwa

Źródło: Opracowanie własne.

W kontekście omawianego ładu korporacyjnego wprowadza się procesy *due diligence CSDDD*, które stanowią jedno z kluczowych narzędzi zarządzania ryzykiem, realizowanych przy wykorzystaniu zarówno prywatnych zasobów administracyjnych, jak i przymusowych korporacji transnarodowych⁴¹⁴. Oczekuje się, że przedsiębiorstwa zintegrują procedury *due diligence CSDDD* z wewnętrznymi politykami i systemami zarządzania ryzykiem⁴¹⁵, co oznacza nie tylko formalne wdrożenie procedur, ale również ich realne osadzenie w strukturach decyzyjnych. To właśnie na tym etapie, szczegółowo opisanym w punkcie 5.3 niniejszej pracy, uwidacznia się ścisły związek z koncepcją CSR, ponieważ celem *due diligence CSDDD* jest trwała inkorporacja celów odpowiedzialności społecznej i środowiskowej do wewnętrznych mechanizmów organizacyjnych przedsiębiorstwa.

2.3.1. Modele CG

⁴¹⁴ S. Principale, *Fostering sustainability in corporate governance: analysis of the EU sustainable corporate governance and due diligence directives...*, op. cit.

⁴¹⁵ Omnibus II.

Ramy teoretyczne CG wyjaśniają mechanizmy zarządzania i kontroli w firmach, stanowiąc tym samym podstawę dla prawa spółek handlowych. Prawo to określa formalne zasady, w jakich powinny funkcjonować spółki, kształtując zasady ładu korporacyjnego oraz wpływając na efektywność mechanizmów nadzoru i zarządzania⁴¹⁶. Jednakże, ład korporacyjny nie ogranicza się tylko do przepisów prawnych lecz obejmuje także nieformalne praktyki, które pojawiają się, gdy regulacje są niewystarczające lub słabe⁴¹⁷. Wspólnie tworzą one ramy teoretyczne, które mogą przyjmować różne formy, w zależności od modelu ładu korporacyjnego obowiązującego w danym kraju.

W związku z powyższym, wyróżnia się dwa główne modele ładu korporacyjnego:⁴¹⁸ model anglosaski⁴¹⁹ który dominuje głównie w Ameryce Północnej (Kanada i USA), w części Europy (Irlandia i Wielka Brytania) i w Oceanii (Australia i Nowa Zelandia) oraz model nadreński lub kontynentalny (ang. *Rhineland, Continental European model*), ukierunkowany na interesariuszy, dominuje w większości krajów Europy kontynentalnej, Ameryki Łacińskiej i Japonii⁴²⁰.

Paradygmat modelu anglosaskiego, zorientowanego na akcjonariuszy, wyrażony został w teorii agencji. Sprowadza się on do praktyki, według której: „(...) akcjonariusze inwestują na równych zasadach, generalnie z interesem finansowym proporcjonalnym do ich inwestycji i z niewielką zdolnością do działania we własnym imieniu w celu uzyskania korzyści niedostępnych dla innych akcjonariuszy”⁴²¹. W tradycji kontynentalnej, przyjmuje się, że „(...) obowiązkiem powierniczym menedżerów jest ochrona uzasadnionych interesów nie tylko akcjonariuszy, ale także szerszej grupy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, takich jak pracownicy, klienci, dostawcy, sam zarząd, rząd, grupy polityczne i społeczne, środowisko i całe społeczeństwo”⁴²². Te dwa podstawowe modele ładu korporacyjnego mogą ulegać dalszej

⁴¹⁶ J. R. Macey, *Corporate Governance: Promises Kept, Promises Broken*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008, s. 28-45.

⁴¹⁷ I. Haxhi, R.V. Aguilera, *Are Codes Fostering Convergence in Corporate Governance? An Institutional Perspective*, [w:] *Convergence of Corporate Governance: Promise and Prospects*, red. A. Rasheed, T. Yoshikawa, Palgrave 2012, <https://ssrn.com/abstract=2026352>, (dostęp 18.05.2025).

⁴¹⁸ S. Ahmad, R. Omar, *Basic corporate governance models: a systematic review*, „International Journal of Law and Management”, vol. 58, nr 1, 2016, s. 73–107, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2014-0057> (dostęp: 18.05.2025).

⁴¹⁹ M. Conyon, A. Shipilov, *Is there an Anglo-Saxon Model? Historical and Social Network Accounts of the Differences in Ownership and Control in the UK, Canada and the U.S.*, [w:] B. Kogut (red.), *Small Worlds of Corporate Governance*, MIT Press, Cambridge (Mass.) 2012, s. 53–76.

⁴²⁰ I. Haxhi, *Comparative Corporate Governance in Comparative International Management*, [w:] *Comparative International Management*, red. A. Sorge, N. Noorderhaven, C. Koen, London: Routledge 2023, „Comparative International Management (3rd Ed.)”, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4375692> (dostęp: 18.05.2025).

⁴²¹ M. J. Conyon, A. Shipilov, *Is There an Anglo-Saxon Model?...*, op. cit., s. 53.

⁴²² S. Ahmad, R. Omar, *Basic corporate governance models: a systematic review...*, op. cit., s. 77.

dyferencjacji w zależności od trzech zmiennych. Pierwsza z nich to aktorzy, czyli sposób, w jaki różne instytucje i podmioty, takie jak państwo, firmy, pracownicy czy związki zawodowe, wpływają na kształtowanie ładu korporacyjnego. Druga zmienna dotyczy odmian kapitalizmu, które występują w różnych krajach i różnią się w zależności od modelu gospodarczego, co może wpływać na zasady ładu korporacyjnego. Trzecią zmienną stanowi narodowy system biznesowy, który odnosi się do specyficznych cech każdego kraju, takich jak przepisy prawne, systemy finansowe, kultura organizacyjna oraz rola państwa w regulowaniu gospodarki i rynków. Każda z tych zmiennych wprowadza różnice, które sprawiają, że modele ładu korporacyjnego mogą przyjmować różne formy w zależności od kraju, kultury, historii oraz tradycji gospodarczych⁴²³.

2.3.2. Koncepcja celu korporacyjnego

W literaturze podkreśla się, że ład korporacyjny nie sprowadza się wyłącznie do dopasowania interesów menedżerów do interesów akcjonariuszy. Istotne jest również ich dostosowanie do celów korporacyjnych, jakie wyznacza sama spółka⁴²⁴. Aby w pełni zrozumieć tę zależność, warto odwołać się do funkcji prawa spółek handlowych, które wyznacza ramy prawne dla prowadzenia działalności gospodarczej i realizowania celów korporacyjnych. Coraz częściej przyjmuje się, że celem prawa spółek nie jest jedynie ochrona interesów wspólników, lecz także zwiększanie łącznego dobrobytu wszystkich podmiotów, na które działalność spółki wywiera wpływ – w tym pracowników, dostawców, klientów, społeczności lokalnych oraz środowiska naturalnego. Idea ta, określana przez ekonomistów jako dążenie do ogólnego dobrobytu społecznego (ang. *social welfare*), może być realizowana na różne sposoby – zarówno poprzez tradycyjną maksymalizację wartości dla akcjonariuszy, jak i poprzez uwzględnianie interesów szerokiego grona interesariuszy⁴²⁵. Dążenie do maksymalizacji wartości dodanej w ujęciu korporacyjnym ujawnia problem agencji, który – jak zauważa Reinier Kraakman – stanowi centralny problem prawa spółek. Problem ten występuje, gdy jedna strona (zleceńodawca) polega na działaniach drugiej strony (agenta), które wpływają na jej interesy. Kluczowe staje się wówczas takie ukształtowanie mechanizmów nadzoru

⁴²³ I. Haxhi, *Comparative Corporate Governance...*, op. cit.

⁴²⁴ C. Mayer, *The Governance of Corporate Purpose* (May 12, 2021), „European Corporate Governance Institute – Law Working Paper” No. 609/2021, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3928613> (dostęp: 18.05.2025).

⁴²⁵ J. Armour i in., *What Is Corporate Law?*, [w:] „The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach”, 3rd edn, Oxford 2017, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198739630.003.0001> (dostęp: 18 maja 2025).

i motywacji, aby agent działał zgodnie z interesem zleceniodawcy, a nie wyłącznie we własnym interesie⁴²⁶.

W modelu nadreńskim ładu korporacyjnego kluczowym wyzwaniem jest konflikt interesów między akcjonariuszami większościowymi/kontrolującymi a mniejszościowymi, określane jako problem agencji kierowniczej (ang. *managerial agency problem* lub *principal–principal problem*)⁴²⁷. Spór ten wynika z ryzyka, że decyzje podejmowane przez większościowych akcjonariuszy mogą nie uwzględniać w wystarczającym stopniu interesów akcjonariuszy mniejszościowych bądź w ogóle prowadzić do ich wywłaszczenia⁴²⁸. Konflikty w ramach problemu teorii agencji, uznawane za „serce niezrównoważonego biznesu”⁴²⁹, przesunęły debatę z poziomu teoretycznego na poziom prawny. Efektem tego są liczne inicjatywy legislacyjne zarówno na szczeblu krajowym, jak i regionalnym, ukierunkowana na włączenie zrównoważonego rozwoju do prawa spółek i ładu korporacyjnego.

W komunikacie dotyczącym Europejskiego Zielonego Ładu wskazano, że „zrównoważony rozwój powinien być w dalszym ciągu uwzględniany w ramach ładu korporacyjnego, ponieważ wiele firm nadal zbyt koncentruje się na krótkoterminowych wynikach finansowych, kosztem długoterminowego rozwoju i aspektów zrównoważonego rozwoju”⁴³⁰. Stanowiło to punkt wyjścia dla inicjatywy na rzecz Zrównoważonego Ładu Korporacyjnego⁴³¹, popartej raportem dotyczącym obowiązków dyrektorów i zrównoważonego zarządzania spółkami. W raporcie tym odwołano się do pojęcia celu korporacyjnego, rozumianego jako wspieranie bardziej zrównoważonego ładu korporacyjnego oraz zwiększenie odpowiedzialności spółek za tworzenie trwałej, długofalowej wartości⁴³². Szczególną uwagę zwrócono na potrzebę prawnego zobowiązania dyrektorów do uwzględniania w procesie decyzyjnym szerszych interesów interesariuszy, które mają znaczenie dla długoterminowego rozwoju firmy – lub których działalność spółki bezpośrednio

⁴²⁶ J. Armour, H. Hansmann, R. Kraakman, *Agency Problems and Legal Strategies*, [w:] *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach*, 3rd edn, Oxford 2017 <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198739630.003.0002> (dostęp: 11.05.2025).

⁴²⁷ Ibidem.

⁴²⁸ A. Shleifer, R.W. Vishny, *A Survey of Corporate Governance*, „The Journal of Finance” 2017, nr 52, s. 743.

⁴²⁹ B. Sjäffell, J.T. Mähönen, *Corporate Purpose and the Misleading Shareholder vs Stakeholder Dichotomy*, „Bond Law Review” 2024, vol. 34, nr 2, s. 80.

⁴³⁰ Komisja Europejska, *The European Green Deal*, COM(2019) 640 final, Brussels, 11.12.2019, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF (dostęp: 11.05.2025).

⁴³¹ Komisja Europejska, *Inicjatywa na rzecz zrównoważonego ładu korporacyjnego*, https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Zrownawazony-lad-korporacyjny_pl (dostęp: 11.05.2025).

⁴³² European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers, EY, *Study on directors’ duties and sustainable corporate governance – Final report...*, op. cit.

dotyka (np. pracownicy, środowisko, społeczności lokalne)⁴³³. Ma to być częścią ich obowiązku działania na rzecz interesów spółki i realizowania jej celów. Taki postulat wpisuje się w teorię interesariuszy. Zaproponowane rozwiązanie ma przeciwdziałać problemom wynikającym z teorii agencji, w której dyrektorzy – działając w interesie akcjonariuszy – koncentrują się głównie na krótkoterminowej maksymalizacji zysków⁴³⁴. Rozbieżności te można zniwelować poprzez jasne określenie celu korporacyjnego, który pełniłby funkcję pomostu między interesami prywatnymi (akcjonariuszy i spółek) a interesem publicznym – obejmującym społeczeństwo i środowisko naturalne⁴³⁵.

2.3.2.1. Zrównoważony ład jako ramy kształtowania celu korporacyjnego

Koncepcja celu korporacyjnego zakłada, że firmy powinny określić wyższy sens istnienia, który wykracza poza zwykłą orientację na zysk. Jest to pewna idea lub filozofia zarządzania, która mówi o tym, jak przedsiębiorstwa powinny definiować swoje role w społeczeństwie. Natomiast cel korporacyjny to już konkretnie zdefiniowany, praktyczny wyższy cel istnienia firmy (fr. *raison d'être* lub ang. *overarching purpose*), który wykracza poza zwykłe nastawienie na zysk⁴³⁶. Polega on na tworzeniu wspólnych wartości i korzyści dla społeczeństwa, zwłaszcza w zakresie ochrony środowiska⁴³⁷. Pojęcie celu korporacyjnego zostało rozwinięte głównie w naukach o zarządzaniu i spopularyzowane przez modele takie jak ten zaproponowany przez Colina Mayera. Opisuje on cel korporacyjny jako połączenie zarabiania pieniędzy (ang. „doing well”) z pomaganiem innym (ang. „doing good”) ⁴³⁸, przy czym zyski są skutkiem ubocznym realizacji celu, a nie celem samym w sobie⁴³⁹. W związku z tą teorią, firmy same powinny określać swoje cele korporacyjne w statutach, a ustawodawca

⁴³³ Komisja Europejska, Inception Impact Assessment – „Sustainable Corporate Governance”, DG Justice and Consumers, Unit A.3 Company Law, Ares(2020)4034032, Bruksela, 30 lipca 2020 r., [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=PI_COM:Ares\(2020\)4034032](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=PI_COM:Ares(2020)4034032) (dostęp: 18.05.2025).

⁴³⁴ European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers, EY, *Study on directors' duties and sustainable corporate governance – Final report...*, op. cit.

⁴³⁵ C. Mayer, *What is Wrong with Corporate Law? The Purpose of Law and the Law of Purpose*, „European Corporate Governance Institute - Law Working Paper” No. 649/2022, 2 maja 2022, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4136836> (dostęp: 18.05.2025).

⁴³⁶ H. Fleischer, *Corporate Purpose: Ein Management-Konzept und seine gesellschaftsrechtlichen Implikationen*. *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 2021, s. 5.

⁴³⁷ „(...) der in der Schaffung gemeinschaftlicher Werte und damit eines Nutzens der Allgemeinheit erblickt wird, insbesondere auf ökologischem Gebiet“, [w:] M. Habersack, „Corporate Purpose”, w: *Festschrift für Christine Windbichler zum 70. Geburtstag am 8. Dezember 2020*, red. G. Bachmann, S. Grundmann, A. Mengel, K. Krolop, Berlin–Boston 2021, s. 707–718, <https://doi.org/10.1515/9783110619805-044> (dostęp: 18.05.2025).

⁴³⁸ C. Mayer, *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Wielka Brytania, Oxford University Press, 2018, s. 6.

⁴³⁹ E. B. Rock, *Business Purpose and the Objective of the Corporation*, "NYU Law and Economics Research Paper" No. 20-44, European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper, 2020, dostępny pod adresem: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3724710> (dostęp: 18.05.2025).

może jedynie wprowadzić obowiązek określania takich celów oraz stworzyć różne formy prawne przedsiębiorstw dostosowane do różnych celów korporacyjnych⁴⁴⁰. Zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez Alexa Edmansa, takie podejście prowadzi do „powiększenia ciasta” (ang. *Grow the Pie*) i koncentruje się głównie na dzieleniu już istniejącego bogactwa (np. Większe udziały zysków dla inwestorów), celem zwiększenia ogólnej wartości, z której korzystają zarówno inwestorzy, jak i interesariusze. Zyski traktowane są jako efekt uboczny tworzenia wartości społecznej, a nie jako cel sam w sobie⁴⁴¹. W ramach celu korporacyjnego teorię maksymalizacji i zrównoważonego rozwoju podmiotu można również rozważać jako dążenie przedsiębiorstwa do maksymalizacji jej bogactwa, przy jednoczesnym zapewnieniu jej finansowego przetrwania i zrównoważonego rozwoju. Realizując ten cel należy mieć na uwadze konsolidację swobody zarządu w podejmowaniu decyzji z potrzebą odpowiedzialności. Jeśli zarząd ma działać w najlepszym interesie całej jednostki gospodarczej, nie jest jasne, jak można ocenić, czy konkretne decyzje rzeczywiście realizują cele maksymalizacji i równowagi⁴⁴².

Wobec przedstawionej wyżej koncepcji celu korporacyjnego zauważyć należy odmiennność tego konstruktu pojęciowego od interesu spółki bądź jej celu, które na przykładzie kodeksu spółek handlowych stanowią pojęcia prawne⁴⁴³. Brak charakteru normatywnego podkreślił Mathias Habersack, twierdząc, „że żądanie *corporate purpose* nie dotyczy podporządkowania spółki akcyjnej interesom dobra wspólnego na mocy nakazów ustawowych. Chodzi raczej o apel uczestników rynku, w szczególności inwestorów kapitałowych, skierowany do zarządzających spółkami, który zarówno przewiduje ramy polityczne, jak i odzwierciedla oczekiwania ostatecznych inwestorów.”⁴⁴⁴ Zbliża to zatem pojęcie do CSR, jako normy niewiążącej bezwzględnie organy spółki.

2.3.2.2. Cel korporacyjny jako instrument prawny we wdrażaniu *due diligence* CSDDD

Jak zostało wcześniej wskazane, prawo spółek handlowych nie definiuje celu korporacyjnego w rozumieniu zrównoważonego rozwoju. W połączeniu z tradycyjnym

⁴⁴⁰ K. J. Hopt, *Corporate Purpose and Stakeholder Value - Historical, Economic and Comparative Law Remarks on the Current Debate, Legislative Options and Enforcement Problems*, „European Corporate Governance Institute - Law Working Paper” nr 690/2023, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4390119> (dostęp: 18.05.2025).

⁴⁴¹ A. Edmans, *Grow the pie: how great companies deliver both purpose and profit - updated and revised*, Wielka Brytania: Cambridge University Press, 2021, s. 31.

⁴⁴² A.R. Keay, *Ascertaining the corporate objective: an entity maximisation and sustainability model*, „Modern Law Review” 2008, Vol. 71, nr 5, <https://ssrn.com/abstract=1889236> (dostęp: 11.05.2025).

⁴⁴³ I. Gębusia, *Interes spółki w prawie polskim i europejskim*, Warszawa 2017. Legalis.

⁴⁴⁴ M. Habersack, *Corporate Purpose...*, op. cit., s. 711.

naciskiem na relacje między akcjonariuszami a spółkami, prowadzi to do dominacji koncepcji, w których celem spółek jest maksymalizacja zysków dla akcjonariuszy⁴⁴⁵. Takie podejście odzwierciedla tradycyjny model, gdzie interes akcjonariuszy był podstawowym czynnikiem kierującym działalnością spółek. W związku z tym pojawiła się potrzeba, aby pojęcie celu korporacyjnego rozpatrywać także w aspekcie prawnym, tak aby jego znaczenie sprzyjało reorientacji koncentracji z maksymalizacji zysków na zrównoważony rozwój, rozumiany jako tworzenie trwałej wartości w granicach ekologicznych możliwości naszej planety. Warto podkreślić, że koncepcja ta nawiązuje do modelu ekonomicznego obwarzanka, który stanowi wizualną ramę dla zrównoważonego rozwoju. Model ten przedstawiony jest w formie obwarzanka (pączka) i łączy koncepcję granic planetarnych — określających ekologiczne limity funkcjonowania Ziemi — z uzupełniającą koncepcją granic społecznych, wyznaczających minimalne warunki godnego życia człowieka. Przyjąć należy, że cel korporacyjny powinien być nadrzędnie wyrażony w prawodawstwie Unii Europejskiej, bez zastępowania pojęcia interesu i celu spółki, które pozostają w gestii przepisów krajowych.⁴⁴⁶

Tak rozumiany cel korporacyjny miałby być narzędziem niestanowczym, wspierającym narzędzia stanowcze tekstów zasadniczych tekstu prawnego. Kluczowe znaczenie ma tutaj koncepcja podwójnej istotności (ang. *double materiality*), formalnie wprowadzona przez Komisję Europejską w 2019 roku, która stanowi istotny punkt odniesienia w dyskusji nad kształtowaniem celu korporacyjnego, ponieważ dostarcza narzędzi do oceny i raportowania wpływu działalności spółek zarówno na ich wyniki finansowe, jak i na społeczeństwo oraz środowisko. Istotność w raportowaniu odnosi się do znaczenia określonych danych dla interesariuszy i ocenia się ją z dwóch perspektyw⁴⁴⁷:

- 1) istotność finansowa – odnosi się do informacji kluczowych dla inwestorów, wpływających na wartość spółki, jej rozwój i wyniki finansowe;
- 2) istotność wpływu – dotyczy tego, jak działalność spółki oddziałuje na środowisko i społeczeństwo, uwzględniając szeroki wachlarz interesariuszy, takich jak obywatele, konsumenci czy organizacje społeczne.

Pod względem techniki legislacyjnej egzekwowalność celu korporacyjnego miałaby miejsce na szczeblu krajowym poprzez wprowadzenie przepisów prawnych nakładających na

⁴⁴⁵ B. Sjäffell, *Reforming EU Company Law to Secure the Future of European Business*, „European Company and Financial Law Review” 18, nr 2 (2021), s. 190–217, <https://doi.org/10.1515/ecfr-2021-0009> (dostęp: 18.05.2025).

⁴⁴⁶ Ibidem.

⁴⁴⁷ Komunikat Komisji Europejskiej, *Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych: Suplement dotyczący zgłaszania informacji związanych z klimatem*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2019, C 209/1, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019XC0620\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019XC0620(01)) (dostęp: 7.02.2025).

zarządy obowiązek zapewnienia zgodności modelu biznesowego rozumianego jako „ogólna koncepcja przedstawiająca logikę prowadzenia biznesu danej organizacji”⁴⁴⁸. Tym nadrzędnym celem, utożsamianym z pojęciem celu korporacyjnego, miałyby być: „tworzenie zrównoważonej wartości poprzez równoważenie interesów inwestorów i innych zaangażowanych stron w granicach planetarnych”⁴⁴⁹. Rolą zarządu byłoby promowanie celu spółki i zapewnienie, że pozostaje ona bezpiecznie w granicach planety. Rada nadzorcza natomiast nadzorowałaby działania zarządu we wdrażaniu tego celu w ramach modelu biznesowego. Ponadto to do jej obowiązków miałyby należeć ustanowienie, wdrożenie i utrzymanie: „systemu *due diligence* w całej spółce oraz we wszelkich kontrolowanych przez nią podmiotach i działaniach, a także u jej stałych dostawców i w łańcuchach dostaw w celu zapewnienia, że działalność spółki pozostaje bezpieczna w granicach planety”⁴⁵⁰. *Due diligence CSDDD* w tym kontekście stanowiłoby skuteczne narzędzie operacyjne, umożliwiające realizację nadrzędnego celu korporacyjnego poprzez identyfikację i ograniczanie ryzyk środowiskowych oraz społecznych – zarówno w ramach działalności własnej spółki, jak i w całym jej łańcuchu wartości. Działania weryfikacyjne podejmowane w ramach procesu *due diligence CSDDD* dostarczają danych dotyczących ryzyk społecznych, środowiskowych oraz związanych z zarządzaniem. Ich identyfikacja pozwala na wdrożenie konkretnych procedur, które przekładają abstrakcyjnie sformułowany cel korporacyjny na praktyczne mechanizmy zarządzania i nadzoru.

Dyskusja na temat celu korporacyjnego na poziomie regionalnym prowadzi do stopniowej zmiany podejścia w niektórych jurysdykcjach, co znajduje odzwierciedlenie w reformach prawnych. Proces ten ilustruje francuska ustawa z 22 maja 2019 r. dotycząca wzrostu i transformacji przedsiębiorstw⁴⁵¹. Wcześniejszy przepis, który określony był w artykule 1833 francuskiego kodeksu cywilnego, stanowił, że spółka musi mieć zgodny z prawem cel i być zakładana w interesie wspólników. Reforma dodała nowe brzmienie, zgodnie z którym: „Spółka zarządzana jest w interesie społecznym, uwzględniając kwestie społeczne i środowiskowe swojej działalności”⁴⁵².

⁴⁴⁸ B. Bek-Gaik, A. Rapacz, *Model biznesu w raportach zintegrowanych polskich spółek giełdowych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 2 (92) Mierzenie i ocena wyników przedsiębiorstw (2018), s. 209–222.

⁴⁴⁹ B. Sjøfjell, *Reforming EU company law to secure the future of european business...*, op. cit., s. 209.

⁴⁵⁰ Ibidem.

⁴⁵¹ LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, „Journal officiel de la République française” n°0119 du 23 mai 2019, NOR: ECOT1810669L.

⁴⁵² “Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité”, [w:] cyt. za: LOI n° 2019-486, ibidem.

2.4. Ekonomiczna analiza *due diligence* CSDDD

Due diligence CSDDD, jak już wcześniej wskazano, to złożone zagadnienie obejmujące dwa kluczowe obszary: ochronę praw człowieka oraz ochronę środowiska. Jest to pojęcie o charakterze interdyscyplinarnym, co wymusza szerokie, wieloaspektowe podejście do kształtowania regulacji – uwzględniające zarówno wymogi formalnoprawne, jak i czynniki pozaprawne, wynikające m.in. z zasad CG, CSR oraz roli przypisywanej przedsiębiorstwom w procesie transformacji gospodarczej. Zgodnie z założeniami Europejskiego Zielonego Ładu oraz celami zrównoważonego rozwoju ONZ, przedsiębiorstwa mają odegrać kluczową rolę w przejściu na zieloną i neutralną klimatycznie gospodarkę. W tym kontekście zrównoważony rozwój stanowi fundament budowy modelu gospodarczego, którego celem nie jest wyłącznie zysk finansowy, lecz również dobrobyt społeczny i środowiskowy⁴⁵³.

Definicja zrównoważonego rozwoju zakłada udział społeczeństwa w podejmowaniu decyzji, rozumiany jako zdolność wszystkich obywateli do sprawiedliwego uczestnictwa w kształtowaniu celów wspólnotowych. Realizacja tego postulatu wymaga wypracowania standardów łączących interes jednostki i zbiorowości, zarówno w ujęciu prawnym, jak i gospodarczym⁴⁵⁴. W tym kontekście szczególnie interesujące stają się alternatywne podejścia ekonomiczne, takie jak „gospodarka misji”⁴⁵⁵ oraz „ekonomia obwarzanka”⁴⁵⁶. Obie koncepcje stanowią próbę integracji dwóch kluczowych filarów *due diligence* CSDDD – praw człowieka oraz ochrony środowiska – poprzez poszukiwanie systemowych, innowacyjnych rozwiązań dla współczesnych wyzwań społecznych i ekologicznych. Wspólnym założeniem tych modeli jest współpraca sektora publicznego i prywatnego przy jednoczesnym poszanowaniu granic planety⁴⁵⁷.

Jak zauważa Surya Deva, obecny model rozwoju gospodarczego nie jest oparty na poszanowaniu praw człowieka, które często są postrzegane przez państwa jako czynnik

⁴⁵³ N. Boeger, C. L. Villiers, R. Russell, *Companies, Shareholders and Sustainability*, „Law Research Paper Series”, University of Bristol (wyd. 2020, w druku)

⁴⁵⁴ A. Westall, *Exploring the tensions: The relationship between democracy and sustainable development*, Foundation for Democracy and Sustainable Development, 2 lutego 2023, <https://www.fdsd.org/publications/the-relationship-between-democracy-and-sustainable-development/> (dostęp: 26.09.2024).

⁴⁵⁵ M. Mazzucato, *Misja Gospodarka. Jak zmienić kapitalizm na skalę kosmiczną*, Polska: Heterodox. Fundacja Lipińskiego, 2024. Por. poprawne tłumaczenie terminu *mission economy* jako „gospodarka misji” lub „ekonomia misji”; w razie wątpliwości terminy te będą używane zamiennie.

⁴⁵⁶ Dosłowne tłumaczenie terminu „doughnut economics” to „ekonomia obwarzanka”. Jednakże, w zależności od kontekstu, stosowane są również parafrazy opisowe takie jak „ramy obwarzanka” czy „gospodarka w ramach obwarzanka”, które lepiej oddają znaczenie modelu jako systemu wyznaczającego przestrzeń bezpiecznego i sprawiedliwego rozwoju. Z tego powodu w tekście będą używane oba te określenia zamiennie.

⁴⁵⁷ C. Mak, *Corporate sustainability due diligence: More than ticking the boxes?*, „Maastricht Journal of European and Comparative Law” 2022, t. 29, nr 3, s. 301–303, <https://doi.org/10.1177/1023263X221105714> (dostęp: 18.05.2025).

hamujący wzrost. W efekcie działania obywateli i organizacji sprzeciwiających się niektórym projektom rozwojowym bywają uznawane za „antyrozwojowe”, a tym samym – „antynarodowe”⁴⁵⁸. To rodzi obawę, że *due diligence* CSDDD może zostać sprowadzone do formalnego „odhaczania pól” (ang. *ticking the boxes*) bez realnej zmiany⁴⁵⁹. Tymczasem, przedsiębiorstwa powinny postrzegać swoją rolę społeczną, a nie jedynie ekonomiczną – jako wyspecjalizowane organy społeczeństwa, które działają w interesie publicznym⁴⁶⁰.

2.4.1. Gospodarka misji

Mariana Mazzucato zaczerpnęła pojęcie gospodarka misji (ang. *mission economy*), od eksploracji kosmosu w drugiej połowie XX wieku i wyścigu kosmicznego między Stanami Zjednoczonymi a ZSRR. Wysiłki Stanów Zjednoczonych w odkrywaniu przestrzeni poza obszarem ciał niebieskich, były możliwe dzięki ścisłej współpracy między sektorem prywatnym i publicznym. Państwo wówczas, było głównym podmiotem inicjującym działania w tym sektorze. M. Mazzucato podnosi, że dziś również konieczne jest podejście „zorientowane na misję”⁴⁶¹. Politykę zorientowaną na misję zdefiniować można „jako systemową politykę publiczną, która czerpie z wiedzy pionierskiej, aby osiągnąć określone cele lub jako wielką naukę wdrożoną w celu rozwiązania dużych problemów”⁴⁶². Współczesne misje, w porównaniu do pierwowzoru, przejawiają specyfikę, w której „społeczeństwa stoją dziś w obliczu wielu poważnych wyzwań, z których wiele ma zasięg globalny. Obejmują one niekorzystne zmiany klimatyczne, wyniszczające choroby, które nie są jeszcze pod kontrolą, niekontrolowany wzrost liczby ludności w wielu krajach o niskich dochodach w połączeniu ze stagnacją lub spadkiem liczby ludności w wielu gospodarkach o wysokich dochodach, szybką urbanizację w gospodarkach o niskich dochodach, która kładzie nacisk na świadczenie usług publicznych i inne”⁴⁶³. M. Mazzucato jako wyzwania, które wymagają podejścia

⁴⁵⁸ S. Deva, D. Birchall (red.), *Research Handbook on Human Rights and Business*, Cheltenham 2020, Edward Elgar Publishing, <https://doi.org/10.4337/9781786436405> (dostęp: 18.05.2025).

⁴⁵⁹ C. Mak, *Corporate sustainability due diligence: More than ticking the boxes?*..., op. cit., s. 302.

⁴⁶⁰ S. Deva, *Research handbook on human rights and business*..., op. cit.

⁴⁶¹ M. Mazzucato, *Mission economy: a moonshot guide to changing capitalism*, Allen Lane, 2021.

⁴⁶² M. Mazzucato, *Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 27, nr 5, październik 2018, s. 803–815, <https://doi.org/10.1093/icc/dty034> (dostęp: 18.05.2025).

⁴⁶³ D. Foray, D.C. Mowery, R.R. Nelson, *Public R&D and social challenges: What lessons from mission R&D programs?*, „Research Policy”, vol. 41, nr 10 (2012), s. 1697–1702, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.011> (dostęp: 18.05.2025).

zorientowanego na misję, wskazuje Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Powyższe tworzą bowiem wartość publiczną, czyli taką „która jest tworzona wspólnie dla celu publicznego”⁴⁶⁴.

Innowacje i partnerstwo publiczno-prywatne jest konieczne do zrealizowania tych misji zgodnie z przeświadczeniem, że: „tworzenie i wdrażanie bardziej skutecznych i odpowiednich technologii jest niezbędną częścią każdego rozwiązania. Oczywiście jest również, że same siły rynkowe nie są w stanie wywołać wszystkich inwestycji w badania i rozwój, które są potrzebne do tych rozwiązań, dlatego potrzebne są programy rządowe wspomagające rozwój i wdrażanie odpowiednich technologii”⁴⁶⁵. W tym kontekście Christoph Schneider przekonuje, że: „państwo jest najbardziej wpływowym podmiotem gospodarczym ze wszystkich, zwłaszcza jeśli chodzi o innowacje (...). To biznes jest na drugim miejscu i opiera się na tym, co zostało umożliwione wcześniej. Państwo jest kluczowym ryzykantem i innowatorem”⁴⁶⁶. Ta kooperacja w tej teorii przebiegać miałaby według schematu: „odgórnego planowania i oddolnych eksperymentów, które umieszczają wartość publiczną i cele społeczne w centrum działalności gospodarczej”⁴⁶⁷. W ramach takiej spółdzielczości oczekuje się: „podejmowania strategicznych decyzji dotyczących rodzaju przekrojowych zmian technologicznych, które będą miały wpływ na tworzenie możliwości w różnych sektorach (np. magazynowanie energii), rodzaju potrzebnego finansowania, rodzajów innowacyjnych firm, które będą potrzebować dodatkowego wsparcia, rodzaje współpracy z innymi podmiotami, które należy nawiązać (w sektorze trzecim i sektorze prywatnym), a także rodzaje przepisów i podatków, które mogą nagradzać pożądane zachowanie”⁴⁶⁸.

Tym samym poprzez misje państwo może skierować politykę i innowacje sektora prywatnego celem sprostania wyzwaniom społecznym. Gospodarka staje się „zakorzeniona (ang. *embeddedness*)” w instytucjach/celach społecznych, co przywołuje filozofię „Wielkiej Transformacji” Karla Polanyi, który wskazywał: „Wybitnym odkryciem ostatnich badań historycznych i antropologicznych jest to, że ekonomia człowieka jest z reguły zanurzona w jego relacjach społecznych. Nie działa on w celu zabezpieczenia swojego indywidualnego interesu w posiadaniu dóbr materialnych; działa on w celu zabezpieczenia swojej pozycji

⁴⁶⁴ M. Mazzucato, R. Kattel, *Getting serious about value*, UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 07) 2019, dostęp: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publications/2019/jun/getting-serious-about-value> (dostęp: 18.05.2025).

⁴⁶⁵ D. Foray, D.C. Mowery, R.R. Nelson, *Public R&D and social challenges...*, op. cit.

⁴⁶⁶ Ch. Schneider, *Book review: Mazzucato, Mariana (2021): Mission economy*, „Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis“ 2022, 31/1, s. 60.

⁴⁶⁷ T. Katof, *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism: by Mariana Mazzucato*, HarperCollins Publishers 2021, 272 s., „Review of Political Economy” 36, nr 5 (2023), s. 2121–2123, <https://doi.org/10.1080/09538259.2023.2178735> (dostęp: 18.05.2025).

⁴⁶⁸ M. Miedziński, M. Mazzucato, P. Ekins, *A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans*, 2019, 10.13140/RG.2.2.32445.82404 (dostęp: 18.05.2025).

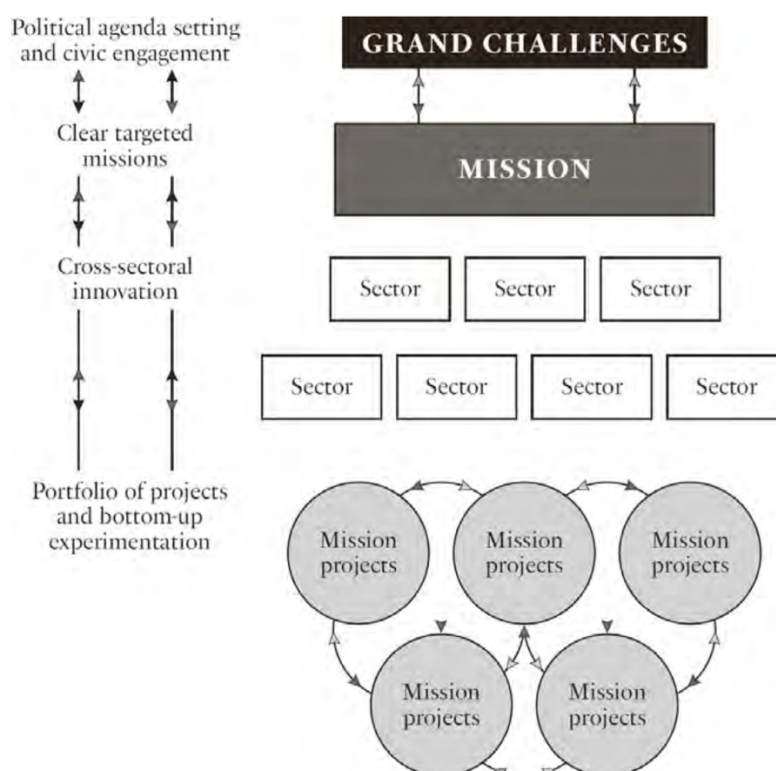
społecznej, swoich roszczeń społecznych, swoich aktywów społecznych. Ceni dobra materialne tylko w takim stopniu, w jakim służą one temu celowi”⁴⁶⁹.

M. Mazzucato wskazała także jak wprowadzać w życie misję, demonstrując swoją technikę „mapowania misji”. Mapa stanowi schemat, będący planem realizacji misji. Tym samym musi wskazywać wyraźny cel, perspektywę horyzontu czasowego i harmonogram ilustrujące proces dochodzenia do wizji, przy zaangażowaniu interesariuszy z różnych sektorów i dyscyplin⁴⁷⁰.

⁴⁶⁹ “The outstanding discovery of recent historical and anthropological research is that man's economy, as a rule, is submerged in his social relationships. He does not act so as to safeguard his individual interest in the possession of material goods; he acts so as to safeguard his social standing, his social claims, his social assets. He values material goods only in so far as they serve this end.” [w:] Karl Polanyi, *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*, Beacon Press Boston 2001, wyd. II, s. 48.

⁴⁷⁰ M. Miedzinski, M. Mazzucato, P Ekins, *A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs...*, op. cit.

Rysunek 2: Schemat mapowania misji.



Proces mapowania misji rozpoczyna się od postawienia kluczowego pytania: jaki problem chcemy rozwiązać? Problem ten następnie przekształcany jest w jasno określony cel, który nie tylko nadaje kierunek działaniom, ale również stymuluje inwestycje i innowacje w różnych sektorach gospodarki. Takie podejście sprzyja również powstawaniu nowych, często interdyscyplinarnych form współpracy, realizowanych na poziomie konkretnych projektów. Ilustracja obrazuje tę logikę postępowania – od zidentyfikowanego wyzwania, przez zdefiniowaną misję, aż po sektorowe inwestycje wspierane przez zestaw projektów wdrożeniowych.

Źródło: M. Mazzucato, *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism* (Allen Lane, 2021).

Gospodarka misji spotkała się jednak z pewną krytyką. Chociaż innowacyjność będąca substratem tej teorii, „jest jedynym sposobem dla najbardziej rozwiniętych krajów na zapewnienie zrównoważonego, długoterminowego wzrostu produktywności”⁴⁷¹, to jednak archetypiczne przykłady ekonomii misji, jak program Apollo czy model finansowania badań przez Agencję Zaawansowanych Projektów Badawczych (ARPA) Stanów Zjednoczonych⁴⁷², są z natury wysoce wyselekcjonowanymi epizodami bez oczywistych kontrfaktycznych⁴⁷³. Tym samym „trudno jest przedstawić wiarygodne dowody ekonometryczne na [ich]

⁴⁷¹ N. Bloom, J. Van Reenen, H. Williams, *A toolkit of policies to promote innovation*, [w:] *Journal of Economic Perspectives*, 33 (3), 2019.

⁴⁷² P. Azoulay, E. Fuchs, A. P. Goldstein, M. Kearney, *Funding Breakthrough Research: Promises and Challenges of the “ARPA Model”*, [w:] *Innovation Policy and the Economy*, nr 19, 2019, ss. 69-96.

⁴⁷³ Ibidem.

skuteczność i efektywność”⁴⁷⁴. Podobnie twierdzi Ross Brown: „polityka zorientowana na misję stanowi <<rozmyte>> kształtowanie polityki, które jest wysoce nieprzejrzyste, pozbawione wystarczających szczegółów i nie dostosowuje się do charakteru regionalnej innowacji i związanego z nią ekosystemu przedsiębiorczości”⁴⁷⁵. Przywołuje tym samym w kontekście ekonomii misji, ukuty przez Ann Markusen, termin *fuzzy concepts* (pl. pojęcie rozmyte), które „zakłada istnienie podmiotu, zjawiska lub procesu, który ma dwa lub więcej alternatywnych znaczeń, a zatem nie może być wiarygodnie zidentyfikowany lub zastosowany przez różnych czytelników lub badaczy”⁴⁷⁶.

Mimo krytycznych głosów pojawiających się w doktrynie, koncepcja gospodarki misji została skutecznie wdrożona w praktyce i wykorzystana do opracowania wytycznych dla unijnej polityki badań i innowacji. Jej założenia służą jako fundament dla kształtowania przyszłych programów ramowych Unii Europejskiej w tym obszarze⁴⁷⁷. W literaturze zwraca się uwagę, że to właśnie gospodarka misji – w odróżnieniu od kapitalizmu nastawionego wyłącznie na zysk – koncentruje się na rozwiązywaniu kluczowych wyzwań społecznych⁴⁷⁸. Unia Europejska, zwłaszcza poprzez program oraz Horizon Europe, wdraża nową filozofię polityki innowacyjnej opartą na tzw. misjach społecznych (ang. *societal missions*). Ich celem nie jest jedynie inspirowanie badań naukowych, ale również integracja i koordynacja działań legislacyjnych, inwestycyjnych, edukacyjnych i administracyjnych. U podstaw tego podejścia leży przekonanie, że innowacje nie powinny być celem samym w sobie, lecz narzędziem do osiągnięcia mierzalnych i istotnych społecznie rezultatów⁴⁷⁹. Taki sposób myślenia znajduje wyraz w polityce innowacyjnej zorientowanej na misje (*Mission-Oriented Innovation Policy*), która zakłada konieczność skoordynowanego działania różnych podmiotów – publicznych i prywatnych – wokół jasno określonych, strategicznych celów. W tym kontekście prawo odgrywa kluczową rolę jako bezpośredni instrument zarządzania misjami. Ustawodawstwo nie tylko tworzy sprzyjające ramy regulacyjne dla realizacji misji, ale również aktywnie wyznacza

⁴⁷⁴ Ibidem.

⁴⁷⁵ R. Brown, *Mission-oriented or mission adrift? A critical examination of mission-oriented regional innovation policies*, European Planning Studies, Latest Articles, 2020.

⁴⁷⁶ A. Markusen, *Fuzzy concepts, scanty evidence, policy distance: the case for rigour and policy relevance in critical regional studies*, [w:] Regional Studies, 37(6–7), 2003, ss. 701–717.

⁴⁷⁷ M. Mazzucato, *Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities*, op. cit.

⁴⁷⁸ E.J. Nylén, J. E. Johanson, J. Vakkuri, *Mission-oriented innovation policy as a hybridisation process: the case of transforming a national fertilising system*, [w:] Science and Public Policy, Volume 50, nr 3, 2023, ss. 509–520.

⁴⁷⁹ Komisja Europejska, „Horizon Europe – the next research and innovation framework programme”, https://commission.europa.eu/document/download/4bed1cc1-46aa-4e7d-a05f-663f4be57db2_en (dostęp: 18.05.2025).

kierunek niezbędnych transformacji systemowych⁴⁸⁰. Przykład implementacji tego podejścia stanowi Holandia, gdzie konkretne misje sektorowe zostały powierzone właściwym ministerstwom. Pełnią one nie tylko funkcję wspierającą innowacje, lecz również odgrywają aktywną rolę w ukierunkowywaniu procesów legislacyjnych, mobilizując różne sektory gospodarki i społeczeństwa wokół jasno określonych celów. W ten sposób prawo staje się nie tylko narzędziem regulacyjnym, ale również siłą napędową transformacji zgodnej z założeniami gospodarki misji⁴⁸¹.

2.4.2. Gospodarka w ramach ekonomii “obwarzanka”

Gospodarka w ramach obwarzanka stanowi wizualne ramy zrównoważonego rozwoju, ujęte w kształt pączka, poprzez połączenie koncepcji granic planetarnych z uzupełniającą koncepcją granic społecznych. Granice planetarne obejmują dziewięć procesów wskazanych przez zespół pod kierownictwem Johana Rockstroma oraz Willa Steffena: zmiana klimatu, zakwaszenie oceanów, zanieczyszczenie chemiczne, nawożenie azotem i fosforem, pobór słodkiej wody, zmiana struktura użytkowania ziemi, utrata różnorodności biologicznej, zanieczyszczenie powietrza, zużycie warstwy ozonowej⁴⁸². Samo pojęcie granic referuje konkretny punkt związany z globalnym procesem środowiskowym, poza który ludzkość nie powinna wykroczyć⁴⁸³. Z kolei granice społeczne wyznaczone są priorytetami społecznymi określonych w Celach Zrównoważonego Rozwoju ONZ z 2015 roku i dotyczą: żywności, zdrowia, edukacji, dochodu i pracy, wody i sanitariów, energii, dostępu do sieci, mieszkalnictwa, równości płci, równości społecznych, prawa do głosu w kwestiach politycznych, pokoju i sprawiedliwości⁴⁸⁴.

⁴⁸⁰ M. P. Hekkert, M. J. Janssen, J. H. Wesseling, S. O. Negro, *Mission-oriented innovation systems*, „Environmental Innovation and Societal Transitions” 2020, vol. 34, s. 76–79, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.11.011> (dostęp: 19.05.2025).

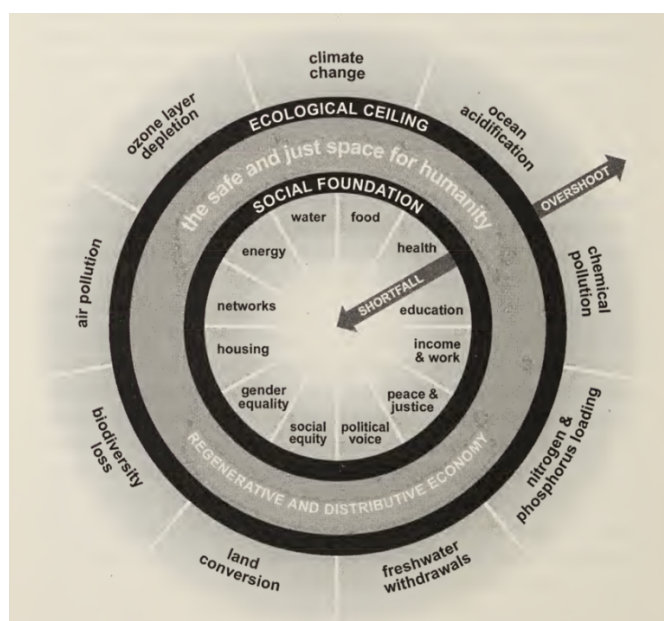
⁴⁸¹ Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, „Missies voor het onderzoek- en innovatiebeleid”, 26 april 2019, dostęp: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2019/04/26/missies> (dostęp: 18.05.2025).

⁴⁸² K. Raworth, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist* (Random House, 2018), s. 258.

⁴⁸³ W. Steffen, J. Rockstrom, R. Costanza, *How Defining Planetary Boundaries Can Transform Our Approach to Growth*, [w:] *Solutions-for a sustainable and desirable future*, 2(3), 2011, ss. 59-65.

⁴⁸⁴ K. Raworth, *Doughnut Economics...*, op. cit. s. 255.

Rysunek 3: Model obwarzanka jako ramy zrównoważonego rozwoju.



Ilustracja przedstawia wizualne ramy zrównoważonego rozwoju w formie obwarzanka (pączka), będące efektem połączenia dwóch kluczowych koncepcji: granic planetarnych oraz granic społecznych. Zewnętrzne pierścienie symbolizują granice planetarne, czyli ekologiczne limity funkcjonowania Ziemi, których przekroczenie prowadzi do nieodwracalnej degradacji środowiska. Wewnętrzne pierścienie odzwierciedlają z kolei granice społeczne, wyznaczające minimalne warunki godnego życia człowieka. Przestrzeń pomiędzy tymi dwoma granicami, czyli sam „obwarzanek”, to strefa, w której możliwe jest zaspokojenie potrzeb wszystkich ludzi w granicach możliwości naszej planety.

Źródło: K. Raworth, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist* (Random House, 2018), s. 38.

Powyższą ilustrację można opisać jako „(...) para koncentrycznych pierścieni. Poniżej wewnętrznego pierścienia - fundamentu społecznego - znajdują się krytyczne ludzkie niedostatki, takie jak głód i analfabetyzm. Za zewnętrznym pierścieniem - pułapem ekologicznym - znajduje się krytyczna degradacja planety, taka jak zmiany klimatu i utrata różnorodności biologicznej. Pomiędzy tymi dwoma pierścieniami znajduje się sam przestrzeń, w której możemy zaspokoić potrzeby wszystkich w ramach możliwości naszej planety”⁴⁸⁵. Istota diagramu sprowadza się zatem do prostego, lecz wymownego założenia: istnieje społeczny fundament dobrobytu, poniżej którego nikt nie powinien spaść, oraz ekologiczny pułap presji globalnej, którego nie powinniśmy przekraczać. Pomiędzy nimi znajduje się bezpieczna i sprawiedliwa przestrzeń dla wszystkich. Taki model, choć zyskał dużą popularność w debacie publicznej, nie pozostał wolny od krytyki naukowej. Jak zauważono: „Nałożenie okręgów tworzących pączek, zamiast umieszczenia zmiennych w inny możliwy sposób, jest wyłącznie strategią retoryczną i reklamową (której perswazyjności nie zaprzeczam,

⁴⁸⁵ Ibidem, s. 9.

biorąc pod uwagę jej sukces), a nie obiektywną i naukową reprezentacją ekonomicznie istotnej rzeczywistości”⁴⁸⁶.

Celem wdrożenia tej teorii w praktyce ma być nie nieskończony wzrost PKB, lecz prosperujący, zrównoważony “obwarzanek”, zachowujący równowagę między dobrostanem społecznym a ograniczeniami ekologicznymi⁴⁸⁷. Taki punkt wyjścia zakłada przekształcenie gospodarki kapitalistycznej – opartej na maksymalizacji zysków – w gospodarkę regeneracyjną i dystrybucyjną⁴⁸⁸. Źródeł konceptualnych tego podejścia można doszukiwać się w debacie dotyczącej silnej (ang. *strong*) i słabej (ang. *Weak*) trwałości (ang. *sustainability*), wywodzącej się z teorii optymalnego wzrostu gospodarczego. Debata ta sprowadza się m.in. do pytania: „Jak dużą część światowego – lub krajowego – zasobu nieodnawialnych surowców jest sprawiedliwa do wykorzystania przez obecne pokolenie, a ile powinno zostać dla przyszłych, które nie mają głosu w dzisiejszych decyzjach?”⁴⁸⁹ w modelu silnego zrównoważenia celem jest zachowanie zasobów naturalnych w niezmienionej ilości lub jakości, natomiast słabe zrównoważenie dopuszcza ich zastępowalność innymi formami kapitału⁴⁹⁰. Jednak dążenie do odejścia od PKB jako głównego miernika postępu spotkało się z krytyką, ponieważ „PKB jest wyjątkowo dobrym miernikiem zdolności kraju do realizacji tych celów, które jego obywatele uważają za wartościowe, i zwykle istnieje bardzo wysoka korelacja między tą zdolnością a tym, jak zadowoleni są ci obywatele z celów życiowych, które można osiągnąć dzięki ich gospodarce”⁴⁹¹. Podobnego zdania był Branko Milanović, który odniósł się do równomiernej dystrybucji dóbr między krajami i korelacji z PKB, uznając, że „jeśli wszyscy na świecie mają mieć możliwość osiągnięcia poziomu dochodów równego obecnej medianie w krajach bogatych, światowy PKB musiałby wzrosnąć trzykrotnie - nie uwzględniając wzrostu liczby ludności na świecie. (...) jeśli ktoś jest przeciwny potrojeniu światowego PKB, musi albo zaakceptować fakt, że połowa światowej populacji będzie nadal żyć w ubóstwie, albo

⁴⁸⁶ J.Z. Bonilla, *The fake sweetness of doughnut economics*, <https://mappingignorance.org/2022/12/05/the-fake-sweetness-of-doughnut-economics/#comments> (dostęp: 11.05.2025).

⁴⁸⁷ K. Raworth, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist*, op. cit., s. 46.

⁴⁸⁸ E. Sahan, C. Sanz Ruiz, K. Raworth, W. van Winden, D. van den Buuse, *What Doughnut Economics means for business: creating enterprises that are regenerative and distributive by design*, [w:] Faculty of Business and Economics, 2022.

⁴⁸⁹ R. M. Solow, *On the Intergenerational Allocation of Natural Resources*, [w:] The Scandinavian Journal of Economics, Vol. 88, nr 1, 1986, s. 141.

⁴⁹⁰ D. Pearce, K. Hamilton, G. Atkinson, *Measuring sustainable development: progress on indicators*, [w:] Environment and Development Economics, Vol. 1, nr 1, 1996, s. 87.

⁴⁹¹ J.Z. Bonilla, *The fake sweetness of doughnut economics*, op. cit.

przedstawić dowody na to, że intensywność emisji dwutlenku węgla w produkcji nagle spadnie”⁴⁹².

W tym ujęciu, *due diligence CSDDD* – rozumiane jako procedura *ex ante* – staje się praktycznym narzędziem realizującym założenia tego modelu. B. Sjöfjell postuluje, by cel korporacyjny jako konstrukcja prawna został sformułowany jako tworzenie „zrównoważonej wartości w granicach planety” – jak wskazano już w poprzedniej części niniejszej pracy. Jej zdaniem, osiągnięcie tego celu wymagałoby przeprowadzania w odstępach co najmniej trzechletnich rygorystycznej oceny zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstwa. Podstawowym środkiem ku temu ma być zastosowanie procedury *due diligence CSDDD* w całej działalności przedsiębiorstwa⁴⁹³. W tym kontekście CSDDD wydaje się być przełamaniem dotychczasowego braku woli politycznej, która wcześniej była wskazywana jako główny hamulec implementacji. Tym samym model ekonomiczny obwarzanka zyskuje coraz większe znaczenie jako schemat inkorporowany do prawa, dając podstawy dla rozwoju prawnie obowiązujących standardów odpowiedzialności przedsiębiorstw.

2.5. *Due diligence CSDDD* w kontekście teorii rekursywności prawa i globalnego ładu

Koncepcja rekursywności prawa zakłada, że tworzenie i wdrażanie norm jest procesem cyklicznym i dynamicznym. Prawo ewoluuje w odpowiedzi na działania różnych aktorów – państw, organizacji międzynarodowych, profesjonalistów prawa – oraz zmieniające się warunki społeczne i polityczne. Normy nie tylko są ustanawiane, ale także nieustannie reinterpretowane i dostosowywane do nowych wyzwań. Rekursywność podkreśla wzajemne oddziaływanie prawa i instytucji, gdzie każde kolejne ogniwo cyklu wpływa na kolejne⁴⁹⁴. W tym ujęciu prawo staje się żywym systemem, kształtowanym przez powtarzające się procesy adaptacji i modyfikacji – co dobrze oddaje samo pojęcie rekursji (z łac. *recurrere* – powracać).

W tym ujęciu *due diligence CSDDD* nie tylko reaguje na zmieniające się otoczenie prawne, ale również staje się impulsem dla dalszych przemian. Praktyka ta została początkowo rozwinięta na poziomie międzynarodowym, a następnie implementowana

⁴⁹² B. Milanovic, *Kate Raworth's economics of miracles*, 6 czerwca 2018, <https://glineq.blogspot.com/2018/06/kate-raworths-economics-of-miracles.html> (dostęp: 19.05.2025).

⁴⁹³ B. Sjöfjell, *Sustainable Value Creation Within Planetary Boundaries—Reforming Corporate Purpose and Duties of the Corporate Board*, „Sustainability” 2020, nr 12, s. 6245, <https://doi.org/10.3390/su12156245> (dostęp: 19.05.2025).

⁴⁹⁴ S. Liu, *Recursivity in legal change: Lawyers and reforms of China's criminal procedure law*, „Law and Social Inquiry” 2009, vol. 34, nr 4, s. 911–950, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1747-4469.2009.01169.x> (dostęp: 19.05.2025).

w ramach porządków krajowych, jako odpowiedź na rosnące oczekiwania wobec biznesu w zakresie poszanowania praw człowieka i środowiska. Zgodnie z logiką rekursywności, *due diligence CSDDD* uczestniczy w cyklicznym obiegu: normy międzynarodowe inspirują krajowe regulacje, które z kolei są interpretowane i wdrażane przez różne instytucje – od państwowych organów po prywatne przedsiębiorstwa – w zróżnicowanych kontekstach społeczno-gospodarczych. Tym samym mamy do czynienia z rekursywnym sprzężeniem zwrotnym między prawem a praktyką – każde z nich współtworzy i modyfikuje drugie.

W tę problematykę wpisuje się również koncepcja Carla Schmitta dotycząca nowego globalnego porządku prawnego – *jus publicum europaeum* – oraz idei *nomos ziemi*⁴⁹⁵. Przewidywał on odejście od klasycznego porządku międzynarodowego opartego na państwach narodowych i relacjach między lądem a morzem. W jego miejsce miałby powstać system oparty na tzw. *Großräume* – wielkich przestrzeniach geopolitycznych, wewnętrznie jednorodnych, ale wzajemnie odrębnych, w których dominują różne formy regulacji i władzy⁴⁹⁶. W takim układzie prawo nie jest już domeną wyłącznie państw, lecz staje się narzędziem zarządzania stosowanym przez rozproszone podmioty, w tym korporacje, organizacje międzynarodowe i sieci międzyrządowe⁴⁹⁷. Z tej perspektywy narzędzia takie jak *due diligence CSDDD* nie tylko wpisują się w nowy porządek regulacyjny, ale wręcz stanowią jego fundament. Przeniesienie odpowiedzialności – np. za dostęp do środków zaradczych czy prewencję naruszeń praw człowieka – z państw na aktorów prywatnych jest próbą redefinicji tego, kto i jak odpowiada za przestrzeganie prawa w erze globalizacji. Jak zauważa Jean L. Cohen, taka transformacja prowadzi do powstania nakładających się „wspólnot losu”, w których analiza regulacyjna musi wychodzić poza granice państw i obejmować ich wewnętrzne elementy – w tym właśnie przedsiębiorstwa⁴⁹⁸.

W rezultacie rozwój norm dotyczących *due diligence CSDDD* staje się wyrazem globalnych przesunień regulacyjnych. Proces ten ma charakter wielopoziomowy, nieliniowy i pozostaje otwarty na zmiany, co czyni go przykładem rekursywnego kształtowania prawa w praktyce. *Due diligence CSDDD* ilustruje zatem nie tylko transformację odpowiedzialności korporacyjnej, lecz także szerszą ewolucję współczesnego porządku prawnego.

⁴⁹⁵ C. Schmitt, *The Nomos of the Earth in the International Law of the Jus Publicum Europaeum*, Telos Press Publishing, New York 2006, s. 354–55.

⁴⁹⁶ Ibidem.

⁴⁹⁷ J.L. Cohen, *Whose Sovereignty? Empire Versus International Law*, „Ethics and International Affairs” 2004, nr 18(3), s. 1–24, DOI: 10.1111/j.1747-7093.2004.tb00474.x, dostęp: 19.05.2025 (dostęp: 19.05.2025).

⁴⁹⁸ Ibidem.

2.6. Podsumowanie

Podstawy teoretyczne *due diligence CSDDD* osadzone są w dwóch kluczowych koncepcjach wywodzących się z praktyki biznesowej – CSR i CG. Obie stanowią elementy szerszych ram instytucjonalnych funkcjonowania przedsiębiorstwa w społeczeństwie, a ich znaczenie wykracza poza codzienną praktykę – tworzą one fundamenty analityczne, które zbliżają sferę biznesu do wymogów prawnych. Choć obie koncepcje odnoszą się do otoczenia zewnętrznego, czynią to w różny sposób:

- CSR skupia się na oddziaływaniu firmy na społeczeństwo i środowisko oraz na wpływie czynników zewnętrznych na jej działania,
- CG koncentruje się na tym, jak te same czynniki wpływają na wewnętrzne mechanizmy zarządzania i strukturę władzy w firmie.

Z uwagi na ten punkt styku – czyli relację między światem biznesu a porządkiem prawnym – oraz fakt, że zarówno CSR, jak i CG odnoszą się do otoczenia zewnętrznego, najpełniejsze uzasadnienie dla teoretycznych podstaw *due diligence CSDDD* w ujęciu prawnym odnaleźć można w niepozytywistycznych koncepcjach prawa, takich jak przywołane, teoria prawa responsywnego czy teoria prawa refleksyjnego. Koncepcje te uznają istnienie związku między prawem a moralnością i odchodzą od wyłącznie formalistycznego, jurydycznego rozumienia prawa⁴⁹⁹. Tym samym, prawo nie może być pojmowane jedynie jako zbiór elementów autorytatywnego stanowienia – musi również uwzględniać społeczny kontekst funkcjonowania jednostek i organizacji. Takie podejście umożliwia bardziej adekwatne uzasadnienie odpowiedzialności przedsiębiorstw wzdłuż całego łańcucha wartości, ponieważ granica działalności firmy nie ogranicza się do jednej jurysdykcji ani do formalnej struktury organizacyjnej. W rzeczywistości obejmuje ona rzeczywiste relacje zależności i kontroli między powiązаныmi podmiotami, niezależnie od ich statusu prawnego.

W ten sposób kształtuje się nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem, w którym odpowiedzialność firmy nie kończy się na granicach formalnych, lecz obejmuje całą sferę jej oddziaływania – społecznego, środowiskowego. Stąd też instytucjonalizacja *due diligence CSDDD* i uwzględnienie go w ramach porządku prawnego staje się logiczną konsekwencją tego przesunięcia paradygmatu.

⁴⁹⁹ J. Potrzeńcz, *Przydatność niepozytywistycznej koncepcji prawa w procesie dochodzenia do słusznego prawa przed Trybunałem Konstytucyjnym*, „Przegląd Sejmowy”, nr 5, 2009, s. 53–70, <http://hdl.handle.net/20.500.12153/2798> (dostęp: 19.05.2025).

Rozdział TRZECI

Łańcuch wartości

3.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału

Pojęcie „łańcuch wartości” (ang. *value chain*) nie ma precyzyjnej definicji prawnej⁵⁰⁰, lecz jest szeroko stosowane w literaturze i praktyce gospodarczej. Prawo do tej pory analizowało to zagadnienie jedynie pobieżnie, bez głębszego wnikania w pełną złożoność i wpływ łańcuchów wartości na różne aspekty regulacyjne⁵⁰¹. Może to budzić szczególne zdziwienie, zważywszy na fakt, że łańcuchy wartości – podobnie jak pokrewne pojęcia, takie jak łańcuch dostaw czy łańcuch działalności – są kształtowane w zależności od rodzaju powiązań: albo przez prawo spółek w przypadku integracji pionowej, albo przez prawo cywilne w odniesieniu do zobowiązań wynikających z relacji z podmiotami trzecimi⁵⁰². W każdym z tych przypadków możemy mieć do czynienia z odmiennymi systemami prawnymi, a potencjalnie także z jurysdykcją różnych państw.

Mimo to, łańcuchy wartości jako specyficzna forma organizacji produkcji i handlu nadal stanowią nowe zagadnienie i nie można ich w pełni utożsamiać z podobnymi instytucjami, takimi jak franczyza czy długoterminowe współpracy, które są analizowane w ramach sieci kontraktowych, teorii umów relacyjnych i zarządzania kontraktami⁵⁰³. Relacje te dotyczą bowiem stosunków na mniejszą skalę. Ponadto obowiązki sieciowe analizowano głównie w kontekście relacji między uczestnikami sieci, pomijając mikrostrukturę poszczególnych przedsiębiorstw oraz ich rolę jako niezależnych podmiotów ponoszących odpowiedzialność w ramach sieci⁵⁰⁴. Mając powyższe na uwadze, można dostrzec rosnącą tendencję do rozwijania koncepcji „prawa globalnych łańcuchów wartości” (ang. *law of global value chains*) lub globalnej regulacji cywilnej (ang. *global civil regulation*)⁵⁰⁵. Jest to interdyscyplinarna i jednocześnie dogmatycznie złożona dziedzina, której legitymacja, zarządzanie oraz wdrażanie

⁵⁰⁰ J. Salminen, M. Rajavuori, *Transnational sustainability laws and the regulation of global value chains: comparison and a framework for analysis*, „Maastricht Journal of European and Comparative Law” 2019, t. 26, nr 5, s. 602–627, <https://doi.org/10.1177/1023263X19871025> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁰¹ The IGLP Law and Global Production Working Group, *The role of law in global value chains: a research manifesto*, „London Review of International Law” 2016, t. 4, nr 1, s. 57–79, <https://doi.org/10.1093/lril/lrw003> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁰² J. Salminen, M. Rajavuori, *Transnational sustainability laws and the regulation of global value chains...*, op. cit.

⁵⁰³ A. Beckers, *Globale Wertschöpfungsketten: Theorie und Dogmatik unternehmensbezogener Pflichten*, 7 (2021) 220–251, Beck online.

⁵⁰⁴ Ibidem.

⁵⁰⁵ J. Salminen, M. Rajavuori, *Transnational sustainability laws and the regulation of global value chains...*, op. cit.

nie opierają się na władzy publicznej⁵⁰⁶. Zarządzanie to powstaje obok lub wokół państwa, a nie za jego pośrednictwem, przy czym podstawą regulacji cywilnych jest „miękkie prawo” lub prawo prywatne, a nie na formalne standardy prawnie egzekwowalne. W przypadkach naruszeń, sprawcy najczęściej spotykają się z karami społecznymi lub rynkowymi, a nie sankcjami prawnymi. Regulacja cywilna rozszerza władzę regulacyjną „na boki”, wykraczając poza granice państwowe, angażując globalnych aktorów pozapaństwowych⁵⁰⁷. Jej ostatni rozwój odzwierciedla rozszerzoną „rolę publiczną sektora prywatnego” oraz rosnące znaczenie „prywatnej władzy” w globalnym zarządzaniu⁵⁰⁸. Kluczowym aspektem tej dziedziny są zagadnienia związane z władzą kontraktową, realizowaną przez prywatne kontrakty w globalnych łańcuchach dostaw⁵⁰⁹. Istotnym elementem tego podejścia jest pojęcie „prywatności” tych kontraktów, które są zawierane w ramach zasady równości i autonomii stron, umożliwiając im swobodne kształtowanie treści relacji zgodnie z własnym uznaniem. Z drugiej strony, nacisk na „prywatność” oznacza, że te kontrakty nie mieszczą się w tradycyjnych formach samoregulacji, które są wyłącznie kontrolowane przez same firmy i nie uwzględniają wpływu zewnętrznych aktorów, takich jak organizacje pozarządowe czy społeczeństwo obywatelskie. Stanowią formę prywatnego zarządzania (ang. *private government*) jako przeciwieństwo zarządzania publicznego (ang. *public government*), „Prywatne zarządzanie pomaga wzmocnić pozycję globalnego społeczeństwa obywatelskiego, zapewniając grupom aktywistów dźwignie polityczne, które istnieją poza systemami państwowymi”⁵¹⁰.

W związku z tym, legitymacja tej formy władzy – a przynajmniej zachowanie statusu quo – wskazuje, że prywatna władza kontraktowa jest postrzegana jako bardziej efektywna i pożądana w skali globalnej niż regulacje państwowe⁵¹¹. Robert McCorquodale i Justine Nolan podkreślili znaczenie tego, odnosząc się do koncepcji “zarządzania sieciowego” (ang. *networked governance*), które “wykracza poza tradycyjną i formalną rolę odgrywaną przez

⁵⁰⁶ D. Vogel, *Chapter five. The Private Regulation of Global Corporate Conduct*, w: *The Politics of Global Regulation*, red. W. Mattli, N. Woods, Princeton: Princeton University Press 2009, s. 151–188, <https://doi.org/10.1515/9781400830732.151> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁰⁷ Ibidem.

⁵⁰⁸ J. Teixeira de Freitas, *Prioritisation under Value Chain Due Diligence*, „European Journal of Risk Regulation” 2024, t. 15, nr 4, s. 985–998, doi:10.1017/err.2024.19 (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁰⁹ A. C. Cutler, *Private transnational governance in global value chains. Contract as a neglected dimension*, [w:] A. C. Cutler, T. Dietz (red.), *The Politics of Private Transnational Governance by Contract*, Routledge 2017, <https://doi.org/10.4324/9781315409573> (dostęp: 19.05.2025).

⁵¹⁰ R. Falkner, *Private Environmental Governance and International Relations: Exploring the Links*, „Global Environmental Politics” 2003, nr 3, s. 72–87, <https://doi.org/10.1162/15263800322068227> (dostęp: 19.05.2025).

⁵¹¹ A. C. Cutler, *Private transnational governance in global value chains...*, *op. cit.*

państwa jako głównego regulatora i nie tylko zachęca, ale w dużym stopniu polega na »rynku« w celu nadzorowania problemu»⁵¹². W tym kontekście podstawowe pytanie brzmi: przed kim i za co ponoszą odpowiedzialność strony kontraktu?⁵¹³

Dodatkowe trudności ustalenia powyższych dostarcza wspomniane na wstępie rozproszenie terminologiczne w języku prawnym. W dokumentach Unii Europejskiej występuje kilka określeń o zbliżonym, choć nie tożsamym znaczeniu. Oprócz pojęcia „łańcuch wartości”, które pojawia się 28 razy na poziomie rozporządzeń i dyrektyw⁵¹⁴, stosowane są także terminy „łańcuch dostaw” (168 razy)⁵¹⁵ oraz „łańcuch działalności”⁵¹⁶. Terminologia ta bywa stosowana zarówno synonimicznie, jak i w odmiennych znaczeniach, co prowadzi do braku jednolitości językowej. Aby właściwie określić charakter danego „łańcucha” w kontekście prawnym, konieczna jest analiza aktu prawnego, w którym się pojawia. Należy przy tym pamiętać, że „łańcuch wartości” to najszersze pojęcie. Aby lepiej zobrazować różnorodność powyższych terminów w kontekście prawnym Unii Europejskiej, w poniższej tabeli przedstawiono różne definicje stosowane w dokumentach UE:

Tabela 3: Różnorodność terminologiczna i zakres regulacji łańcuchów wartości w prawie Unii Europejskiej.

Nr	Rodzaj łańcucha	Definicja	Źródło
1	Łańcuch wartości surowców	„łańcuch wartości surowców” oznacza wszystkie działania i procesy mające miejsce przy poszukiwaniu, wydobywaniu, przeróbce i recyklingu surowców;	Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1252 z dnia 11 kwietnia 2024 r.
2	Łańcuch wartości półprzewodników	Oznacza zbiór działań związanych z produktem półprzewodnikowym od momentu stworzenia koncepcji do końcowego zastosowania, w tym surowce, badania, rozwój, wytwarzanie, testowanie, montaż, recykling.	Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/1781 z dnia 13 września 2023 r.
3	Łańcuch dostaw półprzewodników	System działań, organizacji i zasobów związanych z produkcją półprzewodników, obejmujący surowce, projektowanie, wytwarzanie, montaż, testowanie i instalację;	Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/1781 z dnia 13 września 2023 r.
4	Łańcuch wartości innowacji	Pełna integracja łańcucha wartości innowacji – od pomysłu do produktu, od ucznia do przedsiębiorcy, wsparcie start-upów i skalowanie działalności;	Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/695 z dnia 28 kwietnia 2021 r.

⁵¹² R. McCorquodale, J. Nolan, *The Effectiveness of Human Rights Due Diligence for Preventing Business Human Rights Abuses*, „Netherlands International Law Review” 2021, t. 68, s. 455–478, <https://doi.org/10.1007/s40802-021-00201-x> (dostęp: 19.05.2025). „transcends the traditional and formal role played by States as the primary regulator and not only encourages, but heavily relies on the ‘marketplace’ to police the problem” [w:] R.L. Hansen, R.G. Pillay, *Filling the Accountability Gap: Misleading Conduct Law in Business and Human Rights*, „Human Rights Law Review”, vol. 24, nr 4, grudzień 2024, <https://doi.org/10.1093/hrlr/ngae022> (dostęp: 19.05.2025).

⁵¹³ A. C. Cutler, *Private transnational governance in global value chains...*, *op. cit.*

⁵¹⁴ Zgodnie z danymi z wyszukiwarki EUR-Lex, ekstrakcja przeprowadzona na dzień 15.06.2024 obejmowała 31 rekordów, z czego 3 są nieobowiązujące.

⁵¹⁵ Przy zawężeniu wyszukiwania do rozporządzeń i dyrektyw wydanych w ramach zwykłej procedury legislacyjnej (COD), ekstrakcja na dzień 17.06.2024 zwróciła łącznie 180 wyników, z których 12 jest już nieobowiązujących.

⁵¹⁶ Natomiast przy takim samym zawężeniu oraz dodatkowym kryterium dotyczącego aktów, które nadal pozostają w mocy jak w przypisie nr 515, na dzień 17.06.2024 nie znaleziono żadnych wyników.

5	Krótki łańcuch dostaw	Łańcuch dostaw z ograniczoną liczbą podmiotów, lokalny rozwój gospodarczy, ścisłe powiązania geograficzne i społeczne między producentami, przetwórcami a konsumentami;	Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r.
6	Łańcuch dostaw minerałów	System działań i zasobów związanych z przemieszczaniem i przetwarzaniem minerałów od wydobywania do produktu końcowego;	Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/821 z dnia 17 maja 2017 r.
7	Łańcuch działalności	Obejmuje działalność partnerów biznesowych na wyższym i niższym szczeblu łańcucha dostaw: od pozyskiwania surowców, produkcji, transportu po dystrybucję i przechowywanie produktów;	Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 z dnia 13 czerwca 2024 r.

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższa tabela przedstawia również dwie główne strategie wprowadzania obowiązków prawnych w zakresie *due diligence CSDDD* w ramach łańcuchów wartości: (1) tworzenie rozwiązań horyzontalnych, rozszerzających obowiązki na wszystkie globalnie działające firmy, oraz (2) opracowywanie specyficznych regulacji dostosowanych do poszczególnych branż i produktów⁵¹⁷.

Precyzyjne określenie zakresu danego łańcucha, uwzględniające zarówno działania przedsiębiorstwa, jak i jego partnerów biznesowych, umożliwia dokładniejsze zrozumienie odpowiedzialności za potencjalne negatywne skutki dla praw człowieka i środowiska. Bowiem po zidentyfikowaniu i sklasyfikowaniu ryzyk w ramach *due diligence CSDDD*, działania te powinny obejmować także procedury regularnej oceny działalności podmiotów w ramach tychże łańcuchów. Dotychczas korporacje rzadko ponosiły odpowiedzialność – zwłaszcza prawną – za szkody transgraniczne w globalnych łańcuchach wartości, często spowodowane działaniami lub zaniedbaniami ich spółek zależnych i podwykonawców.

Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie pojęcia łańcucha wartości poprzez: (i) przedstawienie jego historycznego rozwoju, oraz (ii) analizę współczesnego ujęcia w różnych dyscyplinach poza prawnymi. Wywód ten stanowi teoretyczną podstawę dla zagadnień dotyczących odpowiedzialności korporacji transnarodowych w łańcuchach wartości, które zostaną omówione w drugiej części pracy, w rozdziale VII.

⁵¹⁷ A. Beckers, *Globale Wertschöpfungsketten: Theorie und Dogmatik unternehmensbezogener Pflichten...*, op. cit.

3.2. Ewolucja pojęcia łańcucha wartości w kontekście politycznej ekonomii rozwoju

Obszarowo korzenie analizy łańcucha wartości można upatrywać w politycznej ekonomii rozwoju⁵¹⁸. W historii badań wskazywane są trzy kierunki⁵¹⁹:

1. łańcuch towarowy (ang. *commodity chain*);
2. globalny łańcuch towarowy⁵²⁰
3. globalny łańcuch wartości⁵²¹.

Pojęcie globalnego łańcucha wartości jest zatem najszerszym wśród wyżej wymienionych.

Łańcuch towarowy został zdefiniowany przez Terrence Hopkina i Immanuela Wallersteina jako sieć procesów pracy i produkcji, których końcowym rezultatem jest gotowy towar, analizowane w ramach teorii systemów-świata (ang. *World-Systems Theory*)⁵²². Ma on bardziej socjologiczne podłoże, ponieważ uwzględnia nie tylko etapy transformacji surowców w dobra finalne, ale także sieci łączące te działania z procesami społecznymi, takimi jak reprodukcja siły roboczej, która stanowi kluczowy element tego procesu⁵²³. Z czasem badania te rozszerzono o kontekst globalizacji, wykorzystując teorię instytucjonalnej ekonomii do analizy gospodarek zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się⁵²⁴. Umożliwiło to opracowanie teorii globalnego łańcucha towarowego, rozumianego jako zbiór powiązań między firmami, które łączą producentów, dostawców i podwykonawców w globalnych branżach, a ostatecznie – z rynkami międzynarodowymi⁵²⁵.

W tym kontekście dostrzega się istotne różnice w podejściu do postrzegania procesów otwierania się gospodarek, zwłaszcza w odniesieniu do łańcucha towarowego oraz globalnego łańcucha towarowego. W przypadku łańcucha towarowego mówimy bardziej o internacjonalizacji, czyli geograficznym rozszerzeniu działalności gospodarczej poza granice państw⁵²⁶. Globalizacja, z kolei, charakteryzuje drugi z wymienionych kierunków, i oznacza

⁵¹⁸ K. Eller, *Is 'Global Value Chain' a Legal Concept?: Situating Contract Law in Discourses Around Global Production*, „European Review of Contract Law” 2020, vol. 16, nr 1, s. 3–24, <https://doi.org/10.1515/ercl-2020-0002> (dostęp: 19.05.2025).

⁵¹⁹ J. Bair, *Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward*, „Competition & Change” 2005, vol. 9, nr 2, s. 153–180, DOI:10.1179/102452905X45382 (dostęp: 19.05.2025).

⁵²⁰ Globalny łańcuch towarowy, ang. *global commodity chain*, dalej jako “GCC”.

⁵²¹ Globalny łańcuch wartości, ang. *global value chain*, dalej jako “GVC”.

⁵²² T. K. Hopkins, I. Wallerstein, *Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800*, „Review (Fernand Braudel Center)”, t. 10, nr 1, 1986, s. 157–170, <http://www.jstor.org/stable/40241052> (dostęp: 9.07.2024).

⁵²³ J. Bair, *Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward...*, op. cit.

⁵²⁴ M. Frankowska, *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości: próba usystematyzowania koncepcji*, „Zeszyty Naukowe. Problemy Transportu i Logistyki” / Uniwersytet Szczeciński, nr 31 (2015), s. 77–91, DOI 10.18276/ptl.2015.31-05 (dostęp: 19.05.2025).

⁵²⁵ J. Bair, *Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward...*, op. cit.

⁵²⁶ G. Gereffi, *A commodity chains framework for analyzing global industries*, „Institute of Development Studies”, 12 VIII 1999, https://eco.ieu.edu.tr/wp-content/Gereffi_CommodityChains99.pdf (dostęp: 19.05.2025).

funkcjonalną integrację działań rozproszonych na arenie międzynarodowej⁵²⁷. W tym przypadku wyróżnia się dwa odrębne typy międzynarodowych sieci gospodarczych: napędzane przez producentów (ang. *Producer-Driven*) oraz napędzane przez nabywców (ang. *Buyer-Driven*)⁵²⁸. Timothy J. Sturgeon podsumował przyczyny rozwoju koncepcji GVC, wskazując na nie w kontrze do podejścia GCC.

Tabela 4: Różnice w podejściu do analizy łańcucha wartości: GCC a GVC.

GCC		GVC
tabele wejścia-wyjścia" (ang. <i>input-output</i>)	Firmy oraz większe sieci i branże, w których działają, można opisać jako połączenie różnych działań, które razem tworzą wartość dodaną.	Poprawa w technologiach informacyjnych oraz ustaleniu standardów branżowych pozwalała na systematyczne zapisywanie skomplikowanych informacji, co z kolei ułatwiało wdrażanie organizacji działających w formie sieci w branżach wymagających zaawansowanej technologii.
geograficzny" (ang. <i>geographic</i>)	Każde z tych działań można przypisać do konkretnej organizacji oraz określonej lokalizacji geograficznej. Łańcuch wartości jest powiązany z tabelami wejść-wyjść (input-output). Zasadniczo, posiadając takie tabele dla wszystkich krajów na świecie, można by obliczyć łańcuch wartości dla każdego finalnego produktu sprzedawanego w każdym kraju.	Elastyczny sprzęt inwestycyjny umożliwił połączenie produkcji wymagającej dużych nakładów technologicznych i kapitałowych w ten sam sposób, w jaki wcześniej łączono produkcję opartą na pracy, co ułatwiało rozwój sieciowych form organizacji w branżach intensywnie wykorzystujących technologie.
Governance – zarządzanie na poziomie przedsiębiorstwa	Zarządzanie i struktury instytucjonalne są ściśle powiązane z pierwszymi dwoma czynnikami,	Zaawansowane narzędzia do zarządzania łańcuchem dostaw sprawiały, że przemysł oparty na pracy ręcznej przesunął się w kierunku wyższych technologii.
instytucjonalny" (ang. <i>institutional</i>)	wpływając na ich rozwój i funkcjonowanie.	Zwiększenie outsourcingu przez firmy produkcyjne oraz większe zaangażowanie detalistów w proces tworzenia produktów (marki własne) powodowały zacieranie się granicy między nabywcami a producentami.

Źródło: T. J. Sturgeon, *Conceptualizing integrative trade: the global value chains framework*, „Trade Policy Research” 2006, nr 6, s. 35, https://publications.gc.ca/collections/collection_2014/maecd-dfatd/FR2-5-2006-4-eng.pdf (dostęp: 19.05.2025).

⁵²⁷ P. Dicken, *Global Shift: Transforming the World Economy*, 3rd ed., New York 1998, s. 5, za: T. J. Sturgeon, *Conceptualizing integrative trade: the global value chains framework*, „Trade Policy Research” 2006, nr 6, s. 35, https://publications.gc.ca/collections/collection_2014/maecd-dfatd/FR2-5-2006-4-eng.pdf (dostęp: 19.05.2025).

⁵²⁸ G. Gereffi, *A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries*, 1999, https://www.researchgate.net/publication/228810211_A_Commodity_Chains_Framework_for_Analyzing_Global_Industries (dostęp: 19.05.2025).

W odniesieniu do ostatniej koncepcji globalnego łańcucha wartości, początkowo jej nazwa stanowiła synonim do dwóch pierwszych⁵²⁹. Jednak w 2005 roku Gary Gereffi, John Humphrey i Timothy Sturgeon opracowali teoretyczne ramy tego podejścia, co przyczyniło się do neoliberalizacji teorii dotyczącej łańcuchów wartości⁵³⁰. Różnice powyżsi autorzy próbowali wykazać za pomocą teorii zarządzania globalnym łańcuchem wartości (ang. *theory of global value chain governance*). Trudnym jest wskazanie różnic pomiędzy GCC a GVC, gdyż wydaje się, że GVC jest konsekwencją GCC. Dlatego też więcej jest podobieństw. W odniesieniu do tych różnic i podobieństw, autorzy GVC próbują wskazać, że struktura globalnych łańcuchów wartości zależy w dużej mierze od trzech zmiennych: złożoności transakcji (ang. *complexity of transactions*), zdolności do kodyfikacji transakcji (ang. *ability to codify transactions*) oraz możliwości bazy dostaw (ang. *capabilities in the supply-base*)⁵³¹. Zmienne te mogą być determinowane przez cechy technologiczne produktów i procesów, ale często zależą także od skuteczności podmiotów branżowych i procesów społecznych, które otaczają rozwój, rozpowszechnianie i przyjmowanie standardów i innych mechanizmów kodyfikacji. To właśnie ten ostatni zestaw determinantów otwiera przestrzeń do interwencji politycznych i strategii korporacyjnych⁵³². To właśnie ten ostatni zestaw determinantów otwiera drzwi dla interwencji politycznych i strategii korporacyjnych⁵³³.

Ramy globalnych łańcuchów wartości koncentrują się na naturze i treści powiązań między firmami oraz sile, która reguluje koordynację łańcucha wartości, głównie między nabywcami a kilkoma pierwszymi szczeblami dostawców⁵³⁴. W tym ujęciu G. Gereffi podkreślał, że łańcuch wartości koncentruje się na tworzeniu wartości i ich przechwytywaniu w pełnym zakresie działań w obrębie łańcucha, unikając ograniczających konotacji związanych z pojęciem towaru, które w niektórych przypadkach oznacza produkcję niezróżnicowanych dóbr o niskich barierach dostępu⁵³⁵. Podejście GVC pozwala na zrozumienie, w jaki sposób

⁵²⁹ G. Gereffi, J. Humphrey, R. Kaplinsky, T. Sturgeon, *Introduction: Globalisation, Value Chains and Development*, „IDS Bulletin” 2001, nr 32, s. 1–8, <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003001.x> (dostęp: 19.05.2025).

⁵³⁰ G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The governance of global value chains*, „Review of International Political Economy” 2005, vol. 12, nr 1, s. 78–104, <https://doi.org/10.1080/09692290500049805> (dostęp: 19.05.2025).

⁵³¹ G. Gereffi, J. Humphrey, R. Kaplinsky, T. Sturgeon, *Introduction: Globalisation, Value Chains and Development...*, *op. cit.*

⁵³² Ibidem.

⁵³³ Ibidem.

⁵³⁴ Ibidem.

⁵³⁵ G. Gereffi, *The Global Economy: Organization, Governance, and Development*, 2005, DOI: 10.1017/9781108559423.006 (dostęp: 19.05.2025).

firmy są powiązane w globalnej gospodarce, a także uwzględnia szerszy kontekst instytucjonalny tych powiązań, w tym politykę handlową, regulacje i standardy⁵³⁶.

W latach 80. XX wieku M.E. Porter wprowadził nowe znaczenie łańcucha wartości, odnosząc go do mechanizmu powstawania wartości w przedsiębiorstwie⁵³⁷. Zgodnie z jego koncepcją każda organizacja steruje dwoma rodzajami działalności: podstawową i pomocniczą. To umożliwiło wyróżnienie dwóch odmian łańcucha wartości: wewnętrznego, obejmującego funkcje zarządzania oraz procesy podstawowe i obsługowe (logistyczne) w ramach organizacji firmy, oraz zewnętrznego, który jest układem kooperacyjnym łączącym przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami. W ramach łańcucha wartości każda organizacja jest postrzegana jako zbiór odrębnych, ale powiązanych ze sobą rodzajów działalności (procesów)⁵³⁸. Taka koncepcja łańcucha wartości została zinterpretowana na dwa sposoby. Klasyczna interpretacja odpowiada podejściu instrumentalnemu, które dominuje w świecie biznesu od 30 lat. W tym ujęciu chodzi o identyfikowanie działań, które generują wartość, oraz intensyfikowanie inwestycji w te obszary, przy jednoczesnym outsourcowaniu lub zlecaniu innych działań. Stąd popularne hasło „skupienie się na podstawowej działalności firmy”⁵³⁹. Z kolei interpretacja systemowa rozwija ideę, że zarówno klienci, jak i wszystkie inne strony zainteresowane (dostawcy, partnerzy, konkurenci) mają swoje własne łańcuchy wartości. Ich długoterminowa wydajność zależy od dobrobytu całego ekosystemu, w którym działają, i sugeruje, że wartość można zdobywać, skutecznie przyczyniając się do tworzenia tej wartości i jej dzielenia w ramach ekosystemu⁵⁴⁰. Jennifer Bair w swojej analizie wskazuje kluczowe różnice między omawianymi pojęciami, które można zobrazować w formie porównawczej.

Tabela 5: Porównanie: łańcuch towarowy, globalny łańcuch towarowy i globalny łańcuch wartości.

Przedmiot koncepcji	Łańcuch towarowy	Globalny łańcuch towarowy	Globalny łańcuch wartości
Zakres	Światowa gospodarka kapitalistyczna (ang. <i>World-capitalist economy</i>)	Sieci międzyfirmowe w globalnych przemysłach (ang. <i>Inter-firm networks in global industries</i>) Integracja pionowa	Logika sektorowa globalnych przemysłów (ang. <i>Sectoral logics of global industries</i>) Integracja zorientowana na sieci

Źródło: J. Bair, *Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward...*, op. cit.

⁵³⁶ Ibidem.

⁵³⁷ M. Frankowska, *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości - próba usystematyzowania koncepcji...*, op. cit.

⁵³⁸ Ibidem.

⁵³⁹ Y. Blanc, *C... comme - Chaîne de valeur de l'ESS*, „JA” 2021, nr 636, źródło: baza danych www.dalloz.fr.

⁵⁴⁰ Ibidem.

3.3. Wprowadzenie do koncepcji łańcucha wartości

Pojęcie łańcucha wartości nie wywodzi się z nauk prawnych i nie jest z nimi naturalnie kojarzone. Stanowi ono koncepcję interdyscyplinarną, rozwijaną przede wszystkim w ramach nauk społecznych, takich jak: biznes międzynarodowy, zarządzanie strategiczne, zarządzanie operacyjne, zarządzanie łańcuchem dostaw, geografia ekonomiczna, studia regionalne i rozwojowe oraz międzynarodowa ekonomia polityczna⁵⁴¹. Dopiero wtórnie bywa ono adoptowane na grunt nauk prawnych, zwłaszcza w kontekście regulacji odpowiedzialności przedsiębiorstw w złożonych strukturach gospodarczych. Z tego względu, zanim zostanie wykorzystane w analizie prawnej, konieczne jest przybliżenie jego genezy i podstaw teoretycznych w dyscyplinach, z których się wywodzi.

3.3.1. Łańcuch wartości jako koncepcja zarządzania i organizacji

„Łańcuch wartości” to termin powstały z połączenia dwóch pojęć: „łańcuch” (ang. *chain*) oraz „wartość” (ang. *value*). Aby lepiej zrozumieć to pojęcie, warto najpierw przyjrzeć się jego składnikom. Łańcuch oznacza „szereg połączonych ze sobą ogniw”⁵⁴². Dosłowne znaczenie przenosząc na grunt niniejszych rozważań, odnieść można do wspomnianej wewnętrznej perspektywy łańcucha wartości. Odwołuje się ona do podejścia procesowego lub orientacji procesowej w organizacjach, definiowanej jako „(...) sposób podejścia do zarządzania koncentrujący się na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji i poza nią oraz powiązaniach między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych wspólnie rezultatów. Orientacja procesowa zaleca całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach”⁵⁴³. Czynności procesowe są kontrastowane z ogniwem tworzącym łańcuch, które pozostają połączone i nierozrwalne ze sobą⁵⁴⁴. Z tego powodu łańcuch wartości można uznać za celowo uporządkowany zbiór działań, które tworzą wartość na różnych etapach⁵⁴⁵.

⁵⁴¹ L. Kano, E.W.K. Tsang, H. Wc. Yeung, *Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature*, „Journal of International Business Studies” 2020, t. 51, s. 577–622, DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00304-2> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁴² Termin „łańcuch” [w:] *Słownik języka polskiego*, „<https://sjp.pwn.pl/sjp/lancuch;2479756.html>” (dostęp: 4.07.2024).

⁵⁴³ M. Frankowska, *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości - próba usystematyzowania koncepcji...*, op. cit. S. Nowosielski, R. Brajer-Marczak, *Procesy gospodarcze w organizacjach* [w:] *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wrocław 2008, s. 40.

⁵⁴⁴ M.E. Porter, *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12(S2), s. 95–117, doi:10.1002/smj.4250121008 (dostęp: 19.05.2025). M. Frankowska, *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości - próba usystematyzowania koncepcji...*, op. cit.

⁵⁴⁵ S. Nowosielski, *Wstęp* [w:] *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wrocław 2008, s. 7.

Jak wskazali T. M. Simatupang i inni, kluczowe znaczenie w definiowaniu łańcucha ma przymiotnik „nieprzerwany”, ponieważ „(...) każde ogniwo, które wykorzystuje pojedynczą, liniową, niezwiązaną ze sobą sekwencję działań/procesów, nie spełni swojej roli. W świecie łączności i wymiany informacji, niepołączone działania mogą prowadzić do utraty informacji i danych (...)”⁵⁴⁶.

3.3.2. Definicja wartości w ramach łańcucha wartości

Znaczenie terminu wartość nie jest jasne⁵⁴⁷. Wynika to z długiej etymologii tego wyrazu i dotyczy więcej niż jednej dyscypliny naukowej: „od czasów starożytnych Greków, a być może nawet wcześniej, pojęcie wartości miało długą i złożoną historię. Wartość, zarówno moralna, jak i ekonomiczna, była badana w filozofii moralnej aż do XVIII wieku, kiedy to ekonomia stała się samodzielną dziedziną nauki”⁵⁴⁸. W kontekście łańcucha wartości szczególnie istotne jest rozumienie wartości jako procesu, w którym produkt przechodzi od jednego uczestnika łańcucha do drugiego, stopniowo zwiększając stopień swojej transformacji. W tym sensie wartość jest wynikiem kolejnych etapów produkcji i przetwarzania, gdzie kluczową rolę odgrywa wkład ludzkiego wysiłku, często wspomaganego przez technologię. Wartość dodana odzwierciedla wartość wygenerowaną poprzez produkcję dóbr i usług – jest mierzona jako różnica między wartością produkcji a wartością zużytych surowców i komponentów⁵⁴⁹. Jednocześnie wartość nie jest wyłącznie wynikiem materialnej transformacji produktów – obejmuje także sposób, w jaki ludzie oceniają rzeczy i idee oraz czynniki, które wpływają na ich decyzje, bowiem: „wartość opisuje, w jaki sposób ludzie pozytywnie lub negatywnie oceniają rzeczy i koncepcje oraz jakie argumenty wykorzystują przy podejmowaniu

⁵⁴⁶ “Within this definition, the key word for a chain is ‘uninterrupted’. In this case, any link which uses a sole, linear, unconnected sequence of activities/processes will fall short.” [w:] T. Simatupang, R. Ginardy, Y. Handayati, *New framework for value chain thinking*, „International Journal of Value Chain Management” 2018, vol. 9, s. 289, DOI: 10.1504/IJVC.2018.093892 (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁴⁷ C. N. Pitelis, *The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage*, „Organization Studies” 2009, vol. 30, nr 10, s. 1115–1139, <https://doi.org/10.1177/0170840609346977> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁴⁸ “Since the ancient Greeks, and perhaps even before, the notion of value has had a long, complex history. Value, both moral and economic, was studied in moral philosophy until the 18th century, when economics became a field of study in its own right. Since then, much debate has taken place on the relationship between the economic and ethical aspects of value.” [w:] R. Ramírez, *Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, s. 49–65, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2) (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁴⁹ J. McGee, *Value Chain*, w: *Wiley Encyclopedia of Management*, red. C.L. Cooper, J. McGee, T. Sammut-Bonnici, <https://doi.org/10.1002/9781118785317.wcom120081> (dostęp: 19.05.2025).

decyzji”⁵⁵⁰. Oznacza to, że wartość nie jest obiektywna – kształtują ją zarówno ekonomiczne aspekty produkcji, jak i subiektywne preferencje konsumentów.

W koncepcji łańcucha wartości, wartość nie ma jednoznacznej definicji⁵⁵¹, na podstawie literatury wskazać można na kilka znaczeń tego pojęcia. Z jednej strony tak jak w przypadku łańcucha towarowego, to procesu ciągłego dodawania, który ma miejsce, gdy produkt przechodzi od jednego uczestnika łańcucha do drugiego, stopniowo zwiększając stopień jego transformacji⁵⁵². J. Sturgeon, podkreśla, że wartość skupia uwagę na głównym źródle rozwoju gospodarczego - zastosowaniu ludzkiego wysiłku, często wzmacnianego przez maszyny, w celu generowania zwrotów z zainwestowanego kapitału⁵⁵³. Tym samym podmioty mogą być połączone i tworzyć wartość, która jest źródłem przewagi konkurencyjnej⁵⁵⁴. Z kolei J.R. Galbraith i J.K. Kazanjian proponują, że w obrębie danej branży wartość powstaje w wyniku naturalnej sekwencji działań lub etapów w łańcuchu dostaw⁵⁵⁵. Z perspektywy M. Portera wartość jest bezpośrednio związana z konkurencyjnością firmy. Jak stwierdza: „*W kategoriach konkurencyjnych wartość to kwota, jaką nabywcy są skłonni zapłacić za to, co firma im oferuje. Wartość mierzy się jako całkowity przychód, który odzwierciedla percepcję klientów dotyczącą oferowanych korzyści*”⁵⁵⁶. Oznacza to, że wartość w modelu łańcucha wartości M. Portera jest determinowana nie tylko przez koszty produkcji i operacji, ale także przez postrzeganą wartość ze strony klientów. Tym samym przedsiębiorstwo buduje przewagę konkurencyjną, jeśli jest w stanie dostarczyć produkt lub usługę, za którą klienci są gotowi zapłacić więcej niż wynosi koszt jej wytworzenia.

⁵⁵⁰ “From these different meanings of ‘value’, we may conclude that ‘value’ describes how people positively or negatively evaluate things and concepts, and the reasons used in making their decisions.” [w:] Y. Xu, A. Bernard, *Knowledge value chain: an effective tool to measure knowledge value*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing”, 2010, vol. 23, nr 11, s. 957–967, DOI: 10.1080/0951192X.2010.500677 (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁵¹ T. Simatupang, R. Ginardy, Y. Handayati, *New framework for value chain thinking...*, *op. cit.*

⁵⁵² Ibidem.

⁵⁵³ T. J. Sturgeon, 6. *From Commodity Chains to Value Chains. Interdisciplinary Theory Building in an Age of Globalization*, w: *Frontiers of Commodity Chain Research*, red. J. Bair, Redwood City 2009, s. 110–135, <https://doi.org/10.1515/9780804779760-008> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁵⁴ C.B. Stabell, Ø.D. Fjeldstad, *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, nr 19, s. 413–437, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C) (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁵⁵ J. R. Galbraith i J. K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, 2nd ed., West Publishing Co., St. Paul 1986.

⁵⁵⁶ “In competitive terms, value is the amount buyers are willing to pay for what a firm provides them. Value is measured by total revenue, a reflection of the price a firm's product command and the units it can sell.” [w:] M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, London: The MacMillan 1990, s. 38.

3.3.3. Łańcuch wartości w kontekście globalnym i lokalnym

Łańcuch wartości wywodzi się z myślenia „(...) postrzegające aktywność gospodarczą w kategoriach pokonywanej drogi i przepływów (...)”⁵⁵⁷. W szerokim rozumieniu obejmuje on szereg etapów, w których zaangażowane są różne podmioty wytwarzające produkty lub usługi przeznaczone dla konsumentów. Każdy etap w tym procesie dodaje wartość do finalnego produktu⁵⁵⁸. Firma uczestniczy w łańcuchu wartości, jeśli działa przynajmniej na jednym z jego etapów⁵⁵⁹. W tym sensie łańcuch wartości to proces produkcyjny, który bazuje na sekwencji działań dodających wartość w danej branży⁵⁶⁰. Opisuje on, w jaki sposób różne podmioty, choć często oddzielone czasowo i przestrzennie, stopniowo wnoszą wartość do produktów, gdy te przechodzą z jednego ogniwa łańcucha do następnego⁵⁶¹.

Na bardziej szczegółowym poziomie rozważań, przez łańcuch wartości opisuje się pełen zakres działań, które są wymagane do wprowadzenia produktu lub usługi od koncepcji, poprzez różne fazy produkcji (obejmujące połączenie fizycznej transformacji i wkładu różnych usług producenta), dostawę do konsumentów końcowych i ostateczną utylizację po użyciu⁵⁶². Powyższa definicja uwzględnia tym samym konkretne formy w jakiej wartość dodana ucieleśniania jest w produkcji⁵⁶³. Tego rodzaju definicja uwzględnia formy, w jakich wartość dodana ujawnia się w produkcji. W skrócie, łańcuch wartości reprezentuje cały „proces wejścia-wyjścia” (ang. input-output process), który dostarcza produkt lub usługę od początkowej koncepcji do rąk konsumenta⁵⁶⁴.

⁵⁵⁷ M. Frankowska, *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości - próba usystematyzowania koncepcji...*, op. cit.

⁵⁵⁸ P. Antràs, *Conceptual Aspects of Global Value Chains*, „The World Bank Economic Review”, vol. 34, nr 3, październik 2020, s. 551–574, <https://doi.org/10.1093/wber/lhaa006> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁵⁹ Ibidem.

⁵⁶⁰ K. Fernandez-Stark, G. Gereffi, *Global Value Chain Analysis: A Primer* (Second Edition), 2019, doi: 10.1017/9781108559423.012 (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁶¹ UNIDO, *Value Chain Diagnostics for Industrial Development. Building Blocks for a Holistic and Rapid Analytical Tool*, Vienna 2009, „UNIDO Working Paper”, https://www.unido.org/sites/default/files/2010-01/Value_chain_diagnostics_for_industrial_development_0.pdf (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁶² “The value chain describes the full range of activities which are required to bring a product or service from conception, through the different phases of production (involving a combination of physical transformation and the input of various producer services), delivery to final consumers, and final disposal after use.” [w:] R. Kaplinsky, M. Morris, *A Handbook for Value Chain Research*, 113, https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbook.pdf (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁶³ P. Antràs, *Conceptual Aspects of Global Value Chains...*, op. cit.

⁵⁶⁴ K. Fernandez-Stark, G. Gereffi, *Global value chain analysis...*, op. cit.

3.3.4. Skala przestrzenna łańcucha wartości

Skala przestrzenna (ang. *spatial scale*) stanowi istotny element definicyjny łańcucha wartości⁵⁶⁵. Gdy obejmuje on różnorodne rozwiązania organizacyjne i przedsiębiorstwa, które są wzajemnie powiązane poprzez globalną sieć, powstaje koncepcja GVC⁵⁶⁶. Timothy J. Sturgeon dodatkowo odróżnia wymiar międzynarodowy łańcucha wartości, odnoszący się do transgraniczności pomiędzy krajami. Richard Baldwin i Javier Lopez-Gonzalez wskazali natomiast, że organizacja produkcji w łańcuchu wartości ma głównie charakter regionalny⁵⁶⁷. Mimo że produkcja jest rozproszona pomiędzy różne państwa, sieci dostaw są przeważnie skoncentrowane w określonych regionach⁵⁶⁸. Takie zjawisko można zaobserwować w strefach handlowych, obejmujących kilka krajów.

Przykładem może być Unia Europejska, w której co najmniej dwa państwa członkowskie wspólnie uczestniczą w produkcji na rzecz innego kraju lub wzajemnie dla siebie (czyli są zarówno źródłem wartości dodanej, jak i partnerami produkcyjnymi)⁵⁶⁹. Na niższym szczeblu akcentuje się wymiar narodowy, występujący w granicach jednego państwa i lokalny, skupiający się na łańcuchach pozbawionych globalnych powiązań, zdominowanych przez mniejsze podmioty, oraz ukierunkowanych na łańcuchy krajowe lub regionalne⁵⁷⁰.

Skala przestrzenna łańcucha wartości wiąże się także z pojęciem klastrów, które tworzą geograficznie bliskie grupy wzajemnie powiązanych firm i instytucji. Firmy te, działając w określonej branży, są połączone podobieństwami i komplementarnością⁵⁷¹. Terenowe powiązania mogą rozciągać się od regionu przez stan, a nawet pojedyncze miasto do pobliskich lub sąsiednich krajów⁵⁷². W rezultacie tego obszarowego skoncentrowania, podejście klastrowe

⁵⁶⁵ T. J. Sturgeon, *How Do We Define Value Chains and Production Networks?*, „IDS Bulletin” 2001, nr 32(3), s. 9–18, DOI: 10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003002.x (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁶⁶ K. Fernandez-Stark, G. Gereffi, *Global Value Chain Analysis...*, *op. cit.*

⁵⁶⁷ European Parliament, *Global and regional value chains. Opportunities for European SMEs' internationalisation and growth*, Briefing, 14.02.2019, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635520/EPRS_BRI\(2019\)635520_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635520/EPRS_BRI(2019)635520_EN.pdf) (dostęp: 19.05.2025); R. Baldwin, J. Lopez-Gonzalez, *Supply-chain Trade: A Portrait of Global Patterns and Several Testable Hypotheses*, „World Economy” 2015, t. 38, s. 1682–1721, DOI: 10.1111/twec.12189 (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁶⁸ Ibidem.

⁵⁶⁹ R. Stöllinger, D. Hanzl-Weiss, S. Leitner, R. Stehrer, *Global and Regional Value Chains: How Important, How Different?*, Research Report 427, April 2018, „wiiw.ac.at”, <https://wiiw.ac.at/global-and-regional-value-chains-how-important-how-different--dlp-4522.pdf> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁷⁰ K. Hainzer, T. Best, P. Brown, *Local value chain interventions: a systematic review*, „Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies” 2019, vol. 9, s. 369–390, <https://doi.org/10.1108/JADEE-11-2018-0153> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁷¹ M. E. Porter, *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly” 2000, nr 14(1), s. 15–34, doi:10.1177/089124240001400105 (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁷² Ibidem.

nie zawsze obejmuje cały łańcuch wartości, ale skupia się na głównych i wspierających przedsiębiorstwach w wybranych miejscach⁵⁷³.

3.3.5. Złożoność współczesnych struktur gospodarczych

Tradycyjnie, łańcuch wartości bywa przedstawiany w sposób linearny, opisując sekwencje działań prowadzących do dostawy, konsumpcji i ostatecznej konserwacji towarów i usług. Frits K. Pil oraz Matthias Holweg zauważają jednak, że łańcuch wartości może również stanowić fragment bardziej złożonych i amorficznych struktur gospodarczych, takich jak sieci, pajęczyny czy układy⁵⁷⁴. Koncepcja ta pozwala dostrzec działalność gospodarczą, która przekracza tradycyjnie rozumiane granice łańcucha wartości, jednocześnie wyraźnie identyfikując mniejsze podmioty, takie jak pracownicy, klastry czy wąsko zdefiniowane branże⁵⁷⁵. F.K. Pil i M. Holweg określają takie podejście jako „siatkę wartości”, w której istnieje wiele nowych ścieżek prowadzących do lepszych wyników. Te ścieżki mogą być: pionowe (gdy firmy eksplorują możliwości na wyższym lub niższym poziomie sąsiednich szczebli w istniejącym łańcuchu wartości), poziome (gdy firmy identyfikują możliwości na podobnych poziomach w wielu łańcuchach wartości) oraz ukośne (gdy firmy przyjmują bardziej całościowe podejście do łańcuchów wartości i poziomów, poszukując sposobów na poprawę wyników i ograniczenie ryzyka)⁵⁷⁶. W literaturze takie podejście określane jest mianem „perspektywy mezopoziomu” (ang. ‘meso-level view’)⁵⁷⁷, które ilustruje się przykładem węża i pająka: węże” to procesy produkcyjne, w których fizyczna jednostka podąża za sekwencyjnym procesem, a każda operacja dodaje wartość w ustalonej kolejności. „Pająki” to procesy bardziej złożone, w których różne części łączą się w celu montażu. W praktyce, oba te procesy mogą być połączone: pająki mogą być przymocowane do dowolnej części węża, a wiele węży może łączyć się w pająka.⁵⁷⁸ Sieć podkreśla charakter i zakres relacji między

⁵⁷³ USAID, *Implementation Best Practices for Value Chain Development Projects*, microREPORT nr 167, September 2010, <https://resources.peopleinneed.net/documents/127-usaid-implementation-best-practices-value-chain-projects-2010.pdf> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁷⁴ T. Sturgeon, J. Van Biesebroeck, G. Gereffi, *Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry*, „Journal of Economic Geography” 2008, t. 8, nr 3, s. 297–321, doi:10.1093/jeg/lbn007 (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁷⁵ T. J. Sturgeon, *How Do We Define Value Chains and Production Networks?...*, op. cit.

⁵⁷⁶ F. Pil, M. Holweg, *Evolving from value chain to value grid*, „MIT Sloan Management Review” 2006, t. 47, s. 72–80, <https://sloanreview.mit.edu/article/evolving-from-value-chain-to-value-grid/> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁷⁷ T. Sturgeon, J. Van Biesebroeck, G. Gereffi, *Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry...*, op. cit.

⁵⁷⁸ “Snakes are production processes where a physical entity follows a sequential process with each operation adding value in a predetermined order. Spiders are ‘many limbed’ processes, where parts come together for assembly. In practise the two are combined: spiders might be attached to any part of a snake, and multiple snakes might join into a spider.” [w:] R. Baldwin, A. J. Venables, *Spiders and snakes: Offshoring and agglomeration in the global economy*, „Journal of International Economics” 2013, t. 90, nr 2, s. 245–254, DOI: 10.1016/j.jinteco.2013.02.005 (dostęp: 19.05.2025).

firmami, które łączą się w większe grupy gospodarcze, niezależnie od ich położenia. Pojęcie sieci stanowi węższe zagadnienie niż łańcuch wartości, koncentrując się na powiązaniach i współpracy między podmiotami, ale bez konieczności określania ich sekwencyjnego charakteru⁵⁷⁹. Zagadnienie to zostanie ponownie przeanalizowane w rozdziale VII, w kontekście wpływu złożonych struktur współczesnych łańcuchów wartości na kształtowanie odpowiedzialności prawnej podmiotów gospodarczych.

3.3.6. Klasyfikacja poszczególnych ogniw w ramach łańcucha wartości

Jak zostało wspomniane, w ramach koncepcji łańcucha wartości, opracowanej przez M. Portera w kontekście badań nad przewagą konkurencyjną, wyróżnia się różne typy działalności przedsiębiorstwa⁵⁸⁰. Według Portera każda firma składa się z szeregu dyskretnych, lecz wzajemnie powiązanych działań ekonomicznych, których układ i konfiguracja determinują jej przewagę konkurencyjną⁵⁸¹. M. Porter definiował łańcuch wartości następująco: *„Każde przedsiębiorstwo to zbiór działań, które są wykonywane w celu zaprojektowania, wyprodukowania, wprowadzenia na rynek, dostarczenia i wsparcia swojego produktu. Wszystkie te działania mogą być przedstawione w ramach łańcucha wartości, który ukazuje ich strukturę i wzajemne relacje”*⁵⁸².

Kluczową rolę w tym modelu odgrywa nie tylko efektywność poszczególnych działań, ale także sposób ich koordynacji i integracji – zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z otoczeniem rynkowym. Porter zauważa, że koordynacja i interakcje między poszczególnymi, odrębnymi działaniami firmy odbywają się w ramach transakcji rynkowych i są podstawą tworzenia wartości. Wartość tworzona przez przedsiębiorstwo nie wynika więc wyłącznie z kosztów i efektywności operacyjnej, ale także z integracji działań, które pozwalają na optymalizację procesów i budowanie przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu klasyfikacja poszczególnych ogniw w ramach łańcucha wartości powinna uwzględniać następujące kryteria:

⁵⁷⁹ T. J. Sturgeon, *How Do We Define Value Chains and Production Networks?*..., op. cit.

⁵⁸⁰ F. Ricciotti, *From Value Chain to Value Network: A Systematic Literature Review*, „Management Review Quarterly” 2020, t. 70, nr 2, s. 191–212, <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00164-7> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁸¹ M.E. Porter, *Towards a dynamic theory of strategy*..., op. cit.

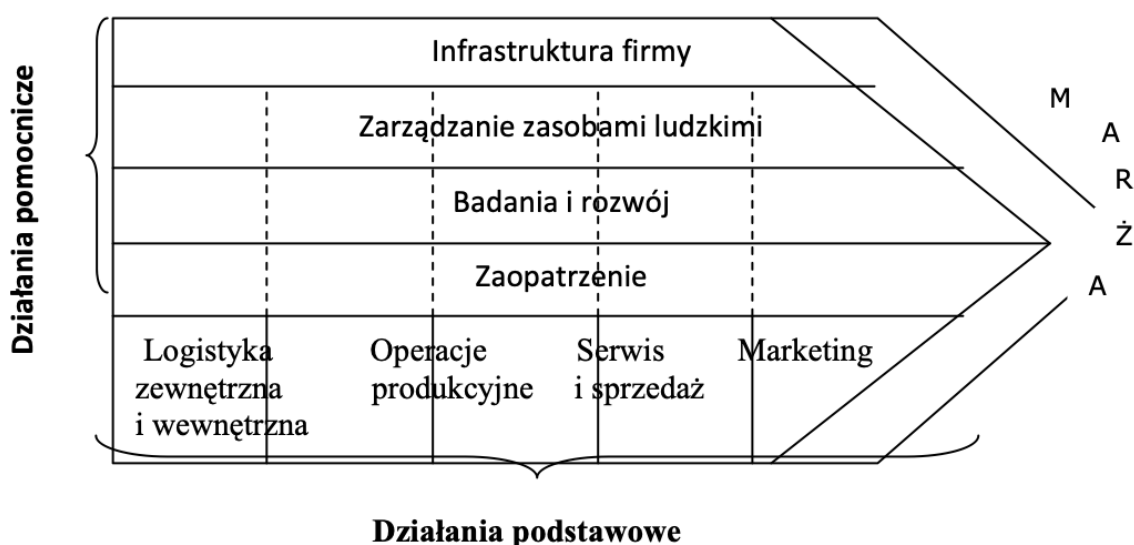
⁵⁸² “Every firm is a collection of activities that are performed to design, produce, market, deliver, and support its product. All these activities can be represented using a value chain..... that a firm is a collection of discrete activities.” [w:] M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*..., op. cit, s. xviii.

Tabela 6: Struktura łańcucha wartości – klasyfikacja działań.

Kryterium	Kategorie	Opis
Wskaźnik zaangażowania w proces produkcji	Działania podstawowe (<i>primary activities</i>)	Obejmują pięć kluczowych procesów: logistykę przychodzącą, operacje produkcyjne, logistykę wychodzącą, marketing i sprzedaż oraz usługi. Bezpośrednio wpływają na tworzenie wartości dla klienta.
	Działania wspierające (<i>support activities</i>)	Obejmują zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz ogólną infrastrukturę. Wspomagają działania podstawowe, zwiększając ich efektywność i innowacyjność.
Rola w łańcuchu wartości	Działania u źródła (<i>upstream activities</i>)	Koncentrują się na pozyskiwaniu surowców, eksploatacji zasobów naturalnych oraz badaniach i projektowaniu nowych inicjatyw. Tworzą wartość poprzez redukcję kosztów lub podnoszenie jakości zasobów.
	Działania pośrednie (<i>middle-end activities</i>)	Obejmują logistykę i proces produkcji. Efektywność tych działań zależy od optymalizacji operacyjnej i minimalizacji kosztów przy zachowaniu jakości.
	Działania w kierunku konsumenta (<i>downstream activities</i>)	Obejmują marketing, dystrybucję i obsługę posprzedażową. Firma tworzy tu wartość poprzez branding, personalizację i efektywne dostarczanie produktów.
Tworzenie nowych zdolności	Działania rozwojowe (<i>exploration-related activities</i>)	Dotyczą poszukiwania nowych zasobów i innowacji technologicznych zwiększających konkurencyjność firmy.
	Działania eksploatacyjne (<i>exploitation-related activities</i>)	Skupiają się na optymalnym wykorzystaniu istniejących zasobów i zdolności firmy.
Potencjał do generowania przewagi konkurencyjnej	Działania podstawowe (<i>core activities</i>)	Kluczowe procesy pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną, np. unikalna produkcja czy innowacyjny marketing.
	Działania niezbędne (<i>essential activities</i>)	Działania komplementarne wobec podstawowych, konieczne do ich skutecznej realizacji.
	Działania drugorzędne (<i>non-core activities</i>)	Działania o mniejszym wpływie na przewagę konkurencyjną, często zlecane na zewnątrz.

Źródło: V. Hernández, T. Pedersen, *Global value chain configuration: A review and research agenda*, „BRQ Business Research Quarterly” 2017, Vol. 20, nr 2, s. 137–150, DOI: 10.1016/j.brq.2016.11.001 (dostęp: 19.05.2025); zob. także cytowaną tam literaturę, m.in.: M.E. Porter, *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, t. 12, s. 95–117, <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008> (dostęp: 19.05.2025).

Rysunek 4: Model łańcucha wartości.



Źródło: T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 66, *Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw* (2014), s. 813–822, http://wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/66-2014/FRFU-66-813.pdf (dostęp: 19.05.2025).

M. Porter podkreśla, że jednostką analizy przewagi konkurencyjnej są dyskretne działalności przedsiębiorstwa, a nie jego ogólna struktura⁵⁸³. Efektywność każdej z tych działalności wpływa na relatywny koszt firmy oraz jej zdolność do tworzenia wartości dla klientów. Firma może zatem modyfikować sposób łączenia tych działalności, aby uzyskać różne cele strategiczne.

W tym kontekście łańcuch wartości można postrzegać jako funkcjonalnie zintegrowaną sieć działalności (ogniów), obejmującą wszystkie etapy w łańcuchu dostaw – od działań u źródła, takich jak pozyskiwanie surowców i badania, przez działalności na średnim szczeblu, takie jak produkcja i logistykę, aż po działania w kierunku konsumenta, obejmujące marketing, dystrybucję i obsługę posprzedażową⁵⁸⁴. Każde z tych ogniw stanowi odrębny węzeł w łańcuchu wartości, połączony różnorodnymi transakcjami, takimi jak sprzedaż czy transfery wewnętrzne w firmie. W ramach każdego węzła przedsiębiorstwo organizuje lub pozyskuje niezbędne zasoby w celu stworzenia wartości dodanej. Efektywność integracji tych działalności w różnych etapach, zarówno wewnętrznie, jak i w stosunku do otoczenia rynkowego, decyduje o konkurencyjnej przewadze firmy.

⁵⁸³ M.E. Porter, *Towards a dynamic theory of strategy...*, op. cit.

⁵⁸⁴ J.-P. Rodrigue, C. Comtois, B. Slack, *The Geography of Transport Systems*, 2016, <https://doi.org/10.4324/9781315618159> (dostęp: 19 V 2025).

3.4. Łańcuch wartości, łańcuch dostaw i łańcuch działalności: zależności i różnice

Łańcuch dostaw (ang. *supply chain*) to powszechnie używany termin, odnoszący się do procesów związanych z przepływem towarów od producentów do konsumentów. Od samego początku dyskusje na temat łańcuchów dostaw były łączone z kwestiami logistyki, co wynikało z samej terminologii. Słowo „dostawa” odnosi się do fizycznych czynności, oznaczając proces dostarczenia czegoś w określone miejsce⁵⁸⁵. Takie znaczenie terminu ma swoje źródło w najprawdopodobniej pierwszym użyciu tego wyrażenia w 1905 roku, w artykule opublikowanym w *The Independent* pt. „*British in Asia*”: „Trudności związane z przenikaniem przez wrogi i jałowy kraj w głębi zimy, utrzymaniem przerwanego łańcucha dostaw [podkr. JK] z Indiami oraz walką o zdobycie umocnionych przełęczy na wysokości od 14 000 do 18 000 stóp były ogromne, ale ekspedycja zdołała dotrzeć do stolicy z wyjątkowo małymi stratami w ludziach.”⁵⁸⁶ Od początku termin ten wiązał się z organizacją przepływu zasobów, co jest istotą logistyki.

Natomiast w ramach łańcucha wartości, pojęcie „wartości”, jak zostało już wspomniane, nie odnosi się wyłącznie do samego procesu transformacji czy fizycznej ruchliwości towarów – obejmuje także aspekty niematerialne, takie jak sposób, w jaki produkt wpływa na satysfakcję konsumentów⁵⁸⁷. Wartość ta jest związana z intensywnością korzyści, jakie produkt zapewnia, co decyduje o tym, ile konsumenci są w stanie zapłacić. Ta różnica w terminologii podkreśla, że początkowe dyskusje o łańcuchu dostaw koncentrowały się głównie na aspektach logistycznych, podczas gdy koncepcja łańcucha wartości rozszerzyła ten zakres, uwzględniając także działania wpływające na konkurencyjność i efektywność organizacji. Analiza semantyczna wskazuje, że pojęcie „łańcuch dostaw” ma węższy zakres niż „łańcuch wartości”, ponieważ odnosi się głównie do przepływu towarów, a nie do całego procesu dodawania wartości (ang. *value added*).

Z uwagi na to, że oba terminy łączą się poprzez wyraz „łańcuch”, zarówno łańcuch dostaw (ang. *supply chain*), jak i łańcuch wartości (ang. *value chain*) odnoszą się do procesu dostarczania produktu do końcowego konsumenta. Zatem każdy łańcuch wartości obejmuje

⁵⁸⁵ Wielki słownik języka polskiego, hasło: „dostawa”. Dostępne na: <https://wsjp.pl/haslo/podglad/21170/dostawa/1989525/czynnosci> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁸⁶ „The difficulties of penetrating a hostile and barren country in the dead of winter, of keeping a supply chain with India unbroken, and of fighting for the capture of fortified passes at altitudes of 14,000 to 18,000 feet, were very great, but the expedition succeeded in reaching the capital with remarkably little loss of life.” [w:] *The Year at Home and Abroad, The Independent*, nr 58 (2927), 5 stycznia 1905, s. 7, <https://hdl.handle.net/2027/uc1.a0008446544> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁸⁷ L. Burns, *The Healthcare Value Chain: Demystifying the Role of GPOs and PBMs*, 2022, <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10739-9> (dostęp: 19.05.2025).

łańcuchach dostaw, ale nie każdy łańcuch dostaw mieści się w ramach łańcucha wartości. W związku z tym istnieje istotna różnica w zakresie ich zastosowania.

Łańcuch dostaw zazwyczaj analizowany jest z perspektywy głównego nabywcy i koncentruje się na logistyce organizowania systemu dostaw, czyli zarządzania przepływem towarów i surowców⁵⁸⁸. Skupia się głównie na fizycznych procesach związanych z transportem, magazynowaniem oraz przepływem towarów, zapewniając, że produkty dotrą do konsumenta końcowego w odpowiednim czasie i w odpowiedniej ilości⁵⁸⁹. Jest to bardziej operacyjne i logistyczne podejście. Z kolei łańcuch wartości opisuje pełen zakres działań, które są wymagane do stworzenia, wprowadzenia produktu lub usługi na rynek i utrzymania jego konkurencyjności⁵⁹⁰. Obejmuje to fazy początkowe, takie jak koncepcja produktu i projektowanie, etapy produkcji, dystrybucji, a także dostarczenie do ostatecznych konsumentów oraz zarządzanie produktem po sprzedaży, w tym serwis i jego zagospodarowanie po użyciu⁵⁹¹.

Łańcuch działalności odnosi się do konkretnych, powiązanych ze sobą działań realizowanych w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa⁵⁹². W analizie działalności gospodarczej może on funkcjonować samodzielnie — jako sekwencja operacji zmierzających do realizacji określonego zadania, niekoniecznie bezpośrednio przyczyniającego się do tworzenia wartości dodanej — albo jako część szerszego łańcucha wartości, który obejmuje wyłącznie te działania, które bezpośrednio generują wartość. Jak wskazano w punkcie 3.3.6, łańcuch wartości składa się z wielu działalności powiązanych w logiczną całość, wspólnie tworzących wartość dodaną produktu lub usługi. Łańcuch działalności to zatem sekwencja działań wewnątrz organizacji, przecinająca różne działy i funkcje, ukierunkowana na realizację określonego procesu, np. rozwój produktu, realizację zamówienia czy proces produkcji⁵⁹³. W tym kontekście łańcuch działalności stanowi element łańcucha wartości, gdy koncentruje się na czynnościach operacyjnych mających bezpośredni wpływ na tworzenie wartości. Łańcuch

⁵⁸⁸ N. Nutz, M. Sievers, *A rough guide to value chain development: how to create employment and improve working conditions in targeted sectors*, ILO 2015, dostęp: <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/encyclopediaEntry/A-rough-guide-to-value-chain/995219459802676#file-0> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁸⁹ Ibidem.

⁵⁹⁰ R. Kaplinsky, *Spreading the Gains from Globalization: What Can Be Learned from Value-Chain Analysis?*, „Problems of Economic Transition” 2004, nr 2, s. 74–115, <https://doi.org/10.1080/10611991.2004.11049908> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁹¹ Ibidem.

⁵⁹² D.S.P.M. University (Ranchi), „What is the First Mover Advantage”, materiał dydaktyczny (PDF), <https://dspmuranchi.ac.in/pdf/Blog/What%20is%20the%20First%20Mover%20Advantage.pdf> (dostęp: 19.05.2025).

⁵⁹³ Ibidem.

wartości można zatem uznać za szczególny układ łańcuchów działalności — progresywną strukturę, w której każde działanie przyczynia się do kolejnego etapu w procesie tworzenia wartości organizacyjnej. Warto zauważyć, że łańcuch działalności może obejmować również czynności, które nie mają bezpośredniego przełożenia na wartość dodaną, podczas gdy łańcuch wartości ogranicza się wyłącznie do działań generujących taką wartość.

Rysunek 5: Model powiązań między łańcuchami działań i łańcuchem wartości.

Łańcuch działalności (ang. *chain of activity*)

- ↳ realizuje np. produkcję, rozwój produktu, zamówienie
- ↳ ukierunkowany na konkretne zadanie, jedna sekwencja w ramach jednego procesu

Łańcuchy działalności (ang. *chain of activities*)

- ↳ różne sekwencje działań w różnych procesach, razem tworzą:
 - łańcuch wartości (ang. *value chain*)
 - czyli całość działań, które budują wartość produktu/usługi

Źródło: Opracowanie własne.

3.5. Typologia zarządzania w łańcuchach wartości

Podjęcie do zarządzania w ramach teorii globalnych łańcuchów wartości koncentruje się na analizie układów sił w transnarodowych systemach produkcji⁵⁹⁴. Kluczową rolę odgrywają tu tzw. firmy wiodące (ang. *lead firms*), czyli podmioty, które – dzięki skali i sile oddziaływania – koordynują działania innych uczestników łańcucha oraz wyznaczają parametry, do których muszą się oni dostosować⁵⁹⁵. Pojęcie to nie pełni tu wyłącznie funkcji deskryptywnej; odnosi się ono do strategicznego umiejscowienia danego podmiotu w strukturze całego łańcucha⁵⁹⁶.

W miarę wzrostu skomplikowania struktur korporacji transnarodowych, bardziej złożona staje się również organizacja władzy wewnątrz tych grup. Zakres sprawowanej kontroli zależy od przyjętego modelu organizacyjnego, który z czasem ewoluował – głównie z uwagi

⁵⁹⁴ J. Salminen, K. Sobel-Read, K. Eller, *Digital Platforms as Second-Order Lead Firms: Beyond the Industrial/Digital Divide in Regulating Value Chains*, „European Review of Private Law” 2022, t. 30, DOI: 10.2139/ssrn.4601489 (dostęp: 4.06.2025).

⁵⁹⁵ S. Afewerki, M. Steen, *Gaining lead firm position in an emerging industry: A global production networks analysis of two Scandinavian energy firms in offshore wind power*, „Competition & Change” 2022, t. 27, nr 3–4, <https://doi.org/10.1177/10245294221103072> (dostęp: 4.06.2025).

⁵⁹⁶ J. Salminen, K. Sobel-Read, K. Eller, *Digital Platforms as Second-Order Lead Firms: Beyond the Industrial/Digital Divide in Regulating Value Chains...*, op. cit.

na dążenie do zwiększenia efektywności⁵⁹⁷. Początkowo grupy te cechowała silna integracja pionowa (model hierarchiczny), jednak różnicowanie funkcji i specjalizacji doprowadziło do wykształcenia struktur bardziej horyzontalnych i elastycznych⁵⁹⁸. Obecnie wyróżnia się pięć typów łańcuchów wartości: (i) Hierarchiczne (ang. *Hierarchy*) – pełna kontrola firmy nad procesem produkcji, (ii) Zdominowane (ang. *Captive Value Chains*) – główna firma sprawuje silną kontrolę nad dostawcami, (iii) Relacyjne/sieciowe (ang. *Relational Value Chains*) – współpraca oparta na długoterminowych, partnerskich relacjach, (iv) Modularne (ang. *Modular Value Chains*) – dostawcy dostarczają wyspecjalizowane moduły produktów, zapewniając elastyczność, (v) Rynkowe (ang. *Markets*) – transakcje oparte na mechanizmach wolnego rynku, z minimalnym poziomem nadzoru⁵⁹⁹. We wszystkich tych modelach centralną rolę odgrywa zarządzanie oparte na strukturze władzy⁶⁰⁰. Stopień asymetrii władzy różni się w zależności od przyjętego modelu – od jej niemal całkowitego braku w łańcuchach rynkowych, po wyraźną dominację firmy wiodącej w modelach hierarchicznych i zdominowanych.

Tabela 7: Rozkład władzy w zależności od typu łańcucha wartości.

Typ łańcucha wartości	Asymetria władzy	Rozkład władzy
Rynek	Niska	Rozproszona
Modularne łańcuchy wartości	Niska	Rozproszona (organizowana przez standardy)
Relacyjne łańcuchy wartości	Średnia	Zrównoważona
Zdominowane łańcuchy wartości	Wysoka	Skoncentrowana w firmach wiodących
Hierarchia	Bardzo wysoka	Całkowicie kontrolowana przez firmę wiodącą

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The governance of global value chains*, „Review of International Political Economy” 2005, t. 12, nr 1, DOI: 10.1080/09692290500049805 (dostęp: 4.06.2025).

Ta koncepcja zarządzania łańcuchem wartości – z firmą wiodącą jako podmiotem koordynującym – będzie miała istotne znaczenie również w dalszych rozważaniach prawnych (zob. pkt 6.3.1.2.2), gdzie zostanie ukazane, w jaki sposób przekłada się ona na konstrukcję odpowiedzialności normatywnej w ramach dyrektywy CSDDD oraz na rozumienie łańcucha działalności jako struktury funkcjonalnej, podlegającej unijnej jurysdykcji.

⁵⁹⁷ T. DeBerge, *Responsibility boundaries and the governance of global value chains: The interplay of efficiency, ethical, and institutional pressures in global strategy*, „Global Strategy Journal” 2024, t. 14, nr 1, <https://doi.org/10.1002/gsj.1498> (dostęp: 4.06.2025).

⁵⁹⁸ M.-C. Cailliet, *Le droit à l'épreuve de la responsabilité sociétale des entreprises : étude à partir des entreprises transnationales*, rozprawa doktorska, Université de Bordeaux 2014, NNT: 2014BORD0234, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01127610> (dostęp: 4.06.2025).

⁵⁹⁹ A. Beckers, *Globale Wertschöpfungsketten: Theorie und Dogmatik unternehmensbezogener Pflichten...*, op. cit.

⁶⁰⁰ J. Bair, M.C. Mahutga, *Power, governance and distributional skew in global value chains: Exchange theoretic and exogenous factors*, „Global Networks” 2023, t. 23, DOI: 10.1111/glob.12441 (dostęp: 4.06.2025).

3.6. Instrumentalne studium przypadku: łańcuch wartości na przykładzie sektora TCLF

Złożoność łańcucha wartości najlepiej ukazuje się poprzez analizę konkretnego sektora gospodarki przy użyciu metody studium przypadku. W tym przypadku, sektor TCLF zostanie wykorzystany jako przykład, będący instrumentalnym studium przypadku (ang. *single instrumental case study*)⁶⁰¹. Wybór ten nie jest przypadkowy – TCLF to jeden z najstarszych i największych sektorów eksportowych na świecie, a zarazem jedna z najbardziej zglobalizowanych gałęzi przemysłu, w której uczestniczy wiele krajów produkujących na potrzeby międzynarodowego rynku⁶⁰². Produkcja odzieży często stanowi punkt wyjścia dla rozwoju gospodarczego, będąc typowym sektorem początkowym w krajach, które decydują się na industrializację zorientowaną na eksport⁶⁰³. Wybór tej branży wynika z relatywnie niskich kosztów stałych oraz dużych potrzeb w zakresie siły roboczej, co sprzyja zarówno tworzeniu nowych miejsc pracy, jak i szybkiemu wzrostowi przemysłu⁶⁰⁴. Jednocześnie, z drugiej strony, sektor ten od lat znajduje się w centrum krytyki w związku z naruszeniami praw człowieka, praw pracowniczych oraz zagrożeniami dla środowiska. W odniesieniu do praw człowieka i praw pracowniczych, Już w XIX wieku Charles Kingsley w swoim eseju *Cheap Clothes and Nasty* z 1850, zidentyfikował główny problem tego sektora: „Okazuje się, że istnieją dwa oddzielne zawody krawieckie — „honorowy” zawód, teraz niemal całkowicie ograniczony do West Endu, i szybko znikający stamtąd, oraz „niehonorowy” zawód sklepów z tanimi ubraniami i sklepów masowych, tzw. pałace ze szkła płytowego, gdzie panowie, a niestety także ci, którzy oburzają się na to określenie, kupują swoje tanie i ohydne ubrania. (...) w sklepach honorowych mistrz rozmawia bezpośrednio ze swoimi pracownikami, podczas gdy w sklepach niehonorowych większa część pracy, jeśli nie cała, jest przekazywana kontrahentom, lub pośrednikom — „sweaterom”, jak ich ofiary znacząco nazywają — którzy z kolei przekazują je dalej, czasami do pracowników, czasami do nowych pośredników; w ten

⁶⁰¹ H. Coombs, *Case Study Research Defined* [white paper], 2022, DOI: 10.5281/zenodo.7604301 (dostęp: 4.06.2025).

⁶⁰² G. Gereffi, *The International Competitiveness of Asian Economies in the Apparel Commodity Chain*, ERD Working Paper No. 5, Asian Development Bank, Mandaluyong City, Philippines, dostęp: 19 V 2025, https://www.researchgate.net/profile/Gary-Gereffi/publication/237523036_The_International_Competitiveness_of_Asian_Economies_in_the_Apparel_Commodity_Chain/links/00463537a4bfc509d1000000/The-International-Competitiveness-of-Asian-Economies-in-the-Apparel-Commodity-Chain.pdf (dostęp: 19.05.2025).

⁶⁰³ G. Gereffi, S. Frederick, *The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries*, „World Bank Policy Research Working Paper” nr 5281, 1 IV 2010, <https://ssrn.com/abstract=1596491> (dostęp: 19.05.2025).

⁶⁰⁴ Ibidem.

sposób z ceny zapłaconej za pracę na każdym artykule nie tylko pracownicy, ale także pośrednik, a być może pośrednik pośrednika, trzeci, czwarty i piąty muszą czerpać swój zysk. A kiedy cena pracy została już obniżona do najniższego możliwego poziomu, ile zostaje dla pracowników po tych wszystkich odliczeniach, niech sami biedni powiedzą!”⁶⁰⁵.

Termin *sweater* odnosił się do pośrednika działającego pomiędzy pracownikami, którzy produkowali odzież na akord w swoich domach lub małych warsztatach, a producentami dostarczającymi materiały⁶⁰⁶. Opisywał tym samym system podwykonawstwa, w którym proces produkcji był rozdzielany na coraz mniejsze jednostki, z udziałem wielu pośredników. W ramach tego systemu odpowiedzialność za warunki pracy i wynagrodzenie była rozproszona. Ponieważ pośrednicy byli oddzieleni zarówno od właścicieli fabryk, jak i głównych producentów, trudniej było przypisać odpowiedzialność za niskie stawki czy złe warunki pracy do konkretnego podmiotu⁶⁰⁷. Do dziś główne zarzuty kierowane wobec sektora TCLF wynikają przede wszystkim z istnienia rozbudowanych łańcuchów podwykonawstwa oraz trudności w precyzyjnym wskazaniu odpowiedzialnego „aktora” za ewentualne powstanie szkody⁶⁰⁸. Problemy te ujawniają się w pełnej skali w takich tragediach jak katastrofa kompleksu Rana Plaza w 2013 roku⁶⁰⁹, czy pożar w pakistańskiej fabryce tekstylnej KiK⁶¹⁰.

W wymiarze środowiskowym sektor TCLF jest jedną z gałęzi przemysłu o najsilniejszym oddziaływaniu środowiskowym, przyczyniając się do wyczerpywania zasobów naturalnych oraz zanieczyszczania środowiska w wyniku procesu produkcji

⁶⁰⁵ “It appears that there are two distinct tailoring trades — the 'honourable' trade, now almost entirely confined to the West End, and rapidly dying out there, and the 'dishonourable' trade of cheap clothing stores and slop shops, the so-called plate-glass palaces, where gents, and alas! those who would be outraged by that term, buy their cheap and nasty clothes. (...) In the honourable shops, the master deals directly with his workmen, whereas in the dishonourable shops, most of the work, if not all, is contracted out to contractors, or middlemen — 'sweaters,' as their victims significantly call them — who in turn pass it on, sometimes to the workmen, sometimes to new middlemen; thus, from the price paid for labour on each article, not only the workmen, but the middlemen, and perhaps the middleman's middleman, the third, the fourth, and the fifth, must take their profit. And when the price of labour has already been beaten down to the lowest possible, how much remains for the workmen after all these deductions, let the poor fellows themselves say!” [w:] C. Kingsley, *Cheap Clothes and Nasty. By Parson Lot*, Londyn 1850, W. Pickering, s. 4-5.

⁶⁰⁶ M. Müller, ‘*Cheap Clothes and Nasty*’: *Modern Sweatshop Labour, Global Sweatshops: A Feminist Theory of Exploitation and Resistance*, <https://doi.org/10.1093/oso/9780197767191.003.0002> (dostęp: 05.04.2025).

⁶⁰⁷ Ibidem.

⁶⁰⁸ J. Sydow, E. Schüßler, M. Helfen, *Managing Global Production Networks: Towards Social Responsibility via Inter-organizational Reliability?*, [w:] L. Biggiero, D. de Jongh, D. Fischer, B. P. Priddat, J. Wieland, A. Zicari (red.), *Economics – the Relational View: Interdisciplinary Contributions to an Emerging Field of Research*, Cham 2021, Springer, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3759734> (dostęp: 19.05.2025).

⁶⁰⁹ E. Schuessler, S. J. Frenkel, C. F. Wright, *Governance of Labor Standards in Australian and German Garment Supply Chains: The Impact of Rana Plaza*, „ILR Review” 2018, t. 72, nr 3, s. 552–579, <https://doi.org/10.1177/0019793918771360> (dostęp: 19.05.2025).

⁶¹⁰ A. Sagan, A. Schmidt, *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Ein Überblick aus der Perspektive des Arbeitsrechts*, „NZA-Rechtsprechungs-Report Arbeitsrecht” 27/2022, nr 6, s. 281–291, Beck-online.

odzieży, zwłaszcza tej określanej jako „*fast fashion*” czy wręcz „*ultra fast-fashion*”. Wpływy przemysłu mody obejmują roczną produkcję ponad 92 milionów ton odpadów oraz zużycie 79 bilionów litrów wody⁶¹¹. Dodatkowo, przewiduje się, że do 2030 roku konsumpcja tkanin wzrośnie o około 63%, co będzie skutkowało generowaniem jeszcze większej ilości odpadów tekstylnych⁶¹². Ostatecznie według badań Xu i in. TCLF emituje 20% całkowitej ilości odpadów na świecie i 10% całkowitej ilości dwutlenku węgla, przekraczając sumę emisji wszystkich lotów międzynarodowych i żeglugi oceanicznej⁶¹³. Dlatego w pierwotnym tekście CSDDD za sektor o dużym wpływie uznano m.in. produkcję wyrobów tekstylnych, skór i wyrobów ze skór wyprawionych (w tym obuwia) oraz sprzedaż hurtową wyrobów tekstylnych, odzieży i obuwia, wskazując na wysokie ryzyko wystąpienia niekorzystnych skutków, zarówno w aspekcie środowiskowym, jak i społecznym⁶¹⁴.

Jednak zanim nastąpi właściwy opis przypadku, chciałabym na wstępie krótko wyjaśnić powody posłużenia się terminem „TCLF” – który, ze względu na swój szeroki zakres znaczeniowy, najpełniej odzwierciedla specyfikę analizowanego sektora. Obejmuje on bowiem wszystkie etapy produkcji oraz wszystkie kategorie produktów w tym obszarze. Tak szeroko ujęty termin pozwala uchwycić pełną złożoność i wielopoziomowość łańcucha wartości, a także unaoczniać, że sektor ten wywiera największy wpływ na środowisko i prawa człowieka. W literaturze spotkać można różne terminy, które używane są zamiennie lub wręcz synonimicznie, takie jak:

- przemysł modowy, który wykracza poza samą odzież. Produkty w tym przypadku – w tym odzież – stanowią tylko jeden z elementów większego procesu, obejmującego takie aspekty jak wizerunek, symbolika czy wartość estetyczna. Moda w tym

⁶¹¹ K. Niinimäki, G. Peters, H. Dahlbo i in., *The environmental price of fast fashion*, „Nat Rev Earth Environ” 2020, s. 189–200, <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9> (dostęp: 19.05.2025).

⁶¹² M. Ribul, A. Lanot, C. T. Pisapia, P. Purnell, S. J. McQueen-Mason, S. Baurley, *Mechanical, chemical, biological: Moving towards closed-loop bio-based recycling in a circular economy of sustainable textiles*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 326, 2021, art. 129325, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129325> (dostęp: 19.05.2025).

⁶¹³ B. Xu, Q. Chen, B. Fu, R. Zheng, J. Fan, *Current Situation and Construction of Recycling System in China for Post-Consumer Textile Waste*, „Sustainability” 2022, vol. 14, art. 16635, <https://doi.org/10.3390/su142416635> (dostęp: 19.05.2025).

⁶¹⁴ Motyw 22 dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) z dnia 23 lutego 2022 r. W sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniającej dyrektywę (UE) 2019/1937, COM(2022) 71 final, 2022/0051(COD): „Do celów niniejszej dyrektywy za sektory o dużym wpływie należy uznać następujące sektory: produkcja wyrobów tekstylnych, skór i wyrobów ze skór wyprawionych (w tym obuwia) oraz sprzedaż hurtowa wyrobów tekstylnych, odzieży i obuwia.”

kontekście koncentruje się na znaczeniu kulturowym i budowaniu marki⁶¹⁵. Przemysł modowy to zatem kompleksowy ekosystem.

- przemysł odzieżowy, który skupia się na fizycznej produkcji ubrań, a jego produktem końcowym są same elementy garderoby⁶¹⁶. Jest to więc sektor, który koncentruje się głównie na wytwarzaniu odzieży, a mniej na jej kulturowym czy estetycznym kontekście.
- przemysł włókienniczy, obejmujący szereg działań – od pozyskania lub wytworzenia surowców (włókien tekstylnych) po stworzenie gotowego produktu (tkaniny, odzież)⁶¹⁷. Trafność tego ujęcia potwierdza również terminologia stosowana przez polskiego ustawodawcę. Przykładem może być *Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 28 sierpnia 2007 r. W sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy produkcji wyrobów włókienniczych*. Choć dokument ten nie zawiera definicji samego przemysłu włókienniczego, odnosi się do konkretnych etapów jego działalności, takich jak: „mechaniczna obróbka włókna, w szczególności międlenie, trzepanie, szarpanie, zgrzeblenie oraz produkcja i obróbka przędzy, tkanin, dzianin i włóknin”⁶¹⁸. Jednocześnie Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1007/2011 definiuje „wyrób włókienniczy” jako: *wyrób w stanie surowym, półobrobionym, obrobionym, półwytworzonym, wytworzonym, półwykończonym lub wykończonym, który składa się wyłącznie z włókien tekstylnych, niezależnie od zastosowanego procesu ich mieszania lub łączenia. Z kolei „włókno tekstylne” oznacza: (i) element charakteryzujący się elastycznością, delikatnością i wysokim stosunkiem długości do maksymalnego wymiaru poprzecznego, co umożliwia jego wykorzystanie we włókiennictwie, (ii) elastyczną taśmę lub rurkę o widocznej szerokości nieprzekraczającej 5 mm, w tym taśmy wycięte z szerszych taśm lub błon, wytworzonych z substancji wskazanych w załączniku i tabeli 2, które nadają się do*

⁶¹⁵ A. Hauge, *The Learning Dynamics and Competitiveness of Swedish Fashion: a theoretical framework*, „Uppsala University”, listopad 2004, [w:] *Study on the Competitiveness of the EU Fashion Industries*, IDEA Consult, 2012.

⁶¹⁶ Ibidem

⁶¹⁷ T. Shindhal, P. Rakholiya, S. Varjani, A. Pandey, H.H. Ngo, W. Guo, H.Y. Ng, M.J. Taherzadeh, *A critical review on advances in the practices and perspectives for the treatment of dye industry wastewater*, „Bioengineered” 2021, t. 12, nr 1, s. 70–87, DOI: 10.1080/21655979.2020.1863034 (dostęp: 19.05.2025).

⁶¹⁸ Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 28 sierpnia 2007 r. W sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy produkcji wyrobów włókienniczych, Dz.U. 2007 nr 179, poz. 1274. Podobnie [w:] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 października 1946 r. W przedmiocie określenia wielkich i średnich przedsiębiorstw przemysłu włókienniczego, Dz.U. 1946 nr 57, poz. 310.

*zastosowania we włókiennictwie*⁶¹⁹. W tym kontekście warto zaznaczyć, że w polskim piśmiennictwie zarówno „textile” jak i “textiles” bywa często tłumaczone jako „tekstylia”, podczas gdy „textile” odnosi się szerzej do włókiennictwa jako dziedziny, obejmującej zarówno surowce (włókna), jak i gotowe produkty (wyroby włókiennicze)⁶²⁰. Natomiast „tekstylia” to gotowe wyroby wykonane z surowców włókienniczych. W tym sensie „textile” powinno się tłumaczyć jako „włókiennictwo” lub „materiały włókiennicze”, obejmujące szeroki wachlarz procesów produkcji oraz gotowych produktów w tym tekstyliów (ang. textiles). Przemysł włókienniczy to przede wszystkim zatem techniczne procesy związane z produkcją surowców i materiałów wykorzystywanych w obu wcześniejszych sektorach.

Akronim „TCLF” odnosi się do sektorów: włókienniczego, odzieżowego, skórzanego i obuwniczego. Termin ten, po odniesieniu do ram znaczeniowych Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), obejmuje obszary ujęte łącznie w Sekcji C – „Produkty przetwórstwa przemysłowego”. W ramach tej sekcji mieszczą się m.in.: wyroby włókiennicze, w tym gotowe tekstylia i odzież każdego rodzaju – zarówno konfekcyjna, jak i szyta na miarę – wykonane z tkanin, dzianin czy skór, a także skóry wyprawione oraz wyroby skórzane, takie jak obuwie, galanteria skórzana i artykuły rymarskie⁶²¹. Podobnie w odniesieniu do klasyfikacji europejskich NACE i CPA⁶²².

Ostatecznie zatem wybór właściwego terminu powinien być zatem determinowany przez specyficzny kontekst, w jakim jest używany. Nie są to synonimy, a raczej różne perspektywy, które wymagają precyzyjnego doboru terminów w zależności od kontekstu analizy.

3.6.1. Zasady funkcjonowania łańcucha wartości TCLF

⁶¹⁹ Art. 3 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1007/2011 z dnia 27 września 2011 r. W sprawie nazewnictwa włókien tekstylnych oraz etykietowania i oznakowywania składu surowcowego wyrobów włókienniczych, a także uchylającego dyrektywę Rady 73/44/EWG oraz dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 96/73/WE i 2008/121/WE, „Dziennik Urzędowy UE” L 272 z 18.10.2011.

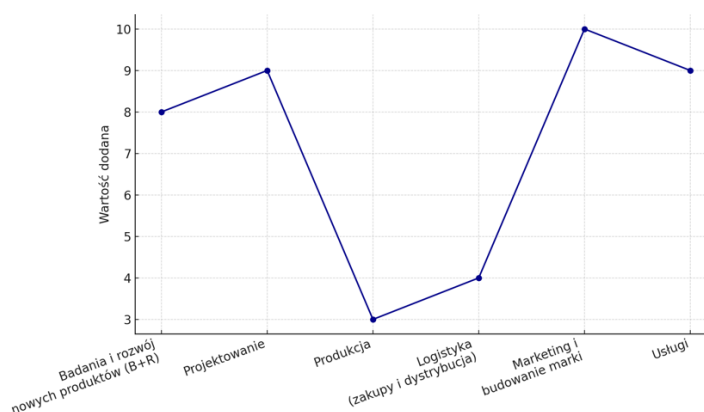
⁶²⁰ M. Humphries, *Fabric Reference*, Pearson Prentice Hall, Wielka Brytania 2009.

⁶²¹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 września 2015 r. W sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), *Dz.U.* 2015, poz. 1676.

⁶²² A. Rudnicka, M. Koszewska, *Uszyte z klasą. Przemysł odzieżowy wobec wyzwań społecznych i środowiskowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, DOI: 10.18778/8142-791-3 (dostęp: 19.05.2025).

Sektor TCLF stanowi przykład łańcucha wartości napędzanego przez nabywców (ang. *Buyer-Driven*)⁶²³. W takim modelu dominującą rolę odgrywają globalne sieci detaliczne, znane marki oraz firmy handlowe, które koordynują rozproszone sieci produkcyjne zlokalizowane w licznych krajach rozwijających się – głównie w tzw. krajach Globalnego Południa⁶²⁴. Z kolei podmioty zarządzające tymi łańcuchami wartości mają zazwyczaj swoje siedziby w głównych ośrodkach konsumpcyjnych, takich jak Europa czy Stany Zjednoczone, które należą do największych importerów produktów z sektora TCLF⁶²⁵. To właśnie na tych rynkach powstaje największa wartość dodana – poprzez opracowywanie specyfikacji produktów, których fizyczna produkcja zlecana jest zewnętrznym podwykonawcom rozsianym po całym świecie⁶²⁶.

Rysunek 6: Wartość dodana w łańcuchu wartości sektora TCLF na poszczególnych etapach działalności.



Etapy tworzenia wartości dodanej w łańcuchu wartości sektora TCLF: największa wartość dodana występuje na początku (badania, projektowanie) i na końcu (marketing, usługi), podczas gdy produkcja – często realizowana w krajach rozwijających się – generuje najmniej wartość dodaną.

Źródło: Opracowanie własne. na podstawie: K. Fernandez-Stark, S. Frederick, G. Gereffi, *Workforce Development in the Apparel Global Value Chain...*, op. cit.

Przytoczona powyżej krótka charakterystyka wskazuje także na najważniejszą cechę łańcucha wartości napędzanego przez nabywców. Zyski nie wynikają tu z efektu skali ani przewagi technologicznej, lecz z unikalnego połączenia wysokiej wartości dodanej w zakresie

⁶²³ R. Appelbaum, G. Gereffi, *Power and profits in the apparel commodity chain*, [w:] *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, red. E. Bonacich, L. Cheng, N. Chinchilla, N. Hamilton, P. Ong, Temple University Press, Philadelphia 1994, s. 42–62, <https://hdl.handle.net/10161/11451> (dostęp: 19.05.2025).

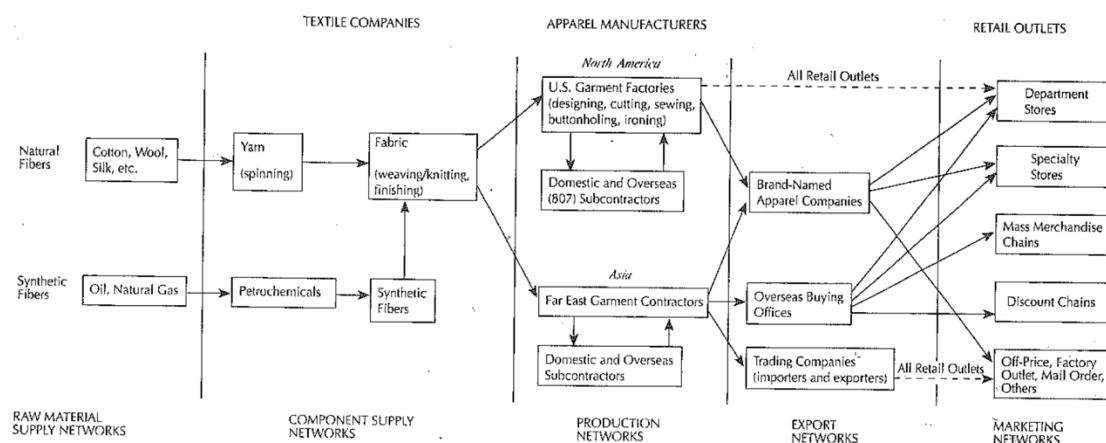
⁶²⁴ K. Fernandez-Stark, S. Frederick, G. Gereffi, *Workforce Development in the Apparel Global Value Chain*, „ResearchGate” 2011, DOI: 10.13140/RG.2.1.4327.7284 (dostęp: 19.05.2025).

⁶²⁵ Statista, „Leading importers of apparel worldwide by value (in billion U.S. dollars)”, dostępne na: <https://www.statista.com/statistics/1198349/apparel-leading-importers-worldwide-by-value/> (dostęp: 19.05.2025).

⁶²⁶ H. Goworek, L. Oxborrow, S. Claxton, A. McLaren, T. Cooper, H. Hill, *Managing sustainability in the fashion business: challenges in product development for clothing longevity in the UK*, „Journal of Business Research” 2020, vol. 117, s. 629–641.

badan, projektowania, sprzedaży, marketingu i usług finansowych⁶²⁷. W tych segmentach łańcucha wartości TCLF występuje najwyższa rentowność, co sprawia, że w tych obszarach istnieją największe bariery wejścia na rynek dla nowych przedsiębiorstw⁶²⁸. W tych częściach występują tzw. renty (ang. *rents*), rozumiane jako zyski wynikające z ograniczonego dostępu do cennych zasobów, które mogą przybierać formę rent relacyjnych, wynikających z zaawansowanego zarządzania łańcuchem wartości, rent polityki handlowej (np. dzięki ochronnym limitom importowym, jak kwoty odzieżowe) oraz renty związane z marką, osiągane poprzez techniki różnicowania produktów i budowania ich rozpoznawalności na rynkach światowych⁶²⁹. Z tego względu to właśnie działania wyższego szczebla (ang. *upstream*) obejmują „liderów branży” (ang. *lead firms*): (1) korporacje transnarodowe, które założyły spółki zależne w krajach rozwijających się („centra zależne”); (2) duże globalne przedsiębiorstwa usługowe z krajów rozwiniętych, które wykorzystywały spółki zależne na rynkach wschodzących do świadczenia usług dla krajów rozwiniętych⁶³⁰.

Rysunek 7: Łańcuch wartości w sektorze TCLF.



Źródło: R. Appelbaum, G. Gereffi, *Power and profits in the apparel commodity chain...*, op. cit.

Zgodnie z powyższym diagramem, łańcuch wartości w sektorze TCLF jest zorganizowany wokół pięciu kluczowych segmentów: (i) dostaw surowców, obejmujących włókna naturalne i syntetyczne (ang. *raw material supply, including: natural and synthetic fibers*); (ii) dostarczania komponentów, takich jak nici i tkaniny produkowane przez firmy

⁶²⁷ G. Gereffi, *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*, „Journal of International Economics” 1999, vol. 48(1), s. 37–70, [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0) (dostęp: 19.05.2025).

⁶²⁸ Ibidem.

⁶²⁹ Ibidem.

⁶³⁰ K. Fernandez-Stark, P. Bamber, G. Gereffi, *The Offshore Services Value Chain: Upgrading Trajectories in Developing Countries*, „International Journal of Technological Learning, Innovation and Development” 2011, t. 4, s. 206–234, DOI: 10.1504/IJTLID.2011.041905 (dostęp: 19.05.2025).

tekstylne (ang. *provision of components, such as the yarns and fabrics manufactured by textile companies*); (iii) sieci produkcyjnych, składających się z fabryk odzieżowych, w tym krajowych i zagranicznych podwykonawców (ang. *production networks made up of garment factories, including their domestic and overseas subcontractors*); (iv) kanałów eksportowych ustanowionych przez pośredników handlowych (ang. *export channels established by trade intermediaries*); oraz (v) sieci marketingowych na poziomie detalicznym (ang. *marketing networks at the retail level*)⁶³¹. Istnieją różnice między tymi częściami, takie jak lokalizacja geograficzna, umiejętności i warunki pracy, technologia oraz skala i typ przedsiębiorstw, które również wpływają na siłę rynkową i podział zysków między głównymi podmiotami w łańcuchu⁶³². Łańcuchy wartości są zazwyczaj koordynowane za pomocą umów, a charakter tych umów zależy od struktury łańcucha wartości, która może się różnić w zależności od stopnia złożoności i relacji władzy między uczestnikami wzdłuż łańcucha wartości⁶³³.

Jednakże, te różnice w strukturze łańcucha oraz rozkład władzy między uczestnikami mogą prowadzić do nierówności w podziale wartości. W literaturze w tym kontekście pojawia się hipoteza, że podmioty znajdujące się na niższym szczeblu (ang. *downstream*) nie otrzymują proporcjonalnej części wartości, którą przyczyniają się do stworzenia. Zamiast tego są eksploatowane przez liderów branży, działających na wyższym szczeblu (ang. *upstream*), którzy wykorzystują swoją dominującą pozycję na rynku, aby maksymalizować swoje udziały⁶³⁴.

3.7. Podsumowanie

Pojęcie „łańcucha wartości”, mimo swojego szerokiego zastosowania, pozostaje terminem nieprecyzyjnym i wieloznacznym. Jego geneza w koncepcji „łańcucha towarowego” (ang. *commodity chain*) oraz późniejsze adaptacje w różnych dyscyplinach skutkują brakiem spójności definicyjnej. Termin ten, choć występuje także w języku prawnym — co pokazuje

⁶³¹ G. Gereffi, O. Memedovic, *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?*, „United Nations Industrial Development”, 2003, s. 36, <https://ssrn.com/abstract=413820> (dostęp: 19.05.2025).

⁶³² Ibidem.

⁶³³ S. Sluis, P. De Giovanni, *The selection of contracts in supply chains: An empirical analysis*, „Journal of Operations Management” 2016, nr 41, s. 1–11, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.10.002> (dostęp: 19.05.2025). Szczegółowo na temat relacji władzy, zob. rozdz. VII.

⁶³⁴ Y. Uramoto, L. Nachum, *Corporate Governance & Sustainability of the Global Value Chain: Bangladesh Ready-Made Garment Industry Post-Rana Plaza investigation into fairness of value appropriation by global apparel brands, manufacturers and labour*, „CUNY Academic Works (Baruch College Publications)”, 2018, https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2111&context=bb_pubs (dostęp: 19.05.2025).

przykład prawa Unii Europejskiej — używany jest w sposób niejednoznaczny. Brak precyzji wynika z częstego synonimicznego posługiwania się określeniami odnoszącymi się zarówno do „łańcucha wartości”, jak i do „łańcucha dostaw” czy „łańcucha działań”. W rezultacie znaczenie tego pojęcia ogranicza się zazwyczaj do konkretnego aktu prawnego, w którym zostało użyte, i nie ma charakteru ogólnego. Z tego względu pojawiły się postulaty bardziej systematycznej konceptualizacji, czego przykładem jest tworzenie dedykowanych dziedzin, takich jak „prawo globalnych łańcuchów wartości” (ang. *law of global value chains*) czy koncepcja „globalnej regulacji cywilnej” (ang. *global civil regulation*). Świadczy to o dążeniu do większej spójności i jednoznaczności w definiowaniu tego obszaru. W ogólnym sensie „łańcuch wartości” odnosi się do sekwencji działań związanych z tworzeniem, produkcją oraz dostarczaniem produktów lub usług. Ta sekwencja łączy różne miejsca, normy i procesy, tworząc globalne powiązania. Rozdrobnienie i rozproszenie struktur (dobrze zobrazowane przez przykład TCLF) stanowią cechę wspólną omawianego pojęcia — niezależnie od przyjętej perspektywy badawczej — i stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań nad odpowiedzialnością: kiedy i w jakim zakresie można przypisać odpowiedzialność za poszczególne ogniwa lub etapy funkcjonowania łańcucha wartości.

CZEŚĆ II

Analiza prawna i mechanizmy egzekwowania *due diligence* CSDDD

Rozdział CZWARTY: Due diligence CSDDD – próba rekonstrukcji definicji

Rozdział PIĄTY: Konceptualizacja due diligence CSDDD w naukach prawnych

Rozdział SZÓSTY: Mechanizmy egzekwowania obowiązku due diligence CSDDD

Rozdział CZWARTY

Due diligence CSDDD – próba rekonstrukcji definicji

4.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału

Rozdział 1 przedstawia dwa główne nurty interpretacyjne pojęcia *due diligence*, które stanowią podstawę do rekonstrukcji jego znaczenia w kontekście *due diligence* CSDDD. Ze względu na zaprezentowaną elastyczność i szerokie spektrum zastosowań, termin *due diligence* przeżywa swoisty „renesans” i w XXI wieku zyskał na znaczeniu, rozprzestrzeniając się na nowe obszary prawa. W tym kontekście koncepcja *due diligence* CSDDD stanowi stosunkowo nową kwestię, wprowadzoną do dyskursu prawniczego przez Wytyczne ONZ z 2011 roku, początkowo odnoszącą się jedynie do praw człowieka. Z czasem, dzięki innym instrumentom (takim jak Wytyczne OECD), została rozszerzona także na obszar ochrony środowiska i klimatu⁶³⁵. W rzeczywistości geneza tego podejścia sięga drugiej połowy XX wieku i jest ściśle związana z rozwojem CSR. To właśnie w ramach koncepcji CSR otwarto debatę nad włączeniem czynników zewnętrznych do kształtowania działalności gospodarczej, jak ukazano w rozdziale II. Na jej kanwie rozpoczęto dyskusję o możliwości ochrony praw człowieka i środowiska, początkowo przy wykorzystaniu instrumentów typu *soft law*. Z czasem zaczęto je przekształcać w *hard law*. W oparciu o te instrumenty wypracowano mechanizmy odpowiedzialności korporacji transnarodowych za negatywne skutki działalności ich spółek zależnych lub dostawców za granicą. Kluczową rolę odgrywa tu obowiązek *due diligence* CSDDD, pełniący funkcję prewencyjną i monitorującą — służący identyfikacji, ocenie oraz minimalizowaniu ryzyka naruszeń praw człowieka i szkód środowiskowych. Taki rozwój ilustruje także współczesne procesy tworzenia norm prawnych. *Due diligence* CSDDD jest jednym z najważniejszych przykładów pluralizmu normatywnego, obejmującego zarówno prawo publiczne, jak i prywatne inicjatywy. Szczególne znaczenie mają tu normy autoregulacyjne tworzone przez korporacje transnarodowe — nie tylko uzupełniające obowiązujące prawo, ale nierzadko również z nim konkurujące. W ten sposób uwidacznia się pluralistyczne podejście do źródeł prawa, uwzględniające współistnienie wielu porządków normatywnych w globalnym środowisku biznesowym.

Ponieważ wymogi prawne dotyczące *due diligence* CSDDD zawarte są głównie w dokumentach typu *soft law*, analiza tej koncepcji musi rozpocząć się właśnie od tych źródeł.

⁶³⁵ A. Beckers, *Globale Wertschöpfungsketten: Theorie und Dogmatik unternehmensbezogener Pflichten...*, op. cit.

Celem rozdziału jest zatem wieloaspektowe przedstawienie instytucji *due diligence CSDDD* poprzez ukazanie jej definicyjnego zakresu, ewolucji regulacyjnej oraz genezy. Analiza obejmuje zarówno źródła normatywne, jak i szerszy kontekst teoretyczno-prawny, w którym funkcjonuje ta instytucja – w tym ujęcia wywodzące się z teorii pluralizmu normatywnego oraz filozofii prawa. Szczególny nacisk położony zostanie na pokazanie, jak *due diligence CSDDD* staje się elementem hybrydowego ładu regulacyjnego, wykraczającego poza tradycyjne podziały między prawem publicznym i prywatnym, przepisami twardymi i miękkimi, a także państwowym i niepaństwowym źródłem norm. W ten sposób możliwe będzie uchwycenie dynamicznego charakteru tej instytucji oraz jej znaczenia w kształtowaniu współczesnego, globalnego porządku prawnego.

4.2. Ewolucja *due diligence CSDDD*

Rozwój obowiązku *due diligence CSDDD* stanowi rezultat synergii pięciu kluczowych filarów. W pierwszej kolejności należy odnieść się do koncepcji CSR, która – jak wskazano we wstępie – odegrała istotną rolę w zapoczątkowaniu debaty nad regulacją odpowiedzialności korporacji transnarodowych. Szczegółowa analiza podstaw konceptualnych CSR oraz ich wpływu na rozwój regulacji dotyczących *due diligence CSDDD* została już przedstawiona w rozdziale II. W tym miejscu warto jednak podkreślić niewskazany dotąd aspekt rozwoju CSR: początkowo koncepcja ta koncentrowała się na zaangażowaniu przedsiębiorstw w działania zgodne z celami i wartościami społecznymi, przede wszystkim w skali lokalnej, w której prowadziły one swoją działalność⁶³⁶. Z czasem, wraz z postępującą globalizacją, dyskusja ta przeniosła się na poziom międzynarodowy, w związku z rosnącą analizą roli korporacji transnarodowych jako globalnych aktorów oraz narastającymi kwestiami i obawami dotyczącymi praw człowieka, w których te korporacje odgrywają istotną rolę⁶³⁷. Dostrzeżono, że globalne trendy zwiększyły ich wpływ na gospodarki większości państw oraz na międzynarodowe stosunki gospodarcze. Działając ponad granicami państwowymi w ramach różnych struktur, prowadzą one działalność gospodarczą wykraczającą poza faktyczne możliwości jakiegokolwiek pojedynczego systemu narodowego⁶³⁸. Jednakże prawna ramifikacja tych podmiotów napotykała trudności ze względu na brak ich podmiotowości

⁶³⁶ A. B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct...*, op. cit.

⁶³⁷ A. Ramasastry, *Corporate Social Responsibility Versus Business and Human Rights: Bridging the Gap Between Responsibility and Accountability*, „Journal of Human Rights” 2015, t. 14, nr 2, s. 237–259, <https://doi.org/10.1080/14754835.2015.1037953> (dostęp: 12.05.2025).

⁶³⁸ United Nations, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, "U.N. Doc." E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2 (2003).

w prawie międzynarodowym publicznym, co jedynie uwydatniało rolę państw narodowych jako jedynych podmiotów zdolnych do wywierania prawnego wpływu⁶³⁹. Na tym tle powstało pytanie jak prawo krajowe może wpłynąć na uznanie odpowiedzialności spółki „matki” w jej sieci, za działania lub zobowiązania spółki zależnej. Innymi słowy, czy możliwe jest „przebicie zasłony korporacyjnej” (ang. *piercing the corporate veil*), polegające na pominięciu odrębności prawnej podmiotów w grupie kapitałowej i przypisaniu spółce dominującej odpowiedzialności za jej podmioty zależne⁶⁴⁰. W tym miejscu przechodzimy do kolejnego filaru rozwoju obowiązku *due diligence* CSDDD, który wiąże się z wykształceniem się tego zagadnienia w orzecznictwie systemu *common law*. To właśnie w tym systemie koncepcja *duty of care* doprowadziła do ukształtowania obowiązku staranności, obejmującego odpowiedzialność spółek dominujących oraz ich partnerów biznesowych w całym łańcuchu wartości o eksterytorialnym zasięgu⁶⁴¹. W sprawie *Ngcobo i in. przeciwko Thor Chemicals Holdings Ltd i Desmond Cowley* z 1995 roku, sędzia po raz pierwszy uznał istnienie obowiązku staranności nałożonego na firmę matkę względem pracowników jej spółki zależnej⁶⁴². Został on ponownie potwierdzony i sprecyzowany w orzeczeniu *Chandler przeciwko Cape* z 2012 roku. W tym wyroku sędzia określił, jakie są „odpowiednie okoliczności”, w których zostanie uznany obowiązek staranności: (1) firma matka i jej filia muszą prowadzić tę samą działalność; (2) firma matka musi posiadać, lub powinna posiadać, wiedzę wyższą niż jej filia w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa w danej branży; (3) firma matka musi posiadać, lub powinna posiadać, świadomość niebezpieczeństw związanych z organizacją pracy w swojej filii; (4) firma matka musi posiadać, lub powinna posiadać, świadomość, że jej filia będzie polegała na jej wiedzy w celu ochrony swoich pracowników⁶⁴³. To z kolei wymusiło potrzebę stworzenia narzędzi, które pozwalałyby korporacjom transnarodowym unikać ewentualnych zarzutów, wykazując, że podjęły wszelkie stosowne kroki, aby zapobiec angażowaniu się w domniemane

⁶³⁹ Ibidem. Zob. także: W. Kilarski, *Korporacje międzynarodowe jako podmiot (?) międzynarodowego prawa praw człowieka*, „Przegląd Prawa i Administracji” CXX/1, Wrocław 2020, <https://doi.org/10.19195/0137-1134.120> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁴⁰ V. Harper Ho, G. Berger-Walliser, R. Chambers, *Chapter 16: Toward corporate group accountability*, [w:] „Research Handbook on Corporate Liability”, red. J. Kowalski, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2023, s. 300–301, <https://doi.org/10.4337/9781800371286.00025> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁴¹ V. Simonart, *La responsabilité juridique de l'entreprise en matière de RSE: d'un droit mou à un droit dur*, [w:] F. Murlon Beernaert (red.), *Liber Amicorum Xavier Dieux*, Larcier, 2022, s. 479. D. Cassell, „Outlining the Case for a Common Law Duty of Care of Business to Exercise Human Rights Due Diligence”, „Business and Human Rights Journal” 2016, t. 1, nr 2, s. 180. ECCJ, „Principles and Pathways: Legal Opportunities to Improve Europe’s Corporate Accountability Framework”, 29 listopada 2010, s. 20.

⁶⁴² *E. Ngcobo i in. v. Thor Chemicals Holdings Ltd i in.*, wyrok Court of Appeal, Civil Division z 9 października 1995 r.

⁶⁴³ *D. Chandler v. Cape plc*, wyrok England and Wales Court of Appeal z 8–9 lutego 2012 r., sygn. [2012] EWCA Civ 525.

naruszenia praw człowieka lub zanieczyszczenia środowiska, a także skutecznie zarządzać ryzykiem w całym łańcuchu wartości, niezależnie od lokalizacji źródeł zaopatrzenia. W tym kontekście pojawia się kwestia *due diligence CSDDD*, które stało się kluczowym narzędziem w tym procesie. Czwartą synergią w rozwoju tego zagadnienia jest wprowadzenie *due diligence CSDDD* do dyskursu prawniczego, poprzez dokumenty typu *soft law*. *Soft law* postrzegane jako zbiór norm postępowania, które co do zasady nie mają mocy prawnie wiążącej (ang. *legally binding force*), mogą mieć znaczenie normatywne. W tym sensie można je określić jako „zasady postępowania mieszczące się w sferze prawnie niewiążącej (w znaczeniu obowiązkowości i sankcjonowania), ale które zgodnie z intencją ich twórców powinny być uznawane za należące do sfery prawnej”⁶⁴⁴. Na tej podstawie włączono te rozważania do Międzynarodowego paktu praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych w ramach Komentarza ogólnego nr 24 (2017) w sprawie obowiązków państwa w kontekście działalności gospodarczej. W ramach części “zobowiązania Państw-Stron” wynikające z powyższego paktu, potwierdzono obowiązek zapewnienia ochrony poprzez “rozważenie nałożenia sankcji karnych lub administracyjnych, w stosownych przypadkach, gdy działalność gospodarcza prowadzi do naruszeń praw wynikających z Paktu lub gdy brak działania z należytą starannością (ang. *a failure to act with due diligence*) w celu ograniczenia ryzyka umożliwia wystąpienie takich naruszeń”⁶⁴⁵. Zatem obowiązek państw podjęcia rozsądnych środków mających na celu zapobieganie naruszeniom MPPGSiK przez przedsiębiorstwa, na które państwo może wywierać wpływ został wyraźnie uznany⁶⁴⁶. Istotne jest również to, że jako jeden z tych wytyczne co do treści rozsądnych środków wskazano właśnie *due diligence CSDDD*⁶⁴⁷. Oznacza to, że państwa sygnatariusze powinny dążyć do implementacji podobnych przepisów, aby wypełniać swoje zobowiązania wynikające z międzynarodowych norm prawnych. W praktyce, obowiązki związane z *due diligence CSDDD* zaczęły być wprowadzane do krajowych porządków prawnych począwszy od Francji w 2017 roku. Kolejne regulacje, które stanowiły część szerszego, ramowego podejścia CSR, a także jego “podzbioru”, obejmowały

⁶⁴⁴ E. Mazuyer, *Soft law*, [w:] *Dictionnaire critique de la RSE*, red. N. Postel, R. Sobel, Presses universitaires du Septentrion 2013, <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.6562> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁴⁵ „States parties should consider imposing criminal or administrative sanctions and penalties, as appropriate, where business activities result in abuses of Covenant rights or where a failure to act with due diligence to mitigate risks allows such infringements to occur”, [w:] Komitet Praw Ekonomicznych, Społecznych i Kulturalnych, *General comment No. 24 (2017) on State obligations in the context of business activities*, E/C.12/GC/24, 23 czerwca 2017 r.

⁶⁴⁶ S. Grosbon, *General Comment No. 24 on State Obligations Under the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights in the Context of Business Activities: The Committee on Economic, Social and Cultural Rights Has Played Its Part*, „Revue québécoise de droit international” 2018, 31(1), s. 23–45, <https://doi.org/10.7202/1068663ar> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁴⁷ Ibidem.

obowiązki dotyczące raportowania w zakresie *due diligence* przedsiębiorstwa w ramach ESG⁶⁴⁸, jak również zagrożenia związane z ochroną praw człowieka w kontekście działalności gospodarczej, zdefiniowane w ramach BHR⁶⁴⁹. Z biegiem czasu te kwestie przekształciły się w wymogi prawne. W tym kontekście wyłoniła się już ostatnia synergia w rozwoju *due diligence CSDDD* – tematy, które początkowo traktowane były jako dodatkowy „problem CSR”, zostały skonfrontowane z podstawami, z których wywodzą się, poprzez formalistyczne pojęcia prawne, środki zaradcze i przypisanie odpowiedzialności normatywnej w ramach CSL. Na tym etapie nastąpiło ostateczne rozdzielenie kwestii CSR, które pozostaje działaniem dobrowolnym, od poszczególnych jego obszarów, takich jak *due diligence CSDDD*. Te ostatnie przestały być jedynie aktem dobrej woli firm, stając się egzekwowalnymi obowiązkami prawnymi.

Zatem już z perspektywy prawnej, termin *due diligence CSDDD* tworzy pomost pomiędzy trzema gałęziami prawa: prawem ochrony człowieka, prawem ochrony środowiska

⁶⁴⁸ ESG odnosi się do uwzględniania kryteriów środowiskowych (E), społecznych (S) oraz ładu korporacyjnego (G) jako niefinansowych wskaźników w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw. Stanowi to wyraz odpowiedzialnych i zrównoważonych praktyk zarządczych oraz inwestycyjnych, których celem jest budowanie długoterminowej wartości organizacji. Choć termin ESG został ukuty dopiero w 2004 roku w ramach inicjatyw ONZ, obejmujących rekomendacje dotyczące zarządzania aktywami, usług maklerskich oraz działalności analitycznej na rynku kapitałowym, jego genezy należy szukać znacznie wcześniej. Początki idei ESG sięgają tzw. „rewolucji menedżerskiej” w Stanach Zjednoczonych lat 70. XX wieku. Kluczowym wydarzeniem była afera Penn Central, w której nielegalne płatności doprowadziły do interwencji amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd. W jej następstwie spółka zmuszona została do utworzenia komitetu audytu na poziomie zarządu oraz powołania dodatkowych dyrektorów niewykonawczych. Zob. P. Câmara, *The Systemic Interaction Between Corporate Governance and ESG*, w: *The Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance*, red. P. Câmara, F. Morais, Palgrave Macmillan, Cham 2022, s. 4; P. Yeoh, *Environmental, Social and Governance (ESG) Laws, Regulations and Practices in the Digital Era*, Wolters Kluwer Legal 2022; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/3005 z dnia 27 listopada 2024 r. W sprawie przejrzystości i rzetelności działalności ratingowej z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego (ESG) oraz zmieniające rozporządzenia (UE) 2019/2088 i (UE) 2023/2859, Dz.U. UE L 2024, nr 3005; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. W sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, Dz.U. UE L 2022, nr 322.

⁶⁴⁹ BHR odnosi się do koncepcja biznesu i praw człowieka (skrót ang. BHR od Business and Human Rights). Rozwój BHR jako odrębnej dyscypliny jest efektem szerokich procesów historycznych. Jej kształtowanie rozpoczęło się po II wojnie światowej, w kontekście ustanowienia przez państwa uniwersalnych standardów praw człowieka, uznania znaczącej roli podmiotów niepaństwowych w ich ochronie oraz postępującej globalizacji działalności gospodarczej. Włączenie BHR do unijnego dyskursu nastąpiło wraz z przyjęciem Odnowionej strategii UE na lata 2011–2014 dotyczącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dzięki temu BHR zyskała status samodzielnej polityki, której rozwój został wzmocniony poprzez Dokument roboczy służb Komisji dotyczący wdrażania Wytycznych ONZ z 2015 roku. Zob. A. Ewing, *Introduction to Teaching Business and Human Rights*, w: A. Ewing (red.), *Teaching Business and Human Rights*, Edward Elgar Publishing, 2023, s. 1–11; Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, COM(2011) 681 final, dostęp: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=celex:52011DC0681> (dostęp: 14.05.2025); Komisja Europejska, *Commission Staff Working Document on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights – State of Play*, dokument roboczy SWD(2015) 144 final, dostęp: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10947-2015-INIT/en/pdf> (dostęp: 14.05.2025).

i prawem spółek handlowych⁶⁵⁰. Używanie terminu *due diligence* także w zestawieniu z wyrazem przedsiębiorstwo pełni podwójną funkcję. Po pierwsze, jak wskazano wcześniej, służy odróżnieniu go od tradycyjnego rozumienia *due diligence* w kontekście umów dotyczących przedsiębiorstw⁶⁵¹. Po drugie, podkreśla nowy kontekst prawny, w jakim pojęcie to zostało osadzone, znajdujący się na styku tych trzech gałęzi. Przeprowadzona w ramach tej analizy kwerenda potwierdza zasadność tego zestawienia, gdyż w omawianym kontekście termin *due diligence* przedsiębiorstwa jest stosowany zarówno w literaturze,⁶⁵² jak i w aktach prawa międzynarodowego oraz krajowego ustawodawstwa⁶⁵³.

Pełna fraza „*due diligence CSDDD*” odzwierciedla zatem ewolucję samego pojęcia *due diligence*, podkreślając jego rozszerzone znaczenie w nowych obszarach regulacyjnych. Zastosowanie terminu „przedsiębiorstwo” w tym kontekście jednoznacznie identyfikuje podmiot odpowiedzialny za przeprowadzenie określonych działań w ramach *due diligence CSDDD*, akcentując podmiotowy charakter tego obowiązku. Termin ten nie tylko precyzuje, że odpowiedzialność spoczywa bezpośrednio na przedsiębiorstwie, lecz także osadza tę koncepcję w szerszym kontekście CG, w ramach którego realizowana jest ta procedura.

Takie ujęcie jest konsekwencją „reorientacji procesu decyzyjnego korporacji z dala od maksymalizacji wartości ekonomicznej na rzecz szerszych celów społecznych, nie tylko jako wybór, ale jako afirmatywny obowiązek”⁶⁵⁴. W tym ujęciu przedsiębiorstwa stają się kluczowymi podmiotami kształtującymi relacje społeczne, zwłaszcza w kontekście ochrony praw człowieka i środowiska. Jednocześnie odniesienie do CG, wskazuje na szerszą perspektywę decyzyjną, w której uwzględniane są interesy różnych aktorów: wspólników, partnerów biznesowych, akcjonariuszy oraz samego przedsiębiorstwa⁶⁵⁵.

⁶⁵⁰ T. Lambooy, *Corporate social responsibility: legal and semi-legal frameworks supporting CSR...*, op. cit., s. 446.

⁶⁵¹ O. Martin-Ortega, *Human Rights Due Diligence for Corporations: From Voluntary Standards to Hard Law at Last?*..., op. cit.

⁶⁵² A. Aseeva, *From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Liability...*, op. cit.

⁶⁵³ *Due diligence CSDDD* znalazło się w tytule niemieckiej ustawy LkSG. Zob. *Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten* (niem. Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – LkSG), w którym wprost użyto pojęcia unternehmerische Sorgfaltspflichten (ang. *corporate due diligence obligations*); zob. też *Nationaler Aktionsplan zur Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte 2016–2020*, Deutscher Bundestag, Drucksache 18/13217, s. 8, gdzie posłużono się terminem unternehmerische Sorgfalt w odniesieniu do odpowiedzialności przedsiębiorstw w globalnych łańcuchach dostaw.

⁶⁵⁴ „reorient corporate decision-making away from economic value maximization in favor of broader societal objectives, not simply as a choice, but as an affirmative obligation”, [w:] J.E. Fisch, S. Davidoff Solomon, *Should Corporations Have a Purpose?*, „University of Pennsylvania Law School Faculty Scholarship” 2021, nr 2163, https://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarship/2163 (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁵⁵ S. Principale, *Fostering sustainability in corporate governance: analysis of the EU sustainable corporate governance and due diligence directives...*, op. cit.

Oprócz tego, że działania mają być podejmowane przez przedsiębiorstwa i włączone w ramach ładu korporacyjnego, dodatkowo mają wspierać zrównoważony rozwój. W niniejszej analizie pojęcie to rozumiane jest zgodnie z definicją przedstawioną w Raporcie Brundtland z 1987 roku, zgodnie z którą zrównoważony rozwój oznacza „rozwój, który zaspokaja potrzeby teraźniejszości bez narażania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokojenia ich własnych potrzeb”⁶⁵⁶. Przekładając to na działalność gospodarczą, można stwierdzić, że dla korporacji transnarodowych zrównoważony rozwój oznacza przyjęcie strategii biznesowych i działań, które nie tylko odpowiadają na bieżące potrzeby firmy i jej interesariuszy, ale także chronią i rozwijają zasoby ludzkie oraz naturalne niezbędne dla przyszłych pokoleń⁶⁵⁷. Na poziomie UE⁶⁵⁸ i wybranych państw członkowskich UE regulacje dotyczące *due diligence CSDDD* odwołują się do wprost do koncepcji zrównoważonego rozwoju, co znajduje odzwierciedlenie w angielskim tłumaczeniu wyrażone jest jako *sustainability*⁶⁵⁹. W oficjalnych dokumentach termin ten funkcjonuje w sformułowaniu „w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju” (ang. *corporate sustainability due diligence*). Tym samym cel korporacyjny (ang. *corporate purpose*)⁶⁶⁰ ma wykraczać poza osiągnięcie jak największej różnicy między przychodami a kosztami, czyli ma być niematerialny. W omawianym przypadku oznacza to „zastosowanie zrównoważonego rozwoju na poziomie

⁶⁵⁶ „development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”, *Our Common Future*, Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju, 1987, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (dostęp: 11.01.2023). Definicja ta jest najczęściej przywoływana w dyskusji nad zrównoważonym rozwojem. Zob. C. A. Ruggerio, *Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions*, „Science of The Total Environment” 2021, vol. 786, <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁵⁷ “For the business enterprise, sustainable development means adopting business strategies and activities that meet the needs of the enterprise and its stakeholders today while protecting, sustaining and enhancing the human and natural resources that will be needed in the future”, [w:] International Institute for Sustainable Development (IISD), *Business Strategy and the Environment*, 2012, https://www.iisd.org/system/files/publications/business_strategy.pdf (dostęp: 19.05.2025).

⁶⁵⁸ Pełna nazwa angielska CSDDD: *Directive (EU) 2024/1760 on corporate sustainability due diligence*. Polskie tłumaczenie: *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju*.

⁶⁵⁹ w literaturze nie jest do końca jasne, czy pojęcia *sustainability* i *sustainable development* są synonimami, co przekłada się na trudności w ich tłumaczeniu. Wskazuje się, że *sustainability* oznacza stan lub sytuację bycia zrównoważonym, natomiast *sustainable development* to proces zmian prowadzących do tego stanu. Na tej podstawie Jonathon Porritt stwierdził, że *sustainable development* jest celem końcowym lub ostatecznym przeznaczeniem, podczas gdy *sustainability* jest procesem, dzięki któremu ten cel można osiągnąć. Innymi słowy, *sustainability* należy postrzegać jako podróż, a nie ustalony cel, i jest ono „(...) wyłaniającą się właściwością złożonego systemu”. Zob. J. Porritt, *Capitalism as if the world mattered*, London 2005, s. 21; N.E. Harrison, *Constructing Sustainable Development*, State University of New York Press, Albany 2000.

Pomimo świadomości polemicznej natury tych terminów, w pracy zarówno angielski termin *sustainability*, jak i *sustainable development* będzie tłumaczony jako „zrównoważony rozwój”, aby zachować jednolitość terminologiczną wynikającą z polskiej wersji językowej CSDDD.

⁶⁶⁰ O pojęciu celu korporacyjnego, zob. pkt. 2.3. niniejszej rozprawy.

mikro; w tym krótko- i długoterminowe wyniki gospodarcze, środowiskowe i społeczne korporacji”⁶⁶¹.

Taka optyka jest następstwem przyjęcia w 2015 roku przez państwa członkowskie ONZ, Agenda 2030, służących promowaniu trwałego, inkluzywnego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego⁶⁶². Na podstawie powyższego dokumentu, przedsiębiorstwa mają być zachęcane do wdrażania praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju i uwzględniania informacji na ten temat w swoich cyklicznych raportach⁶⁶³. Na poziomie poszczególnych krajów Unii Europejskiej oraz samej UE realizacja celów odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej odbywa się poprzez stanowienie przepisów prawnych, które mają za zadanie zaangażować sektor prywatny w ich realizację. Zarówno w motywach CSDDD⁶⁶⁴, jak i w wybranych ustawodawstwach krajowych⁶⁶⁵, mających na celu stymulowanie

⁶⁶¹ “corporate sustainability could be defined as the application of sustainable development at microlevel; including the short-term and long-term economic, environmental, and social performance of a corporation”, [w:] E. Domingo-Posada, P. L. González-Torre, M. M. Vidal-Suárez, *Sustainable development goals and corporate strategy: A map of the field*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2024, nr 31(4), s. 2733–2748, <https://doi.org/10.1002/csr.2717> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁶² UN. General Assembly, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1)*, New York, 21 października 2015, <https://undocs.org/A/RES/70/1> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁶³ Ibidem, Goal 12, 12.6: *Encourage companies, especially large and transnational companies, to adopt sustainable practices and to integrate sustainability information into their reporting cycle* [Zachęcanie przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych i ponadnarodowych, do stosowania zasad zrównoważonego rozwoju oraz uwzględniania informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju w cyklu sprawozdawczym].

⁶⁶⁴ Zgodnie z motywami 5, 6 oraz 8 CSDDD.

⁶⁶⁵ w LkSG podkreślono: „Ze względu na wysoki poziom międzynarodowej integracji swoich znaczących gospodarczo sektorów, Republika Federalna Niemiec ponosi szczególną odpowiedzialność za działania na rzecz poprawy globalnej sytuacji w zakresie praw człowieka w łańcuchach dostaw oraz za kształtowanie globalizacji w sposób społecznie odpowiedzialny, mając na uwadze Agendę na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030.” (*Die Bundesrepublik Deutschland steht aufgrund der hohen internationalen Verflechtung ihrer volkswirtschaftlich bedeutenden Branchen in einer besonderen Verantwortung, auf eine Verbesserung der weltweiten Menschenrechtslage entlang von Lieferketten hinzuwirken und die Globalisierung mit Blick auf die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung sozial zu gestalten.*) [w:] *Regierungsentwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (Sorgfaltspflichtengesetz)*, Bundesministerium für Arbeit und Soziales,

https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/Regierungsentwurfe/reg-sorgfaltspflichtengesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=3

(dostęp: 19.05.2025);

Zob. też: L. Hübner, V. Habrich, M.-P. Weller, *Corporate Sustainability Due Diligence*, (NZG 2022, 644, beck-online). W *Loi de vigilance*: „W czerwcu 2011 roku, po niemal dwudziestu latach prac, Rada Praw Człowieka ONZ przyjęła jednomyślnie *Wytyczne ONZ dotyczące przedsiębiorstw i praw człowieka*, z wyraźnym wsparciem francuskiej dyplomacji. Ten dokument nakłada na państwa obowiązek ochrony obywateli przed negatywnymi skutkami działalności przedsiębiorstw transnarodowych względem praw człowieka. Wymaga od firm zapewnienia przestrzegania tych praw poprzez wdrożenie procedur 'należytej staranności' (due diligence). Wdrożenie tych zasad obecnie zależy od politycznej woli każdego państwa, według samego profesora Johna Ruggie.” (*En juin 2011, à l'issue d'un travail de près de vingt ans, le Conseil des droits de l'Homme des Nations unies a adopté à l'unanimité des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, avec le soutien affirmé de la diplomatie française. Ce texte crée une obligation pour les États de protéger les citoyens des impacts négatifs des entreprises transnationales à l'égard des droits humains. Il exige des sociétés qu'elles veillent au respect de ces droits par la mise en œuvre de procédures de 'diligence raisonnable'. La mise en application de ces principes repose aujourd'hui sur la volonté politique de chaque État, selon le Professeur*

odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej, jako uzasadnienie do inicjatyw legislacyjnych, wskazywano Agendę 2030 oraz międzynarodowe standardy typu *soft law*, które skonceptualizowały zasady odpowiedzialności przedsiębiorstw w kwestiach społecznych, środowiskowych i praw człowieka. Celem tych rozwiązań jest wypełnienie luki regulacyjnej (ang. *regulatory gap*) między obowiązkami państw w zakresie ochrony praw człowieka i środowiska a działaniami korporacji transnarodowych, które funkcjonują w różnych jurysdykcjach, często poza zasięgiem krajowego prawa. W tym przypadku prawo miękkie pełni funkcję komplementarną, wypełniając luki w prawie twardym, a także wzmacniając jego zasady tam, gdzie oba systemy regulacji zmierzają do realizacji wspólnych celów⁶⁶⁶. Najważniejsze dokumenty *soft law* w odniesieniu do *due diligence CSDDD* to:

- Wytyczne ONZ,
- Wytyczne OECD,
- Deklaracja ILO,
- ISO 26000.

Dokumenty te wspólnie wyznaczają standardy i ramy działania, które powinny być przestrzegane przez państwa i korporacje transnarodowe w celu ochrony obywateli przed negatywnym wpływem działalności gospodarczej na prawa człowieka i środowisko, wykorzystując *due diligence CSDDD* jako narzędzie tej ochrony⁶⁶⁷. Stanowią one “dogmatyczne zakotwiczenie” *due diligence CSDDD*⁶⁶⁸.

Szczególne miejsce jednak w tym krajobrazie zajmują Wytyczne ONZ. Stanowią one pierwszy autorytatywny, a tym samym gwarantujący wiarygodność, globalny standard odnoszący się do negatywnego wpływu działalności biznesowej na prawa człowieka oraz środowisko⁶⁶⁹. Wytyczne ONZ zostały generalnie pozytywnie przyjęte przez społeczność

John Ruggie lui-même.) [w:] *Proposition de loi visant à renforcer la lutte contre le système prostitutionnel*, Assemblée nationale, XIV^e législature, nr 2578, <https://www.assemblee-nationale.fr/14/propositions/pion2578.asp> (dostęp: 19.05.2025).

⁶⁶⁶ F. Stevelman, *Global Finance, Multinationals and Human Rights: With Commentary on Backer's Critique of the 2008 Report by John Ruggie*, „Santa Clara Journal of International Law” 2011, t. 9, nr 1, s. 101 i n., <https://digitalcommons.law.scu.edu/scujil/vol9/iss1/4> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁶⁷ S. Lagoutte, *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights: A Confusing ‘Smart Mix’ of Soft and Hard International Human Rights Law*, [w:] S. Lagoutte, T. Gammeltoft-Hansen, J. Cerone (red.), *Tracing the Roles of Soft Law in Human Rights*, Oxford University Press, Oxford 2016, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198791409.003.0012> (dostęp: 12.05.2025); C. Márquez Carrasco, „Chapter 4: The United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights: what contribution are the National Action Plans making?”, [w:] *Research Handbook on Global Governance, Business and Human Rights*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2022, <https://doi.org/10.4337/9781788979832.00011> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁶⁸ B. Spießhofer, M. Nietsch, *Sorgfaltspflichten*, w: *LkSG. Berliner Kommentare*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23773-9.06> (dostęp: 27.05.2025).

międzynarodową i stały się swoistym punktem odniesienia w obszarze biznesu, praw człowieka i ochrony środowiska⁶⁷⁰. To właśnie na ich podstawie wypracowano ramy i zasady, które dziś stanowią fundament podejścia do *due diligence CSDDD*. Jak zauważa Stéphanie Lagoutte: „W tym względzie Wytyczne ONZ wchodzą w interakcje zarówno z międzynarodowym twardym, jak i miękkim prawem dotyczącym praw człowieka, a także z dobrowolnymi standardami CSR, których przedsiębiorstwa mogą przestrzegać”⁶⁷¹. Ten quasi-prawny status podkreślił John Ruggie: „(...) zatwierdzone przez ONZ i inne międzynarodowe organy normalizacyjne zapewniło oficjalne uznanie w systemie zarządzania publicznego, zaczynając tym samym wyciągać ją poza obszar „oczekiwań społecznych” [podkr. JK], z których się wyłoniła”⁶⁷². Jednak o wadze tych dokumentów przesądza przede wszystkim praktyka ich wdrażania przez państwa. Jak zauważył Ian Higham, Wytyczne ONZ stanowią zbiór miękkich standardów, które są następnie transponowane do prawa krajowego. W tym sensie są one „potencjalnie miękkim standardem wdrażania twardych standardów”⁶⁷³.

Ze względu na znaczenie i powszechność Wytycznych ONZ w kształtowaniu norm dotyczących *due diligence CSDDD*, w literaturze często określa się je jako źródło prawa⁶⁷⁴. W oparciu o nie podejmuje się dyskusję na temat możliwości ich harmonizacji z *hard law*. W doktrynie harmonizacja dokumentów soft law jest rozumiana szeroko, obejmując zarówno środki dobrowolne, jak i obowiązkowe. Wyróżnia się jej wymiar „odgórny” – pochodzący z poziomu międzynarodowego – oraz „oddolny” – na poziomie krajowym lub poniżej krajowego⁶⁷⁵. W wyniku tego procesu dochodzi do tzw. „hartowania” lub „krystalizowania”

⁶⁷⁰ D. Bilchitz, S. Deva, *The human rights obligations of business: a critical framework for the future*, w: S. Deva, D. Bilchitz (red.), *Human Rights Obligations of Business: Beyond the Corporate Responsibility to Respect?*, Cambridge University Press 2013, s. 2.

⁶⁷¹ “In this respect, the UNGPs interact with both international hard and soft human rights law, as well as with voluntary corporate social responsibility (CSR) standards, which business enterprises may choose to follow. [w:] ‘A Confusing “Smart Mix” of Soft and Hard International Human Rights Law’”, [w:] S. Lagoutte, T. Gammeltoft-Hansen, J. Cerone (red.), *Tracing the Roles of Soft Law in Human Rights*, Oxford University Press, Oxford 2016, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198791409.003.0012> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁷² “endorsement of this specification by the UN and other international standard-setting bodies gave it official recognition in the system of public governance, thus beginning to pull it beyond the realm of “social expectations” from which it had emerged”, [w:] J.G. Ruggie, *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights*, W.W. Norton & Company Ltd, London 2013, s. 104.

⁶⁷³ “In that sense, the Guiding Principles are potentially a soft standard for implementing hard standards. [w:] I. Higham, *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*”, [w:] I. Higham, *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, [w:] O. E. Olsen, K. Juhl, P. H. Lindøe, O. A. Engen (red.), *Standardization and Risk Governance*, Routledge, Abingdon–New York 2020, s. 221.

⁶⁷⁴ P. Drahm, *Business and Human Rights: A New and Contentious EU Policy Area*, [w:] *Adoption of EU Business and Human Rights Policy*, Contributions to Political Science, Springer, Cham 2020, https://doi.org/10.1007/978-3-030-46935-1_2 (dostęp: 20.05.2025).

⁶⁷⁵ C.M. Fombad, *Some Reflections on the Prospects for the Harmonization of International Business Laws in Africa: OHADA and Beyond*, „Africa Today” 2013, vol. 59, nr 3, s. 51–80, <https://doi.org/10.2979/africatoday.59.3.51> (dostęp: 12.05.2025).

soft law, które stanowi przeciwieństwo procesu „zmiękczenia” *hard law*⁶⁷⁶. Chodzi o przekształcanie pierwotnie fakultatywnych obowiązków w normy prawnie wiążące, pochodzące zarówno z poziomu międzynarodowego (np. za pośrednictwem umów międzynarodowych czy wytycznych organizacji międzynarodowych), jak i krajowego lub niższego, na skutek ich implementacji do prawa krajowego⁶⁷⁷. Konsekwencją „hartowania” *soft law* jest hybrydowość rozwiązań prawnych, oznaczająca równoczesną obecność „twardych” i „miękkich” środków w tych samych obszarach polityki⁶⁷⁸.

Proces „hartowania” prowadził do ewolucji wymogów związanych z *due diligence CSDDD*, włączając je do systemów prawnych w coraz bardziej formalny sposób. Pierwotnie postrzegana jako moralna lub etyczna odpowiedzialność wynikająca z oczekiwań społecznych, odpowiedzialność ta została ostatecznie ugruntowana w przepisach prawa, tworząc prawnie wiążące zobowiązania dla przedsiębiorstw. Jednocześnie, w wyniku tego procesu, zakres *due diligence CSDDD* został rozszerzony *expressis verbis*, tak by oprócz praw człowieka obejmował również ochronę środowiska.

Mając powyższe na uwadze, pojawia się pytanie, co w praktyce oznacza ukierunkowanie *due diligence CSDDD* na *soft law* w kontekście jego interpretacji. Według części opinii, tam gdzie przepisy regulujące tę instytucję nie zawierają postanowień sprzecznych z *soft law*, zwłaszcza z Wytycznymi ONZ i OECD, mogą one być stosowane pomocniczo. Na przykład, w odniesieniu do ustawy LkSG, Robert Grabosch porównuje jej postanowienia z Wytycznymi ONZ, które mogą stanowić wsparcie w interpretacji tych pierwszych⁶⁷⁹. Ostatecznie to sądy będą musiały rozstrzygnąć, jaką wagę należy przypisać tym dokumentom przy wykładni i stosowaniu prawa.

4.3. *Due diligence CSDDD* – znaczenie terminu

Due diligence CSDDD – jak wskazano w “Założeniach terminologicznych” – oznacza proces identyfikacji, zapobiegania, łagodzenia oraz monitorowania rzeczywistego i potencjalnego negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na prawa człowieka

⁶⁷⁶ F. Terpan, *Droit et politique de l’Union européenne*, Larcier, Bruxelles 2013, s. 90.

⁶⁷⁷ T. Szabados, *Multilevel hardening in progress – Transition from soft towards hard regulation of CSR in the EU*, „Maastricht Journal of European and Comparative Law” 2021, nr 28(1), s. 83–101, <https://doi.org/10.1177/1023263X20958379> (dostęp: 12.05.2025). D. Casey, C. Scott, *The Crystallization of Regulatory Norms*, „Journal of Law and Society” 2011, nr 38(1), s. 76–95, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6478.2011.00535.x> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁷⁸ D.M. Trubek, M.P. Cottrell, M. Nance, „Soft Law,” „Hard Law,” and European Integration: Toward a Theory of Hybridity, University of Wisconsin Legal Studies Research Paper No. 1002, 2005, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.855447> (dostęp: 12.05.2025).

⁶⁷⁹ R. Grabosch, *Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, Nomos Verlag, Baden-Baden 2022, s. 28.

i środowisko⁶⁸⁰. Obejmuje również analizę znaczenia podejmowanych działań, sposób ich komunikacji oraz przedstawianie wyników w sprawozdawczości⁶⁸¹. Z jednej strony przez *due diligence CSDDD* rozumiemy określony sposób postępowania – minimum, standard *in abstracto*, który powinien być spełniany przez korporacje transnarodowe, powszechnie uznawany za właściwy w danej sytuacji, aby wywiązać się ze swojej odpowiedzialności za poszanowanie praw człowieka oraz przestrzeganie standardów ochrony środowiska, zarówno w kontekście własnych działań, jak i relacji w ramach łańcucha wartości. Wynika to z formuły wyrażonej przez zasady „nie szkodzić” (ang. *doing no harm rule*)⁶⁸². Drugi komponent obejmuje czynności weryfikacyjne, badanie faktów (*‘identyfikacja, zapobieganie, łagodzenie, monitorowanie i raportowanie’*)⁶⁸³, które odnoszą się do aspektów niematerialnych (ochrona środowiska i prawa człowieka). Gdyby *due diligence CSDDD* ograniczała się jedynie do badania faktów, stanowiłaby przede wszystkim narzędzie zarządzania ryzykiem — służące prewencji lub wspierające proces ciągłego uczenia się i doskonalenia. Dopiero powiązanie jej z obowiązującym standardem postępowania — którego naruszenie może skutkować odpowiedzialnością prawną — nadaje jej rzeczywistą moc sprawczą, wynikającą z poddania wyników weryfikacji prawnej właśnie w ramach standardu⁶⁸⁴.

Konsekwencją takiego ukształtowania instytucji jest okoliczność, że *due diligence CSDDD* nie jest autonomicznym pojęciem⁶⁸⁵. Zgodnie z SRS⁶⁸⁶ Johnem Ruggie’em, w kontekście Wytycznych ONZ, spółki powinny w procesie *due diligence* kierować się co najmniej Powszechną Deklaracją Praw Człowieka, Międzynarodowymi Paktami Praw

⁶⁸⁰ C. George, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: How to Tackle Environmental Imperatives in Company Law? Legal and Management Perspectives*, Stämpfli Verlag 2023, s. 279.

⁶⁸¹ European Commission, *Making Mandatory Human Rights and Environmental Due Diligence Work for All...*, *op.cit.*

⁶⁸² M. Taylor, L. Zandvliet, M. Forouhar, *Due Diligence for Human Rights: A Risk-Based Approach*, Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 53, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University 2010, s. 5; R. Lindsay, R. McCorquodale, L. Blecher, J. Bonnitcha, A. Crockett, A. Sheppard, *Human rights responsibilities in the oil and gas sector: applying the UN Guiding Principles*, „The Journal of World Energy Law & Business” 2013, t. 6, nr 1, s. 18–19, <https://doi.org/10.1093/jwelb/jws033> (dostęp: 13.05.2025); „put simply, to do no harm”, [w:] J. G. Ruggie, *Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises...*, *op. cit.*, pkt 24.

⁶⁸³ „This concept [due diligence – dop. JK] describes the steps a company must take to become aware of, prevent, and address adverse human rights impacts.” [w:] J. G. Ruggie, *Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises...*, *op. cit.*, pkt 56.

⁶⁸⁴ G. Quijano, C. Lopez, *Rise of Mandatory Human Rights Due Diligence: A Beacon of Hope or a Double-Edged Sword?*, „Business and Human Rights Journal” 2021, t. 6, nr 2, s. 241–254, 10.1017/bhj.2021.7 (dostęp: 13.05.2025).

⁶⁸⁵ B. Loeve, *Analysis of the Notions of “Due Diligence” and “Sphere of Influence” in the Context of Corporate Respect for Human Rights...*, *op.cit.*

⁶⁸⁶ Specjalny przedstawiciel do spraw praw człowieka oraz korporacji transnarodowych i innych przedsiębiorstw Organizacji Narodów Zjednoczonych, ang. Special Representative of the Secretary-General, dalej jako: SRS.

Człowieka oraz podstawowymi konwencjami MOP⁶⁸⁷. Ich stosowanie ma jednak charakter dynamiczny – są to stałe normy, które należy interpretować i wdrażać w świetle zmiennych okoliczności operacyjnych. Konkretna forma i zakres działań *due diligence* będą zatem zależeć od trzech głównych grup czynników:

1. kontekst kraju, w którym organizacja prowadzi działalność,
2. potencjalny i rzeczywisty wpływ na prawa człowieka [i środowiska – dod. JK] wynikający z działalności organizacji oraz
3. relacje związane z tą działalnością⁶⁸⁸.

Częścią obowiązku *due diligence CSDDD* jest obowiązek prewencji, który nakłada na przedsiębiorstwo konieczność podejmowania działań zapobiegających realizacji zidentyfikowanych ryzyk⁶⁸⁹. Zanim pojawi się konkretna wiedza o ryzyku, odpowiednim zachowaniem w ramach *due diligence CSDDD* jest przyjęcie postawy przewidywania, mającej na celu identyfikowanie możliwych przyszłych zagrożeń i niebezpieczeństw. Stąd też francuski ustawodawca w kontekście *due diligence CSDDD* użył terminu *vigilance*, który oznacza czujność, podkreślając tym samym konieczność bieżącego monitorowania ryzyk, zanim staną się one realnym zagrożeniem⁶⁹⁰. *Due diligence CSDDD* przyjmuje zatem podejście etapowe – od wykrywania ryzyk po działania zapobiegawcze. W tym kontekście, działając zgodnie z *due diligence CSDDD*, odwołujemy się do zasady rzymskiego *bonus pater familias* („dobrego ojca rodziny”), który zapobiegliwie unika podejmowania decyzji mogących zaszkodzić ludziom, środowisku lub naruszyć ich prawa⁶⁹¹.

Podobnie jak w przypadku *due diligence* stosowanego w transakcjach dotyczących przedsiębiorstw, *due diligence CSDDD* służy ocenie ryzyk związanych z działalnością firmy⁶⁹². Różni się ono jednak istotnie pod względem celu: nie chodzi tu o ochronę interesów

⁶⁸⁷ “For the substantive content of the due diligence process, companies should look, at a minimum, to the Universal Declaration of Human Rights, the International Covenant on Civil and Political Rights, the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, and the core conventions of the ILO.” [w:] S. Joseph, R. Chambers, L. Amis, L. Wendland, U. Wynhoven, S. Lee, *Human Rights Translated: A Business Reference Guide*, Monash University, Clayton Vic Australia 2008, s. 1–165, https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/Human_Rights_Translated_web.pdf (dostęp: 19.05.2025).

⁶⁸⁸ “the country contexts in which the organisation operates, the potential and actual human rights impacts resulting from the organisation’s activities, and the relationships connected to those activities. How far or how deep this process must go will depend on circumstances.” [w:] S. Joseph, R. Chambers, L. Amis, L. Wendland, U. Wynhoven, S. Lee, *Human Rights Translated: A Business Reference Guide...*, op. cit.

⁶⁸⁹ M.-C. Caillet, M.-L. Guislain, T. Malbrand, *La vigilance sociétale en droit français*, „Passerelle”, nr 16, grudzień 2016, s. 1–64, https://www.asso-sherpa.org/wp-content/uploads/2017/02/pass_16_web.compressed.pdf (dostęp: 19.05.2025).

⁶⁹⁰ Ibidem.

⁶⁹¹ Ibidem.

⁶⁹² C. George, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: How to Tackle Environmental Imperatives in Company Law?*, op. cit.

przedsiębiorstwa, lecz o minimalizowanie negatywnego wpływu jego działalności na prawa człowieka i środowisko⁶⁹³. W tym ujęciu *due diligence CSDDD* – jako forma *due diligence* opartego na ryzyku (ang. *risk-based due diligence*) – koncentruje się na identyfikacji, redukcji i zarządzaniu ryzykami, które działalność firmy może stwarzać dla społeczeństwa. To podejście przeciwstawia się klasycznemu modelowi, który skupia się na zagrożeniach, jakie otoczenie społeczne może stwarzać dla przedsiębiorstwa – np. W kontekście fuzji i przejęć⁶⁹⁴.

Początkowo procedura *due diligence CSDDD* koncentrowała się przede wszystkim na ochronie praw człowieka. Z czasem jednak jej zakres został rozszerzony o zagadnienia związane z ochroną środowiska, w tym przeciwdziałanie zmianom klimatu⁶⁹⁵. Rozszerzenie to ma swoje źródło w historycznym powiązaniu praw człowieka z ochroną środowiska⁶⁹⁶, co znalazło wyraz zarówno w dokumentach międzynarodowych⁶⁹⁷, inicjatywach legislacyjnych na szczeblu krajowym i regionalnym⁶⁹⁸, jak i w ustaleniach doktryny⁶⁹⁹. Obecnie powszechnie używa się terminologii takiej jak: „*due diligence* w zakresie praw człowieka i środowiska” lub

⁶⁹³ D. Moosmayer, O. Laasch, C. Parkes, K. Brown, *The SAGE Handbook of Responsible Management Learning and Education*, „SAGE Publications” 2020, DOI: 10.4135/9781526477187 (dostęp: 13.05.2025).

⁶⁹⁴ Ibidem. Zob. także C. George, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: How to Tackle Environmental Imperatives in Company Law?*, op. cit.

⁶⁹⁵ R. McCorquodale, J. Nolan, *The Effectiveness of Human Rights Due Diligence for Preventing Business Human Rights Abuses*, „Netherlands International Law Review” 2021, t. 68, s. 455–478, DOI: 10.1007/s40802-021-00201-x (dostęp: 13.05.2025).

⁶⁹⁶ S. J. Turner, *Business, Human Rights and the Environment—Using Macro Legal Analysis to Develop a Legal Framework That Coherently Addresses the Root Causes of Corporate Human Rights Violations and Environmental Degradation*, „Sustainability” 2021, t. 13, nr 22, art. 12709, DOI: 10.3390/su132212709 (dostęp: 13.05.2025).

⁶⁹⁷ “From a human rights perspective, achieving a non-toxic environment is a legally binding obligation rather than a policy option.” [w:] D.R. Boyd, M. Orellana, *The Right to a Clean, Healthy and Sustainable Environment: Non-Toxic Environment. Report of the Special Rapporteur on the Issue of Human Rights Obligations Relating to the Enjoyment of a Safe, Clean, Healthy and Sustainable Environment*, „Report of the Special Procedure of the Human Rights Council”, A/HRC/49/53, Geneva: UN, 12.01.2022, <https://digitallibrary.un.org/record/3950031> (dostęp: 19.05.2025).

⁶⁹⁸ Por. art. 3 ust. 1 *Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten* (LkSG) oraz art. L. 225-102-4 ust. i *Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre* (Loi de vigilance); oba akty prawne ujmują łącznie kwestie ochrony środowiska i praw człowieka jako przedmiot obowiązków w zakresie *due diligence CSDDD*.

⁶⁹⁹ O. Martin-Ortega, F. Dehbi, V. Nelson, R. Pillay, *Towards a Business, Human Rights and the Environment Framework*, „Sustainability” 2022, t. 14, nr 6596, DOI: 10.3390/su14116596 (dostęp: 13.05.2025); D. Shelton, *The Environmental Jurisprudence of International Human Rights Tribunals*, [w:] *Linking Human Rights and the Environment*, University of Arizona Press, Stany Zjednoczone 2022, s. 1; S. Shulman, *Corporate Sustainability Due Diligence: Combining Human Rights and the Environment*, „Columbia Journal of Environmental Law” 2024, t. 49, s. 479; L.H. Leib, *Human Rights and the Environment: Philosophical, Theoretical and Legal Perspectives*, Brill, Niemcy 2010; *Report of the Office of the UN High Commissioner for Human Rights on the relationship between climate change and human rights*, A/HRC/10/61 z 15 stycznia 2009 r.; zob. także: J.H. Knox, *Linking Human Rights and Climate Change at the United Nations*, „Harvard Environmental Law Review” 2009, t. 33, s. 477; A.O. Jegede, *Arguing the Right to a Safe Climate under the UN Human Rights System*, „International Human Rights Law Review” 2020, t. 9, s. 184.

due diligence w zakresie zrównoważonego rozwoju⁷⁰⁰. Jak zauważył Surya Deva, choć Wytyczne ONZ nie zawierają bezpośrednich odniesień do ochrony środowiska, istnieje argumentacja, że państwa mają obowiązek ochrony środowiska na podstawie prawa międzynarodowego i krajowego, niezależnie od tego, czy traktujemy „środowisko” jako część praw człowieka⁷⁰¹. Chiara Macchi zwróciła uwagę, że „HRDD [Human Rights Due Diligence - *due diligence* w zakresie praw człowieka – JK] to standard otwarty, który wiąże się z pewnym stopniem elastyczności. Ponieważ wyzwania związane z klimatem, środowiskiem i prawami człowieka są ze sobą fundamentalnie powiązane, konieczne jest holistyczne podejście do HRDD, w którym standard postępowania interpretuje się w kontekście prawa ochrony środowiska, prawa klimatycznego oraz międzynarodowego prawa praw człowieka”⁷⁰².

W związku z ostatnim filarem etymologii *due diligence CSDDD*, zyskuje ono charakter obowiązkowy, co w literaturze określa się mianem “obowiązkowego *due diligence* w zakresie praw człowieka i ochrony środowiska” (ang. *Mandatory Human Rights and Environmental Due Diligence*)⁷⁰³. Wynika to z faktu, że na poziomie krajowym oraz regionalnym wprowadzane są przepisy prawne nakładające na przedsiębiorstwa obowiązek przeprowadzania *due diligence CSDDD*. Podczas gdy Wytyczne ONZ jedynie zalecały przedsiębiorstwom przyjmowanie polityk i procedur dotyczących praw człowieka oraz ochrony środowiska, nowa koncepcja obowiązkowego *due diligence CSDDD* nakłada na firmy wiążące zobowiązania, których naruszenie może skutkować sankcjami. W konsekwencji przedsiębiorstwo może ponieść odpowiedzialność, jeśli zaniechanie działań prewencyjnych doprowadzi do powstania szkody⁷⁰⁴.

Podsumowując, *due diligence CSDDD* jest narzędziem zarządzania ryzykiem, które ma zarówno wymiar materialny, jak i proceduralny. Z uwagi na swoje pochodzenie, wskazane na

⁷⁰⁰ M.-T. Gustafsson, A. Schilling-Vacaflor, A. Lenschow, *The politics of supply chain regulations: Towards foreign corporate accountability in the area of human rights and the environment?*, „Regulation & Governance” 2023, t. 17, s. 853–869, DOI: <https://doi.org/10.1111/rego.12526> (dostęp: 13.05.2025).

⁷⁰¹ Under the first pillar (the state duty to protect human rights), there is no explicit mention of the duty to protect the environment. However, one can argue that states have such duty under both international law and national laws - irrespective of whether we treat the 'environment' as part of 'human rights' or not. Por. S. Deva, *Taking nature seriously: can the UN guiding principles tame corporate profiteering?*, [w:] P. Martin i in. (red.), *Rule of Law for Nature: New Dimensions and Ideas in Environmental Law*, Cambridge University Press, Cambridge 2013, s. 322.

⁷⁰² HRDD is an open-ended standard, and as such it carries an inherent degree of flexibility. Precisely because climate, environmental and human rights challenges are fundamentally interrelated, a holistic approachFootnote 123 to HRDD is needed, one in which the standard of conduct is interpreted in the light of environmental law, climate law, as well as international human rights law. Zob. C. Macchi, *The Climate Change Dimension of Business and Human Rights: The Gradual Consolidation of a Concept of 'Climate Due Diligence'*, „Business and Human Rights Journal” 2021, t. 6, nr 1, s. 93–119, DOI:10.1017/bhj.2020.25 (dostęp: 13.05.2025).

⁷⁰³ European Commission, *Making Mandatory Human Rights and Environmental Due Diligence Work for All*, *op.cit.*

⁷⁰⁴ M.-C. Caillet, M.-L. Guislain, T. Malbrand, *La vigilance sociétale en droit français...*, *op. cit.*

początku tej części, obecnie stanowi prawną instytucję, ale wywodzi się z praktyk i norm, które są zewnętrzne wobec prawa (takich jak CSR). *Due diligence CSDDD* łączy zatem porządek prawny z przestrzenią samoregulacji korporacji transnarodowych. To właśnie na tym przecięciu – między regulacjami państwowymi, mechanizmami prawa prywatnego i dobrowolnymi inicjatywami korporacyjnymi – kształtowany jest współczesny *due diligence CSDDD*.

4.4. Ewolucja regulacji dotyczących *due diligence CSDDD* i charakter norm prawnych w tym obszarze

Due diligence CSDDD wywodzi się z koncepcji CSR, która odegrała ważną rolę w zarządzaniu sektorem prywatnym, umożliwiając poprawę standardów społecznych, pracowniczych i środowiskowych w międzynarodowych relacjach gospodarczych⁷⁰⁵. Wraz z rozwojem tej idei pojawiła się potrzeba jej uregulowania, co zaowocowało powstaniem hybrydowego systemu normatywnego łączącego regulacje prawne (ang. *hard law*) z dobrowolnymi wytycznymi i standardami (ang. *soft law*)⁷⁰⁶. System ten opiera się na współistnieniu norm pochodzących zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego, stosowanych na poziomie krajowym i międzynarodowym.

W praktyce oznacza to, że *due diligence CSDDD* funkcjonuje na dwóch płaszczyznach: zewnętrznej, obejmującej twarde regulacje nakładane przez państwa lub organizacje międzynarodowe (np. prawo krajowe, prawo unijne, traktaty międzynarodowe), oraz wewnętrznej, obejmującej dobrowolne standardy i zasady etyczne ustanawiane przez same przedsiębiorstwa (np. kodeksy etyczne, procedury zarządzania ryzykiem). Tę złożoność dobrze obrazuje metafora dwóch twarzy rzymskiego boga Janusa⁷⁰⁷ — normy *soft law* współistnieją z normami *hard law*, regulując działalność przedsiębiorstw w sposób elastyczny, a zarazem skuteczny⁷⁰⁸. Wynika to bowiem z konstatacji, że „wykorzystanie siły biznesu do wywierania pozytywnego wpływu na prawa człowieka poprzez zapewnienie ram i wytycznych, „(...) pomogą przedsiębiorstwom zrozumieć, co stanowi odpowiedzialne prowadzenie biznesu”⁷⁰⁹.

⁷⁰⁵ G. LeBaron, S. Wallin, N. Phillips, *Mapping and measuring the effectiveness of labour-related disclosure requirements for global supply chains*, ILO, 2018, <https://doi.org/> (dostęp: 13.05.2025).

⁷⁰⁶ M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, A. Norrie, *Critical Realism: Essential Readings*. Routledge, Londyn, 2013, s. 574, <https://doi.org/10.4324/9781315008592> (dostęp: 13.05.2025),

⁷⁰⁷ G. Teubner, *Legal Irritants: Good Faith in British Law or How Unifying Law Ends Up in New Divergencies*, *The Modern Law Review*, 1998, t. 61, s. 11-32, <https://doi.org/10.1111/1468-2230.00125> (dostęp: 13.05.2025).

⁷⁰⁸ T. Szabados, *Multilevel hardening in progress – Transition from soft towards hard regulation of CSR in the EU*, op. cit.

⁷⁰⁹ J. Nolan, *Hardening Soft Law: Are the Emerging Corporate Social Disclosure Laws Capable of Generating Substantive Compliance with Human Rights*, „Brazilian Journal of International Law” 2018, s. 18–62, <https://ssrn.com/abstract=3251087> (dostęp: 13.05.2025); <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3251087> (dostęp: 13.05.2025).

Takie podejście opiera się na „sojuszniczym podejściu (ang. *alliance approach*)” Patricii Werhane, które uwzględnia systemowy charakter przedsiębiorstw i ich złożone relacje z szerokim kontekstem politycznym, ekologicznym, prawnym i kulturowym⁷¹⁰. Korporacje, będące elementem tych większych systemów, działają jako „złożone systemy adaptacyjne”, które zmieniają się i wpływają na zmiany w interakcjach z innymi systemami⁷¹¹. w związku z tym każde działanie korporacyjne należy analizować z wielu perspektyw, uwzględniając różne paradygmaty i sposoby myślenia, aby lepiej zrozumieć problem.

Zjawisko to można rozpatrywać z perspektywy „internormatywności”, czyli zdolności systemu prawnego do wchłaniania norm z innych obszarów, takich jak religia, moralność, polityka czy ekonomia. François Ost zauważa, że współczesna konkurencja normatywności objawia się „gęstnieniem normatywnym” – liczba norm rośnie, jednak ich charakter prawny nie wzrasta⁷¹². W tym kontekście prawo formalnie nie znika, ale jego istota zmienia się w wyniku włączenia norm pozaprawnych. Powoduje to zatarcie granic między normami pozaprawnymi, które wywierają rzeczywisty wpływ i są samoregulujące, a normami prawnymi, których normatywność staje się coraz mniej jednoznaczna⁷¹³. Znajduje to swoje podstawy w tym, że „współczesne społeczeństwa (...) nie są kierowane przez jedno centrum lub jeden rodzaj rządu, ale zamiast tego istnieje kilka równoległych, coraz bardziej autonomicznych i złożonych systemów komunikacyjnych”⁷¹⁴. Zjawisko to wynika z pluralizmu. W XX wieku koncepcja pluralizmu prawnego, opracowana przez Santi Romano, wyłania się jako przeciwieństwo stanowiska Hansa Kelsena. W swojej pracy *L'ordinamento giuridico* (pl. Porządek prawny) S. Romano podkreśla, że prawo nie jest czymś zewnętrznym, co narzuca porządek z góry, lecz formą samofundacji, w której porządek prawny jest wynikiem wewnętrznej, procesualnej integracji norm⁷¹⁵. S. Romano, w odróżnieniu od H. Kelsena, który w swojej „czystej teorii norm (niem. *Reine Rechtslehre*)” zakładał jedność porządku prawnego z tzw. normą podstawową (niem. *Grundnorm*) na szczycie⁷¹⁶, twierdzi, że porządek prawny jest

⁷¹⁰ P. H. Werhane, *Corporate Social Responsibility, Corporate Moral Responsibility, and Systems Thinking: Is There a Difference and the Difference it Makes*, w: G. Flynn (red.), *Leadership and Business Ethics. Issues in Business Ethics*, vol. 25, Springer, Dordrecht 2008, DOI: 10.1007/978-1-4020-8429-4_17 (dostęp: 13.05.2025).

⁷¹¹ Ibidem.

⁷¹² F. Ost, *De l'internormativité à la concurrence des normativités: quels sont le rôle et la place du droit?*, „Les Cahiers de droit”, t. 59, nr 1, marzec 2018, s. 7–33, DOI: 10.7202/1043684ar (dostęp: 13.05.2025).

⁷¹³ Ibidem.

⁷¹⁴ I. J. Sand, *Polycontextuality as an Alternative to Constitutionalism*, [w:] C. Joerges, I. J. Sand, G. Teubner (red.), *Transnational Governance and Constitutionalism*, Wielka Brytania: Bloomsbury Academic 2004, s. 63.

⁷¹⁵ T. Gazzolo, *Santi Romano e l'ordinamento giuridico come unità*, „Jura Gentium” 2018, t. XV, nr 2, https://www.researchgate.net/publication/330089836_Santi_Romano_e_l'ordinamento_giuridico_come_unita (dostęp: 20.05.2025).

⁷¹⁶ H. Kelsen, *Czysta teoria prawa*, Warszawa 2014, Wstęp.

wynikiem ciągłego procesu instytucjonalizacji, w którym nie ma miejsca na absolutną jedność, ale raczej na pluralizm różnych porządków, które same tworzą swoją tożsamość i więzi. Istnieje możliwość istnienia różnych porządków prawnych, które mogą koegzystować i wzajemnie wpływać na siebie, nie tworząc jednolitej struktury opartej na jednej normie. Pluralizm w jego rozumieniu rozwija się na poziomie instytucji i praktyk prawnych, a nie jest wynikiem narzucenia odgórnego porządku. Teoria pluralizmu prawnego Gütnera Teubnera, zastosowana do współczesnych realiów, koncentruje się na tzw. „konstytucjach prywatnych”⁷¹⁷. G. Teubner argumentuje, że w obliczu globalizacji, cyfryzacji i wzrostu wpływu podmiotów pozapaństwowych prawo przestaje być wyłącznie domeną państwową. W tym kontekście, pojawiają się autonomiczne systemy, takie jak organizacje międzynarodowe, korporacje, platformy internetowe czy sieci społeczne, które tworzą własne regulacje i zasady działania, pełniące funkcje podobne do konstytucji. Te podmioty, zamiast być regulowane przez państwowe prawo, tworzą normy dostosowane do specyficznych potrzeb ich działalności. Analiza tych „konstytucji prywatnych” może być przeprowadzona w ramach koncepcji „prawa globalnego”, pojęcia stworzonego przez Benoîta Frydmana⁷¹⁸. Prawo globalne to model prawny, który wykracza poza tradycyjne pojęcie prawa jako uporządkowanego systemu reguł ustalonych przez konsensus suwerennych państw⁷¹⁹. Przeciwnie, prawo w ujęciu globalnym staje się dynamicznym polem działania, w którym różnorodni aktorzy angażują się nie tylko w przestrzeganie bądź naruszanie reguł, lecz także w ich tworzenie i modyfikowanie zgodnie z własnymi interesami. Koregulacja jest przykładem takiego modelu. To sposób tworzenia norm, w którym państwo współpracuje z innymi aktorami społecznymi przy stanowieniu i egzekwowaniu przepisów⁷²⁰. W kontekście globalnym prawo przestaje być jedynie ramą, która określa, co jest dozwolone, a co zabronione, jak to miało miejsce w modelu suwerenności. Zamiast tego, prawo staje się polem walki i narzędziem działania, w którym aktorzy próbują nie tylko przestrzegać lub łamać reguły, ale także tworzyć i modyfikować te reguły na swoją korzyść, aby realizować swoje cele⁷²¹.

⁷¹⁷ G. Teubner, *Societal Constitutionalism: Alternatives to State-Centered Constitutional Theory?*, [w:] C. Joerges, I.-J. Sand, G. Teubner (red.), *Constitutionalism and Transnational Governance*, Oxford University Press 2004, s. 3–28, <https://ssrn.com/abstract=876941> (dostęp: 13.05.2025).

⁷¹⁸ B. Frydman, *A Pragmatic Approach to Global Law*, 19 sierpnia 2013 r., <https://ssrn.com/abstract=2312504> (dostęp: 13.05.2025), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2312504> (dostęp: 13.05.2025)

⁷¹⁹ B. Frydman, *Stratégies de responsabilisation des entreprises à l'ère de la mondialisation*, w: G. Lewkowicz (red.), *Responsabilités des entreprises et corégulation*, Bruylant, Bruksela 2007, s. 1–50 (Penser le droit, t. 6).

⁷²⁰ P. Skuczyński, *Soft law w perspektywie teorii prawa*, [w:] O. Bogucki, S. Czepita (red.), *System prawny a porządek prawny*, Szczecin 2008, s. 329.

⁷²¹ Ibidem.

W efekcie *due diligence CSDDD* stanowi obszar, w którym z jednej strony zderzają się twarde i miękkie środki, a z drugiej – różne interakcje między aktorami publicznymi a prywatnymi, którzy współdziałają w kształtowaniu norm i standardów w zakresie odpowiedzialności korporacyjnej tworząc hybrydową konstelację regulacyjną⁷²². Zwiększająca się rola soft law wpisuje się w szersze zjawisko określane jako „globalne przesunięcie od rządu (ang. *government*) do rządzenia (ang. *governance*)”⁷²³, oznaczające powstawanie systemów regulacyjnych, w których regulacje są tworzone w sposób uczestniczący, z udziałem zarówno aktorów publicznych, jak i prywatnych, którzy współpracują ze sobą, ale także formułują normy zgodnie ze swoimi interesami i korzyściami⁷²⁴.

4.4.1. Standardy *soft law*

Analiza dokumentów typu soft law prowadzi do wniosku, że koncepcja *due diligence CSDDD* kształtowana jest zarówno przez instrumenty miękkiego, jak i twardego prawa⁷²⁵. Co więcej, regulacje *soft law* – dzięki swojej elastyczności oraz partycypacyjnemu charakterowi – często stają się wzorem dla późniejszych normatywnych rozwiązań hard law i nierzadko je wyprzedzają.

Wytyczne ONZ, Wytyczne OECD oraz Deklaracja ILO stanowią kluczowe kodeksy postępowania (ang. *codes of conduct*), będące emblematycznymi przykładami dokumentów *soft law*, które regulują kwestie *due diligence CSDDD*. Jill Murray wyróżnia dwa aspekty tych kodeksów: z jednej strony rzeczywiste standardy pracy, wypracowywane codziennie w interakcji pomiędzy pracownikami, pracodawcami i procesem pracy, z drugiej – formalne polityki, które kształtują korporacyjne zachowania w określony sposób⁷²⁶. Drugi z tych aspektów odnosi się do standardów, które określają minimalne warunki do spełnienia w każdym miejscu pracy. W tym kontekście omawiane dokumenty mieszczą się w tej drugiej kategorii, tworząc uniwersalny system regulacyjny, stanowiący pewnego rodzaju kanon progowych norm chroniących określone dobra. Stanowią one zatem „mandat” dla norm

⁷²² D.M. Trubek, M.P. Cottrell, M. Nance, „Soft Law,” „Hard Law,” and *European Integration: Toward a Theory of Hybridity*..., op. cit.

⁷²³ C. Lo, *Going from Government to Governance*, [w:] A. Farazmand (red.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer, Cham 2018, https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3282-1 (dostęp: 21.05.2025).

⁷²⁴ J. Nolan, *The corporate responsibility to respect human rights: soft law or not law?*, [w:] S. Deva, D. Bilchitz (red.), *Human Rights Obligations of Business: Beyond the Corporate Responsibility to Respect?*, Cambridge University Press, 2013, s. 138–161.

⁷²⁵ P.T. Muchlinski, *Human Rights and Multinationals: Is There a Problem?*, „International Affairs” 2001, t. 77, nr 1, s. 31–47, <http://www.jstor.org/stable/2626552> (dostęp: 13.05.2025).

⁷²⁶ J. Murray, *Corporate Codes of Conduct and Labor Standards*, *Corporate Codes of Conduct*, Paper 7, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/codes/7> (dostęp: 13.05.2025).

twardego prawa⁷²⁷. Ponadto, w ramach powyższych instrumentów wyróżnia się dwa rodzaje norm⁷²⁸. Pierwsze, określane jako normy merytoryczne, koncentrują się na określonych zasadach zachowania, które powinny być przestrzegane przez korporacje. Drugie, nazywane normami proceduralnymi lub normami wdrożeniowymi, oferują konkretne metody oraz procedury, które umożliwiają implementację i egzekwowanie tych zasad w praktyce przez przedsiębiorstwa transnarodowe⁷²⁹. Przykładem norm merytorycznych są wytyczne ONZ, podczas gdy Wytyczne OECD ilustrują normy proceduralne.

4.4.1.1. Wytyczne ONZ

W 1948 roku przyjęto Powszechną Deklarację Praw Człowieka oraz Konwencję w sprawie zapobiegania i karania zbrodni ludobójstwa. Lata 40. XX wieku stanowią tym samym punkt odniesienia dla pierwszych prób ramifikacji obowiązków społecznych przedsiębiorstw na poziomie międzynarodowym, które powstały w odpowiedzi na dostrzeżony problem braku odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec społeczeństwa i pracowników, wykraczając poza dotychczasową maksymalizację zysku w ramach „zasad gry” (ang. *rules of the game*)⁷³⁰. Te działania skupiały się na regulacji zasad konkurencji w ramach Karty Hawańskiej (ang. *Havana Charter*) sporządzonej 24 marca 1948 roku. Dokument ten dotyczył szerokiego zakresu problemów w dziedzinie polityki handlowej⁷³¹, który miał na celu ustanowienie Międzynarodowej Organizacji Handlu (prekursora WTO)⁷³². Karta zawierała postanowienia odnoszące się do odpowiedzialności społecznej przedsiębiorców⁷³³. Artykuł 7 zawierał

⁷²⁷ Komisja Europejska, *Plan działania UE dotyczący praw człowieka i demokracji na lata 2020–2024*, Wspólny komunikat do Parlamentu Europejskiego i Rady, JOIN(2020) 5 final, Bruksela, 25 marca 2020 r., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020JC0005> (dostęp: 21.05.2025).

⁷²⁸ M.-C. Caillet, *Le droit à l'épreuve de la responsabilité sociétale des entreprises...*, op. cit.

⁷²⁹ Ibidem.

⁷³⁰ M. Friedman wskazał, że w ramach gospodarki wolnorynkowej, istnieje tylko jeden rodzaj odpowiedzialności społecznej biznesu: „there is one and only one social responsibility of business- to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud. Similarly, the "social responsibility" of labor leaders is to serve the interests of the members of their unions.” [w:] M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago/London 2002, s. 133.

⁷³¹ J. Viner, *The Havana Charter and Customs Union*, [w:] P. Oslington (red.), *The Customs Union Issue*, Nowy Jork 2014, <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199756124.003.0006> (dostęp: 13.05.2025).

⁷³² R. Nielsen, *Public Procurement, International Labour Law and Free Movement in EU Law: Protect, Respect and Remedy*, [w:] K. Buhmann, M. Morsing, L. Roseberry (red.), *Corporate Social and Human Rights Responsibilities: Global, Legal and Management Perspectives*, Wielka Brytania: Palgrave Macmillan UK, 2010, s. 169.

⁷³³ K. Hamdani, L. Ruffing, *Lessons from the UN Centre on Transnational Corporations for the Current Treaty Initiative*, [w:] S. Deva, D. Bilchitz (red.), *Building a Treaty on Business and Human Rights: Context and Contours*, Cambridge 2017, s. 27; zob. też: J.G. Ruggie, *Business and Human Rights: The Evolving International Agenda* (czerwiec 2007), KSG Working Paper No. RWP07-029, <https://ssrn.com/abstract=976547> (dostęp: 13.05.2025) lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.976547> (dostęp: 13.05.2025).

postanowienia z zakresu uczciwych standardów pracy: „Członkowie uznają, że środki odnoszące się do zatrudnienia muszą w pełni uwzględniać prawa pracowników wynikające z międzyrządowych deklaracji, konwencji i porozumień”⁷³⁴. Ostatecznie nie został on ratyfikowany. Do tematu powrócono w latach 70-tych XX wieku, w ramach działalności Komisji ds. korporacji międzynarodowych ONZ (ang. *UN Commission on Transnational Corporations*), która sformułowała w 1990 roku kodeks postępowania korporacji międzynarodowych⁷³⁵. Także tekst ten nie został przyjęty z powodu nieporozumień między krajami rozwiniętymi i rozwijającymi się⁷³⁶. Kraje rozwinięte wówczas preferowały dobrowolny, a nie wiążący kodeks, które to stanowisko w dużej mierze napędzane było przez same przedsiębiorstwa optujących za brakiem prawnie wiążących norm⁷³⁷. Pracę przybrały przyspieszenia w 2005 roku⁷³⁸ w związku z powołaniem przez Sekretarza Generalnego ONZ na stanowisko SRSG Johna Ruggie’a⁷³⁹. Jego zadaniem było między innymi: określenie i wyjaśnienie standardów odpowiedzialności korporacyjnej i odpowiedzialności w odniesieniu do praw człowieka⁷⁴⁰. W ramach kolejnych rezolucji⁷⁴¹ podejmowanych przez Radę Praw Człowieka ONZ, wydłużających mandat SRSG, opublikowano w 2007 roku, dokument ramowy „Chronić, Szanować, Naprawiać” (ang. “*Protect, Respect and Remedy Framework*”).

⁷³⁴ “The Members recognize that measures relating to employment must take fully into account the rights of workers under inter-governmental declarations, conventions and agreements.” [w:] *Final Act and Related Documents*, United Nations Conference on Trade and Employment, Havana, 21 listopada 1947 – 24 marca 1948, Interim Commission for the International Trade Organization, Lake Success, Nowy Jork, kwiecień 1948, https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/havana_e.pdf (dostęp: 21.05.2025).

⁷³⁵ S. Deva, *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implications for Companies*, „European Company Law” 2012, vol. 9, nr 2, s. 101–109, University of Oslo Faculty of Law Research Paper No. 2012-10, <https://ssrn.com/abstract=2028785> (dostęp: 21.05.2025).

⁷³⁶ Ibidem.

⁷³⁷ B. Choudhury (red.), *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, Cheltenham 2023, Edward Elgar Publishing, <https://doi.org/10.4337/9781800375673> (dostęp: 21.05.2025).

⁷³⁸ Do 2005 roku należy odnotować dwie istotne inicjatywy: (i) zapowiedzianą przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 roku Global Compact on Human Rights, Labour, Environment, ogłoszoną oficjalnie w 2000 roku. Porozumienie to obejmuje dziesięć zasad w obszarach praw człowieka, pracy, środowiska i przeciwdziałania korupcji. Zob. UN Global Compact, *Principles of the UN Global Compact*, „UN Global Compact”, <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (dostęp: 19.05.2025). (ii) w 1998 roku powołano Grupę Roboczą ds. Metod Pracy i Działalności Korporacji Ponadnarodowych, która opracowała projekt Norm dotyczących odpowiedzialności korporacji transnarodowych i innych przedsiębiorstw w odniesieniu do praw człowieka, które jednak nie uzyskały mocy prawnej. Zob. S. Deva, *Regulating Corporate Human Rights Violations*, Londyn/New York 2012, s. 100.

⁷³⁹ Komisja Praw Człowieka ONZ, *Human rights and transnational corporations and other business enterprises*, „E/CN.4/RES/2005/69”, przyjęta na 59. posiedzeniu Komisji w dniu 20 kwietnia 2005 r., w: *Commission on Human Rights: report on the 61st session, 14 March–22 April 2005*, E/2005/23–E/CN.4/2005/135, 2005, s. 268–270 (ESCOR, 2005, Suppl. no. 3).

⁷⁴⁰ Ibidem, “identify and clarify standards of corporate responsibility and accountability with regard to human rights”.

⁷⁴¹ UN Human Rights Council, *Institution-building of the United Nations Human Rights Council*, Resolution A/HRC/RES/5/1, 18 June 2007; idem, *Mandate of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, Resolution A/HRC/RES/8/7, 18 June 2008.

Te trzy czasowniki odzwierciedlają budowę samego dokumentu, który został podzielony na trzy filary, oparte o zróżnicowane, ale uzupełniające się obowiązki:

- I. Obowiązek państwa dotyczący zapewnienia ochrony praw człowieka (*ang. The State Duty to protect Human Rights*) – CHRONIĆ (*ang. protect*)
- II. Odpowiedzialność przedsiębiorstw za poszanowanie praw człowieka (*ang. The Corporate Responsibility to respect Human Rights*) – SZANOWAĆ (*ang. respect*)
- III. Dostęp do środków zaradczych (*ang. Access to Remedy*) – NAPRAWIAĆ (*ang. remedy*)

Przedmiotem filaru I jest obowiązek państwa do ochrony praw człowieka, którego źródłem są normy międzynarodowego prawa praw człowieka. Filar II stanowi o odpowiedzialności przedsiębiorstw za poszanowanie praw człowieka, co zdaniem SRSO jest podstawowym oczekiwaniem społeczeństwa wobec biznesu⁷⁴². Ostatni filar odwołuje się do środków zaradczych, których znaczenie obejmuje zarówno sądowe, jak i pozasądowe, mechanizmy rozpatrywania skarg na naruszenia praw człowieka w związku z działalnością gospodarczą. Dopiero te trzy zasady tworzą komplementarną całość, „ponieważ każda z nich wspiera pozostałe w osiągnięciu zrównoważonego postępu.”⁷⁴³

W 2008 r. Rada Praw Człowieka uznała potrzebę wprowadzenia tych ram w życie, ustanawiające „po raz pierwszy - globalny standard zapobiegania i przeciwdziałania ryzyku negatywnego wpływu działalności biznesowej na prawa człowieka”⁷⁴⁴. Jednocześnie w raporcie SRSO z 2009 roku, który miał wyznaczyć kierunki operacjonalizacji Dokumentu Ramowego „Chronić, Szanować, Naprawiać”, uwypuklono: „(...) z biegiem czasu spółki odkryły, że sama zgodność z prawem może nie zapewnić im społecznej licencji na prowadzenie działalności, szczególnie tam, gdzie prawo jest słabe. Społeczna licencja na prowadzenie działalności opiera się na dominujących normach społecznych, które mogą być równie ważne dla sukcesu firmy, jak normy prawne. Oczywiście normy społeczne mogą różnić się w zależności od regionu i branży. Jednak jedna z nich zyskała niemal powszechne uznanie

⁷⁴² J. Ruggie, *Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights*, „Innovations: Technology, Governance, Globalization” 2008, nr 3(2), s. 189–212, doi: <https://doi.org/10.1162/itgg.2008.3.2.189> (dostęp: 21.05.2025).

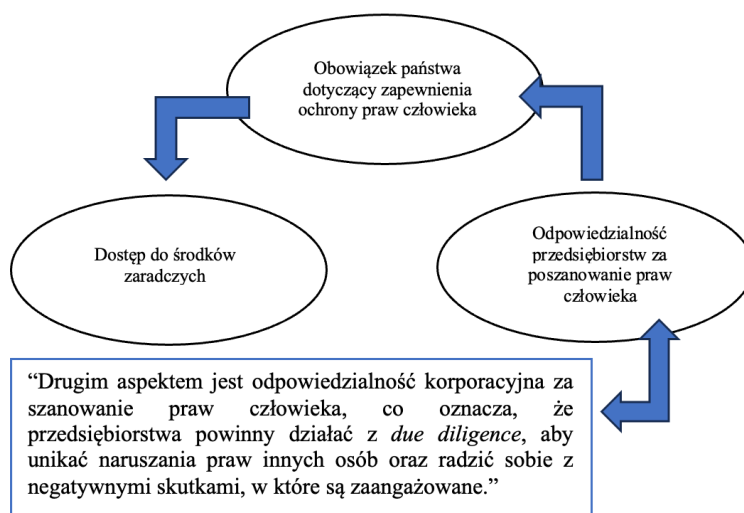
⁷⁴³ Ibidem.

⁷⁴⁴ „for the first time – a global standard for preventing and addressing the risk of adverse impacts on human rights involving business activity”, [w:] United Nations Human Rights Office of the High Commissioner, *Special Procedures of the Human Rights Council: Special Representative of the Secretary-General on the right to development*, <https://www.ohchr.org/en/special-procedures/wg-business/special-representative-secretary-general-human-rights-and-transnational-corporations-and-other> (dostęp: 21.05.2025).

wszystkich interesariuszy, a mianowicie odpowiedzialność korporacyjna za poszanowanie praw człowieka lub mówiąc prościej, za nienaruszanie praw innych osób.” Ostatecznie Rada Praw Człowieka jednogłośnie zatwierdziła Wytyczne ONZ w rezolucji 17/4 z dnia 16 czerwca 2011 roku⁷⁴⁵.

Kluczowa merytoryczna część Wytycznych ONZ, opiera się na odpowiedzialności przedsiębiorstw określona w ramach II filaru.⁷⁴⁶ Stanowi to echo wspomnianych już twierdzeń SRSG, że przedsiębiorstwa ponoszą szczególną odpowiedzialność za poszanowanie praw człowieka, której źródłem są „oczekiwania społeczne”⁷⁴⁷, z których wynika „społeczna licencja przedsiębiorstwa na prowadzenie działalności”.⁷⁴⁸ Odpowiedzialność za poszanowanie praw człowieka obejmuje zasadę „nieszkodzenia (ang. *doing no harm*)”.⁷⁴⁹ Wykracza to poza bierną odpowiedzialność i może pociągać za sobą podejmowanie pozytywnych kroków.⁷⁵⁰

Rysunek 8: Relacje między filarami Wytycznych ONZ w świetle zasady *Principled Pragmatism*.



Relacja między filarami Wytycznych ONZ opiera się na pragmatycznym podejściu (ang. *Principled Pragmatism*), które łączy zobowiązanie do wzmacniania ochrony praw człowieka w kontekście biznesu z koncentracją na praktycznych działaniach przynoszących realne zmiany w codziennym życiu ludzi.

Źródło: UN Human Rights Commission, *Interim report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, E/CN.4/2006/97, Geneva, 22 February 2006; R. Grabosch, C. Scheper, *Corporate*

⁷⁴⁵ Human Rights Council (HRC), *Human rights and transnational corporations and other business enterprises*, resolution A/HRC/RES/17/4, 6 July 2011.

⁷⁴⁶ D. Bilchitz, *The Ruggie Framework*, „SUR – International Journal on Human Rights” 2010, nr 12, <https://sur.conectas.org/en/the-ruggie-framework/> (dostęp: 13.05.2025).

⁷⁴⁷ J. Ruggie, *Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights...*, op. cit.

⁷⁴⁸ Human Rights Council (HRC), *Human rights and transnational corporations and other business enterprises...*, op. cit.

⁷⁴⁹ Ibidem.

⁷⁵⁰ D. Bilchitz, *The Ruggie Framework...*, op. cit.

W tym kontekście należy podkreślić, że istotą drugiego filaru Wytycznych ONZ jest wdrażanie procedur due diligence, które stanowią kluczowy mechanizm zapewniający zgodność działań przedsiębiorstw z zasadami ochrony praw człowieka.

4.4.1.1.1. Znaczenie due diligence w zakresie praw człowieka

Zasada 17 wprowadza termin *due diligence* w zakresie praw człowieka, jednak nie definiuje tego zagadnienia. Dopiero w dokumencie „Korporacyjna odpowiedzialność za poszanowanie praw człowieka: Przewodnik interpretacyjny” (ang. *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide*), Biuro Wysokiego komisarza Narodów Zjednoczonych do spraw praw człowieka (od ang. *United Nations High Commissioner for Human Rights*), wskazano, że due diligence w zakresie praw człowieka „obejmuje ciągły proces zarządzania, który rozsądne i ostrożne przedsiębiorstwo musi podjąć w świetle swoich okoliczności (w tym sektora, kontekstu operacyjnego, wielkości i podobnych czynników), aby wywiązać się z obowiązku poszanowania praw człowieka”⁷⁵¹. Definicja wskazuje, iż due diligence w zakresie praw człowieka jest procesem, czyli działaniem ciągłym, nie zaś jednorazową czynnością⁷⁵². Ostatecznie zaś instytucja ta jest postępowaniem dotyczącym negatywnego wpływu na prawa człowieka, a nie na działalność gospodarczą. Jest to konsekwencja przyjęcia due diligence w zakresie praw człowieka jako środka zapobiegawczego, który związany jest z zarządzaniem ryzykiem dla posiadaczy praw a nie dla przedsiębiorstwa.⁷⁵³ Samo pojęcie wpływu na prawa człowieka zgodnie z zasadą 12 Wytycznych ONZ powinno być utożsamiane z terminem naruszenia praw człowieka na mocy prawa międzynarodowego, gdyż: „przedsiębiorstwa mogą oddziaływać praktycznie na całe spektrum powszechnie uznanych praw człowieka, ich odpowiedzialność dotyczy poszanowania wszystkich tych praw. (...) Ciesząca się powszechnym uznaniem miarodajna lista

⁷⁵¹ “In the context of the Guiding Principles, human rights due diligence comprises an ongoing management process that a reasonable and prudent enterprise needs to undertake, in the light of its circumstances (including sector, operating context, size and similar factors) to meet its responsibility to respect human rights.” [w:] Office of the High Commissioner for Human Rights, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide*, HR.PUB.12.2, 2012, s. 1–45, https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_En.pdf (dostęp: 21.05.2025).

⁷⁵² Zasada 17 lit. c Wytycznych ONZ. Zob. także: Office of the High Commissioner for Human Rights, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide*, op. cit. Due diligence zdefiniowano tam jako: „ongoing management process that a reasonable and prudent enterprise needs to undertake, in the light of its circumstances (including sector, operating context, size and similar factors) to meet its responsibility to respect human rights.”

⁷⁵³ Komentarz do zasady 12 Wytycznych ONZ.

podstawowych powszechnie uznanych praw człowieka zawarta jest w Międzynarodowej Karcie Praw Człowieka (składającej się z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka oraz dwóch głównych instrumentów służących jej skodyfikowaniu: Międzynarodowego Paktu Praw Obywatelskich i Politycznych oraz Międzynarodowego Paktu Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych) (...) połączonej z zasadami dotyczącymi praw podstawowych zawartymi w ośmiu najważniejszych konwencjach Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP), określonych w Deklaracji dotyczącej podstawowych zasad i praw w pracy”⁷⁵⁴. Wskazane akty stanowią niezbędne minimum, będąc punktami odniesienia w ocenie wpływu działalności przedsiębiorstw na stopień poszanowania praw człowieka. Choć państwa mogą rozważyć wdrożenie dodatkowych standardów, nie mogą one jednak ograniczać tych minimalnych wymagań. Koncepcja ‘minimalnych zasadniczych obowiązków’ (ang. *minimum core obligations*) odnosi się do kluczowych zobowiązań wynikających z praw człowieka o charakterze społeczno-ekonomicznym, które muszą być natychmiastowo w pełni realizowane przez wszystkie państwa⁷⁵⁵. Wyróżniają się one trzema istotnymi cechami: (a) niezwłoczność — wymagają natychmiastowego spełnienia, (b) pełność — muszą być w pełni zrealizowane w danym momencie, (c) uniwersalność — wiążą wszystkie państwa (a więc przypuszczalnie wszystkie państwa-strony danej konwencji), niezależnie od różnic w zasobach i poziomie rozwoju⁷⁵⁶. Za prawa posiadające te przymioty powszechnie uznaje się te, które wynikają z Międzynarodowej Karty Praw Człowieka⁷⁵⁷. Nie tworzy się zatem nowych zobowiązań, lecz jedynie wymaga realizacji tych, które są określane jako *minimum core obligations*.

Celem Wytycznych ONZ było powiązanie odpowiedzialności przedsiębiorstwa z jego zaangażowaniem w negatywne skutki dla praw człowieka poprzez i) bezpośrednie spowodowanie negatywnego wpływu; ii) przyczynienie się do niego; lub iii) sytuację, w której wpływ ten jest bezpośrednio związany z działalnością firmy, jej produktami lub usługami, w ramach relacji z innym podmiotem, bez aktywnego powodowania lub przyczyniania się do tego wpływu przez firmę.⁷⁵⁸ w związku z tym, to charakter i stopień zaangażowania

⁷⁵⁴ Ibidem.

⁷⁵⁵ J. Tasioulas, *Minimum core obligations: human rights in the here and now* (English), Washington, D.C.: World Bank Group, dostęp 21 maja 2025, <http://documents.worldbank.org/curated/en/908171515588413853> (dostęp: 21.05.2025).

⁷⁵⁶ Ibidem.

⁷⁵⁷ UN Human Rights Committee (80th session: 2004, New York), *General comment No. 31 (80), The nature of the general legal obligation imposed on States Parties to the Covenant: International Covenant on Civil and Political Rights*, przyjęty 29 marca 2004 r. (2187. posiedzenie), sygn. CCPR/C/21/Rev.1/Add.13.

⁷⁵⁸ Wytyczne ONZ.

przedsiębiorstwa w daną szkodę decydują o jego odpowiedzialności za jej naprawienie⁷⁵⁹. Due diligence w zakresie praw człowieka pozwala firmie określić, czy i w jaki sposób może być związana z ryzykiem naruszenia praw człowieka (z perspektywy przyszłości), lub czy już ponosi odpowiedzialność za negatywny wpływ (z perspektywy teraźniejszości), aby następnie wykorzystać uzyskane informacje do opracowania odpowiedniej reakcji⁷⁶⁰. Ten rodzaj odpowiedzialności za negatywny wpływ na prawa człowieka, jest ustalany niezależnie od tego, czy przestrzegano standardu due diligence, ponieważ opiera się ona na ryzyku lub wpływie⁷⁶¹,

Z kolei Jonathan Bonnitcha i Robert McCorquodale zwracają uwagę na niejednoznaczność w sposobie, w jaki Wytyczne ONZ definiują pojęcie due diligence w zakresie praw człowieka. Zauważają oni, że dokumenty te odwołują się zarówno do due diligence jako procesu zarządzania ryzykiem (tradycyjne ujęcie biznesowe), jak i jako standardu należytej staranności (ang. *standard of care*), który może powodować skutki prawne.⁷⁶² J. Bonnitcha i R. McCorquodale proponują interpretację, która nadaje Wytycznym ONZ większą wewnętrzną spójność:

- W przypadku naruszeń praw człowieka dokonanych bezpośrednio przez przedsiębiorstwo, odpowiedzialność powinna być oceniana według modelu bez winy (ang. *no-fault liability*), czyli niezależnie od zastosowania due diligence w zakresie praw człowieka.
- W przypadku naruszeń dokonanych przez podmioty powiązane, odpowiedzialność przedsiębiorstwa byłaby uzależniona od tego, czy wdrożono należycie proces due diligence w zakresie praw człowieka, czyli traktując go jako standard materialny.

4.4.1.1.2. Zakres odpowiedzialności due diligence w zakresie praw człowieka

Zakres odpowiedzialności wyznacza granice identyfikacji odpowiedzialności korporacji transnarodowej, jednocześnie pełniąc rolę jej ograniczenia. Zgodnie z zasadą 14 Wytycznych ONZ: „To jak poważny jest negatywny wpływ wywierany przez

⁷⁵⁹ I. Jędrzejowska-Schiffauer, *Business Responsibility for Human Rights Impact under the UN Guiding Principles: At Odds with European Union Law?*, „European Law Review” 2021, t. 46, <https://www.sweetandmaxwell.co.uk/Product/Academic-Law/European-Law-Review/Journal-and-Hardback/30820515> (dostęp: 21.05.2025).

⁷⁶⁰ Ibidem.

⁷⁶¹ Ibidem. Odmienne jednak [w:] M. Ferri, *The General Comment No. 24 (2017) on State obligations under the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights in the context of business activities*, „Federalismi.it” 2017, (Focus - Human Rights nr 3), s. 1–36, <http://hdl.handle.net/10807/122730> (dostęp: 21.05.2025).

⁷⁶² J. Bonnitcha, R. McCorquodale, *The Concept of ‘Due Diligence’ in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights...*, op. cit.

przedsiębiorstwo, jego stopień ciężkości, oceniany będzie według jego skali, zakresu i stopnia nieodwracalności [podkr. JK].” Ponadto zgodnie z zasadą 17 Wytocznych ONZ: „(...) due diligence w zakresie praw człowieka: (...) będzie się różnić pod względem stopnia skomplikowania w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, skali ryzyka poważnego negatywnego wpływu na prawa człowieka oraz charakteru i kontekstu działalności przedsiębiorstwa”. W związku z tym kiedy mówimy o zakresie due diligence w zakresie praw człowieka, uwzględniamy: wielkości przedsiębiorstwa, ryzyko poważnego wpływu na prawa człowieka oraz charakteru i kontekstu działalności⁷⁶³. Jednocześnie z uwagi na fakt, że due diligence w zakresie praw człowieka jest procesem ciągłym, zakres ten może się zmieniać „w miarę, jak ewoluuje działalność przedsiębiorstwa i kontekst, w jakim ono funkcjonuje”⁷⁶⁴.

Gabrielle Holly i Claire Methven O’Brien dokonały klasyfikacji zakresu due diligence w zakresie praw człowieka według trzech parametrów: szerokość (ang. *breadth*), głębokość (ang. *depth*), treść (ang. *content*)⁷⁶⁵. Pierwszy parametr z jednej strony wiąże się z objęciem badaniem due diligence wszystkich „uznanych międzynarodowo” praw człowieka, które to jak zostało wskazane powyżej, zostały wymienione poprzez egzemplifikacje międzynarodowych aktów prawnych dotyczących ochrony praw człowieka. Z drugiej zaś *expressis verbis* w Wytocznych ONZ, dotyczyć będzie negatywnego wpływu na prawa człowieka. Aspekt środowiskowy jako taki nie jest rozważany. Z tego też wynika, że cel due diligence w zakresie praw człowieka może być osiągnięty tylko w sytuacji, kiedy ryzyko biznesowe jest rozważane w kontekście wpływu na prawa człowieka. Sama bowiem analiza ryzyka biznesowego jest charakterystyczna dla due diligence w umowach dotyczących przedsiębiorstwa. Element głębokości definiuje jaki etap działalności przedsiębiorstwa powinien być objęty due diligence w zakresie praw człowieka. Zasad 13 Wytocznych ONZ podkreśla, że: „przedsiębiorstwa mogą przyczyniać się do negatywnego wpływu na realizację praw człowieka w wyniku swojej własnej działalności lub poprzez swoje relacje biznesowe z innymi podmiotami”, gdzie działalność rozumiana jest zarówno jako działania, jak i zaniechania, zaś „relacje biznesowe” „oznaczają zarówno relacje z partnerami biznesowymi, podmiotami w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, jak i wszelkimi innymi podmiotami państwowymi i niepaństwowymi,

⁷⁶³ R. McCorquodale, L. Smit, S. Neely, R. Brooks, *Human Rights Due Diligence in Law and Practice: Good Practices and Challenges for Business Enterprises*, „Business and Human Rights Journal” 2017, t. 2(2), DOI: 10.1017/bhj.2017.2 (dostęp: 21.05.2025).

⁷⁶⁴ Zasada 17 lit. c Wytocznych ONZ.

⁷⁶⁵ G. Holly, C. M. O’Brien, *Human Rights Due Diligence Laws – Briefing on Civil Liability for Due Diligence Failures*, Danish Institute for Human Rights, 2021, https://www.humanrights.dk/files/media/document/Human_rights_due_diligence_laws_-_briefing_on_civil_liability_for_due_diligence_failures_2021_accessible.pdf (dostęp: 19.05.2025).

bezpośrednio powiązanymi z jego działalnością operacyjną, produktami czy usługami”⁷⁶⁶. Ponadto według komentarza do zasady 17: „Due diligence w zakresie praw człowieka należy zainicjować na możliwie wczesnym etapie rozwijania nowej gałęzi działalności lub relacji biznesowej, biorąc pod uwagę, że zagrożenia dla praw człowieka mogą być zwiększone lub złagodzone już na etapie konstruowania umów czy innych porozumień i mogą być dziedziczone w wyniku fuzji lub przejęcia.” Tym samym Wytyczne ONZ odnoszą się do łańcucha wartości (ang. *value chain*), a zatem do „pełnego cyklu życia – w tym marketingu i sprzedaży, logistyki i dystrybucji, odpowiedzialnego korzystania z produktów i ich utylizacji, a także relacji biznesowych z podmiotami, które korzystają z produktów lub usług firmy”⁷⁶⁷. Obejmują zatem swym zasięgiem zarówno działania na wyższym szczeblu (ang. *upstream*), jak i działania na niższym szczeblu (ang. *downstream*), a więc cały łańcuch wartości. Tak szerokie ujęcie zostało jednak uznane za niewykonalne ze względu na zbyt dużą liczbę podmiotów zaangażowanych w ten proces. W komentarzu do Zasady 17 Wytycznych ONZ wskazano, że w takiej sytuacji: „(...) przedsiębiorstwo powinno określić ogólne obszary, w których ryzyko negatywnego wpływu na prawa człowieka jest największe – czy to ze względu na kontekst funkcjonowania niektórych dostawców lub klientów, konkretne operacje, produkty lub usługi, czy też z innych przyczyn – i traktować je priorytetowo przy przeprowadzaniu due diligence”. Z uwagi na to, że due diligence w zakresie praw człowieka jest z jednej strony procesem ciągłym, a z drugiej – obejmuje rozbudowaną sekwencję działań w ramach całego łańcucha wartości, o jej zakresie oraz granicach decyduje zespół współistniejących czynników, określonych przez kontekst biznesowy. To właśnie te czynniki, jak zauważyli G. Holly i C. Methven O’Brien, determinują treść procesu due diligence w zakresie praw człowieka.

W początkowej dyskusji nad treścią Wytycznych ONZ, w celu określenia granic odpowiedzialności, rozważano zastosowanie terminu „strefa wpływów” (ang. *sphere of influence*)⁷⁶⁸. Pojęcie to zostało wprowadzone przez Global Compact Organizacji Narodów Zjednoczonych, którego celem jest wspieranie „szanowania i ochrony międzynarodowo uznanych praw człowieka” w ramach 10 Zasad UN Global Compact, obejmujących takie obszary jak: prawa człowieka, standardy pracy, ochrona środowiska oraz przeciwdziałanie

⁷⁶⁶ Komentarz do zasady 13 Wytycznych ONZ.

⁷⁶⁷ “The value chain covers the full lifecycle—including marketing and sales, logistics and distribution, responsible use of products, and end of-life disposal, as well as business relationships with entities that use the company’s products or services.” [w:] G. Holly, S. Tansey, J. Nagaoka, *Due Diligence in the Downstream Value Chain: Case Studies of Current Company Practice*, Danish Institute for Human Rights, 2023, <https://www.humanrights.dk/files/media/document/Due%20diligence%20in%20the%20downstream%20value%20chain%20-%20case%20studies%20of%20current%20company%20practice.pdf> (dostęp: 21.05.2025).

⁷⁶⁸ *Mandate of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises...*, op. cit.

korupcji. Model ten składa się z zestawu koncentrycznych kręgów, które mapują interesariuszy w łańcuchu wartości firmy: najbliżej centrum znajdują się pracownicy, a następnie dostawcy, rynek, społeczności lokalne oraz rządy. Zakłada się, że „wpływ”, a tym samym odpowiedzialność firmy, maleje wraz z oddalaniem się od centrum⁷⁶⁹.

Rysunek 9: Model strefy wpływów przedsiębiorstwa i gradacja odpowiedzialności względem interesariuszy.



Model strefy wpływów. przedstawia interesariuszy przedsiębiorstwa w formie koncentrycznych okręgów, gdzie najbliżej centrum znajdują się pracownicy, a dalej kolejno dostawcy, rynek, społeczność i rządy. Przyjmuje on założenie, że wraz z oddalaniem się od centrum stopniowo maleje zarówno wpływ firmy, jak i jej odpowiedzialność.

Źródło: *Mandate of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises..., op. cit.*

Ostatecznie koncepcja „sfery wpływów” ustąpiła miejsca terminowi „due diligence”, co John Ruggie uzasadnił następująco: „Należy podkreślić, że mój raport w rzeczywistości stwierdza, iż koncepcja ‚sfery wpływów’ nie jest pomocna w dalszym wyjaśnianiu granic odpowiedzialności za poszanowanie. Zamiast tego odnoszę się do koncepcji ‚due diligence’ jako użytecznego narzędzia”⁷⁷⁰. Definicje obu pojęć można znaleźć w tekście ISO 26000.

Tabela 8: Due diligence i strefa wpływu (wg ISO 26000).

Due diligence	Strefa wpływu
Wszechstronny, proaktywny wysiłek mający na celu identyfikację ryzyka w całym cyklu życia projektu lub działalności organizacyjnej, w celu uniknięcia i złagodzenia tego ryzyka.	Obszar stosunków politycznych, umownych lub gospodarczych, w którym organizacja ma możliwość wpływania na decyzje lub działania osób lub organizacji.

⁷⁶⁹ Ibidem.

⁷⁷⁰ “It is necessary to point out that my report in fact finds that the concept of ‘sphere of influence’ is unhelpful for further elucidating the boundaries of the responsibility to respect. Instead, I refer to the concept of ‘due diligence’ as a useful tool.” [w:] J. Ruggie, *Response by John Ruggie to Ethical Corporation Magazine*, 5 June 2008, <http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-response-Ethical-Corp-5-Jun-2008.pdf> (dostęp: 19.05.2025).

<i>Comprehensive, proactive effort to identify risks over the entire life cycle of a project or organizational activity, with the aim of avoiding and mitigating those risks</i>	<i>Area of political, contractual or economic relationships across which an organization has the ability to affect the decisions or activities of individuals or organizations.</i>
ISO 26000, Rozdział 2.1.4.	ISO 26000, Rozdział 2.1.19.

Źródło: Opracowanie własne.

„Sfera wpływów” koncentruje się na identyfikacji obszarów, w których przedsiębiorstwo faktycznie wywiera wpływ, natomiast „due diligence” odnosi się do systematycznego wysiłku mającego na celu zidentyfikowanie ryzyk związanych z działalnością firmy. Zakres tych ryzyk nie jest ściśle określony i zależy od specyfiki danego przedsiębiorstwa. Pojęcie „sfery wpływów” jest bardziej obiektywne, ponieważ opiera się na wcześniej ustalonych kryteriach identyfikacji obszarów wpływu, podczas gdy due diligence ma charakter bardziej subiektywny, ponieważ to przedsiębiorstwo samo definiuje zakres swojej odpowiedzialności i ryzyk, dostosowując go do swojej działalności lub projektu⁷⁷¹. Rezygnacja z koncepcji „sfery wpływów” na rzecz due diligence wiąże się z dążeniem do objęcia odpowiedzialnością całego łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Wytyczne ONZ preferują podejście oparte na due diligence, gdyż pozwala ono precyzyjniej określić granice odpowiedzialności firm i uwzględnia wszystkie aspekty ich działalności, niezależnie od stopnia bezpośredniego wpływu na poszczególne obszary⁷⁷².

Ostatecznie, pełne ujawnienie zakresu badania due diligence w obszarze praw człowieka stanowi kluczowy element tej praktyki. Transparentność pozwala przedsiębiorstwom wykazać świadomość oraz poszanowanie praw człowieka w całym spektrum ich działalności, realizując tym samym zasadę „know and show” (pl. Wiedzieć i pokazywać)⁷⁷³.

⁷⁷¹ B. Loeve, *Analysis of the Notions of “Due Diligence” and “Sphere of Influence” in the Context of Corporate Respect for Human Rights...*, op.cit.

⁷⁷² Parlament Europejski, *Business and Human Rights in EU External Relations – Making the EU a Leader at Home and Internationally*, 30 kwietnia 2009 r., <https://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/200904/20090430ATT54804/20090430ATT54804EN.pdf> (dostęp: 14.05.2025).

⁷⁷³ UN Working Group on Business and Human Rights, *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights: An Introduction*, https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/Intro_Guiding_PrinciplesBusinessHR.pdf (dostęp: 21.08.2024). P. Muchliński, *Implementing the New UN Corporate Human Rights Framework: Implications for Corporate Law, Governance, and Regulation*, „Business Ethics Quarterly” 2012, t. 22, nr 1, s. 145–177, DOI: 10.5840/beq20122218 (dostęp: 14.05.2025).

4.4.1.1.2. Due diligence w projekcie Traktatu o Biznesie i Prawach Człowieka

Na podstawie rezolucji Rady Praw Człowieka Organizacji Narodów Zjednoczonych z dnia 14 lipca 2014 roku podjęto decyzję o utworzeniu otwartej międzyrządowej grupy roboczej ds. korporacji transnarodowych i innych przedsiębiorstw w kontekście praw człowieka⁷⁷⁴. Mandat tej grupy obejmuje opracowanie *projektu prawnie wiążącego instrumentu regulującego, w ramach międzynarodowego prawa praw człowieka, działalność korporacji transnarodowych i innych przedsiębiorstw*⁷⁷⁵. Prace nad tekstem Projektu Traktatu zostały zainicjowane przez Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Praw Człowieka, w ramach inicjatywy *The Accountability and Remedy Project* (pol. *Projekt Rozliczalność i Środki Zaradcze*), który bezpośrednio odnosi się do trzeciego filaru Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka – „Dostęp do środków zaradczych”⁷⁷⁶. Cele Projektu Traktatu i Wytycznych ONZ pozostają zbieżne – oba dokumenty podkreślają konieczność ustanowienia skutecznych mechanizmów prawnych, które zapewnią ofiarom naruszeń praw człowieka przez przedsiębiorstwa dostęp do odpowiednich środków zadośćuczynienia⁷⁷⁷.

Dotychczas opracowano cztery wersje Projektu Traktatu⁷⁷⁸, z których najnowsza pochodzi z sierpnia 2019 roku⁷⁷⁹. Uznając, że najlepszym sposobem ochrony praw człowieka jest zapobieganie naruszeniom, Projekt Traktatu w art. 6 („Zapobieganie”) wprowadza obowiązek przeprowadzania due diligence w zakresie praw człowieka poprzez przyjęcie odpowiednich regulacji na poziomie krajowym⁷⁸⁰. Tym samym Traktat nie przewiduje bezpośrednich zobowiązań dla przedsiębiorstw, lecz stanowi narzędzie pośredniego

⁷⁷⁴ HRC, *Elaboration of an international legally binding instrument on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights*, A/HRC/RES/26/9, 14 lipca 2014 r.

⁷⁷⁵ “(...) elaborate an international legally binding instrument to regulate, in international human rights law, the activities of transnational corporations and other business enterprises.” [w:] HRC, *Elaboration of an international legally binding instrument on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights*, *op.cit.*

⁷⁷⁶ HRC, *Elaboration of an international legally binding instrument on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights*, *op.cit.*

⁷⁷⁷ Ibidem.

⁷⁷⁸ Z. Mikullovci, *An Overview of the Proposed Legally Binding Instrument to Regulate in International Human Rights Law the Activities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises*, „Georgetown Law – Center for Transnational Business and the Law Blog”, https://www.law.georgetown.edu/ctbl/blog/an-overview-of-the-proposed-legally-binding-instrument-to-regulate-in-international-human-rights-law-the-activities-of-transnational-corporations-and-other-business-enterprises/#_ftn18 (dostęp: 21.05.2025). Przegląd całego procesu dotyczącego traktatu jest dostępny pod adresem: Business and Human Rights Treaty Process, Office of the High Commissioner for Human Rights, <https://www.ohchr.org/en/business-and-human-rights/bhr-treaty-process> (dostęp: 5.09.2024).

⁷⁷⁹ Office of the High Commissioner for Human Rights, *Third Draft of the Legally Binding Instrument on Business and Human Rights*, <https://www.ohchr.org/sites/default/files/LBI3rdDRAFT.pdf> (dostęp: 5.09.2024).

⁷⁸⁰ Ibidem.

oddziaływania – to państwa-strony są zobowiązane do tworzenia i udoskonalania krajowych przepisów prawnych, które umożliwią pociągnięcie przedsiębiorstw do odpowiedzialności prawnej⁷⁸¹.

Artykuł 6.3 Projektu Traktatu stanowi, że: *Państwa-Strony będą wymagać od przedsiębiorstw* [podkr. JK] *zachowania due diligence w zakresie praw człowieka, proporcjonalnie do ich wielkości, ryzyka naruszenia praw człowieka lub charakteru i kontekstu ich działalności gospodarczej i relacji*⁷⁸².

Terminologia użyta w języku Projektu Traktatu odpowiada Wytycznym ONZ, stąd też zastosowano sformułowanie *due diligence* w zakresie praw człowieka. Warto jednak zwrócić uwagę, że słowniczek Projektu Traktatu definiuje naruszenie praw człowieka (ang. *human rights abuse*) jako: „jakąkolwiek bezpośrednią lub pośrednią szkodę w kontekście działalności gospodarczej, wynikającą z działania lub zaniechania, która dotyczy jakiejkolwiek osoby lub grupy osób i utrudnia pełne korzystanie z uznanych międzynarodowo praw człowieka i podstawowych wolności, w tym prawa do bezpiecznego, czystego, zdrowego i zrównoważonego środowiska”⁷⁸³. Takie ujęcie wskazuje, że *due diligence* w zakresie praw człowieka obejmuje również wymiar środowiskowy, a zatem także kwestie klimatyczne. Potwierdzenie tego podejścia znajduje się w art. 6.4(a) Projektu Traktatu, który stanowi, iż *due diligence* obejmuje: „regularne przeprowadzanie i publikowanie ocen wpływu na prawa człowieka, prawa pracownicze, środowisko i zmiany klimatyczne w ramach całej swojej działalności”⁷⁸⁴. Losy tego dokumentu pozostają niepewne, ponieważ na tym etapie zarówno USA, jak i Chiny sygnalizują, że nie zamierzają go podpisać⁷⁸⁵.

⁷⁸¹ A. Peters, S. Gless, C. Thomale, M.-P. Weller, *Business and Human Rights: Making the Legally Binding Instrument Work in Public, Private and Criminal Law*, Max Planck Institute for Comparative Public Law & International Law (MPIL) Research Paper No. 2020-06, 26 marca 2020, <https://ssrn.com/abstract=3561482> (dostęp: 14.05.2025) lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3561482> (dostęp: 14.05.2025).

⁷⁸² “6.3. For that purpose, States Parties shall require business enterprises to undertake human rights due diligence, proportionate to their size, risk of human rights abuse or the nature and context of their business activities and relationships”, [w:] Office of the High Commissioner for Human Rights, *Third Draft of the Legally Binding Instrument on Business and Human Rights...*, *op. cit.*

⁷⁸³ “1.2. “Human rights abuse” shall mean any direct or indirect harm in the context of business activities, through acts or omissions, against any person or group of persons, that impedes the full enjoyment of internationally recognized human rights and fundamental freedoms, including the right to a safe, clean, healthy and sustainable environment”, [w:] Office of the High Commissioner for Human Rights, *Third Draft of the Legally Binding Instrument on Business and Human Rights...*, *op. cit.*

⁷⁸⁴ “human rights due diligence measures undertaken by business enterprises shall include: a. Undertaking and publishing regular human rights, labour rights, environmental and climate change impact assessments throughout their operations” [w:] Office of the High Commissioner for Human Rights, *Third Draft of the Legally Binding Instrument on Business and Human Rights...*, *op. cit.*

⁷⁸⁵ F.G. von Westphalen, *AGB-rechtliche Besonderheiten im Rahmen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes*, [w:] *LkSG. Berliner Kommentare*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23773-9.03> (dostęp 28.05.2025).

4.4.2. Wytyczne OECD

Wytyczne OECD zostały przyjęte w 21 czerwca 1976 roku, podczas spotkania Rady Ministerialnej z okazji 50. rocznicy powstania OECD⁷⁸⁶. Jako że, ciało to składa się z szefów rządów, ministrów gospodarki, handlu i spraw zagranicznych z państw członkowskich⁷⁸⁷, instrument ten, uznaje się za: „(...) najbardziej kompleksow[y] zestaw zaleceń rządowych dotyczących odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej”⁷⁸⁸, których adresatem pozostają MNE. Tym samym Wytyczne OECD stanowią jedyny wielostronnie uzgodniony „instrument odpowiedzialności korporacyjnej”, do którego zobowiązały się rządy⁷⁸⁹. Ponadto: „(...) są one również pierwszym [narzędziem], które przyjęły koncepcję due diligence opartej na ryzyku w odniesieniu do wpływu na prawa człowieka i rozszerzyły ją na wszystkie główne obszary etyki biznesowej [a zatem także na ochronę środowiska – dodane JK]⁷⁹⁰”. Podobnie jak w przypadku Wytycznych ONZ, przestrzeganie Wytycznych OECD opiera się na dobrowolności i jest sankcjonowane przez opinie publiczną⁷⁹¹. Jednak ze względu na odmienny sposób procedowania tego dokumentu oraz fakt, że są to „(...) zalecenia skierowane przez rządy [podkr. JK]”⁷⁹², które zobowiązały się do ich promowania⁷⁹³, wyraża się to m.in. W utworzeniu Krajowych Punktów Kontaktowych (ang. *National Contact Points*, dalej „KPK”) ds. Odpowiedzialnego Prowadzenia Działalności Gospodarczej. Celem KPK jest zwiększenie skuteczności Wytycznych OECD na mocy decyzji, których mandat obejmuje: „(...) wspieranie skuteczności Wytycznych OECD poprzez podejmowanie działań promocyjnych, rozpatrywanie zapytań i przyczynianie się do rozwiązywania kwestii wynikających z domniemanego nieprzestrzegania Wytycznych OECD w określonych

⁷⁸⁶ R. Blanpain, *The Badger Case and The OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, Deventer: Kluwer, 1977, s. 37.

⁷⁸⁷ OECD, *Organisational Structure*, <https://www.oecd.org/en/about/organisational-structure.html> (dostęp: 21.05.2025).

⁷⁸⁸ „(...) the most comprehensive set of government-backed recommendations on responsible business conduct in existence today”, [w:] Wytyczne OECD.

⁷⁸⁹ Management Association, Information Resources, *Sustainable Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global, s. 889.

⁷⁹⁰ „first to take the Guiding Principles’ concept of risk-based due diligence for human rights impacts and extend it to all major areas of business ethics”, [w:] Wytyczne OECD.

⁷⁹¹ „Their observance is sanctioned by public opinion and by the action governments may undertake, within the framework of the co-operation between Member countries, in order to contribute to improving the foreign investment climate” [w:] R. Blanpain, *The Badger Case and The OECD Guidelines for Multinational Enterprises...*, *op. cit.*

⁷⁹² OECD, *OECD Declaration on International Investment and Multinational Enterprises*, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0144> (dostęp: 21.05.2025).

⁷⁹³ Wytyczne OECD, wersja z 2011 roku.

przypadkach (ang. *specific instances*)”⁷⁹⁴. Mimo niewiążącego charakteru samych Wytycznych OECD, to jednak państwa przystępujące przyjmują na siebie prawne zobowiązanie do utworzenia KRK⁷⁹⁵. Z tego też względu Wytycznym OECD nadaje się znacznie większą wagę, w porównaniu do innych instrumentów⁷⁹⁶.

Wytyczne OECD podlegają okresowym przeglądom. Od momentu ich zaakceptowania dokonano kilku rewizji, z których najważniejsze z punktu widzenia niniejszej rozprawy miały miejsce w latach 2011 i 2023. SRSG współpracował ściśle z OECD przy ponownej ocenie Wytycznych w 2011 roku, w wyniku czego od tego czasu Wytyczne OECD są w pełni zgodne z Wytycznymi ONZ⁷⁹⁷. Harmonijność przejawia się na dwa sposoby⁷⁹⁸. Po pierwsze, wprowadzono dział poświęcony prawom człowieka⁷⁹⁹, w którym wezwano przedsiębiorstwa międzynarodowe do przestrzegania międzynarodowych zobowiązań w zakresie praw człowieka krajów, w których prowadzą działalność, a także odpowiednich krajowych przepisów ustawowych i wykonawczych, niezależnie od obowiązków danego państwa w tym zakresie⁸⁰⁰. Podążając przykładem Wytycznych ONZ, rozróżniono zatem ogólną odpowiedzialnością w znaczeniu *responsibility* przedsiębiorstw międzynarodowych, która może ulec zaostreniu na zasadzie odpowiedzialności *liability* w prawie krajowym. Po drugie, omawiana odpowiedzialność została umieszczona w przepisach ogólnych, w rozdziale „Ogólne zasady”, gdzie ustanowiono wymóg przeprowadzenia due diligence przez wszystkie podmioty objęte Wytycznymi OECD. Definicja due diligence w tym kontekście nawiązuje do

⁷⁹⁴ „(...) further the effectiveness of the OECD Guidelines by undertaking promotional activities, handling enquiries, and contributing to the resolution of issues that arise from the alleged non-observance of the OECD Guidelines in specific instances.” [w:] OECD, *Decision of the Council on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD/LEGAL/0307, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0307> (dostęp: 21.05.2025).

⁷⁹⁵ P.S. Perillo, *The Role of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises and the National Contact Points in Shaping the Future of Corporate Accountability*, „International Community Law Review” 2022, t. 24, nr 1-2, s. 36-56, <https://doi.org/10.1163/18719732-bja10071> (dostęp: 14.05.2025).

⁷⁹⁶ „Form of soft enforcement”, [w:] M. Goldmann, *Cross-Cutting Analyses*, [w:] A. von Bogdandy, R. Wolfrum, J. von Bernstorff, P. Dann, M. Goldmann (red.), *The Exercise of Public Authority by International Institutions. Advancing International Institutional Law*, Heidelberg 2009, s. 696; E. Morgera, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, [w:] T. Hale, D. Held (red.), *Handbook of Transnational Governance Institutions and Innovations*, Polity Press 2011, s. 315–316.

⁷⁹⁷ J.G. Ruggie, T. Nelson, *Human Rights and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Normative Innovations and Implementation Challenges*, HKS Working Paper No. 15-045, 3 maja 2015, <https://ssrn.com/abstract=2601922> lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2601922> (dostęp: 14.05.2025); Wytyczne OECD 2011.

⁷⁹⁸ J.G. Ruggie, T. Nelson, *Human Rights and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Normative Innovations and Implementation Challenges...*, op. cit.

⁷⁹⁹ Wytyczne OECD zostały podzielone na jedenastę rozdziałów, obejmujących następujące obszary tematyczne: *Concepts and Principles, General Policies, Disclosure, Human Rights, Employment and Industrial Relations, Environment, Combating Bribery, Bribe Solicitation and Extortion, Consumer Interests, Science and Technology, Competition* oraz *Taxation*.

⁸⁰⁰ IV. Human Rights, [w:] Wytyczne OECD 2011.

definicji due diligence w zakresie praw człowieka zawartej w Wytycznych ONZ⁸⁰¹. Wytyczne OECD obejmują większość przedsiębiorstw wielonarodowych i rozszerzają wymogi due diligence na ich relacje biznesowe w ich łańcuchach dostaw (ang. *supply chain*)⁸⁰². Wytyczne OECD obejmują większość MNE i rozszerzają obowiązki w zakresie due diligence na relacje biznesowe w ramach ich łańcuchów dostaw (ang. *supply chain*). Tym samym pojawia się istotna różnica dotycząca zakresu due diligence, a konkretnie – etapu działalności objętego tym obowiązkiem na gruncie Wytycznych OECD. Jak wskazano w rozdziale III, łańcuch dostaw stanowi fizyczny wymiar łańcucha wartości. W tym kontekście due diligence w rozumieniu Wytycznych OECD odnosi się przede wszystkim do procesów i działań o charakterze logistycznym i operacyjnym, które wpisują się w szerszą strukturę łańcucha wartości.

Wersja Wytycznych OECD z 2011 roku posługiwała się terminologią zaczerpniętą z Wytycznych ONZ, wprowadzając w nowo dodanym rozdziale IV „Prawa człowieka” pojęcie *due diligence* w zakresie praw człowieka (ang. *human rights due diligence*). W tym kontekście przedsiębiorstwa zostały zobowiązane do „przeprowadzania analizy due diligence w zakresie praw człowieka stosownie do ich wielkości, charakteru i kontekstu działalności oraz stopnia ryzyka negatywnego wpływu na prawa człowieka”⁸⁰³, co pozostaje w pełnej zgodzie z Wytycznymi ONZ⁸⁰⁴. W odróżnieniu od tego, rozdział VI „Środowisko” w wersji z 2011 roku nie przewidywał obowiązku przeprowadzania due diligence. Przedsiębiorstwa były jedynie zobowiązane do „oceny i uwzględnienia w procesie decyzyjnym możliwych do przewidzenia skutków dla środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa związanych z procesami, towarami i usługami w całym ich cyklu życia, w celu ich uniknięcia lub — gdy to nieuniknione — złagodzenia”⁸⁰⁵. Aktualizacja Wytycznych z 2023 roku doprowadziła do rozszerzenia standardów due diligence zarówno na obszar praw człowieka, jak i środowiska. Nadal jednak brakuje konsensusu co do wzajemnego powiązania tych dwóch podejść⁸⁰⁶. Sam tekst Wytycznych wyraźnie je rozdziela: Komentarz 67 do rozdziału VI „Środowisko” wprowadza

⁸⁰¹ II. General Policies, [w:] Wytyczne OECD 2011, pkt 14 Komentarza do Zasad ogólnych, gdzie wskazano, że wymóg przeprowadzenia due diligence nie ma zastosowania do rozdziałów dotyczących nauki i technologii, konkurencji oraz podatków.

⁸⁰² Zob. Wytyczne OECD, cyt. W przyp. 790, „Komentarz do Polityk Ogólnych”, pkt 14.

⁸⁰³ „Carry out human rights due diligence as appropriate to their size, the nature and context of operations and the severity of the risks of adverse human rights impacts”, [w:] IV. Human Rights, [w:] Wytyczne OECD 2011.

⁸⁰⁴ O. Martin-Ortega, F. Dehbi, V. Nelson, R. Pillay, *Towards a Business, Human Rights and the Environment Framework...*, op. cit.

⁸⁰⁵ „Assess, and address in decision-making, the foreseeable environmental, health, and safety-related impacts associated with the processes, goods and services of the enterprise over their full life cycle with a view to avoiding or, when unavoidable, mitigating them” [w:] VI. Environment, Wytyczne OECD 2011.

⁸⁰⁶ E. Aristova, C. Higham, I. Higham, J. Setzer, *Corporate Climate Change Responsibilities under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, „International and Comparative Law Quarterly” 2024, t. 73, nr 2, DOI: 10.1017/S0020589324000125 (dostęp: 14.05.2025).

pojęcie due diligence w odniesieniu do niekorzystnego wpływu na środowisko (ang. *due diligence with respect to adverse environmental impacts*), natomiast kwestie środowiskowe nie zostały włączone do rozdziału IV „Prawa człowieka”, gdzie pojawia się wyłącznie fraza due diligence w zakresie praw człowieka (ang. *human rights due diligence*). Chiara Macchi i Nadia Bernaz wskazują jednak na potrzebę inkluzywnej interpretacji tych pojęć, odwołując się do zasady wykładni systemowej (ang. *systemic interpretation*) obowiązującej w prawie międzynarodowym publicznym⁸⁰⁷. Zgodnie z nią, wyrażenia traktatowe powinny być interpretowane w świetle szerszego kontekstu i celu całego instrumentu⁸⁰⁸. Takie podejście wydaje się zasadne w świetle normatywnego charakteru omawianych dokumentów oraz rosnących oczekiwań społecznych względem odpowiedzialności przedsiębiorstw.

W kontekście niniejszej pracy dokument ten nabiera szczególnego znaczenia. Szczególnie istotny jest Motyw 20 CSDDD, który wskazuje, że procedura due diligence opisana w dyrektywie powinna obejmować sześć kroków określonych w Wytycznych OECD dotyczących należytej staranności w odpowiedzialnym prowadzeniu działalności biznesowej.

4.4.2.1. Due diligence w odniesieniu do niekorzystnego wpływu na środowisko a zmiana klimatu

Aktualizacja Wytycznych OECD z 2011 roku, jak wcześniej wskazałam, nie odnosiła się wyraźnie do kwestii klimatycznych, co zostało zauważone przez KPK w wybranych przypadkach⁸⁰⁹. Przykładem jest sprawa *Australian Bushfire Victims and Friends of the Earth Australia przeciwko ANZ Bank*, w której decyzja końcowa podkreśliła istnienie niejasności dotyczących oczekiwań Wytycznych OECD wobec działań związanych ze zmianami klimatu oraz różnorodnych podejść KPK do tych kwestii⁸¹⁰.

Ta debata pokrywa się z celami Porozumienia paryskiego Narodów Zjednoczonych, przyjętego 12 grudnia 2015 roku (dalej: „Porozumienie paryskie”)⁸¹¹. Dokument ten wzywa do dobrowolnych działań na rzecz ograniczenia emisji gazów cieplarnianych, co jest kluczowe

⁸⁰⁷ Art. 31 ust. 2 i 3 lit. c Konwencji wiedeńskiej o prawie traktatów, sporządzonej w Wiedniu dnia 23 maja 1969 r., Dz.U. 1990 nr 74, poz. 439.

⁸⁰⁸ C. Macchi, N. Bernaz, *Business, Human Rights and Climate Due Diligence: Understanding the Responsibility of Banks*, „Sustainability” 2021, t. 13, nr 15, art. 8391, DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158391> (dostęp: 14.05.2025).

⁸⁰⁹ E. Aristova i in., *Corporate Climate Change Responsibilities...*, op.cit.

⁸¹⁰ *Australian Bushfire Victims and Friends of the Earth Australia v ANZ Bank*, Final Statement of the Australian National Contact Point, 15 grudnia 2021 r., pkt 3.5.

⁸¹¹ Porozumienie paryskie przyjęte na 21. sesji Konferencji Stron Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu (COP21) w Paryżu w dniu 12 grudnia 2015 r., dokument ONZ: FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1, https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf (dostęp: 14.05.2025).

dla zatrzymania niekorzystnych zmian klimatu⁸¹². Jednym z głównych celów Porozumienia jest ograniczenie wzrostu średniej temperatury do 1,5°C, co odpowiada również założeniom Agendy na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 ONZ (*Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*)⁸¹³, w tym dwóm jej celom: redukcji ubóstwa i poprawie zdrowia⁸¹⁴.

W sprawozdaniu Komisji w sprawie obowiązków dyrektorów i zrównoważonego ładu korporacyjnego wskazano jako jedną z opcji regulacyjnych „minimalne wspólne zasady mające na celu zwiększenie tworzenia długoterminowej wartości”⁸¹⁵. Due diligence jest jedną z kluczowych inicjatyw regulacyjnych UE mających na celu zwiększenie odpowiedzialności przedsiębiorstw w obszarze klimatu⁸¹⁶. W związku z powyższym, Dyrektywa CSDDD wprowadza wymóg prowadzenia przez due diligence CSDDD uwzględniającego kwestie klimatyczne. Ma to na celu zapewnienie, że modele i strategie biznesowe firm będą zgodne z transformacją w kierunku gospodarki zrównoważonej, a globalne ocieplenie nie przekroczy poziomu 1,5°C⁸¹⁷.

W odpowiedzi na rosnące znaczenie tych zagadnień, Wytyczne OECD zostały w 2023 roku rozszerzone o standardy due diligence dotyczące środowiska, w tym zmian klimatycznych⁸¹⁸. Klimat i jego zmiana wywołana działalnością przedsiębiorstw zostały uznane za istotny komponent analizy due diligence, której wyniki powinny być raportowane do Międzyrządowego Zespołu ds. Zmian Klimatu (ang. *Intergovernmental Panel on Climate Change*, „IPCC”)⁸¹⁹.

⁸¹² L. E. Erickson, G. Brase, *Paris Agreement on Climate Change*, [w:] *Reducing Greenhouse Gas Emissions and Improving Air Quality*, DOI: 10.1201/9781351116589-2 (dostęp: 14.05.2025).

⁸¹³ Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, przyjęta podczas Szczytu Zrównoważonego Rozwoju w Nowym Jorku w dniu 25 września 2015 r., A/RES/70/1.

⁸¹⁴ L. E. Erickson, G. Brase, *Paris Agreement on Climate Change...*, op. cit.

⁸¹⁵ “Set minimum common rules to enhance the creation of long term value while ensuring a level playing field through EU legislative interventions.” [w:] European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers, EY, *Study on directors’ duties and sustainable corporate governance – Final report...*, op. cit., A. Hösl, R. H. Weber, *Climate Change Reporting and Due Diligence: Frontiers of Corporate Climate Responsibility*, „European Company and Financial Law Review” 2021, t. 18, nr 6, s. 948–979, DOI: [10.1515/ecfr-2021-0035](https://doi.org/10.1515/ecfr-2021-0035) (dostęp: 14.05.2025).

⁸¹⁶ A. Hösl, R. H. Weber, *Climate Change Reporting and Due Diligence: Frontiers of Corporate Climate Responsibility...*, op. cit.

⁸¹⁷ Art. 1 CSDDD.

⁸¹⁸ K.-H. Ahn, *Main contents and implications of the 2023 revision of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, „Journal of International Logistics and Trade” 2024, t. 22, nr 2, s. 80–92, <https://doi.org/10.1108/JILT-12-2023-0081> (dostęp: 21.03.2025).

⁸¹⁹ VI. Environment, pkt 76 Komentarza [w:] Wytyczne OECD; M. R. Littenberg, K. R. Murphy, *The OECD Publishes Updated Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct for the First Time in Over a Decade*, <https://www.ropesgray.com/en/insights/alerts/2023/07/the-oecd-publishes-updated-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct> (dostęp: 21.05.2025); K.-H. Ahn, *A study on the use of arbitration of ESG disputes for responsible business conduct (RBC)...*, op. cit.

W wersji z 2023 roku podkreślono, że przedsiębiorstwa powinny prowadzić analizę due diligence opartą na ryzyku, integrując ją z systemami zarządzania ryzykiem⁸²⁰. Due diligence zdefiniowano jako „proces umożliwiający firmom identyfikowanie, zapobieganie, łagodzenie i rozliczanie się z rzeczywistych i potencjalnych negatywnych skutków, stanowiący integralną część systemów podejmowania decyzji biznesowych i zarządzania ryzykiem”⁸²¹. Proces ten obejmuje sześć etapów:

1. Włączenie odpowiedzialnego postępowania biznesowego do polityk i systemów zarządzania.
2. Identyfikacja i ocena rzeczywistych i potencjalnych niekorzystnych wpływów związanych z działalnością, produktami lub usługami przedsiębiorstwa.
3. Zaprzestanie, zapobieganie i łagodzenie niekorzystnych wpływów.
4. Śledzenie wdrażania i wyników.
5. Komunikowanie, w jaki sposób wpływy są rozwiązywane.
6. Zapewnienie lub współpraca w zakresie środków zaradczych w stosownych przypadkach⁸²².

Kolejną istotną różnicą pomiędzy Wytycznymi OECD a Wytycznymi ONZ (oraz Deklaracją MOP, o której mowa dalej), jest zakres ich stosowania. Wytyczne OECD dotyczą „przedsiębiorstw wielonarodowych działających na ich terytoriach lub z ich terytoriów (...)”⁸²³ – gdzie „ich” odnosi się do państw członkowskich OECD. Tymczasem pozostałe omawiane instrumenty, takie jak Wytyczne ONZ czy Deklaracja MOP, mają charakter uniwersalny i mogą być stosowane wobec wszystkich korporacji ponadnarodowych, niezależnie od państwa pochodzenia⁸²⁴. Jednocześnie charakter i zakres obowiązków due diligence zależą od konkretnego kontekstu – rozmiaru przedsiębiorstwa, branży, lokalizacji działalności czy rodzaju ryzyka⁸²⁵. Due diligence nie ma charakteru sztywnego, lecz elastyczny – powinno być

⁸²⁰ Zob. Wytyczne OECD rozdział II „Polityki ogólne” (General Policies), pkt 11, w którym zaleca się przedsiębiorstwom wdrażanie skutecznych mechanizmów zarządzania ryzykiem, ze szczególnym uwzględnieniem odpowiedzialności społecznej oraz ochrony środowiska.

⁸²¹ „as the process through which enterprises can identify, prevent, mitigate and account for how they address their actual and potential adverse impacts as an integral part of business decision-making and risk management systems” – Wytyczne OECD, Komentarz do rozdziału II „General Policies”, pkt 15.

⁸²² „Embedding responsible business conduct into policies and management systems; identifying and assessing actual and potential adverse impacts associated with the enterprise’s operations, products or services; ceasing, preventing and mitigating adverse impacts; tracking implementation and results; communicating how impacts are addressed; and providing for or co-operating in remediation when appropriate” [w:] – Tamże, pkt 15.

⁸²³ “Multinational enterprises operating in or from their territories” [w:] OECD, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, [legalinstruments.oecd.org, https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0144](https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0144) (dostęp: 21.05.2025).

⁸²⁴ Ch. Scherrer, T. Greven, N. Ascoly, *Global Rules for Trade: Codes of Conduct, Social Labeling, Workers' Rights Clauses*, Niemcy: Westfälisches Dampfboot, 2001, s. 67.

⁸²⁵ Ibidem.

dostosowane do konkretnej sytuacji i zintegrowane z systemem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Istotne jest jednak, że due diligence powinna wykraczać poza standardowe procedury oceny ryzyka istotnego wyłącznie z perspektywy przedsiębiorstwa – musi obejmować również ryzyka dla osób posiadających prawa (ang. *rights-holders*)⁸²⁶.

Wytyczne OECD zawierają szczegółowe regulacje w dwóch kluczowych działach: Rozdziale IV „Prawa człowieka” oraz Rozdziale VI „Środowisko”. Rekomendacja 5 w Rozdziale IV powiela terminologię Wytycznych ONZ, wskazując, że przedsiębiorstwa powinny przeprowadzać „due diligence w zakresie praw człowieka, stosownie do ich wielkości, charakteru i kontekstu działań oraz powagi ryzyka niekorzystnego wpływu na prawa człowieka”⁸²⁷. Proces ten obejmuje m.in. ocenę rzeczywistych i potencjalnych skutków, integrację wyników, podejmowanie działań zaradczych, monitorowanie skuteczności oraz komunikowanie sposobów reagowania⁸²⁸. Due diligence w zakresie praw człowieka to proces ciągły, który powinien ewoluować wraz z działalnością przedsiębiorstwa i zmieniającym się kontekstem operacyjnym⁸²⁹. Z tego względu uznaje się, że ryzyka w zakresie praw człowieka nie są stałe, lecz mogą zmieniać się wraz z rozwojem działań firmy⁸³⁰. Zaktualizowane Wytyczne OECD z 2023 roku wprowadzają również pojęcie „wzmoczonego due diligence”, które odnosi się do sytuacji podwyższonego ryzyka, np. W kontekście konfliktu zbrojnego lub poważnych naruszeń praw człowieka. W takich przypadkach przedsiębiorstwa powinny dochować podwyższonej staranności (ang. *enhanced due diligence*), zwłaszcza w zakresie możliwych naruszeń międzynarodowego prawa humanitarnego⁸³¹.

W kontekście niniejszej rozprawy szczególne znaczenie należy przypisać postanowieniom rozdziału VI „Środowisko” Wytycznych OECD, które w zaktualizowanej wersji znacząco różnią się od wcześniejszych edycji. Po raz pierwszy w tak jednoznaczny sposób wskazują one na konieczność przeprowadzania due diligence także w odniesieniu do kwestii środowiskowych – na równi z analizą ryzyk w zakresie praw człowieka. Jak wskazano w dokumencie: „W ramach przepisów ustawowych, wykonawczych i praktyk

⁸²⁶ Wytyczne OECD, rozdział II „General Policies”, pkt 16.

⁸²⁷ “Carry out human rights due diligence as appropriate to their size, the nature and context of operations and the severity of the risks of adverse human rights impacts.” [w:] Wytyczne OECD, Rozdział IV „Human rights”, pkt 5.

⁸²⁸ Ibidem, pkt 50.

⁸²⁹ Ibidem.

⁸³⁰ Ibidem.

⁸³¹ “In the context of armed conflict or heightened risk of gross abuses, enterprises should conduct enhanced due diligence in relation to adverse impacts, including violations of international humanitarian law.” [w:] Wytyczne OECD, Komentarz do rozdziału IV “Human rights”, pkt. 45.

administracyjnych w krajach, w których prowadzą działalność, oraz z uwzględnieniem odpowiednich umów międzynarodowych, zasad, celów i norm, przedsiębiorstwa powinny prowadzić swoją działalność w sposób, który należycie uwzględnia potrzebę ochrony środowiska, a w konsekwencji pracowników, społeczności i społeczeństwa w szerszym ujęciu, unika i przeciwdziała niekorzystnemu wpływowi na środowisko oraz przyczynia się do realizacji szerszego celu, jakim jest zrównoważony rozwój”⁸³². Wszystkie jednostki gospodarcze świadczące usługi lub dostarczające dobra materialne mogą przyczyniać się do różnorodnych negatywnych skutków środowiskowych, takich jak:

- a) zmiany klimatu;
- b) utrata różnorodności biologicznej;
- c) degradacja ekosystemów lądowych, morskich i słodkowodnych;
- d) wylesianie;
- e) zanieczyszczenie powietrza, wody i gleby;
- f) niewłaściwe gospodarowanie odpadami, w tym substancjami niebezpiecznymi.

W związku z powyższym przedsiębiorstwa powinny stosować podejście oparte na ryzyku (ang. *risk-based approach*) do przeprowadzania analizy due diligence, umożliwiające skuteczną identyfikację i przeciwdziałanie niekorzystnym wpływom na środowisko⁸³³. W tym kontekście mowa o due diligence w zakresie ochrony środowiska (ang. *environmental due diligence*). Wytyczne akcentują konieczność wdrażania systemu zarządzania środowiskowego, dostosowanego do charakteru i skali działalności przedsiębiorstwa, który obejmuje wszystkie etapy cyklu życia jego produktów, usług i operacji. Wdrożone środki powinny być proporcjonalne do skali, intensywności oraz prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych oddziaływań środowiskowych.

Tabela 9: Kluczowe kroki środowiskowego due diligence zgodnie z Wytycznymi OECD.

Krok	Działanie
1.	Przeprowadzenie analizy due diligence opartej na ryzyku:
	– identyfikacja i ocena negatywnych wpływów środowiskowych związanych z operacjami, produktami lub usługami przedsiębiorstwa, w tym przygotowywanie odpowiednich ocen wpływu środowiskowego.

⁸³² Jak wskazano we Wprowadzeniu do rozdziału VI “Enviromental”: „within the framework of laws, regulations and administrative practices in the countries in which they operate, and in consideration of relevant international agreements, principles, objectives, and standards, [...] should conduct their activities in a manner that takes due account of the need to protect the environment, and in turn workers, communities and society more broadly, avoids and addresses adverse environmental impacts and contributes to the wider goal of sustainable development.” Zob. Wytyczne OECD, Rozdział VI (“Enviromental”), Wprowadzenie.

⁸³³ Ibidem.

2.	Określenie celów i strategii zarządzania:
	– ustanawianie mierzalnych celów, zadań i strategii zarządzania, bazując na danych naukowych, politykach krajowych i międzynarodowych.
3.	Monitorowanie i weryfikacja:
	– regularna weryfikacja skuteczności strategii i monitorowanie postępu, a także okresowe przeglądanie celów, zadań i strategii w świetle zmian.
4.	Zapewnienie transparentności:
	– dostarczanie rzetelnych informacji o wpływach środowiskowych przedsiębiorstwa publiczności, pracownikom i innym interesariuszom, prezentowanie postępów w realizacji celów i celów środowiskowych.
5.	Podjęcie działań naprawczych:
	– w przypadku negatywnych wpływów środowiskowych dokonywanie remediacji oraz wykorzystywanie wpływów do skłonienia innych podmiotów do działań remedialnych.

Źródło: Opracowanie własne.

Jednocześnie w Wytycznych OECD zwrócono uwagę na potencjalne ograniczenia w przeprowadzaniu procesu due diligence w zakresie ochrony środowiska – mogą one wynikać m.in. z braku dostępu do odpowiednich danych lub technologii środowiskowych⁸³⁴. Analiza due diligence oparta na ryzyku stanowi integralną część szerszego systemu zarządzania środowiskiem (ang. *environmental management*), rozumianego jako: „(...) działania mające na celu zrozumienie wpływu i zagrożeń środowiskowych, unikanie oraz przeciwdziałanie negatywnym skutkom związanym z działalnością, produktami i usługami przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym uwzględnianiu jego udziału w skumulowanym oddziaływaniu oraz dążeniu do ciągłego doskonalenia wyników w zakresie ochrony środowiska”⁸³⁵.

4.4.3. Deklaracja MOP

Deklaracja MOP została przyjęta w 1977 roku podczas 204. sesji Rady Administracyjnej Międzynarodowej Organizacji Pracy⁸³⁶. Określa ona wytyczne dla

⁸³⁴ Wytyczne OECD, Komentarz do rozdział VI „Environmental”, pkt 67.

⁸³⁵ „(...) should be interpreted in its broadest sense, embodying activities aimed at understanding environmental impacts and risks, avoiding and addressing environmental impacts related to an enterprise’s operations, products and services, taking into consideration the enterprise’s share of cumulative impacts and continually seeking to improve an enterprise’s environmental performance”, [w:] Wytyczne OECD, Komentarz do rozdział VI „Environmental”, pkt 67.

⁸³⁶ J. Letnar Čerňák, *The ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy Revisited: Is There a Need for Its Reform?*, [w:] A. Bonfanti (red.), *Business and Human Rights in Europe: International Law Challenges*, Springer, Cham 2019, DOI: 10.1007/8165_2019_30 (dostęp: 14.05.2025).

przedsiębiorstw wielonarodowych, rządów oraz organizacji pracodawców i pracowników, które „zaleca się przestrzegać na zasadzie dobrowolności”⁸³⁷. Deklaracja dotyczy praw pracowniczych w czterech głównych obszarach: (i) zatrudnienia (m.in. promocja zatrudnienia, zabezpieczenie społeczne, równość szans i traktowania oraz bezpieczeństwo zatrudnienia), (ii) szkolenia, (iii) warunków pracy i życia (m.in. płace, świadczenia i warunki pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy), (iv) stosunków przemysłowych (wolność związkowa i prawo do organizowania się, rokowania zbiorowe, dostęp do środków zaradczych i rozpatrywanie skarg, rozwiązywanie sporów zbiorowych). W wyniku aktualizacji z marca 2017 roku Deklaracja została dostosowana do Wytycznych ONZ, uwzględniając zasady due diligence w zakresie praw człowieka. Zgodnie z punktem 10 części „Polityka ogólna”, przedsiębiorstwa – w tym wielonarodowe – powinny: “Dokładnie oceniać swój rzeczywisty i potencjalnie niekorzystny wpływ na uznane na arenie międzynarodowej prawa człowieka, zgodnie z Międzynarodową Kartą Praw Człowieka oraz zasadami fundamentalnych praw zawartymi w Deklaracji MOP. Powinny także podejmować działania zapobiegające tym negatywnym skutkom, łagodzić je oraz odpowiednio je wyjaśniać. Identyfikować i oceniać wszelkie faktyczne lub potencjalne negatywne skutki dla praw człowieka wynikające zarówno z ich własnej działalności, jak i relacji biznesowych. Proces ten powinien uwzględniać konsultacje z grupami mogącymi odczuwać te skutki oraz z innymi kluczowymi interesariuszami, w tym organizacjami pracowników. Zakres konsultacji powinien być dostosowany do wielkości przedsiębiorstwa oraz charakteru i formy jego działalności.”

Tabela 10: Porównanie Wytycznych ONZ, OECD i Deklaracji MOP.

Kryterium	Wytyczne ONZ	Wytyczne OECD	Deklaracja MOP
Liczba krajów uczestniczących	171	49	187
Cel dokumentu	Ogólne ramy dla państw i przedsiębiorstw dotyczące ochrony i poszanowania praw człowieka oraz dostępu do środków ochrony. Nie stanowi szczegółowej instrukcji.	Najbardziej kompleksowe, rządowo wspierane wytyczne dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności. Uzupełniają i wzmacniają prywatne inicjatywy.	Promowanie pozytywnego wpływu MNE na rozwój oraz zapewnienie godnych warunków pracy. Ograniczanie ryzyk i problemów związanych z ich działalnością.
Zakres podmiotowy	Wszystkie państwa i przedsiębiorstwa – niezależnie od wielkości, sektora czy lokalizacji.	Przedsiębiorstwa wielonarodowe – centrala i jednostki zależne, zarówno w kraju, jak i za granicą.	Przedsiębiorstwa wielonarodowe i krajowe, rządy, partnerzy społeczni; obejmuje też łańcuchy dostaw i inspekcje pracy.
Sformalizowanie dokumentu	Nie	Tak	Nie
Due diligence	Zawiera ogólne zasady należytej staranności (bez	Obszerny dokument nt. due diligence, wraz z	Punkt 10 Deklaracji zawiera zalecenia dotyczące

⁸³⁷ Punkt 7 Deklaracji MOP.

	ściśle wytycznych); skupia się na identyfikowaniu i promowaniu dobrych praktyk.	przewodnikami sektorowymi (m.in. minerały z obszarów konfliktów).	identyfikacji i łagodzenia negatywnych skutków naruszeń praw człowieka oraz odniesienia do Międzynarodowej Karty Praw Człowieka.
Mechanizm pozasądowy	Brak formalnego mechanizmu; istnieje specjalny sprawozdawca, grupy robocze, eksperci.	Tak – każdy kraj sygnatariusz powołuje Krajowy Punkt Kontaktowy (NCP), który promuje i monitoruje wytyczne oraz rozpatruje skargi.	Tak – inspektoraty pracy i ogólne rekomendacje (np. Rekomendacja nr 130), możliwość korzystania z NCP i mechanizmów rozwiązywania sporów; postulat zapewnienia środków ochrony pracownikom na poziomie krajowym.
Możliwość egzekwowania	Dobrowolny charakter, bez narzędzi egzekwowania.	Dobrowolny charakter, ale kraje zobowiązane są do wdrażania (m.in. poprzez NCP). Możliwość prowadzenia spraw i mediacji, czasem z konsekwencjami praktycznymi lub prawnymi.	Dobrowolne, bez możliwości bezpośredniego egzekwowania. Służą jako punkt odniesienia, nie mogą zastępować ani ograniczać obowiązywania ratyfikowanych konwencji MOP.

Źródło: Opracowanie na podstawie: L. Yiu, R. Saner, „Chapter 10: Leveraging Business Diplomacy”, [w:] *The Role of Multinational Enterprises in Supporting the United Nations' SDGs*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022, <https://doi.org/10.4337/9781802202410.00020> (dostęp: 24.02.2025 r.).

4.4.4. Inne standardy międzynarodowe - normy ISO 26000:2010

Norma ISO 26000 została opracowana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ang. *International Organization for Standardization*, ISO) i opublikowana w listopadzie 2010 roku. Prace nad jej stworzeniem rozpoczęły się w 2004 roku wraz z powołaniem Grupy Roboczej ds. Odpowiedzialności Społecznej, której celem było opracowanie uniwersalnych wytycznych dotyczących społecznej odpowiedzialności organizacji. Przez kolejne pięć lat standard był negocjowany i rozwijany przez przedstawicieli rządów, organizacji pozarządowych, sektora przemysłowego, grup konsumenckich, związków zawodowych oraz środowisk biznesowych⁸³⁸. ISO 26000 stanowi pierwszą globalną inicjatywę, której celem było opracowanie wytycznych dotyczących oceny i raportowania kwestii społecznych na poziomie przedsiębiorstwa. Standard ten jest wykorzystywany przez

⁸³⁸ L. Ch. Curzi, *General Principles for Business and Human Rights in International Law*, Leiden: Brill Nijhoff, 2020, s. 293.

firmy do certyfikacji swoich działań oraz dokonywanych usprawnień. Ma zastosowanie w organizacjach sektora publicznego i prywatnego – niezależnie od ich wielkości, lokalizacji czy rodzaju działalności⁸³⁹.

Kluczowym elementem normy jest definicja społecznej odpowiedzialności organizacji rozumianej jako: „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem oraz spójne z międzynarodowymi normami postępowania, a także jest zintegrowane w całej organizacji i realizowane w jej relacjach zewnętrznych”⁸⁴⁰. Zakres tej odpowiedzialności obejmuje cały łańcuch wartości organizacji⁸⁴¹. W jego ramach prowadzi się badanie oddziaływania organizacji poprzez proces due diligence, rozumiany jako kompleksowy i proaktywny proces identyfikowania rzeczywistych oraz potencjalnych negatywnych skutków społecznych, środowiskowych i ekonomicznych decyzji oraz działań organizacji na całym cyklu życia projektu lub działalności organizacyjnej. Celem tego procesu jest unikanie i łagodzenie niekorzystnych wpływów⁸⁴². Oddziaływania te dotyczą przede wszystkim praw człowieka oraz kwestii środowiskowych, przy czym minimalne standardy w obu obszarach, które organizacje powinny respektować, wynikają z międzynarodowych norm, takich jak Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, Deklaracja z Johannesburga w sprawie zrównoważonego rozwoju oraz inne powiązane instrumenty, mimo że oczekiwania wobec społecznie odpowiedzialnego zachowania mogą się różnić w zależności od kraju i kultury⁸⁴³.

⁸³⁹ L. Mancini, A. Endl, A. Graf, *Chapter 23: Life cycle sustainability management in policy frameworks - responsible sourcing*, [w:] *Handbook on Life Cycle Sustainability Assessment*, Cheltenham 2024, Edward Elgar Publishing, <https://doi.org/10.4337/9781800378650.00034> (dostęp: 22.05.2025).

⁸⁴⁰ “the responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behavior that contributes to sustainable development, including health and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behavior; and is integrated throughout the organization and practiced in its relationships.” [w:] International Organization for Standardization, *ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility*, Final Draft International Standard (FDIS), Geneva, 1 listopada 2010, s. 3-4.

⁸⁴¹ Normy ISO 26000:2010 wskazują na dwa terminy: łańcuch wartości oraz łańcuch dostaw, jednak pomimo tej różnicy, posługują się nimi jako synonimami. Zob. pkt 2.22: “In some instances, the term supply chain is understood to be the same as value chain” [w:] International Organization for Standardization, *ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility*, Final Draft International Standard (FDIS), Geneva, 1 listopada 2010, s. 4.

⁸⁴² “comprehensive, proactive process to identify the actual and potential negative social, environmental and economic impacts of an organization's decisions and activities over the entire life cycle of a project or organizational activity, with the aim of avoiding and mitigating negative impacts” [w:] pkt 2.4 International Organization for Standardization, *ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility*, Final Draft International Standard (FDIS), Geneva, 1 listopada 2010, s. 2.

⁸⁴³ “Although expectations of socially responsible behaviour will vary between countries and cultures, organizations should nevertheless respect international norms of behaviour such as those reflected in the Universal

Standard ten stanowi narzędzie wspierające wdrażanie koncepcji CSR oraz może służyć jako fundament dla systemów raportowania zintegrowanego⁸⁴⁴.

4.5. Unia Europejska i koncepcja inteligentnego połączenia

Na poziomie regionalnym Unia Europejska, uznając Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka za „autorytatywne ramy polityki” w obszarze CSR, włączyła je do swojej agendy. Pierwszym tego przejawem była publikacja „Odnowionej strategii UE na lata 2011–2014 dotyczącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”⁸⁴⁵. Strategia ta doprecyzowała standardy CSR i miała na celu ich wzmocnienie, podkreślając uzupełniający i wspierający charakter regulacji prawnych względem mechanizmów dobrowolnych. Takie podejście określane jest w literaturze jako „inteligentne połączenie” (ang. *smart mix*)⁸⁴⁶. Koncepcja *smart mix* zakłada, że prywatne mechanizmy zarządzania (np. kodeksy postępowania, certyfikacje) oraz twarde regulacje prawne są wzajemnie komplementarne, a ich odpowiednie połączenie stanowi najskuteczniejsze narzędzie przeciwdziałania negatywnym skutkom działalności biznesowej.⁸⁴⁷ Drugim podejściem, często rozważanym równolegle, jest instytucjonalizacja norm miękkich – czyli proces stopniowego wchłaniania zasad CSR i CG, wywodzących się z instrumentów *soft law*, do obowiązującego prawa (*hard law*)⁸⁴⁸. Na poziomie Unii Europejskiej obserwujemy zatem proces stopniowej konwergencji między regulacjami miękkimi a twardymi, w ramach którego zasady wywodzące się z instrumentów *soft law* są systematycznie integrowane z obowiązującym porządkiem prawnym. W rezultacie UE nie tylko uznaje Wytyczne ONZ za kluczowy punkt odniesienia w obszarze społecznej

Declaration of Human Rights, the Johannesburg Declaration on Sustainable Development and other instruments.” [w:] pkt 3.3.2 International Organization for Standardization, *ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility, Final Draft International Standard (FDIS)*, Geneva, 1 listopada 2010, s. 6.

⁸⁴⁴ P. Rogala, w jakim stopniu norma ISO 26000 odnosi się do koncepcji zrównoważonego rozwoju?, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia” 2010, nr 140, s. 148-155.

⁸⁴⁵ R.H. Weber, *Human Rights Due Diligence as New Policy in Financial Institutions*, [w:] R.P. Buckley, E. Avgouleas, D.W. Arner (red.), *Reconceptualising Global Finance and Its Regulation*, Cambridge University Press, 2016, s. 419–441.

⁸⁴⁶ „In this respect, the UNGPs interact with both international hard and soft human rights law, as well as with voluntary corporate social responsibility (CSR) standards, which business enterprises may choose to follow” [w:] S. Lagoutte, T. Gammeltoft-Hansen, J. Cerone (red.), *A Confusing ‘Smart Mix’ of Soft and Hard International Human Rights Law*, w: *Tracing the Roles of Soft Law in Human Rights*, Oxford 2016, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198791409.003.0012> (dostęp: 14.05.2025).

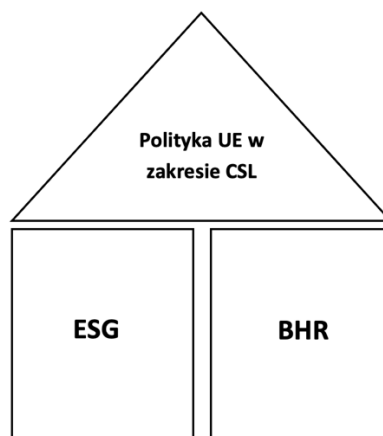
⁸⁴⁷ D. Kinderman, *Time for a reality check: Is business willing to support a smart mix of complementary regulation in private governance?*, „Policy and Society” 2016, t. 35, nr 1, s. 29–42, DOI: 10.1016/j.polsoc.2016.01.001 (dostęp: 14.05.2025).

⁸⁴⁸ X. Thunis, J.-M. Gollier, *Devoir de vigilance des entreprises : vers une « responsabilité sociétale des entreprises » juridiquement obligatoire*, [w:] *L’environnement, le droit et le magistrat*, Bruxelles, Larcier 2021, s. 349.

odpowiedzialności przedsiębiorstw, ale także wdraża poszczególne jej elementy za pomocą instrumentów legislacyjnych, zwiększając ich skuteczność i egzekwowalność.

Proces ten zachodzi równolegle z ewolucją terminologii w tym obszarze. CSR, jako ogólna i niezależna koncepcja, pozostaje dobrowolna, co wskazano w pkt 4.2. Jednak na poziomie szczegółowym nabiera charakteru obowiązkowego – w odniesieniu do praw człowieka w ramach BHR oraz w kwestiach środowiskowych i społecznych w kontekście ESG. Tworzy to ramy polityki UE, rozumianej zgodnie z jej ogólną definicją jako „merytorycznie określony obszar regulacji i programów”⁸⁴⁹, które stanowią podstawę dla CSL. Istotą tych praw jest bowiem to, że ich przestrzeganie jest obowiązkiem, a nie przejawem dobrej woli, wobec osób, którym one przysługują⁸⁵⁰.

Rysunek 10: Filary UE w zakresie CSL.



Włączenie ESG oraz BHR pod wspólny “szyld” CSL podkreśla, że odpowiedzialność za poszanowanie praw człowieka oraz ochronę środowiska nie ma charakteru dobrowolnego, uznaniowego ani subiektywnego.

Źródło: Opracowanie własne.

Due diligence CSDDD odzwierciedla złożoność unijnej architektury regulacyjnej, pełniąc w jej ramach funkcję kluczowego narzędzia realizacji CSL. Niewypełnienie obowiązków w ramach *due diligence CSDDD* może skutkować nałożeniem administracyjnej kary pieniężnej lub obowiązkiem naprawienia szkody powstałej w wyniku niekorzystnego oddziaływania na prawa człowieka bądź środowisko. Złożoność ta przejawia się również w stopniu szczegółowości przepisów, ponieważ w ramach UE funkcjonuje szereg aktów szczególnych (*lex specialis*),

⁸⁴⁹ Jak wskazano w sprawozdaniu Rady UE, celem jest „integrating human rights aspects into all policy areas of the European Union, including all relevant geographical and thematic policies” [w:] Rada Unii Europejskiej, *Wnioski Rady w sprawie praw człowieka i demokratyzacji w państwach trzecich*, dokument nr ST 16795/2/09 REV 2, Bruksela, 2009, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-16795-2009-REV-2/en/pdf> (dostęp: 31.12.2024).

⁸⁵⁰ F. Wettstein, *BHR: Emergence and History of a Movement*, w: *Business and Human Rights: Ethical, Legal, and Managerial Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2022, s. 11–24.

nakładających obowiązki *due diligence CSDDD* w odniesieniu do konkretnych branż i sektorów. Z drugiej strony, CSDDD wprowadza rozwiązania o charakterze horyzontalnym, ukierunkowane na zapewnienie spójności regulacyjnej na jednolitym rynku — w szczególności w obszarze praw człowieka, ochrony środowiska oraz przeciwdziałania zmianom klimatu⁸⁵¹.

Klasyfikacja przepisów UE dotyczących CSL została przedstawiona w załączniku nr II do niniejszej pracy.

4.6. Przepisy krajowe dotyczące *due diligence CSDDD*

Na poziomie krajowym zaangażowanie państw w implementację Wytycznych ONZ oraz próby regulowania obowiązków *due diligence CSDDD* znajdują wyraz w opracowywaniu NAP⁸⁵². Mają one służyć wdrożeniu Wytycznych ONZ⁸⁵³. Są to rządowe strategie, które wyznaczają kierunki polityki publicznej oraz określają konkretne środki służące rozwiązywaniu problemów, w tym tych związanych z BHR⁸⁵⁴. NAP pełni rolę narzędzia wdrażania międzynarodowych regulacji do krajowego porządku prawnego, ale nie stanowi ich substytutu⁸⁵⁵. Realizuje natomiast koncepcję „inteligentnego połączenia”, łącząc dobrowolne i obowiązkowe środki, co pozwala na opracowanie kompleksowych aktów prawnych.

W wyniku rekomendacji wynikających z Wytycznych ONZ, w 2011 roku Komisja Europejska wezwała kraje UE do „opracowania do końca 2012 r. krajowych planów wdrożenia Wytycznych ONZ”⁸⁵⁶. Wreszcie, Komitet Ministrów Rady Europy wezwał państwa członkowskie do „opracowania i przyjęcia planów dotyczących krajowego wdrożenia

⁸⁵¹ A. Hösl, R.H. Weber, *Climate Change Reporting and Due Diligence: Frontiers of Corporate Climate Responsibility*, „European Company and Financial Law Review” 2021, t. 18, nr 6, s. 948–979, DOI: 10.1515/ecfr-2021-0035 (dostęp: 14.05.2025).

⁸⁵² Krajowy Plan Działań, ang. *National Action Plan*, dalej jako „NAP”.

⁸⁵³ Na przykładzie Niemiec w uzasadnieniu do LkSG wskazano: „Um ihrer Verantwortung zum Schutz der Menschenrechte gerecht zu werden, setzt die Bundesregierung die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen mit dem Nationalen Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte von 2016 (Nationaler Aktionsplan) in der Bundesrepublik Deutschland um.” [w:] Deutscher Bundestag, Drucksache 19/28649, 19. Wahlperiode, 19.04.2021, *Gesetzentwurf der Bundesregierung – Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten*, <https://dsrserver.bundestag.de/btd/19/286/1928649.pdf> (dostęp: 28.05.2025).

⁸⁵⁴ Directorate-General for External Policies, *Implementation of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, Policy Department Study, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/578031/EXPO_STU\(2017\)578031_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/578031/EXPO_STU(2017)578031_EN.pdf) (dostęp: 8.01.2025).

⁸⁵⁵ H. Cantú Rivera, *National Action Plans on Business and Human Rights: Progress or Mirage?*, „Business and Human Rights Journal” 2019, t. 4, nr 2, DOI: 10.1017/bhj.2018.33 (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁵⁶ European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, COM(2011) 681 final, Bruksela, 25 października 2011 r., [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_en.pdf) (dostęp: 7.01.2025).

Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka ("krajowych planów działania,,), które odnoszą się do wszystkich trzech filarów [„Chronić, Szanować, Naprawiać” - dodane JK]”⁸⁵⁷. Od momentu rozpoczęcia publikacji Krajowych Planów Działań w 2013 roku, zainicjowanego przez Wielką Brytanię, do chwili obecnej swoje plany opublikowało 18 krajów europejskich, w tym 15 należących do Unii Europejskiej⁸⁵⁸. Zgodnie z metodologią opracowaną przez Grupę Roboczą ONZ ds. Biznesu i Praw Człowieka dotyczącą przygotowywania takich planów, rządy powinny: (...) promować i rozwijać koncepcję *due diligence* w zakresie praw człowieka w swoich działaniach mających na celu wspieranie, zachęcanie i wymaganie od przedsiębiorstw poszanowania praw człowieka”⁸⁵⁹.

W kontekście tych krajowych inicjatyw, Larry Catá Backer podkreślił, że NAP stanowią narzędzie dla rządów do ustalania priorytetów i koordynacji działań w celu skutecznego wdrażania procedur *due diligence* CSDDD jako część obowiązku ochrony praw człowieka i środowiska⁸⁶⁰. Twierdzenie to wynika z faktu, że niektóre NAP wprost wskazują na konieczność wprowadzenia takich regulacji lub zawierają konkretne kroki zmierzające do ich opracowania⁸⁶¹. Zgodnie z tymi trendami, na poziomie krajowym w niektórych państwach członkowskich Unii Europejskiej uchwalono przepisy dotyczące *due diligence* CSDDD. Francja była pionierem w tej kwestii, przyjmując w 2017 roku Loi de vigilance, a Niemcy

⁸⁵⁷ “If they have not yet done so, member States should develop and adopt plans on the national implementation of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights (“National Action Plans”) which address all three pillars of those principles and this recommendation. They should ensure their publication and wide distribution.” [w:] Committee of Ministers of the Council of Europe, *Recommendation CM/Rec(2016)3 of the Committee of Ministers to member States on human rights and business*, https://archiwum.mii.gov.pl/media/71096/Council_of_Europe_Recommendation.pdf (dostęp: 7.01.2025).

⁸⁵⁸ Stan na: 8.01.2025 rok. Pełna lista: Working Group on Business and Human Rights, *National action plans on business and human rights*, <https://www.ohchr.org/en/special-procedures/wg-business/national-action-plans-business-and-human-rights> (dostęp: 8.01.2025).

⁸⁵⁹ “They should also promote, and elaborate on, the concept of human rights due diligence in their measures to support, incentivize and require business enterprises to respect human rights.” [w:] UN Working Group on Business and Human Rights, *Guidance on National Action Plans on Business and Human Rights*, wersja 1.0, grudzień 2014 r., https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/UNWG_NAPGuidance.pdf (dostęp: 14.05.2025).

⁸⁶⁰ L.C. Backer, *Moving Forward the UN Guiding Principles for Business and Human Rights: Between Enterprise Social Norm, State Domestic Legal Orders, and the Treaty Law That Might Bind Them All*, „Fordham International Law Journal” 2015, t. 38, s. 457, <https://ir.lawnet.fordham.edu/ilj/vol38/iss2/3> (dostęp: 8.01.2025); zob. też: Danish Institute for Human Rights, *National Action Plans on Business and Human Rights. Toolkit. 2024 Edition*, Kopenhaga 2024, https://www.humanrights.dk/files/media/document/NATIONAL%20ACTION%20PLANS%20ON%20BUSINESS%20AND%20HUMAN%20RIGHTS%20TOOLKIT%202024%20EDITION_accessible.pdf (dostęp: 9.01.2025).

⁸⁶¹ Takie stanowisko zostało bezpośrednio wyrażone w niemieckim Krajowym Planie Działań (NAP) z 2016 roku oraz francuskim NAP z 2013 roku. Pełne zestawienie ukazujące, w jaki sposób poszczególne państwa odnoszą się do kwestii obowiązkowego *due diligence* CSDDD w swoich planach, dostępne jest w bazie danych dotyczącej Krajowych Planów Działań. Zob. Globalnaps.org, *Human Rights Due Diligence*, <https://globalnaps.org/issue/human-rights-due-diligence/> (dostęp: 9.01.2025).

w 2021 roku wprowadziły regulację LkSG. W literaturze wskazuje się, że oba te państwa zastosowały podejście oparte na rozwoju ustawowym (ang. *statutory elaboration*), które charakteryzuje się szczegółowym opracowaniem przepisów prawnych i nakłada na przedsiębiorstwa substancjalne obowiązki związane z *due diligence CSDDD*⁸⁶².

Dotychczas wymogi *due diligence* przedsiębiorstwa zostały opracowane również w innych krajach członkowskich Unii Europejskiej⁸⁶³. jednak to właśnie regulacje niemieckie i francuskie stanowią kluczowy punkt wyjścia dla rozwiązań wykształconych w prawie Unii Europejskiej. Na obecnym etapie Dyrektywa stanowi połączenie niemieckich doświadczeń związanych z publicznoprawną wykonalnością obowiązków *due diligence* z francuskim podejściem prywatnoprawnym. W związku z tym, oba te akty prawne zostaną poddane teoretycznej analizie w rozdziale VI w zakresie niezbędnym do pełnego zrozumienia i prawidłowego przedstawienia funkcjonowania wymogów *due diligence* w przedsiębiorstwach.

4.7. Podsumowanie

W obszarze regulacji *due diligence CSDDD* nie mamy do czynienia z monizmem źródeł prawa. Akty prawne tworzone w jawnym procesie legislacyjnym (ang. *hard law*) współistnieją z normami wyrażającymi wolę podmiotów prywatnych – takimi jak różnego rodzaju prawo modelowe, przygotowywane przez organizacje międzynarodowe czy podmioty prywatne (ang. *soft law*)⁸⁶⁴. Część inicjatyw ma charakter mieszany – wynika ze współpracy aktorów państwowych i prywatnych, a całościowy krajobraz uzupełniają jeszcze praktyki korporacyjne. Taka mozaika źródeł wskazuje na istnienie złożonego, wielopoziomowego porządku prawnego, kształtowanego równolegle przez *hard law* i *soft law*. Jak zauważono, przedsiębiorstwa często wdrażają autonomiczne, globalne systemy zinstytucjonalizowanych norm społecznych, które – niezależnie od formalnego statusu prawnego – zawierają mechanizmy naprawiania naruszeń w ramach swoich jurysdykcji⁸⁶⁵. W efekcie normy te – metaforycznie określane jako „układy

⁸⁶² I. Landau, *Paths Diverge: The Interpolation of HRDD in National and Regional Law*, [w:] *Human Rights Due Diligence and Labour Governance*, Oxford Labour Law, Oxford 2023, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198876069.003.0006> (dostęp: 28.01.2025).

⁸⁶³ Pełna lista inicjatyw ustawodawczych znajduje się w Załączniku nr 1.

⁸⁶⁴ A. Bierć, *Zarys prawa prywatnego. Część ogólna*, wyd. 3, Warszawa 2018, s. 119; L.C. Backer, *On the Evolution of the United Nations "Protect-Respect-Remedy Project": The State, the Corporation and Human Rights in a Global Governance Context*, „Santa Clara Journal of International Law” 2011, t. 9, nr 1, <https://digitalcommons.law.scu.edu/scujil/vol9/iss1/2> (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁶⁵ L. C. Backer, *On the Evolution of the United Nations' 'Protect-Respect-Remedy' Project: The State, the Corporation and Human Rights. Global Governance Context...*, op.cit.; Parance B., Groulx E., *Regards croisés sur le devoir de vigilance et le "duty of care"*, „Journal du droit international (Clunet)”, 2018, s. 6, <https://hal.science/hal-02942837> (dostęp: 23.05.2025).

słoneczne”⁸⁶⁶ – często mają charakter złożony. Są wynikiem autoregulacji (gdy przedsiębiorstwa same określają obowiązujące je standardy) lub koregulacji (czyli współpracy sektora publicznego i prywatnego przy ich tworzeniu i egzekwowaniu). To właśnie ta hybrydowość stanowi podstawę budowy policentrycznego, powiązanego i wielowarstwowego systemu zarządzania kwestiami *due diligence*.

Z drugiej strony, dominacja regulacji tworzonych i wdrażanych przez sektor prywatny prowadzi do realizacji koncepcji „New Public Management”, skutkującej deregulacją i przenoszeniem kompetencji regulacyjnych z państw na podmioty prywatne. Tym samym obserwujemy przesunięcie od modelu „rządzenia” (ang. *governance by the state*) ku modelowi „zarządzania” (ang. *management by diverse actors*). Rozrost liczby instytucji regulacyjnych wiąże się jednak z ryzykami – pojawia się pytanie o potencjalne konflikty kompetencyjne oraz o demokratyczną legitymizację działań tych podmiotów. Może to prowadzić do powstania równoległego systemu prawnego, a tym samym – do obniżenia pewności prawa (zjawisko tzw. gęstnienia normatywnego).

W rezultacie korporacje transnarodowe nie tylko podlegają istniejącym regulacjom, lecz także same je kształtują, często odwołując się do zasad zaczerpniętych z prawa publicznego – ochrony praw człowieka i środowiska – w ramach tzw. konstytucji prywatnych. Skuteczność tych norm i ich realny wpływ zależą jednak w dużej mierze od woli samych korporacji oraz od wypracowanych przez nie mechanizmów wdrażania. Tym samym korporacje transnarodowe stają się zarówno adresatami, jak i twórcami regulacji, co sprzyja dalszej prywatyzacji procesu stanowienia norm i przenoszeniu odpowiedzialności za przestrzeganie standardów z państw na podmioty prywatne. Jednocześnie z perspektywy jurysprudenckiej Evan Fox-Decent wskazuje jednak, że taka prywatna normotwórczość może mieć charakter prawny, jeżeli podmioty prywatne – jak np. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna – realizują powierniczy mandat (ang. *fiduciary mandate*), działając w sposób bezstronny i zorientowany na dobro wspólne⁸⁶⁷. Przykładem może być omówiona norma ISO 26000:2010, która, choć formalnie niewiążąca, promuje standardy zgodne z interesem publicznym (poszanowanie praw człowieka i zasady zrównoważonego rozwoju). W tym ujęciu ISO, mimo swojego prywatnego charakteru, sprawuje funkcję analogiczną do urzędu publicznego – reprezentuje bowiem interesy wszystkich stron objętych jego standardami.

⁸⁶⁶ B. Parance, E. Groulx, *Regards croisés sur le devoir de vigilance et le duty of care...*, op.cit.

⁸⁶⁷ E. Fox-Decent, *Transnational Law's Legality*, 30 maja 2020, <https://ssrn.com/abstract=3616725> (dostęp: 23.05.2025).

Na tym tle możemy zidentyfikować trzy główne podejścia regulacyjne do *due diligence* CSDDD: państwowcentryczne (ang. *state-centric discourse*), rynkowe (ang. *market-based discourse*) oraz policentryczne (ang. *polycentric governance discourse*)⁸⁶⁸. Podejścia te wyznaczają ramy współczesnych inicjatyw legislacyjnych dotyczących odpowiedzialności przedsiębiorstw w łańcuchach wartości. Ich realizacja zależy od tzw. „koncertu mocarstw” – czyli skutecznej koordynacji regulacyjnej między największymi gospodarkami światowymi (np. UE, USA, Chiny)⁸⁶⁹. Podejście państwowcentryczne zakłada odzyskanie przez państwo roli głównego podmiotu rozliczającego łańcuchy dostaw⁸⁷⁰. W podejściu rynkowym akcentuje się znaczenie partnerstw publiczno-prywatnych, zwłaszcza współpracy przemysłu z organizacjami pozarządowymi jako siły napędowej nowych inicjatyw⁸⁷¹. Policentryczne ujęcie podkreśla hybrydowy charakter procesów legislacyjnych, łączących działania organizacji międzynarodowych z mechanizmami na poziomie krajowym i lokalnym⁸⁷². Istotą podejścia policentrycznego jest jego wielopoziomowość i międzysektorowość, która umożliwia współpracę między aktorami o różnym statusie i zasięgu działania. W tej interakcji między „rządami publicznymi” a „rządami prywatnymi”, pojęcie *due diligence* CSDDD zyskuje pełne znaczenie – stając się kategorią prawną zarówno w obszarze prawa prywatnego, jak i publicznego⁸⁷³.

Granice między przepisami obowiązkowymi i dobrowolnymi, między państwowymi a niepaństwowymi oraz między prawem twardym i miękkim – coraz częściej się zacierają. W efekcie powstaje dynamiczny, lecz wciąż niestabilny porządek regulacyjny, który wymaga doprecyzowania zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. Dokumenty *soft*

⁸⁶⁸ M.-T. Gustafsson, A. Schilling-Vacaflor, A. Lenschow, *Foreign corporate accountability: The contested institutionalization of mandatory due diligence in France and Germany*, „Regulation & Governance” 2023, t. 17, DOI: 10.1111/rego.12498 (dostęp: 14.05.2025).

⁸⁶⁹ D. W. Drezner, *Bringing the Great Powers Back In*, [w:] *All Politics Is Global: Explaining International Regulatory Regimes*, Princeton University Press, 2007, <https://doi.org/10.2307/j.ctt7st6p.6> (dostęp: 02.04.2025).

⁸⁷⁰ C. Moser, S. Leipold, *Toward “hardened” accountability? Analyzing the European Union’s hybrid transnational governance in timber and biofuel supply chains*, „Regulation & Governance” 2019, DOI: 10.1111/rego.12268 (dostęp: 14.05.2025).

⁸⁷¹ G. LeBaron, A. Rühmkorf, *The domestic politics of corporate accountability legislation: struggles over the 2015 UK Modern Slavery Act*, „Socio-Economic Review” 2019, t. 17, nr 3, DOI: 10.1093/ser/mwx047 (dostęp: 14.05.2025).

⁸⁷² M.C. Lemos, A. Agrawal, *Environmental Governance*, „Annual Review of Environment and Resources” 2006, t. 31, DOI: 10.1146/annurev.energy.31.042605.135621 (dostęp: 14.05.2025).

⁸⁷³ “De leur côté, les gouvernements ont le devoir d'encourager la bonne conduite sociétale des entreprises et doivent leur faciliter le respect des normes éthiques. C'est dans cette articulation entre gouvernance publique (les Etats) et gouvernance privée (les organisations) que la notion de "due diligence" prend toute sa signification en tant que règle applicable en droit privé et en droit public, et qu'elle devient source et modèle de comportement.” [w:] Międzynarodowa Organizacja Pracy, *La responsabilité sociale des entreprises: mythes et réalités*, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_112475.pdf (dostęp: 14.05.2025).

law, mimo braku wiążącego charakteru, pełnią tu rolę punktów odniesienia – wpływając na kształtowanie standardów prawnych.

W szczególności instytucja *due diligence CSDDD* opiera się na modelowym rozwiązaniu zawartym w Wytycznych ONZ, które zostały następnie zaadaptowane i rozwinięte przez OECD oraz inne organizacje (wspomniane wcześniej). W odróżnieniu od ONZ, Wytyczne OECD precyzuje obowiązki korporacji transnarodowych nie tylko w zakresie praw człowieka, lecz również ochrony środowiska. Wytyczne ONZ wyróżniają dwa główne typy obowiązków: obowiązki weryfikacyjne oraz obowiązki związane z wdrażaniem mechanizmów *due diligence* jako standardu działania. Choć oba dokumenty mają charakter niewiążący, stanowią fundament dla rozwijanych obecnie regulacji typu *hard law* – zarówno na poziomie krajowym, jak i unijnym – których celem jest ustanowienie obowiązków należytej staranności w krajach macierzystych przedsiębiorstw. Można więc stwierdzić, że współczesna definicja *due diligence CSDDD*, choć wywodzi się z miękkiego prawa, staje się punktem odniesienia dla konkretnych obowiązków prawnych. Jej celem jest umożliwienie pociągnięcia korporacji do odpowiedzialności za naruszenia praw człowieka i szkody środowiskowe, niezależnie od miejsca ich wystąpienia w globalnym łańcuchu wartości.

Rozdział PIĄTY

Konceptualizacja *due diligence* CSDDD w naukach prawnych

5.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału

W rozdziale II wskazano, że punktem wyjścia dla rozważań nad instytucją *due diligence* CSDDD musi być jej operacjonalizacja – rozumiana jako przełożenie ogólnego pojęcia na mierzalne i funkcjonalne kategorie, umożliwiające uchwycenie tej praktyki w ramach nauk o zarządzaniu. Operacjonalizacja stanowiła tym samym fundament dla dalszego procesu konceptualizacji – ^ Konceptualizacja w tym ujęciu oznacza zatem przejście od empirycznego opisu i funkcjonalnego rozumienia instytucji do jej teoretycznego uchwycenia jako konstrukcji prawnej, której elementy można systemowo analizować, interpretować i stosować w praktyce. To właśnie ten etap – oparty na wcześniejszych ustaleniach – umożliwia ustalenie struktury oraz identyfikację kluczowych komponentów instytucji z punktu widzenia prawa.

W rozdziale IV podjęto próbę odtworzenia definicji *due diligence* CSDDD. Na podstawie przeprowadzonej analizy określono jego istotę jako instytucję złożoną z dwóch kluczowych elementów: standardu postępowania oraz działań weryfikacyjnych. W związku z tym także rozdział został podzielony na dwie części. Pierwsza koncentruje się na *due diligence* CSDDD jako procesie obejmującym działania weryfikacyjne, natomiast druga – na *due diligence* CSDDD jako standardzie postępowania. Choć taki podział nawiązuje do struktury rozdziału I, jego cel jest odmienny. Podczas gdy w rozdziale I skupiono się na ogólnym umiejscowieniu instytucji *due diligence* w systemie prawnym oraz możliwych kierunkach jej interpretacji, w rozdziale IV, bazując na wcześniejszych wnioskach dokonano szczegółowej analizy konkretnych cech tej instytucji. Na tym etapie podjęto próbę ostatecznej konceptualizacji, polegającej na precyzyjnym określeniu ram definicyjnych oraz struktury instytucji poprzez szczegółową charakterystykę jej dwóch głównych komponentów: działań weryfikacyjnych i standardu postępowania.

W odniesieniu do działań weryfikacyjnych, na podstawie Wytyczne ONZ wskazuje się, że proces *due diligence* CSDDD powinien obejmować analizę rzeczywistego i potencjalnego negatywnego wpływu działalności gospodarczej na prawa człowieka⁸⁷⁴. Wyniki tej analizy powinny zostać zintegrowane z wewnętrznymi procedurami operacyjnymi firmy i stanowić podstawę do podjęcia odpowiednich działań zaradczych. Istotnym elementem tego procesu jest

⁸⁷⁴ Chodzi tu o część definicji *due diligence* CSDDD odnoszącą się do systematycznego procesu identyfikacji, zapobiegania i minimalizowania takich oddziaływań.

również monitorowanie skuteczności podjętych działań oraz przejrzysta komunikacja na temat kroków podejmowanych w celu zapobiegania lub ograniczania negatywnego wpływu. Zgodnie z 17. Wytyczną ONZ, proces ten obejmuje cztery kluczowe etapy, które zostaną szczegółowo omówione w dalszej części niniejszego rozdziału. Etapy te stanowią trzon procesu *due diligence* CSDDD i – w zależności od charakteru i skali działalności – mogą podlegać modyfikacjom i dostosowaniom. Druga część rozdziału poświęcona jest analizie *due diligence* CSDDD w ujęciu standardu staranności – a więc próbie jego formalnego zdefiniowania oraz wprowadzenia do porządku prawnego jako normy obowiązującej⁸⁷⁵. Innymi słowy, chodzi o ustalenie, w jakim zakresie proces *due diligence* może zostać uznany za prawnie wiążący obowiązek przedsiębiorstw, którego naruszenie rodzi konsekwencje prawne i podlega egzekwowaniu. Rozważania te poprzedza analiza koncepcji Korporacyjnej Odpowiedzialności Społeczno-Prawnej, która stanowi teoretyczne uzasadnienie dla przypisania odpowiedzialności prawnej spółkom dominującym za działania ich spółek zależnych oraz partnerów biznesowych w ramach globalnych łańcuchów wartości. Celem tej koncepcji jest prawna ramifikacja działalności transnarodowych korporacji, tj. powiązanie ich ponadgranicznej aktywności gospodarczej z określonymi obowiązkami prawnymi – w szczególności w zakresie ochrony praw człowieka oraz środowiska – i przypisanie odpowiedzialności podmiotom sprawującym rzeczywisty wpływ decyzyjny i ekonomiczny.

5.2. W kierunku Korporacyjnej Odpowiedzialności Społeczno-Prawnej

Jak wskazano w rozdziale II, koncepcja CSR początkowo odnosiła się do dobrowolnych praktyk przedsiębiorstw, lecz wraz z postępującą globalizacją zaczęła obejmować również korporacje transnarodowe. Wynikało to z potrzeby przeciwdziałania negatywnym skutkom ich działalności, które stały się szczególnie widoczne w kontekście globalnych łańcuchów wartości. Korporacje transnarodowe wykorzystują swoją zdolność do swobodnego przenoszenia kapitału między państwami, tworzenia elastycznych struktur międzynarodowych oraz opierania się na zasadzie odrębności podmiotów gospodarczych. Zasada ta oznacza, że spółka dominująca (spółka matka) formalnie nie ponosi odpowiedzialności za działania spółki zależnej (spółki córki)⁸⁷⁶. w praktyce utrudnia to skuteczną regulację działalności korporacji

⁸⁷⁵ Odpowiada to tej części definicji przedmiotowego zagadnienia, która dotyczy rozliczania się z rzeczywistego i potencjalnego negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na prawa człowieka i środowisko.

⁸⁷⁶ W. Popiołek, *Odpowiedzialność spółki kontrolującej za szkodę wyrządzoną przez spółkę filialną*, [w:] *Problemy odpowiedzialności cywilnej we Francji i w Polsce*, red. Z. Hajn, D. Skupień, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, <https://doi.org/10.18778/8088-055-9.07> (dostęp: 23.05.2025).

przez państwa⁸⁷⁷. Jednym ze sposobów unikania odpowiedzialności, szeroko opisywanym w literaturze anglosaskiej, jest zjawisko określane jako „judgment proof”⁸⁷⁸. Oznacza ono sytuację, w której podmiot odpowiedzialny za wyrządzenie szkody nie jest w stanie pokryć odszkodowania, mimo prawnego zobowiązania do jego zapłaty⁸⁷⁹. Mechanizm ten bywa stosowany przez korporacje transnarodowe poprzez zakładanie w krajach rozwijających się spółek zależnych o niskim kapitale zakładowym, którym powierzana jest działalność operacyjna. To właśnie te podmioty – działające w ramach struktur podporządkowanych interesom spółek matek – bezpośrednio uczestniczą w działaniach prowadzących do naruszeń praw człowieka lub szkód środowiskowych. Gdy dochodzi do szkody, odpowiedzialność formalnie spada na spółkę zależną, która z uwagi na ograniczone środki nie jest w stanie zaspokoić roszczeń poszkodowanych. Tymczasem spółka matka, powołując się na zasadę odrębności prawnej, uchyla się od odpowiedzialności. W rezultacie powstaje sytuacja, w której główne korzyści z prowadzonej działalności przypadają spółce dominującej, natomiast ryzyko i odpowiedzialność przenoszone są na słabszy, formalnie niezależny podmiot. Koncepcja CSR miała wypełnić tę „ziemię niczyją” – przestrzeń, w której korporacje transnarodowe funkcjonują poza jasnym reżimem prawnym, zarówno międzynarodowym, jak i krajowym⁸⁸⁰. Jak zauważył Peter Newell, „korporacje transnarodowe, których przychody często przewyższają PKB wielu krajów rozwijających się, dysponują większą siłą niż niektóre rządy. Dzięki swojej zdolności do przemieszczania się i osiedlania w najdogodniejszych dla siebie regulacyjnie miejscach, zyskują pewną przewagę nad rządami, którą mogą wykorzystywać,

⁸⁷⁷ International Council on Human Rights Policy (ICHRP), *Beyond Voluntarism: Human Rights and the Developing International Legal Obligations of Companies*, Genewa 2002, <https://ssrn.com/abstract=1551200> (dostęp: 23 maja 2025).

⁸⁷⁸ Praktycznym przykładem jest sprawa Brumadinho rozpatrywana przed Sądem Okręgowym w Monachium I (sygn. akt 15 O 1083/21). Brazylijska spółka zależna TÜV SÜD Bureau Projetos e Consultoria Ltda. („TSB”), w całości należąca do niemieckiej firmy TÜV SÜD AG z siedzibą w Monachium, zawarła umowy z brazylijskim przedsiębiorstwem VALE S.A. na przeprowadzenie przeglądu bezpieczeństwa zapory w kopalni „Mina Córrego do Feijão” w Brumadinho. TSB wystawiła trzy deklaracje stabilności zapory, która jednak uległa zniszczeniu w styczniu 2019 roku, powodując katastrofę skutkującą śmiercią 270 osób, w tym 240 pracowników VALE S.A. Poszkodowani domagali się od TÜV SÜD AG zadośćuczynienia w wysokości około 13 milionów euro przed sądem właściwym dla siedziby spółki matki. W odpowiedzi na pozew niemiecka spółka podniosła zarzut braku legitymacji procesowej, wskazując na rozdzielenie odpowiedzialności cywilnej między spółkami w ramach grupy kapitałowej. Spółka zależna jest odrębnym podmiotem prawnym, dlatego też TÜV SÜD AG, jako spółka matka, nie powinna być pozwana. Pozwana argumentowała, że przepisy prawa cywilnego zazwyczaj nie przewidują odpowiedzialności spółki matki za działania zagranicznych spółek zależnych, co wyklucza podstawy materialnoprawne roszczeń wobec TÜV SÜD AG. Zob. P. Meder, Warum der Konflikt um das EU-Lieferkettengesetz eines haftungsrechtlichen Mittelwegs bedarf, „Verfassungsblog: On Matters Constitutional” 2024, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0301-20240213-004312-0-3> (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁷⁹ S. Shavell, *The judgment proof problem*, „International Review of Law and Economics”, 1986, t. 6, nr 1, [https://doi.org/10.1016/0144-8188\(86\)90038-4](https://doi.org/10.1016/0144-8188(86)90038-4) (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁸⁰ B. Loeve, *Analysis of the Notions of “Due Diligence” and “Sphere of Influence” in the Context of Corporate Respect for Human Rights...*, op.cit.

konfrontując je ze sobą. W rezultacie często wydaje się, że [korporacje transnarodowe] posiadają władzę bez odpowiedzialności – są równie potężne jak państwa, ale mniej rozliczalne.”⁸⁸¹

Jednak wraz z intensyfikacją globalnych powiązań wzrosły oczekiwania dotyczące „zagranicznej odpowiedzialności korporacyjnej” w ramach międzynarodowych łańcuchów wartości. Społeczne postulaty w tym zakresie stopniowo przekształcały się w oczekiwania normatywne – pojawiło się dążenie do zmiany zachowań przedsiębiorstw poprzez wprowadzenie wiążących obowiązków prawnych, które miałyby skłaniać je do większej odpowiedzialności społecznej. Dobrowolne działania okazały się niewystarczające, dlatego coraz częściej postulowano uregulowanie tej sfery prawnie. Skoncentrowano się przy tym na dwóch zasadniczych perspektywach:

- i. Zwiększenie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw – poprzez wprowadzenie obowiązków prawnych nakierowanych na bardziej etyczne i zrównoważone działania biznesowe.
- ii. Poprawa sytuacji prawnej osób poszkodowanych – poprzez regulacje mające na celu ochronę praw osób dotkniętych negatywnymi skutkami działalności korporacyjnej.⁸⁸²

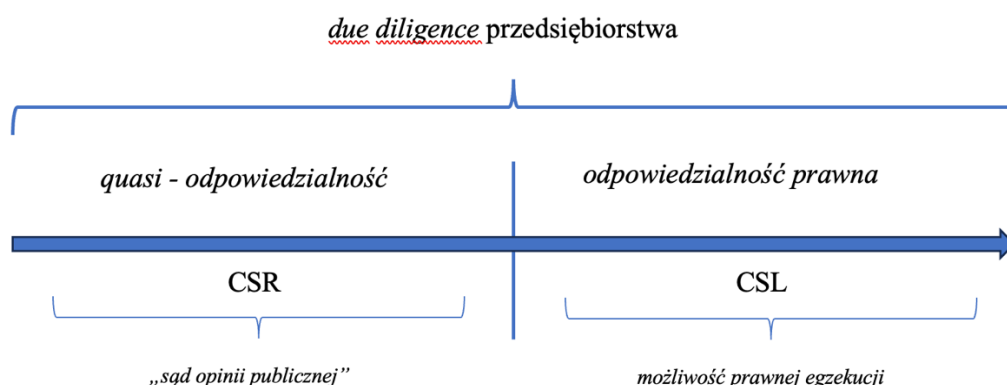
W odpowiedzi na tzw. „luki w zarządzaniu” (ang. *governance gaps*) – czyli rozbieżności między skalą władzy gospodarczej globalnych podmiotów a zdolnością państw i społeczeństw do kontrolowania ich negatywnego wpływu – pojawiła się koncepcja Korporacyjnej Odpowiedzialności Społeczno-Prawnej (CSL). Termin ten został zaproponowany jako odpowiedź na wyzwania związane z funkcjonowaniem złożonych, transnarodowych sieci produkcji i handlu, w których powiązane relacjami dominacji i zależności podmioty *de facto* funkcjonują jak jeden organizm gospodarczy. Określenie „społeczna” w nazwie CSL – podobnie jak w przypadku CSR – odnosi się do szeroko pojętego wpływu korporacji na społeczeństwo jako całość, a nie jedynie na kontrahentów czy bezpośrednich uczestników

⁸⁸¹ “With revenues that often dwarf the GDPs of many developing countries, TNCs are often more powerful than governments, and the mobility that allows them to locate their business in the most favourable regulatory environment, gives them a degree of leverage with governments that can be played off against one another. As a result, it often seems that TNCs wield power without responsibility, that they are as powerful as states, yet less accountable [w:] P. Newell, „Environmental NGOs and Globalisation: The Governance of TNCs”, [w:] *Global Social Movements*, red. R. Cohen, S. M. Rai, London; New Brunswick, NJ: Athlone Press; Distributed in the U.S. by Transaction Publishers, 2000, <https://archive.ids.ac.uk/drcitizen/system/assets/1052734518/original/1052734518-newell.2006-taking37a9.pdf?1300098592> (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁸² A. Beckers, *Globale Wertschöpfungsketten: Theorie und Dogmatik unternehmensbezogener Pflichten...*, op. cit.

działalności gospodarczej⁸⁸³. Autorka koncepcji, Anna Aseeva, stawia pytanie o zakres prawnych obowiązków korporacji transnarodowych i definiuje CSL jako „zbiór obowiązków prawnych dominującego podmiotu wpływającego na transakcje w łańcuchu, obejmujących incydenty wyrządzające szkody, w tym negatywne konsekwencje środowiskowe, społeczne i ekonomiczne, oraz obowiązki zapobiegania tym skutkom”⁸⁸⁴. Innymi słowy, CSL zakłada odpowiedzialność korporacji dominujących za działania ich spółek zależnych i podwykonawców w ramach globalnych łańcuchów wartości – odpowiedzialność, która wykracza poza granice pojedynczych jurysdykcji krajowych.

Rysunek 11: Ewolucja CSR.



CSR poprzedzał CSL, a jedynym mechanizmem egzekwowania związanych z nim obowiązków był sąd opinii publicznej (ang. *courts of public opinion*). Kluczowa zmiana zaszła wraz z jego przekształceniem w CSL, które wprowadziło prawną odpowiedzialność za niedopełnienie obowiązków wynikających z *due diligence* CSDDD.

Źródło: Opracowanie własne.

Koncepcja CSL znajduje swój wyraz w normatywnym uregulowaniu mechanizmów umożliwiających pociągnięcie przedsiębiorstw do odpowiedzialności prawnej, z których jednym z kluczowych narzędzi jest *due diligence* CSDDD. Mimo występujących różnic w podejściach krajowych, CSL koncentruje się wokół wspólnych elementów procesu *due diligence* CSDDD, które można wyodrębnić na podstawie obowiązujących już regulacji. Zanim jednak zostaną one omówione, konieczne jest wyjaśnienie istotnych rozbieżności terminologicznych – przede wszystkim rozróżnienia pomiędzy pojęciami *responsibility* (charakterystycznym dla CSR), *liability* (kluczowym dla CSL) oraz *accountability*. Choć

⁸⁸³ A. Aseeva, *From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Liability: A Socio-Legal Study of Corporate Liability in Global Value Chains...*, op. cit.

⁸⁸⁴ set of legal responsibilities of a dominant influencer over transactions in a chain for harm-causing incidents, including negative environmental, social, and economic consequences, as well as obligations to prevent those. [w:] A. Aseeva, *From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Liability: A Socio-Legal Study of Corporate Liability in Global Value Chains...*, op. cit.

wszystkie trzy terminy tłumaczone są na język polski jako „odpowiedzialność”, w języku angielskim mają one odmienne znaczenia i implikacje prawne.

5.2.1. Rozliczalność a odpowiedzialność w ujęciu *responsibility* i *liability*

Rozliczalność (ang. *accountability*) to pojęcie elastyczne i wielowymiarowe, którego precyzyjne zdefiniowanie napotyka trudności – przede wszystkim z powodu braku bezpośrednich odpowiedników w wielu językach poza angielskim⁸⁸⁵. Jak zauważa Mark Bovens, rozwój tego konceptu miał miejsce głównie w kontekście angloamerykańskim, gdzie ugruntował się jako kluczowa cecha instytucji publicznych i systemów zarządzania⁸⁸⁶. W ujęciu ogólnym rozliczalność oznacza istnienie mechanizmów umożliwiających zidentyfikowanie podmiotów odpowiedzialnych za określone działania oraz ocenę skutków ich decyzji⁸⁸⁷. Lepsze zrozumienie tego pojęcia wymaga spojrzenia na jego genezę historyczną, która dostarcza istotnych wskazówek interpretacyjnych, zwłaszcza w kontekście współczesnego nadzoru korporacyjnego.

M. J. Dubnick wiąże początki rozumienia rozliczalności z rządami Wilhelma i Zdobywcy. Władca ten, około 20 lat po podboju Anglii przez Normanów, zarządził dokładne spisanie majątków ziemskich w kraju, wymagając od obywateli zapewnienia dostępu do królewskich urzędników – geodetów i rachmistrzów⁸⁸⁸. Efektem tego przedsięwzięcia było powstanie *Domesday Book*, dokumentu zawierającego szczegółowy rejestr dóbr i ich wyceny⁸⁸⁹. Ten akt stanowił przejaw egzekwowania odpowiedzialności poddanych wobec władzy monarszej. Z kolei Amir N. Licht wskazuje na rozwój instytucji prawnych w systemie *common law*, a szczególnie na powództwo o rozliczenie (ang. *action of account*), które pojawiło się pod koniec XII wieku⁸⁹⁰. Było ono narzędziem, za pomocą którego właściciele ziemscy mogli

⁸⁸⁵ P. Mikuli, G. Kuca, *Introduction* [w:] *Accountability and the Law. Rights, Authority and Transparency of Public Power*, P. Mikuli, G. Kuca (red.), „Routledge”, 2022, s. 1.

⁸⁸⁶ M. Bovens, *Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework*, „European Law Journal” 2007, t. 13, s. 447–468, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x> (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁸⁷ K.C. Laudon, J.P. Laudon, *Management Information Systems*, rozdz. 5: Ethical and Social Issues in Information Systems, <https://paginas.fe.up.pt/~acbrito/laudon/ch5/chpt5-2fulltext.htm> (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁸⁸ “ordered a detailed enumeration of all property in England requiring every subject to provide access to royal surveyors for the listing and valuation of all holdings” [w:] M.J. Dubnick, *Salvaging Accountability: Preserving the Integrity of the United Nations*, 2002, <https://dubnick.com/mjdubnick/papersrw/2002/salv2002.pdf> (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁸⁹ A. N. Licht, *Lord Eldon Redux: Information Asymmetry, Accountability and Fiduciary Loyalty*, „Oxford Journal of Legal Studies” 2017, t. 37, nr 4, s. 770–797, <https://doi.org/10.1093/ojls/gqx003> (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁹⁰ J. Getzler, *“As if”: accountability and counterfactual trust*, „Boston University Law Review” 2011, nr 91(3), <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:238b22b5-5c9c-4a2f-9866-4fe23a68dbd9/files/r7w62f900z> (dostęp: 23.05.2025).

dochodzić rozliczeń od zarządców swoich majątków⁸⁹¹. Joshua Getzler argumentuje, że praktyki te dały początek nowej linii orzeczniczej – zakładającej odpowiedzialność za zapewnienie, że pośrednicy wykonują swoje obowiązki zgodnie z należytą starannością. W ten sposób pojęcie rozliczalności wiązało się z praktykami księgowości, sprawozdawczości i regulacyjnym nadzorem nad wypełnianiem obowiązków.

W świetle współczesnych ujęć, rozliczalność można zdefiniować jako „zakres, w jakim jednostka lub instytucja musi odpowiadać przed wyższym autorytetem – prawnym lub organizacyjnym – za swoje działania w społeczeństwie lub w ramach danej struktury organizacyjnej”⁸⁹². Robert D. Behn identyfikuje w tej relacji dwa podstawowe podmioty: z jednej strony znajduje się rozliczający (ang. *accountability holder*), z drugiej – ten, kto podlega rozliczeniu (ang. *accountability holdee*)⁸⁹³. Rob Gray i współautorzy przedstawiają ten układ jako relację między zleceniodawcą a pełnomocnikiem⁸⁹⁴. Zleceniodawca przekazuje pełnomocnikowi instrukcje dotyczące oczekiwanych działań, wraz z odpowiednimi zasobami oraz wynagrodzeniem. W zamian pełnomocnik zobowiązany jest do: (i) odpowiedzialnego działania oraz (ii) rozliczenia się z tych działań – czyli wykazania, że podejmował je zgodnie z oczekiwaniami i interesem zleceniodawcy⁸⁹⁵. Peter Bird dodaje, że relacja ta składa się z dwóch kluczowych elementów: przedstawienia „rachunku” z wykorzystania zasobów oraz poddania się ocenie tego rozliczenia⁸⁹⁶. Mark Bovens wprowadza inną, wpływową metaforę: relację aktora i forum⁸⁹⁷. W tym modelu aktor ma obowiązek wyjaśniać i uzasadniać swoje

⁸⁹¹ H.M. Coombs, J.R. Edwards, *The Accountability of Municipal Corporations*, „Abacus” 1993, nr 29, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.1993.tb00420.x> (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁹² “The extent to which one must answer to higher authority-legal or organizational-for ones actions in society at large or within ones particular organizational position.” [w:] J. M. Shafritz, *The Dictionary of Public Policy and Administration*, Routledge, 2004, <https://doi.org/10.4324/9780429496684> (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁹³ R.D. Behn, *Rethinking Democratic Accountability*, Brookings Institution Press, London 2001, s. 1.

⁸⁹⁴ R. Gray, D. Owen, K. Maunders, *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, Prentice-Hall International, London 1987.

⁸⁹⁵ “Between them there is a contract which determines the rights and duties of the parties. The principal typically gives instructions to the agent on what actions are expected from him and gives some considerations (typically remuneration) and some power over resources with which to fulfill these actions. In doing so the principal places two responsibilities upon the agent: Responsibility for action, Responsibility to account for those actions, i.e. accountability”, [w:] J. Fijałkowska, *Towards Accountability of Higher Education Institutions*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” XVIII, nr 2, cz. II, https://www.researchgate.net/publication/322599882_Towards_Accountability_of_Higher_Education_Institutions (dostęp: 23.05.2025).

⁸⁹⁶ “the need for the agent to 'render an "account" of his dealings with the stewardship resources, and [to] submit to an examination (usually known as an "audit") of that account by or on behalf of the person or body to whom he is accountable” [w:] P. Bird, *Accountability: Standards in Financial Reporting*, Wielka Brytania: Haymarket Publishing, 1973, s. 2.

⁸⁹⁷ “Accountability is a relationship between an actor and a forum, in which the actor has an obligation to explain and to justify his or her conduct, the forum can pose questions and pass judgement, and the actor may face consequences.” [w:] M. Bovens, *Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework*, „European Law Journal” 2007, nr 13, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x> (dostęp: 19.05.2025).

działania przed forum, które może zadawać pytania, oceniać przedstawione informacje i – w razie potrzeby – nałożyć sankcje⁸⁹⁸. M. Bovens wyróżnia trzy elementy tej interakcji: 1. Obowiązek regularnego informowania forum o działaniach (zadaniach, wynikach, procedurach), 2. Prawo forum do kwestionowania informacji i działań aktora, 3. Możliwość oceny i nałożenia konsekwencji w przypadku negatywnego osądu. Edward Weisband i Alnoor Ebrahim opisują powyższe ujęcie jako pozytywistyczne i modernistyczne – oparte na założeniu, że zwiększenie przejrzystości i dostępności informacji pozwala odkryć „prawdę” o działaniach jednostek i instytucji, a tym samym umożliwia korektę nieprawidłowości⁸⁹⁹. Jednak, jak zauważają ci sami autorzy, accountability można również traktować jako zjawisko społeczne – uzależnione od relacji władzy i dynamicznych interakcji między podmiotami⁹⁰⁰. W tym ujęciu skuteczność mechanizmów rozliczalności zależy nie tylko od formalnych reguł, ale także od kontekstu politycznego, kulturowego i instytucjonalnego, który warunkuje możliwość egzekwowania odpowiedzialności.

Biorąc pod uwagę wcześniejsze ustalenia dotyczące genezy pojęcia rozliczalności, można stwierdzić, że odnosi się ono do określonych, ustrukturyzowanych form interakcji społecznych i organizacyjnych⁹⁰¹. Sam termin „rozliczalność” sugeruje konieczność udzielania odpowiedzi, raportowania lub – bardziej intuicyjnie – „zdawania relacji” z podejmowanych działań⁹⁰². W tym kontekście rozliczalność bywa określana mianem koncepcji „informacyjnej” (ang. *informational accountability*), koncentrującej się na przekazywaniu informacji o zachowaniach oraz o sposobie realizacji powierzonych obowiązków⁹⁰³. Kluczowym zagadnieniem staje się tu pytanie, czy akt „zdawania relacji” następuje dobrowolnie, czy też jest narzucony z zewnątrz. Jeżeli rozliczalność wiąże się z obowiązkiem wynikającym z normy prawnej, a więc z możliwością zewnętrznej weryfikacji oraz zastosowania sankcji, mamy do czynienia z tzw. twardą formą rozliczalności (ang. *hard form of accountability*)⁹⁰⁴. W literaturze wskazuje się,

⁸⁹⁸ Ibidem.

⁸⁹⁹ “This may be classified as a positivist and modernist view of accountability where it is assumed that more information and transparency can reveal the “truth” about behavior, thus making corrective action or rectification possible.” [w:] E. Weisband, A. Ebrahim, *Introduction: Forging global accountabilities*, [w:] *Global accountabilities: Participation, pluralism, and public ethics*, red. A. Ebrahim, E. Weisband, Cambridge University Press 2007, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490903.001> (dostęp: 19.05.2025).

⁹⁰⁰ “A second and more skeptical approach to accountability treats it as a social phenomenon, in which its actual impacts are a result of relationships of power and interplays among actors.” [w:] E. Weisband, A. Ebrahim, *Introduction: Forging global accountabilities...*, op. cit.

⁹⁰¹ A.N. Licht, *Accountability and Corporate Governance* (September 2002), <https://ssrn.com/abstract=328401> lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.328401> (dostęp: 19.05.2025).

⁹⁰² J. Kaler, *Responsibility, accountability and governance*, „Business Ethics, the Environment and Responsibility” 11, nr 4 (2002), s. 328.

⁹⁰³ Ibidem.

⁹⁰⁴ Ibidem.

że to właśnie ta forma stanowi „prawdziwy” wyraz odpowiedzialności, w odróżnieniu od miękkiej formy rozliczalności (ang. *soft form of accountability*)⁹⁰⁵, która sprowadza się do symbolicznego przyjmowania informacji zwrotnych od interesariuszy bez realnych konsekwencji dla podmiotu rozliczanego⁹⁰⁶. Być rozliczalnym to znaczy ponosić odpowiedzialność za należyte wykonanie powierzonych zadań⁹⁰⁷. Rozliczalność może być powiązana z sankcjami – prawnymi lub organizacyjnymi – niosącymi ze sobą element przymusu oraz potencjalnej kary⁹⁰⁸. W tym ujęciu pojęcie to nabiera charakteru relacyjnego: zakłada istnienie obowiązku udzielania wyjaśnień wobec podmiotów mających legitymację do egzekwowania odpowiedzialności⁹⁰⁹. Rozliczalność obejmuje zatem relację między wykonawcami zadań (aktorami) a tymi, których te działania dotyczą (forum). Jest to koncepcja z natury retrospektywna – odnosi się do działań już podjętych, które mogą być oceniane z perspektywy ich skutków⁹¹⁰. Taka ocena może prowadzić do konsekwencji, w tym pociągnięcia do odpowiedzialności prawnej w przypadku naruszenia przyjętych norm lub zobowiązań.

Odwołując się do etymologii terminu *responsibility*, wywodzi się on z łacińskiego słowa *respondere*, które pierwotnie oznaczało udzielanie odpowiedzi na oskarżenia, a nie ogólne odpowiadanie na pytania⁹¹¹. W polskim kontekście prawnym *responsibility* można przyrównać do odpowiedzialności podmiotowej, rozumianej w literaturze anglosaskiej częściej jako kategoria moralna niż stricte prawna – jako jeden z możliwych, lecz nie jedyny warunek uruchamiający odpowiedzialność prawną⁹¹². Z kolei termin *liability* odnosi się do odpowiedzialności o charakterze sankcyjnym i prawnym – wiąże się z zastosowaniem środków prawnych i kar. Odpowiada to odpowiedzialności przedmiotowej w polskim prawie, której

⁹⁰⁵ T. Swift, *Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders*, „Business Ethics: A European Review”, 2001, vol. 10, s. 16–26, <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00208> (dostęp: 19.05.2025).

⁹⁰⁶ D. L. Owen, T. A. Swift, C. Humphrey, M. Bowerman, *The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?*, „European Accounting Review”, 2000, 9:1, s. 81–98, DOI: 10.1080/096381800407950 (dostęp: 23.05.2025).

⁹⁰⁷ S.K. McGrath, S.J. Whitty, *Accountability and responsibility defined*, „International Journal of Managing Projects in Business”, 2018, vol. 11, nr 3, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0058> (dostęp: 19.05.2025).

⁹⁰⁸ Ibidem.

⁹⁰⁹ M. Bovens, T. Schillemans, R. Goodin, *Public Accountability*, [w:] M. Bovens, R. Goodin, T. Schillemans (red.), *The Oxford Handbook of Public Accountability* (2014; edycja online, Oxford Academic, 4 sierpnia 2014), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.013.0012> (dostęp: 15.10.2024).

⁹¹⁰ Ibidem.

⁹¹¹ L. F. E. Goldie, *Concepts of Strict and Absolute Liability and the Ranking of Liability in Terms of Relative Exposure to Risk*, „Netherlands Yearbook of International Law” 1985, 16, <https://doi.org/10.1017/S0167676800003500> (dostęp: 23.05.2025).

⁹¹² “Putting the point another way, liability is a trigger of legal penalties and remedies, whereas personal responsibility is one (but not the only) trigger of legal liability.” [w:] P. Cane, *Responsibility in Law and Morality*, Oxford – Portland Oregon 2002, s. 1.

podstawą jest naruszenie konkretnego przepisu lub obowiązku⁹¹³. To rozróżnienie wyraźnie tłumaczy L.F.E. Goldie: „Można powiedzieć, że osoba jest odpowiedzialna (*responsible*) za szkodę, jeśli prawo nakłada na nią obowiązek lub standard postępowania, a szkoda powstała w wyniku jego niewypełnienia. Można również powiedzieć, że ponosi ona odpowiedzialność (*liable*) warunkową, jeśli w wyniku niespełnienia przez nią obowiązku prawnego (*responsibility*) wyrządzono szkodę. To właśnie warunkowy charakter *liability* – po uprzednim ustaleniu *responsibility* – odróżnia te dwa pojęcia”⁹¹⁴.

W tym świetle *responsibility*, jako składnik akronimu CSR, nie zawiera domyślnego przymusu, w przeciwieństwie do *liability*, które wiąże się z *duty*, czyli obowiązkiem prawnym⁹¹⁵. Dobrze obrazuje to następujące stwierdzenie: „Oprócz przestrzegania przepisów krajowych, podstawową odpowiedzialnością spółek jest poszanowanie praw człowieka” (ang. *the responsibility of companies is to respect human rights*)⁹¹⁶. W tym ujęciu *responsibility* wykracza poza ramy prawa krajowego – a jego naruszenie może prowadzić nie tyle do procesu sądowego, co do postawienia firmy przed sądem opinii publicznej. Z tego wynika, że termin „odpowiedzialność” w tym kontekście nie odnosi się do klasycznego, prawniczego rozumienia tego słowa⁹¹⁷. Jest to raczej zasada regulacyjna o meta-charakterze, funkcjonująca ponad dyscyplinarnymi podziałami i oparta na społecznych oczekiwaniach oraz normach pozaprawnych⁹¹⁸.

⁹¹³ W. Lang, *Spór o pojęcie odpowiedzialności prawnej*, „Nauki Humanistyczno-Społeczne, Prawo”, IX, z. 37, Toruń 1969, s. 59.

⁹¹⁴ “There is, therefore, a connection between answering in this sense and liability. But, in its English language development, the term has extended beyond the simple idea of liability if a rebuttal is not possible or successful. A person may be said to be responsible for an injury if, in the law, a duty or a standard of conduct has been imposed on him and a harm to another results from a failure to meet that standard. He may also be said to be contingently liable if, as a result of his failure to fulfill his legally imposed responsibility, injury to another results. Indeed, it is the contingent nature of the liability, once responsibility in both the above senses has been established, that separates responsibility from liability.” [w:] L. F. E. Goldie, *Concepts of Strict and Absolute Liability and the Ranking of Liability in Terms of Relative Exposure to Risk...*, op. cit. “W warstwie językowej polskie słowo odpowiedzialność ma podobne znaczenie co responsibility w tym, bo należy je wiązać z odpowiedzialnością i odpowiadaniem.” [w:] I. Jackowska, *Odpowiedzialność administracyjnoprawna uczestników rynku kapitałowego*, Warszawa 2021, s. 2.

⁹¹⁵ B. Loeve, *Analysis of the notions of „due diligence” and „sphere of influence” in the context of corporate respect for human rights...*, op. cit.

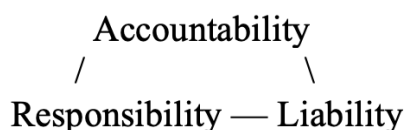
⁹¹⁶ J. G. Ruggie, *Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises...*, op. cit.

⁹¹⁷ “(...) is not a quintessentially legal concept or term. It is rather a regulative principle that occupies a meta-level shared with other disciplines using identical terminology.” [w:] V. Röben, *Responsibility in International Law*, „Max Planck Yearbook of United Nations Law Online” 2012, t. 16, s. 104.

⁹¹⁸ J. Camy, *La diligence des sociétés transnationales en matière de droits fondamentaux : étude de droit français et de droit anglais (devoir de vigilance et duty of care)*, Droit, Université de Nanterre – Paris X 2022, NNT: 2022PA100049, tel-03941359.

Zglobalizowana przestrzeń działania korporacji, ulokowana na styku prawa międzynarodowego i krajowego, tworzy obszar wyłączony spod jednoznacznej jurysdykcji – co sprzyja rozwojowi mechanizmów samoregulacji. W tym kontekście *due diligence* stanowi łącznik między anglosaskimi koncepcjami *responsibility* i *liability*. Pierwsza z nich zakłada obowiązek zapobiegania szkodom poprzez wdrażanie odpowiednich środków ostrożności. Gdy obowiązek ten zostaje naruszony, spółka – dominująca lub zależna – może ponieść prawną odpowiedzialność (*liability*) i zostać zobowiązana do naprawienia wyrządzonych szkód.

Rysunek 12: Trójkąt zależności: relacja między responsibility, accountability i liability.



Accountability jako całościowy proces, w który wpisują się Responsibility (obowiązki) i Liability (konsekwencje prawne).

Źródło: Opracowanie własne.

5.2.2. Charakterystyka Korporacyjnej Odpowiedzialności Społeczno-Prawnej (CSL)

CSL stanowi integralny element szerszego procesu „otaczania władzy przedsiębiorstw ramami prawa”⁹¹⁹, w którym kluczową rolę odgrywa mechanizm obowiązkowego *due diligence* CSDDD. W oparciu o jego definicję przedstawioną w rozdziale IV, mechanizm ten stanowi kluczowy fundament dla rozwoju działań zapobiegających negatywnym skutkom działalności gospodarczej. Jego głównym celem jest identyfikacja ryzyk związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz wdrażanie działań prewencyjnych służących ich minimalizacji. Z tego względu *due diligence* CSDDD opiera się na podejściu legislacyjnym skoncentrowanym na ryzyku.

Podejście to wpisuje się w koncepcję „regulacji opartej na ryzyku”, rozumianej jako system prawny ukierunkowany na zapobieganie i łagodzenie zagrożeń, zarówno tych empirycznie mierzalnych, jak i subiektywnie postrzeganych. Kluczowe jest tu dostosowanie reakcji regulacyjnej do charakteru danego ryzyka oraz proporcjonalność interwencji. W regulacjach tego typu szczególną rolę odgrywają: (i) priorytetyzacja, czyli koncentrowanie zasobów tam, gdzie ryzyko jest największe, oraz (ii) proporcjonalność, czyli dostosowanie

⁹¹⁹ Ibidem.

intensywności reakcji do wagi zagrożenia⁹²⁰. Ryzyko w tym ujęciu można scharakteryzować poprzez następujące elementy:

1. możliwość wystąpienia niepożądanego zdarzenia,
2. jego potencjalna przyczyna,
3. prawdopodobieństwo zaistnienia danego zdarzenia,
4. warunki podejmowania decyzji przy znanych prawdopodobieństwach,
5. statystyczna wartość oczekiwana skutków negatywnych⁹²¹;

W obszarze *due diligence CSDDD* szczególnego znaczenia nabiera model oparty na samoregulacji i wewnętrznym zarządzaniu ryzykiem, określany mianem metaregulacji⁹²². W odróżnieniu od tradycyjnego podejścia, które narzuca konkretne normy, metaregulacja zobowiązuje przedsiębiorstwa do wdrożenia własnych procedur, opartych na cyklu zarządzania „zaplanuj – wykonaj – działaj – sprawdź”⁹²³. Firmy nie otrzymują gotowych rozwiązań, lecz muszą samodzielnie projektować i wdrażać mechanizmy monitorowania oraz reagowania na zidentyfikowane ryzyka. W tym kontekście *due diligence CSDDD* w łańcuchu wartości staje się narzędziem realizacji ogólnych obowiązków prawnych w zakresie unikania, zapobiegania i łagodzenia negatywnych skutków działalności gospodarczej. Takie regulacje nie nakazują bezpośrednio eliminacji szkód, lecz wymagają stworzenia i stosowania mechanizmów minimalizujących ryzyko ich wystąpienia⁹²⁴. Z tego wynika, że *due diligence CSDDD* opiera się na ogólnych wytycznych regulacyjnych, które zobowiązują korporacje do podejmowania działań prewencyjnych ukierunkowanych na unikanie, zapobieganie i łagodzenie negatywnych skutków ich działalności, przy czym realizacja obowiązków *due diligence CSDDD* pozostaje po stronie samego przedsiębiorstwa. Jednocześnie regulacje te nie narzucają wprost unikania negatywnych konsekwencji, lecz zobowiązują firmy do wdrożenia odpowiednich mechanizmów, które mają minimalizować ryzyko ich wystąpienia⁹²⁵. W tym kontekście

⁹²⁰ “This type of regulatory intervention is designed and adopted to prevent or mitigate risks (both empirically measured and subjectively perceived), aiming at making responses tailored to the specifics of each risk and proportional to the relative importance of different risks.” [w:] J. Teixeira de Freitas, *Prioritisation under Value Chain Due Diligence*, „European Journal of Risk Regulation” 2024, s. 1–14, doi: 10.1017/err.2024.19 (dostęp: 23.05.2025).

⁹²¹ “1. an unwanted event which may or may not occur; 2. the cause of an unwanted event which may or may not occur; 3. the probability of an unwanted event which may or may not occur; 4. the fact that a decision is made under conditions of known probabilities; 5. the statistical expectation value of unwanted events which may or may not occur.” [w:] S. Roeser, *Risk*, Stanford Encyclopedia of Philosophy, <https://plato.stanford.edu/entries/risk/#DefiRisk> (dostęp: 23.05.2025).

⁹²² OECD, *Risk and Regulatory Policy: Improving the Governance of Risk*, OECD Reviews of Regulatory Reform, OECD Publishing, Paris 2010, <https://doi.org/10.1787/9789264082939-en> (dostęp: 23.05.2025).

⁹²³ Ibidem.

⁹²⁴ Ibidem, J. Teixeira de Freitas, *Prioritisation under Value Chain Due Diligence...*, op. cit.

⁹²⁵ Ibidem.

odpowiedzialność nie wynika wyłącznie z faktu zaistnienia szkody, lecz z naruszenia obowiązków *due diligence* CSDDD. Kluczowe znaczenie ma ustalenie, czy zostały podjęte odpowiednie działania zapobiegawcze lub naprawcze – lub czy ich zaniechano⁹²⁶. W następstwie konieczne jest wykazanie, że przedsiębiorstwo zaniechało podjęcia adekwatnych środków prewencyjnych, czyli naruszyło obowiązek staranności w zakresie stosowania odpowiednich środków, a nie obowiązek osiągnięcia konkretnego rezultatu. Natomiast podkreślić należy, że podług definicji *due diligence* CSDDD to także rozliczanie się z rzeczywistego negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na prawa człowieka i środowisko – czyli za szkody *post factum*. CSL nie ma zatem wyłącznie charakteru prewencyjnego, lecz obejmuje również wymiar reaktywny, wiążący się z sankcjami i środkami naprawczymi w przypadku wystąpienia szkody. Chociaż dominującym celem pozostaje identyfikacja, zapobieganie i minimalizowanie ryzyk, odpowiedzialność ta nie wyczerpuje się na działaniach *ex ante*, lecz obejmuje także odpowiedzialność *ex post*. W tym sensie łączy w sobie wymiary odpowiedzialności: (i) proaktywny, ukierunkowany na zapobieganie ryzyku (*ex ante*), oraz (ii) reaktywny, obejmujący rozliczalność i obowiązek naprawienia szkód (*ex post*).

Warto zauważyć, że Gunther Teubner w swoim rozważaniu wskazuje, iż prawo w tym kontekście zostało sprowadzone do roli „stymulatora”⁹²⁷. G. Teubner rozważał połączenie regulacji zewnętrznych oraz wewnętrznej autokontroli w celu realizacji obowiązków staranności przez menedżerów w ramach spółek handlowych. W tym ujęciu prawo pełni rolę „stymulatora”, dążąc do przewyciężenia alternatywy pomiędzy prawem o „funkcjach regulacyjnych” – opartym na sankcjach, a prawem o „funkcjach ułatwiających” – które pozwalałoby firmom realizować swoje interesy bez jakiegokolwiek kontroli⁹²⁸. W tym sensie, *due diligence* CSDDD, w zgodzie z koncepcją G. Teubnera, staje się procesem zarządzania ryzykiem, w którym prawo jedynie stymuluje przedsiębiorstwa do podejmowania odpowiednich działań prewencyjnych, ale nie narzuca ich konkretnych rozwiązań.

Innymi słowy, CSL w systemie transnarodowym opiera się na rozpoznaniu ryzyk wynikających z globalnej działalności gospodarczej oraz z dążenia do maksymalizacji zysków

⁹²⁶ R. Palmstorfer, I. Staudinger, *Die EU-Lieferketten-Richtlinie*, „Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht” 2024, Nr. 14, Beck-Online.

⁹²⁷ G. Teubner, *Corporate fiduciary duties and their beneficiaries. A functional approach to the legal institutionalization of corporate responsibility*, [w:] K. J. Hopt, G. Teubner (red.), *Corporate governance and directors' liabilities: legal, economic, and sociological analyses on corporate social responsibility*, De Gruyter, Berlin 1985, s. 159.

⁹²⁸ Ibidem.

poprzez tworzenie złożonych łańcuchów wartości⁹²⁹. W tym kontekście *due diligence CSDDD* pełni kluczową rolę jako mechanizm, który nie tylko wprowadza obowiązki prewencyjne, ale także przekształca sposób realizacji odpowiedzialności prawnej w otoczeniu biznesowym – łącząc klasyczny, reaktywny model *ex post*, oparty na odpowiedzialności za szkodę, z rozwijającym się modelem *ex ante*, ukierunkowanym na zapobieganie naruszeniom praw człowieka i degradacji środowiska. Pierre Calame zauważył, że „tradycyjne podejście prawne do odpowiedzialności koncentruje się na naprawie wyrządzonych szkód, a więc na działaniach przeszłych”, podczas gdy „potoczne rozumienie terminu *responsable*, poza sferą prawa, odnosi się do tych, którzy (fr. *assument une responsabilité vis-à-vis de l'action présente et future*) ponoszą odpowiedzialność za działania obecne i przyszłe”⁹³⁰. W takim otoczeniu prawnym *due diligence CSDDD* ma głównie na celu zapobiegawcze ukierunkowanie ryzyka⁹³¹. Odpowiedzialność jako konstytutywny element sprawiedliwości, wynika nie tylko z tego, co zostało spowodowane przez ludzi, ale także z tego, co mogłoby zostać przez nich zmienione⁹³². Tą zdolność działania rozwija i konkretyzuje podobne twierdzenie Marion Young. Marion Young w swoich rozważaniach na temat odpowiedzialności w ramach Modelu powiązań społecznych⁹³³, stwierdzając: „W języku potocznym używamy terminu ‘responsible’ w kilku znaczeniach. Jedno, które już omówiłem, jest przykładem modelu odpowiedzialności ‘liability’: być odpowiedzialnym (*responsible*) oznacza być winnym lub odpowiedzialnym za wyrządzenie szkody, bez ważnych wymówek. Mówimy jednak również, że ludzie mają określone odpowiedzialności (*responsibilities*) na mocy swoich ról społecznych lub pozycji, jak na przykład kiedy mówimy, że nauczyciel ma określone odpowiedzialności (*responsibilities*), lub odwołujemy się do naszych odpowiedzialności (*responsibilities*) jako obywateli. W tym znaczeniu, bycie odpowiedzialnym (*responsible*) nie oznacza bycia winnym lub odpowiedzialnym (*liable*) za przeszłe wykroczenie; raczej odnosi się do tego, że działamy

⁹²⁹ V. M. Chemillier-Gendreau, *L'entreprise est-elle soumise aux règles du droit international?*, [w:] A. Supiot (red.), *L'entreprise dans un monde transfrontière*, Dalloz 2015, s. 87.

⁹³⁰ „[L]’approche juridique traditionnelle de la responsabilité s’intéresse à la réparation des dommages subis, donc à des actions passées”, 312 w przeciwieństwie do „l’acception usuelle, en dehors du champ du droit, du terme de ‘responsable’ qui désigne ceux (...) qui assument une responsabilité vis-à-vis de l’action présente et future”, [w:] P. Calame, *Métamorphoses de la responsabilité et contrat social*, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris 2020, s. 57; cyt. za: s. 328, dostępne pod adresem: <https://theses.hal.science/tel-03941359v1/file/2022PA100049.pdf> (dostęp: 23.05.2025).

⁹³¹ H. Krieger, A. Peters, *Due Diligence and Structural Change in the International Legal Order*, w: H. Krieger, A. Peters, L. Kreuzer (red.), *Due Diligence in the International Legal Order*, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198869900.003.0021> (dostęp: 23.05.2025).

⁹³² F. Wettstein, *Obligations of Global Justice*, 2009, <https://doi.org/10.11126/stanford/9780804762403.003.0003> (dostęp: 23.05.2025).

⁹³³ Modelu powiązań społecznych, ang. Social Connections Model, dalej jako SCM.

w sposób moralnie odpowiedni i dopilnowujemy, by osiągnąć pewne rezultaty”⁹³⁴. W kontekście modelu SCM, responsibility (odpowiedzialność) to nie tylko jednostkowe przypisanie winy za wcześniejsze czyny, ale także zaangażowanie jednostki w działania zmieniające społeczne struktury i przeciwdziałające nierównościom oraz niesprawiedliwości. To odpowiedzialność za (a nie tylko za konkretne czyny), która dotyczy uczestnictwa w szerszych, kolektywnych procesach na rzecz społecznej sprawiedliwości⁹³⁵.

Tabela 11: Rodzaje odpowiedzialności prawnej a podejście reaktywne i proaktywne.

Rodzaj odpowiedzialności	Charakterystyka	Model (reaktywny/proaktywny)
Odpowiedzialność kontraktowa (ex contractu)	Odpowiedzialność wynikająca z naruszenia istniejącego uprzednio zobowiązania umownego. Świadczenie odszkodowawcze ma charakter następczy i wynika z niewykonania lub nienależytego wykonania umowy.	Reaktywny (ex post) – naprawienie szkody następuje po naruszeniu zobowiązania.
Odpowiedzialność deliktowa (ex delicto)	Odpowiedzialność za czyn niedozwolony, który stanowi pierwotne źródło zobowiązania. Odszkodowanie jest wynikiem samego faktu wyrządzenia szkody, niezależnie od istnienia wcześniejszego stosunku obligacyjnego.	Reaktywny (ex post) – następuje po wyrządzeniu szkody.
CSL	Odpowiedzialność oparta na prewencji ryzyk związanych z działalnością korporacji transnarodowych. Wprowadzana poprzez regulacje <i>due diligence CSDDD</i> , które nakładają obowiązek identyfikacji, oceny i minimalizacji ryzyk w całym łańcuchu wartości. CSL nie ogranicza się do zapobiegania – obejmuje także obowiązki naprawcze w przypadku już doznanych uszczerbków w prawach i interesach prawnie chronionych.	Hybrydowy (ex ante / ex post) – odpowiedzialność warunkowana prewencją, ale realizowana w razie wystąpienia szkody w obszarze praw człowieka i szkód środowiskowych.

Źródło: Opracowanie własne.

⁹³⁴ „In ordinary language we use the term ‘responsible’ in several ways. One i have already discussed as paradigmatic of the liability model: to be responsible is to be guilty or at fault for having caused a harm and without valid excuses. We also say, however, that people have certain responsibilities by virtue of their social roles or positions, as when we say that a teacher has specific responsibilities, or we appeal to our responsibilities as citizens. In this meaning, finding responsible does not imply finding at fault or liable for a past wrong; rather, it refers to agents’ carrying out activities in a morally appropriate way and seeing to it that certain outcomes obtain.” [w:] I. M. Young, M. Nussbaum, *Responsibility for Justice*, Oxford Political Philosophy, 2011, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195392388.001.0001> (25.03.2025).

⁹³⁵ R. Zheng, *What Kind of Responsibility Do We Have for Fighting Injustice? A Moral-Theoretic Perspective on the Social Connections Model*, „Critical Horizons” 2019, t. 20, nr 2, <https://doi.org/10.1080/14409917.2019.1596202> (dostęp 23.05.2025).

Przykładem praktycznej realizacji CSL jest sprawa *Milieudéfensie i in. przeciwko Royal Dutch Shell* gdzie odpowiedzialność korporacyjną, wynikającą z ponadnormatywnej rocznej emisji CO², wyprowadzono poprzez odwołanie się do obowiązku zachowania należytej staranności, opartego na holenderskim prawie deliktów, w szczególności na koncepcji „niepisanego standardu staranności”⁹³⁶ (6:162 holenderskiego kodeksu cywilnego)⁹³⁷, rozumianego jako zakres działań, których można rozsądnie oczekiwać od podmiotu w kontekście jego wpływu na społeczeństwo i środowisko⁹³⁸. Tym samym za czyn niedozwolony uznaje zarówno działanie, jak i zaniechanie sprzeczne z powszechnie akceptowanymi normami, czyli z tym, co zgodnie z niepisaniem prawem należy uznać za właściwe postępowanie w społeczeństwie⁹³⁹. Kluczowe pytanie w tej sprawie dotyczyło więc nie tyle istnienia obowiązku staranności o łagodzenie zmian klimatycznych, co raczej jego treści⁹⁴⁰. Zakres znaczeniowy tego terminu wyznaczono między innymi poprzez odwołanie się do dokumentów *soft law*. i tak Sąd Okręgowy w Hadze, posłużył się Wytycznymi ONZ, które zgodnie z orzeczeniem: „stanowią autorytatywny i zatwierdzony na szczeblu międzynarodowym instrument „miękkiego prawa”, który określa obowiązki państw i przedsiębiorstw w odniesieniu do praw człowieka. Wytyczne ONZ odzwierciedlają aktualne spostrzeżenia. (...) Z tego powodu Wytyczne ONZ są odpowiednie jako wytyczne w interpretacji niepisanego standardu staranności”⁹⁴¹ - w odniesieniu do korporacji, jako podmiotów, do których tego rodzaju dokumenty są skierowane⁹⁴². W wyniku apelacji, Sąd Apelacyjny w Hadze, uzasadniając powołanie się na Wytyczne ONZ, zaznaczył, że „nie wystarczy, aby firmy monitorowały rozwój sytuacji i podążały za działaniami podejmowanymi

⁹³⁶Sąd Okręgowy w Hadze, wyrok z 26 maja 2021 r., *Milieudéfensie et al. v Royal Dutch Shell PLC*, sygn. C/09/571932/HA ZA 19-379, wersja angielska (dalej: *Milieudéfensie v RDS*); C. Macchi, J. van Zeven, *Business and human rights implications of climate change litigation: Milieudéfensie et al. v Royal Dutch Shell*, „RECIEL” 2021, t. 30, nr 3, s. 409–415, <https://doi.org/10.1111/reel.12416> (dostęp: 23.05.2025).

⁹³⁷ Artykuł 6:162 holenderskiego kodeksu cywilnego. Zob. przypis nr 155.

⁹³⁸ Wyrok *Milieudéfensie v RDS* pkt 4.4.1.

⁹³⁹ Ibidem.

⁹⁴⁰ B. Mayer, *The Duty of Care of Fossil-Fuel Producers for Climate Change Mitigation: Milieudéfensie v. Royal Dutch Shell*, *District Court of The Hague (The Netherlands)*, „Transnational Environmental Law” 2022, t. 11, nr 2, <https://doi.org/10.1017/S2047102522000103> (dostęp: 23.05.2025).

⁹⁴¹ “The UNGP constitute an authoritative and internationally endorsed ‘soft law’ instrument, which set out the responsibilities of states and businesses in relation to human rights. The UNGP reflect current insights. (...) For this reason, the UNGP are suitable as a guideline in the interpretation of the unwritten standard of care.” [w:] *Milieudéfensie v RDS*.

⁹⁴² w 2003 roku Podkomisja ds. Promocji i Ochrony Praw Człowieka przedstawiła tzw. Normy jako instrument o charakterze quasi-wiążącym wobec przedsiębiorstw. Była to zarazem pierwsza tego rodzaju inicjatywa na szczeblu międzynarodowym, która – jak wskazano – miała charakter „nienależycie dobrowolny”, a tym samym w pewnym sensie bezpośrednio wiążący dla korporacji. Zob. UN Human Rights Commission, *Interim report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises...*, op. cit.

przez państwa”⁹⁴³. Korporacje, takie jak pozwany Shell, w swojej polityce przyjęły instrumenty zobowiązujące je do przestrzegania praw człowieka, które wykraczają poza ramy twardego prawa (hard law), w tym m.in. Wytyczne ONZ. Z tych instrumentów wynika, że przedsiębiorstwa mają społeczną odpowiedzialność za zapobieganie lub łagodzenie negatywnych skutków dla praw człowieka, które są bezpośrednio związane z ich działalnością, produktami lub usługami, a także relacjami biznesowymi, nawet jeśli same nie przyczyniły się bezpośrednio do tych skutków⁹⁴⁴. Zatem, choć interpretacja obowiązku staranności względem podmiotów prywatnych nie może być bezpośrednio oparta na traktatach międzynarodowych z uwagi na brak ich formalnej podmiotowości w prawie międzynarodowym, nie oznacza to, że takich obowiązków nie można wyprowadzać z innych źródeł – zwłaszcza z dokumentów typu soft law, które są współtworzone i dobrowolnie przyjmowane przez korporacje w ramach ich polityk i strategii⁹⁴⁵. Nowe formy CSL koncentrują się głównie na prawach człowieka, ochronie środowiska i klimatu, bezpośrednio stosując międzynarodowe standardy w tych obszarach. Standardy te służą do interpretacji obowiązku staranności przedsiębiorstw w kontekście obowiązujących przepisów prawa cywilnego⁹⁴⁶. W ten sposób prawo ewoluuje w dialogu między instytucjami państwowymi, społeczeństwem obywatelskim i samymi przedsiębiorstwami, które – poprzez dobrowolne przyjęcie standardów – współkształtują zakres obowiązku staranności.

Kolejną cechę można wykazać na podstawie wyroku Sądu Rejonowego w Rotterdamie z dnia 21 września 2022 r., który dotyczył szkód górniczych spowodowanych przez wstrząsy sejsmiczne w Maceió (Brazylia) w 2018 roku⁹⁴⁷. Powództwo skierowane było przeciwko Braskem SA, głównej spółce grupy Braskem, oraz trzem jej spółkom zależnym z siedzibą w Rotterdamie (Braskem NL B.V., Braskem NL Finance B.V. i Braskem NL INC. B.V.), a głównym przedmiotem sporu była odpowiedzialność spółek zależnych za szkody wynikłe z działalności spółki matki. Sąd uznał, że sprawy dotyczące Braskem SA oraz Braskem NL są ze sobą ściśle powiązane zarówno pod względem faktów, jak i podstawy prawnej, ponieważ

⁹⁴³ Milieudefensie v RDS.

⁹⁴⁴ Milieudefensie v RDS.

⁹⁴⁵ Zob. sprawa *Urgenda Foundation* (w imieniu 886 osób) przeciwko Państwu Holenderskiemu (Ministerstwo Infrastruktury i Środowiska) (2015), ILDC 2456 (NL 2015) (wyrok Sądu Okręgowego — *Urgenda*).

⁹⁴⁶ K. Hofstetter, *From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Liability?*, [w:] *Festschrift für Prof. Klaus Mathis*, Berlin 2023, s. 283 i n.

⁹⁴⁷ Sąd Okręgowy w Rotterdamie (Rechtbank Rotterdam), wyrok z 21 września 2022 r., sygn. C/10/618313 / HA ZA 21-415, ECLI:NL:RBROT:2022:7549. Zob. także: L. Fruth, *A Matrix of Jurisdiction: Extra-Territoriality 'Divided and Tailored': States' Duties to Ensure Access to Effective Remedy under the EU Proposal for a Directive 2022/0051 on Corporate Sustainability Due Diligence*, <https://repository.gchumanrights.org/server/api/core/bitstreams/94057141-6cd2-4377-bc07-5b7391865ab6/content> (dostęp: 17.02.2025).

wszystkie te podmioty odpowiadają solidarnie za szkody spowodowane działalnością górnictwem. Sąd stwierdził, że istnieje wystarczający związek między roszczeniami, aby rozpatrzyć je wspólnie, co jest uzasadnione z punktu widzenia efektywności procesowej. Mimo że Braskem SA nie jest zarejestrowana w UE, sąd uznał, że na podstawie holenderskiego prawa międzynarodowego prywatnego ma jurysdykcję w odniesieniu do tej spółki, ze względu na jej powiązania z holenderskimi spółkami zależnymi. Spółki Braskem NL są integralną częścią globalnej struktury grupy Braskem, a ich działalność jest ściśle związana z działalnością Braskem SA, co pozwala na wspólne rozpatrzenie roszczeń. Sąd wskazał, że roszczenia te opierają się zarówno na faktach (wstrząsy sejsmiczne), jak i tej samej podstawie prawnej – brazylijskim prawie ochrony środowiska i doktrynie odpowiedzialności pośredniego zanieczyszczającego. Ponadto, sąd uznał, że było przewidywalne, iż Braskem SA i jej holenderskie spółki zależne mogą zostać pozwane przed sądem holenderskim, ze względu na strukturalne powiązania w ramach grupy Braskem. W ten sposób, odpowiedzialność spółki matki Braskem SA została rozszerzona na wszystkie podmioty w łańcuchu wartości, w tym na jej spółki zależne.

Rozszerzenie odpowiedzialności na spółkę matkę – na przykładzie decyzji sądu w Rotterdamie – stanowi istotny mechanizm zapobiegania naruszeniom praw człowieka oraz ochrony środowiska w całych łańcuchach wartości i wpisuje się w praktykę orzecznictwa państw *common law*, omówioną w rozdziale 1. Zgodnie z prawami dotyczącymi *due diligence* CSDDD, istnieje uzasadniona relacja między podmiotami w ramach łańcucha wartości, co prowadzi do uznania spółki dominującej (matki) za odpowiedzialną za działania wszystkich jednostek zależnych⁹⁴⁸. Powyższa sprawa potwierdza też twierdzenie, że: „zajmując się globalnymi łańcuchami wartości, te przepisy muszą mieć skutki ekstraterytorialne, zgodne z pewną interpretacją obowiązku państwa do egzekwowania przez strony trzecie praw człowieka, ponieważ nie ma żadnej zasady zakazującej państwom uchwalania przepisów ekstraterytorialnych regulujących działalność przedsiębiorstw obecnych na ich terytorium”⁹⁴⁹.

⁹⁴⁸ J. Camy, *La diligence des sociétés transnationales en matière de droits fondamentaux : étude de droit français et de droit anglais (devoir de vigilance et duty of care)*, rozprawa doktorska, Université de Nanterre – Paris X, 2022, NNT: 2022PA100049, dostęp: <https://theses.hal.science/tel-03941359> (dostęp: 23.05.2025).

⁹⁴⁹ „En s'intéressant aux chaînes d'approvisionnement mondiales, ces législations sont nécessairement dotées d'effets extraterritoriaux compatibles avec une certaine interprétation de l'obligation de l'État de faire respecter par les tiers les droits de l'Homme, aucune règle ne prohibant à l'État d'édicter des règles extraterritoriales régissant les activités d'entreprises présentes sur son territoire.” [w:] TJ Paris, wyrok z 28 lutego 2023 r., nr 22/53942, „Dalloz” 2023, s. 975, glosa: V. Monteillet, G. Leray; „Journal de l'Administration” 2023, nr 677, s. 13, glosa: X. Delpech; „Revue critique de droit international privé” 2023, s. 849, nota: H. Muir Watt; „Revue trimestrielle de droit commercial” 2023, s. 369, glosa: A. Lecourt.

Na podstawie przywołanych wyroków można wyróżnić ostatnią cechę CSL, którą jest rozszerzona jurysdykcja krajów macierzystych spółek matek. Zgodnie z tradycyjnymi zasadami prawnymi, czyny i zaniechania grupy korporacyjnej działającej poprzez swoją spółkę zależną w kraju goszczącym powinny być oceniane przez sądy tego kraju.⁹⁵⁰ w ramach CSL jednak tworzone są bezpośrednie obowiązki spółek dominujących wobec potencjalnych ofiar w krajach goszczących. W praktyce oznacza to, że jurysdykcja terytorialna kraju goszczącego jest przynajmniej częściowo zastępowana przez przepisy prawa kraju macierzystego.

Z drugiej strony może to budzić obawy dotyczące rozszerzenia odpowiedzialności poszczególnych „firm wiodących”⁹⁵¹. W literaturze proponuje się rozwiązanie tego problemu poprzez model wspólnej odpowiedzialności, w którym cała globalna sieć wartości staje się adresatem zobowiązań. Odpowiedzialność ta opiera się na zasadzie proporcjonalności stosunków umownych, uwzględniając zarówno udział poszczególnych podmiotów w powstaniu szkody, jak i ich udział w generowaniu oraz przejmowaniu wartości.⁹⁵² Alternatywnym lub uzupełniającym rozwiązaniem może być wprowadzenie modeli funduszowych, które służyłyby rekompensacie szkód i naprawieniu strat⁹⁵³.

5.3. Działania weryfikacyjne

Działania weryfikacyjne podejmowane w ramach *due diligence CSDDD* odnoszą się do jego funkcji jako usystematyzowanego procesu oceny i zarządzania ryzykiem. Jak wskazał SRSG, „[w] celu wypełnienia odpowiedzialności przedsiębiorstwa za poszanowanie praw człowieka wymagane jest przeprowadzenie *due diligence*. Pojęcie to opisuje kroki, które firma musi podjąć, aby stać się świadomą, zapobiegać i radzić sobie z negatywnymi skutkami dla praw człowieka”⁹⁵⁴. Wymogi, które przedsiębiorstwa muszą spełniać w ramach tego procesu, obejmują zestaw wyraźnie zdefiniowanych etapów, w tym:

⁹⁵⁰ K. Hofstetter, *From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Liability?...*, op. cit.

⁹⁵¹ A. Beckers, M. Kühlert, C. Liedtke, H. W. Micklitz, *A Legal Framework for Global Value Chains*, Wuppertal Institute 2021, https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/misc/Legal_Framework_Global_Value_Chains.pdf (dostęp: 23.05.2025).

⁹⁵² J. Salminen, *Contract-Boundary-Spanning Governance Mechanisms: Conceptualizing Fragmented and Globalized Production as Collectively Governed Entities*, „Indiana Journal of Global Legal Studies” 2016, t. 23, nr 2, art. 11, <https://www.repository.law.indiana.edu/ijgls/vol23/iss2/11> (dostęp 23.05.2025)

⁹⁵³ A. Beckers, M. Kühlert, C. Liedtke, H. W. Micklitz, *A Legal Framework for Global Value Chains...*, op. cit.

⁹⁵⁴ “[t]o discharge the [corporate] responsibility to respect [human rights] requires due diligence. This concept describes the steps a company must take to become aware of, prevent and address adverse human rights impacts” [w:] J. G. Ruggie, *Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises...*, op. cit.

1. Identyfikacja i ocena (potencjalnego) negatywnego wpływu na prawa człowieka i środowisko (dalej: *ocena wpływu*, por. 5.3.1.),
2. Integracja i podejmowanie działań w odpowiedzi na wyniki oceny, w tym wdrażanie skutecznych środków zaradczych (dalej: *działanie*, por. 5.3.2.),
3. Monitorowanie skuteczności podjętych działań (dalej: *śledzenie*, por. 5.3.3.),
4. Komunikacja zewnętrzna na temat (potencjalnych) negatywnych skutków oraz sposobu reakcji na nie (dalej: *komunikowanie*, por. 5.3.4.)⁹⁵⁵.

Są to podstawowe, uniwersalne elementy procedury due diligence, które – według Oliviera De Schuttera i in. – występują w systemach regulacyjnych różnych państw⁹⁵⁶. Choć mają one charakter uniwersalny na poziomie ogólnej logiki procesu, ich praktyczna implementacja musi być dostosowana do specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa. Systemy te charakteryzują się podobną strukturą proceduralną i wdrażają kluczowe komponenty za pomocą tzw. „rozsądnych kroków” (ang. *reasonable steps*), które stanowią uznany standard odpowiedzialnego działania przedsiębiorstw w różnych reżimach prawnych. Powyższe etapy pozostają w zgodzie z koncepcją due diligence w zakresie praw człowieka, przedstawioną w Wytycznych ONZ. Jednocześnie należy podkreślić, że – w którym proces *due diligence* CSDDD osadzony jest w ramach ładu korporacyjnego – jego wdrożenie powinno być ściśle powiązane z wewnętrznymi politykami oraz systemami zarządzania ryzykiem. Oznacza to, że *due diligence* CSDDD nie może być traktowane jako jedno, sztywne rozwiązanie dla wszystkich. Przeciwnie – powinno być projektowane adekwatnie do możliwości i potrzeb danego podmiotu, z uwzględnieniem kosztów adaptacji, a także uwarunkowań branżowych i sektorowych, w których działa przedsiębiorstwo. Właściwe ukierunkowanie tych działań umożliwiają zasady priorytetyzacji i proporcjonalności wskazane w pkt 5.2.2. Tylko takie podejście umożliwia właściwą identyfikację kluczowych oddziaływań społecznych oraz wyzwań w zakresie ochrony praw człowieka.

5.3.1. Ocena wpływu

⁹⁵⁵ UN Working Group on Business and Human Rights & United Nations Development Programme, *Human Rights Due Diligence in Practice: A Guide to Effective Human Rights and Environmental Due Diligence*, draft version, December 2023, https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-12/undp-unwg_hrdde_guide_draft.pdf (dostęp: 3.08.2024).

⁹⁵⁶ O. De Schutter, A. Ramasastry, M.B. Taylor, R.C. Thompson, *Human Rights Due Diligence: The Role of States*, International Corporate Accountability Roundtable, European Coalition for Corporate Justice, Canadian Network on Corporate Accountability, 2012, s. 55.

Ocena wpływu w swojej podstawowej wersji obejmuje dwie główne czynności: identyfikację oraz ocenę. „Identyfikacja” oznacza rozpoznanie zagrożeń lub wpływów na podstawie określonych cech lub wskaźników⁹⁵⁷. Z kolei „ocena” polega na sformułowaniu opinii lub wniosku wynikającego z przeprowadzonej analizy⁹⁵⁸. Granice językowe wskazują, że ocena wpływu służy określeniu – poprzez pomiar lub podsumowanie – potencjalnych skutków, które mogą dotyczyć różnych grup społecznych w wyniku określonych działań⁹⁵⁹. W tym kontekście, „negatywny wpływ” oznacza zarówno deklarowane, jak i niezamierzone konsekwencje prowadzenia działalności gospodarczej, a koncepcja przybiera formę rozszerzoną: po pierwsze, wykracza poza poziom pojedynczego projektu, obejmując całość działań przedsiębiorstwa⁹⁶⁰. Po drugie, ma charakter partycypacyjny – wymaga uwzględnienia wyników badań oraz zaangażowania potencjalnie dotkniętych posiadaczy praw i innych interesariuszy⁹⁶¹. Ostatecznie, ocena wpływu pełni funkcję planistyczną, skupiając się na przewidywaniu oraz zapobieganiu niepożądanym skutkom, a nie tylko ich analizie *ex post*⁹⁶².

Termin „ocena wpływu” wywodzi się z lat 70. XX wieku, kiedy to powstały pierwsze mechanizmy służące ochronie środowiska – zwłaszcza w postaci oceny oddziaływania na środowisko (ang. *Environmental Impact Assessment*, EIA), stanowiącej odpowiedź na narastające obawy społeczne związane z negatywnymi skutkami rozwoju przemysłowego⁹⁶³. Z czasem koncepcja ta została rozwinięta również w obszarze praw człowieka (ang. *Human Rights Impact Assessment*, HRIA), z odniesieniem do Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka. Równolegle wykształciła się także ocena wpływu społecznego (ang. *Social Impact Assessment*, SIA)⁹⁶⁴. Wszystkie te podejścia są dziś standardowo wykorzystywane

⁹⁵⁷ Hasło „Identyfikować”, [w:] *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/identyfikowac> (dostęp: 17.10.2024).

⁹⁵⁸ Hasło „Ocena” [w:] *Słownik Języka Polskiego* <https://sjp.pwn.pl/sjp/ocena;2492427.html> (dostęp: 24 maja 2025 r.). (dostęp: 17.10.2024).

⁹⁵⁹ “In general, however, social impact assessment refers to assessing (as in measuring or summarizing) a broad range of impacts (or effects, or consequences) that are likely to be experienced by an equally broad range of social groups as a result of some course of action.” [w:] W.R. Freudenburg, *Social Impact Assessment*, „Annual Review of Sociology” 1986, nr 12(1), s. 452.

⁹⁶⁰ C. Adelle, S. Weiland, *Policy assessment: the state of the art*, „Impact Assessment and Project Appraisal” 2012, nr 30(1), s. 25.

⁹⁶¹ N. Götzmann, „Chapter 1: Introduction to the Handbook on Human Rights Impact Assessment: Principles, methods and approaches”, [w:] *Handbook on Human Rights Impact Assessment*, Cheltenham 2019, Edward Elgar Publishing, <https://doi.org/10.4337/9781788970006.00008> (dostęp: 24.05.2025).

⁹⁶² W.R. Freudenburg, *Social Impact Assessment...*, op. cit.

⁹⁶³ “Formal environmental impact assessment (EIA) processes were established by governments in North America during the early 1970s to satisfy growing public concerns over the environmental impacts of uncontrolled industrial and economic development.” [w:] A.J. MacKinnon, P.N. Duinker, T.R. Walker, *The Application of Science in Environmental Impact Assessment*, Routledge 2019, s. 1.

⁹⁶⁴ N. Götzmann, „Chapter 1: Introduction to the Handbook on Human Rights Impact Assessment: Principles, methods and approaches”..., op. cit.

w procesie *due diligence* CSDDD, w celu kompleksowej analizy wpływu działalności na ludzi i środowisko.

Procedura oceny wpływu powinna obejmować takie etapy jak: przygotowanie, badanie przesiewowe, określenie zakresu, gromadzenie danych, konsultacje społeczne, analiza, zalecenia i wnioski, ocena oraz monitoring skutków, a także opracowanie raportu⁹⁶⁵. Choć brak jednolitej metodologii, kolejne oceny mogą być usprawniane na podstawie wcześniejszych doświadczeń⁹⁶⁶. Skuteczność tej procedury zależy od zgodności z międzynarodowymi standardami dotyczącymi praw człowieka i ochrony środowiska, których fundamentem są zasady: powszechności, niezbywalności, niepodzielności, współzależności, równości i niedyskryminacji, uczestnictwa oraz przejrzystości⁹⁶⁷. Proces oceny powinien być jawny, oparty na zaangażowaniu interesariuszy oraz zapewniać niezależny monitoring i przegląd⁹⁶⁸. Dodatkowo międzynarodowe instrumenty zawierają szereg zobowiązań dla państw i przedsiębiorstwa w zakresie poszanowania, ochrony i realizacji praw człowieka⁹⁶⁹. Jeśli te prawa człowieka nie są przestrzegane, osoby dotknięte mogą szukać środków zaradczych i żądać rozliczenia⁹⁷⁰. Zatem oprócz powyższych standardów, istotnym jest także nacisk na rozliczalność (ang. *accountability*) – obejmującą dostęp do środków zaradczych (ang. *access to remedy*)⁹⁷¹.

Takie usystematyzowane podejście do identyfikacji kluczowych czynników wpływu i zagrożeń stanowi już dobrze ugruntowany element istniejących systemów i procesów zarządzania. Przykładem tego jest Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. W sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie

⁹⁶⁵ K. Salcito, J. Utzinger, M. Weiss, A. Münch, B. Singer, G. Krieger, M. Wielga, *Assessing human rights impacts in corporate development projects*, „Environmental Impact Assessment Review” 2013, nr 42, s. 41. E. Felner, *Human rights impact assessments: A review of the literature, differences with other forms of assessments and relevance for development*, Washington, DC 2013, Nordic Trust Fund & World Bank, s. xii.

⁹⁶⁶ “Each methodology has to respond to the requirements of the assessment itself and methodologies should improve over time as each assessment process gains from the experience of previous assessments.” [w:] S. Walker, *The future of human rights impact assessments of trade agreements*, Antwerp 2009, Intersentia, s. 86.

⁹⁶⁷ United Nations Sustainable Development Group, *The Human Rights-Based Approach to Development Cooperation: Towards a Common Understanding among the United Nations*, 2003, https://unsdg.un.org/sites/default/files/6959-The_Human_Rights_Based_Approach_to_Development_Cooperation_Towards_a_Common_Understanding_a_mong_UN.pdf (dostęp: 23.10.24).

⁹⁶⁸ J. Harrison, *Establishing a meaningful human rights due diligence process for corporations: learning from experience of human rights impact assessment*, „Impact Assessment and Project Appraisal” 2013, vol. 31, nr 2, DOI: 10.1080/14615517.2013.774718 (dostęp: 24.05.2025).

⁹⁶⁹ A. González, *Evaluating the human rights impact of investment projects: Background, best practices, and opportunities*, Mexico City: PODER 2014, s. 55.

⁹⁷⁰ Ibidem.

⁹⁷¹ N. Götzmann, „Chapter 1: Introduction to the Handbook on Human Rights Impact Assessment: Principles, methods and approaches”..., op. cit.

ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), którego Załącznik i dotyczy wewnętrznej oceny środowiskowej przeprowadzanej przez organizacje uczestniczące w systemie⁹⁷².

5.3.1.1 Zakres oceny wpływu

Operując wykładnią celowościową Wytycznych ONZ oraz Wytycznych OECD, należy podkreślić, że zakres oceny wpływu powinien obejmować pełne spektrum relacji biznesowych przedsiębiorstwa. Niezależnie od przyjętego podejścia – łańcucha wartości, na którym koncentrują się Wytyczne ONZ, czy łańcucha dostaw, wskazywanego w Wytycznych OECD – ocena ta powinna mieć jak najszerszy zasięg, uwzględniający integrację obu koncepcji. W praktyce oznacza to konieczność zidentyfikowania wszystkich podmiotów funkcjonujących w ramach łańcucha wartości, które realizują działania zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio na rzecz przedsiębiorstwa dominującego – niezależnie od tego, czy są one zlokalizowane w części upstream, czy downstream. Kluczowe jest jednocześnie przypisanie tym podmiotom odpowiadających im kategorii działań w ramach kompleksowej mapy łańcucha wartości, co umożliwi dalszą analizę potencjalnego wpływu ich działalności na prawa człowieka oraz inne istotne obszary oddziaływania. Na podstawie tak skonstruowanej mapy łańcucha wartości przeprowadza się następnie ocenę potencjalnego negatywnego wpływu działalności gospodarczej na prawa człowieka. Weryfikacja ta powinna w pierwszej kolejności obejmować międzynarodowo uznane prawa człowieka, rozumiane co najmniej jako prawa wyrażone w Międzynarodowej Karcie Praw Człowieka⁹⁷³. W odniesieniu do kwestii środowiskowych, ramy oceny wyznaczają również dokumenty o charakterze międzynarodowym. W odróżnieniu jednak od praw człowieka, których katalog ma charakter uniwersalny, zakres środowiskowych skutków działalności przedsiębiorstwa jest w dużej mierze zdeterminowany jego lokalizacją i kontekstem operacyjnym. Dlatego przedsiębiorstwo, posługując się danymi przestrzennymi i środowiskowymi, powinno przeprowadzić analizę oddziaływania swojej działalności na konkretne komponenty środowiska – na przykład w odniesieniu do gazów cieplarnianych, która stanowi jedno z kluczowych źródeł antropogenicznych zmian klimatycznych. Ograniczenie tych emisji stanowi jeden z głównych celów Porozumienia Paryskiego, a więc

⁹⁷² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. W sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu (EMAS), Dz. Urz. UE L 342, 22.12.2009.

⁹⁷³ UN Working Group on Business and Human Rights & United Nations Development Programme, *Human Rights Due Diligence in Practice: A Guide to Effective Human Rights and Environmental Due Diligence...*, op. cit.

powinno być integralnym elementem oceny wpływu środowiskowego w ramach *due diligence* CSDDD.

5.3.2. Działanie

Wytyczne ONZ w kontekście *due diligence* w zakresie praw człowieka, wymagają podjęcia właściwych działań, w momencie, kiedy negatywny wpływ został już rozpoznany na etapie identyfikacji i oceny⁹⁷⁴. Przenosząc tę zasadę na poziom ogólny, ocena wpływu nie powinna być przeprowadzana jako działanie autonomiczne *per se*, lecz *per aliud*, co oznacza, że powinna prowadzić do konkretnych rezultatów i wdrożenia odpowiednich rozwiązań.

Przedsiębiorstwo powinno dostosować swoją reakcję, bazując zarówno na swoim związku z danym wpływem, jak i na swojej zdolności do wprowadzania zmian w ramach relacji biznesowych. Rodzaj odpowiednich działań będzie się różnić w zależności od:

a. Stopnia odpowiedzialności przedsiębiorstwa:

(a) Czy przedsiębiorstwo bezpośrednio powoduje negatywny skutek, przyczynia się do niego, czy też jest z nim powiązane poprzez relacje biznesowe – po zidentyfikowaniu odpowiedniej kategorii „przyczyny”, przedsiębiorstwo powinno podjąć działania mające na celu zapobieganie lub wyeliminowanie tego wpływu⁹⁷⁵. Zgodnie z Wytyczną 19, jeżeli przedsiębiorstwo bezpośrednio powoduje negatywny wpływ, jest zobowiązane do jego całkowitej eliminacji⁹⁷⁶. Natomiast w sytuacji, gdy przyczynia się do powstania negatywnego skutku, przedsiębiorstwo ma obowiązek go złagodzić, wykorzystując swoje możliwości nacisku⁹⁷⁷.

b. Możliwości wpływu na sytuację:

(b) W przypadkach „przyczyniania się” lub „bezpośredniego powiązania”, przedsiębiorstwo zazwyczaj nie jest w stanie samodzielnie wyeliminować lub zapobiec negatywnemu wpływowi⁹⁷⁸. Zakres działań zależy wówczas od

⁹⁷⁴ 19 Wytyczna ONZ.

⁹⁷⁵ B. Fasterling, Guiding Principle 19: Acting Upon Human Rights Impact Assessments, [w:] *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, Cheltenham 2023, Edward Elgar Publishing, rozdz. 19, dostęp: 30.10.2024, DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800375673.00030> (dostęp: 25.05.2025).

⁹⁷⁶ Podobnie jak w CSDDD, przedsiębiorstwo może – w ostateczności – zakończyć relacje biznesowe, jeżeli nie ma możliwości złagodzenia lub ograniczenia potencjalnych negatywnych skutków za pomocą innych dostępnych środków.

⁹⁷⁷ Wytyczna 19 ONZ; OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, Paryż 2018, <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf> (dostęp: 25.05.2025).

⁹⁷⁸ B. Fasterling, Guiding Principle 19: Acting Upon Human Rights Impact Assessments..., op. cit.

zdolności firmy do wywierania wpływu na daną sytuację — im większa siła wpływu (ang. *leverage*), rozumiana jako możliwość poprawy sytuacji przez wpływanie na inne podmioty w ramach sieci relacji⁹⁷⁹, tym bardziej zdecydowane działania są oczekiwane. Wynika ona z różnych czynników zależnych od zakresu i głębokości relacji między tymi podmiotami, takich jak:

- (i) Zakres kontroli, jaką przedsiębiorstwo ma nad działalnością danego podmiotu;
- (ii) Zasady współpracy określone w umowach między przedsiębiorstwem a danym podmiotem;
- (iii) Udział przedsiębiorstwa w obrotach lub działalności podmiotu, co może wpłynąć na jego decyzje;
- (iv) Zdolność przedsiębiorstwa do motywowania podmiotu do poprawy praktyk w zakresie praw człowieka, np. poprzez możliwość zapewnienia przyszłych zamówień, korzyści reputacyjnych lub wsparcie w zakresie rozwoju organizacyjnego;
- (v) Korzyści wynikające z współpracy z danym przedsiębiorstwem, takie jak poprawa reputacji, a także ryzyko, jakie niesie za sobą zerwanie tej współpracy;
- (vi) Zdolność przedsiębiorstwa do wpływania na inne podmioty – np. inne firmy, organizacje czy stowarzyszenia – w celu poprawy ich standardów w zakresie praw człowieka;
- (vii) Możliwość wywierania wpływu na rządy, zarówno lokalne, jak i centralne, aby te wymusiły na podmiocie przestrzeganie norm związanych z prawami człowieka⁹⁸⁰.

5.3.3. Śledzenie

Śledzenie stanowi kontynuację działań podjętych przez przedsiębiorstwa w związku z ich wpływem na prawa człowieka i środowisko. Wymaga od przedsiębiorstw uważnego obserwowania skuteczności działań w zakresie zapobiegania i rozwiązywania (potencjalnych)

⁹⁷⁹ S. Wood, *The Case for Leverage-Based Corporate Human Rights Responsibility*, „Business Ethics Quarterly” 2012, nr 1, t. 22, https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=2175&context=scholarly_works (dostęp: 25.05.2025).

⁹⁸⁰ Office of the High Commissioner for Human Rights, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide*, op. cit.

negatywnych skutków dla praw człowieka i środowiska⁹⁸¹. Chociaż 20 Wytyczna ONZ używa terminu „śledzenie”, może ona obejmować również „monitorowanie”, czego przykładem są *Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w odpowiedzialnym prowadzeniu działalności biznesowej*. Dokument ten traktuje oba pojęcia jako powiązane i zaleca przedsiębiorstwom „monitorowanie i śledzenie” wdrażania oraz skuteczności ich działań w ramach due diligence⁹⁸². Ten etap umożliwia przedsiębiorstwom uczenie się i doskonalenie, ponieważ na podstawie śledzenia możliwe jest udoskonalenie działań przedsiębiorstwa w zakresie due diligence⁹⁸³.

5.3.4. Komunikowanie

Komunikowanie jest ostatnim krokiem w procesie identyfikacji, oceny i reagowania na zagrożenia dla praw człowieka i środowiska oraz śledzenia skuteczności tych reakcji⁹⁸⁴. Jego funkcją jest zapewnienie interesariuszy, w tym inwestorów i organów regulacyjnych, że przedsiębiorstwo posiada odpowiednie procedury zarządzania określonymi rodzajami ryzyka⁹⁸⁵. Komunikacja w zakresie due diligence powinna być maksymalnie przejrzysta i szczegółowa, obejmując polityki przedsiębiorstwa dotyczące praw człowieka, ochrony środowiska, opis wdrożonych procedur, identyfikację ryzyk oraz charakter i proces wdrażania środków łagodzących⁹⁸⁶.

5.3.4.1. Sprawozdawczość

20 (a) Wytyczna ONZ wskazuje na odpowiedzialność za poszanowanie praw człowieka i *per analogiam* środowiska powinno opierać się na odpowiednich wskaźnikach jakościowych i ilościowych.⁹⁸⁷ Dane te powinny być zebrane ze wszystkich etapów procesu *due diligence* CSDDD i wszystkich kontaktów z zainteresowanymi stronami⁹⁸⁸. W komentarzu do tej

⁹⁸¹ UN Working Group on Business and Human Rights & United Nations Development Programme, *Human Rights Due Diligence in Practice: A Guide to Effective Human Rights and Environmental Due Diligence...*, op. cit.

⁹⁸² OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct...*, op. cit.

⁹⁸³ A. Rühmkorf, *Chapter 20: Guiding Principle 20: Tracking Business Human Rights Responses*, w: *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, Cheltenham 2023, Edward Elgar Publishing, dostęp: 30.10.2024, <https://doi.org/10.4337/9781800375673.00031> (dostęp: 25.05.2025).

⁹⁸⁴ Ibidem.

⁹⁸⁵ O. De Schutter, A. Ramasastry, M.B. Taylor, R.C. Thompson, *Human Rights Due Diligence: The Role of States*, s. 57.

⁹⁸⁶ Ibidem

⁹⁸⁷ 20(a) Wytyczna ONZ.

⁹⁸⁸ L.C. Backer, *From Institutional Misalignment to Socially Sustainable Governance: The Guiding Principles for the Implementation of the United Nation's 'Protect, Respect and Remedy' and the Construction of Inter-Systemic Global Governance*, „Pacific McGregor Global Business & Development Law Journal” 2011, s. 135.

wytycznej, zaleca się integrację z odpowiednimi procesami sprawozdawczymi z odniesieniem do obowiązków korporacji w zakresie działań naprawczych⁹⁸⁹. W tym kontekście monitoring skuteczności działań oraz odpowiedzialność za ich realizację przybierają charakter przede wszystkim komunikacji wewnętrznej. Jej celem analiza i optymalizację działań przedsiębiorstwa w celu minimalizacji negatywnego wpływu na prawa człowieka oraz środowisko. Natomiast komunikacja zewnętrzna obejmuje formalną sprawozdawczość, o której mowa w 21 Wytycznej ONZ, nakładającej obowiązek raportowania na przedsiębiorstwa, których działalność lub kontekst operacyjny stwarzają ryzyko poważnego wpływu na prawa człowieka⁹⁹⁰. Wymogi dotyczące mierzenia, rejestrowania, raportowania i komunikowania są wyraźnie powiązane z dyskursem na temat rozliczalności korporacyjnej w zakresie praw⁹⁹¹. W przypadku rozliczalności powiązanej z komunikacją wewnętrzną, może ona przybrać charakter rozliczalności twardej bądź miękkiej, w zależności od jej powiązania z sankcją prawną⁹⁹². O tyle w przypadku komunikacji zewnętrznej rozliczalność należy powiązać z dostępem do konkretnych środków zaradczych. Komunikacja zewnętrzna przybiera zatem formę sprawozdawczości, czyli publicznego raportowania działań, wyników i potencjalnych zagrożeń, co umożliwia ocenę zgodności przedsiębiorstwa z wymogami prawnymi i standardami odpowiedzialności. Brak takich informacji stanowi bowiem barierę utrudniającą dostęp do środków odwoławczych w ramach mechanizmów sądowych, ponieważ uniemożliwia ocenę, czy przedsiębiorstwo podjęło wcześniej jakiegokolwiek „rozsądne kroki” w związku z potencjalnymi zagrożeniami zidentyfikowanymi w ramach *due diligence* przedsiębiorstwa. Sprawozdawczość jest zatem pierwszym krokiem do opracowania środków mających na celu złagodzenie lub naprawienie szkód i naruszeń⁹⁹³. Jej celem jest zapewnienie transparentności wobec osób i grup narażonych na ryzyko oraz innych kluczowych interesariuszy, w tym inwestorów⁹⁹⁴. w praktyce oznacza to, że firmy muszą nie tylko działać zgodnie z prawami człowieka, ale także udowodnić swoją zgodność poprzez sprawozdawczość wymaganą przez odpowiednie przepisy dotyczące raportowania. Na poziomie regionalnym obowiązek ten został uregulowany poprzez wymóg ujawniania informacji niefinansowych,

⁹⁸⁹ Zob. Komentarz do 20 Wytycznej ONZ.

⁹⁹⁰ 21 Wytyczna ONZ.

⁹⁹¹ K. McPhail, *Accounting, Ethics and Organization: Accounting for Human Rights in a Post-Sovereign World?*, [w:] *The Routledge Companion to Ethics, Politics and Organizations*, Taylor & Francis, Wielka Brytania 2015, s. 248.

⁹⁹² D. L. Owen, T. A. Swift, C. Humphrey, M. Bowerman, *The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?*, „European Accounting Review” 2000, nr 9, zeszyt 1, s. 81–98, DOI: 10.1080/096381800407950 (dostęp: 25.05.2025).

⁹⁹³ O. De Schutter, A. Ramasastry, M.B. Taylor, R.C. Thompson, *Human Rights Due Diligence: The Role of States*, s. 56.

⁹⁹⁴ Komentarz do 21 Wytycznej ONZ.

czyli „wszystkich informacji ujawnianych poza sprawozdaniami finansowymi sporządzanymi przez przedsiębiorstwo”⁹⁹⁵. Obejmują one między innymi kwestie związane ze środowiskiem, sprawami społecznymi i pracowniczymi, poszanowaniem praw człowieka oraz przeciwdziałaniem korupcji i łapownictwu⁹⁹⁶. Ujawnianie informacji niefinansowych stanowi element polityki BHR. Rada podkreśliła znaczenie tych działań, stwierdzając: „Rada odnotowuje w tym względzie wkład dyrektywy UE w sprawie ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki i grupy (...)”⁹⁹⁷. Podstawy prawne tych działań wyznaczają przede wszystkim Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE⁹⁹⁸ oraz przyjęta w 2022 Dyrektywę w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju⁹⁹⁹. W odniesieniu do *due diligence CSDDD* obydwie dyrektywy wskazują na obowiązek raportowania, jednak Dyrektywa z 2022 roku zawiera bardziej szczegółowe wymagania. Oprócz konieczności ujawnienia informacji niefinansowych dotyczących wdrożonych procesów *due diligence CSDDD* (jak wskazuje Dyrektywa z 2014 roku)¹⁰⁰⁰, Dyrektywa z 2022 roku wprowadza również wymóg ujawnienia szczegółowego opisu procesu *due diligence CSDDD* w kontekście kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem¹⁰⁰¹. Na tle powyższych przepisów należy

⁹⁹⁵ „all information disclosed outside the financial statements issued by the company” [w:] R. Malek-Yonan, M. Bakhtiar, M. Rafsanjani, *Analytical study on the importance of non-financial information in company reporting*, „International Scholars Journals”, <https://www.internationalscholarsjournals.com/articles/analytical-study-on-the-importance-of-nonfinancial-information-in-company-reporting.pdf> (dostęp: 25.05.2025).

⁹⁹⁶ Przykładowo, Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2014/95 z dnia 22 października 2014 r., zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w sprawie ujawniania informacji niefinansowych oraz informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki i grupy, stanowi tekst mający znaczenie dla Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG).

⁹⁹⁷ „The Council notes in this regard the contribution of the EU Directive on disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups” [w:] Council of the European Union, *Council conclusions on business and human rights*, document ST-10254-2016-INIT, Brussels, 20 June 2016, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10254-2016-INIT/en/pdf> (dostęp: 5.01.2025); motyw 7 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. W sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Tekst mający znaczenie dla EOG); w sprawie definicji informacji niefinansowych zob. L. Tarquinio, S.C. Posadas, *Exploring the term “non-financial information”: an academics’ view*, „Meditari Accountancy Research” 2020, t. 28, nr 5, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2019-0602> (dostęp: 25.05.2025).

⁹⁹⁸ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz.U. UE L 330 z 15.11.2014.

⁹⁹⁹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. W sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Tekst mający znaczenie dla EOG), PE/35/2022/REV/1, Dz.U. UE L 322 z 16.12.2022.

¹⁰⁰⁰ Art. 1 dodany 19a w ust. 1b) Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE.

¹⁰⁰¹ Art. 1 dodany 19a w ust. 2f) Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. W sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Tekst mający znaczenie dla EOG), PE/35/2022/REV/1, Dz.U. L 322 z 16.12.2022.

jednak zwrócić uwagę, że istnieje wyraźna różnica między obowiązkiem raportowania a obowiązkiem wdrażania *due diligence CSDDD*. Raportowanie koncentruje się na przedstawianiu działań, które zostały już podjęte (stwierdzenie faktu), oraz wyników tych działań, podczas gdy obowiązek wdrażania *due diligence CSDDD* obejmuje proaktywne zarządzanie ryzykiem, mające na celu zapobieganie lub łagodzenie negatywnych skutków działalności przedsiębiorstwa¹⁰⁰². Obowiązek raportowania wymaga zatem ujawnienia informacji o procesach, które zostały zrealizowane, natomiast wdrożenie *due diligence CSDDD* to ciągły proces oceny, monitorowania i podejmowania działań w celu zidentyfikowania, oceny i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do kwestii związanych z prawami człowieka oraz środowiskiem¹⁰⁰³.

5.4. *Due diligence CSDDD* jako standard staranności

Drugim obszarem, w którym *due diligence CSDDD* odgrywa kluczową rolę, jest jego funkcja jako prawnego standardu staranności. W tym ujęciu *due diligence CSDDD* pełni rolę normatywnego standardu, który wyznacza poziom należytej staranności wymaganej przez prawo publiczne – w odróżnieniu od działań weryfikacyjnych podejmowanych w ramach ładu korporacyjnego, należących do sfery wewnętrznej i operacyjnej przedsiębiorstwa. Pojęcie to przeszło istotną ewolucję – od interpretacji wywodzącej się z miękkiego prawa do ukształtowania i instytucjonalizacji konkretnego standardu normatywnego. Standardy te mają dynamiczny charakter i z tego powodu należą raczej do sfery *ius* aniżeli *lex*¹⁰⁰⁴. Jak wskazano w pierwszym rozdziale, mogą wynikać zarówno z reguł i zasad obowiązujących w danym systemie prawnym, jak i funkcjonować niezależnie od nich. Tadeusz Biernat zauważa: „Pojęcie standardu odnosi się do wzorca postępowania, a równocześnie stanowi ideowy punkt odniesienia dla podejmowanych działań. Standardy wyznaczają sposób postępowania i kierunek działania, a ich specyficzne cechy przejawiają się w dwóch wymiarach. Z jednej strony, jako wzorzec normatywny, mają niejednorodną naturę – mogą wynikać, przenikać się i być w różny sposób „skonfigurowane” z zasadami, normami i regułami (zarówno należącymi

¹⁰⁰² A. Beckers, *Globale Wertschöpfungsketten: Theorie und Dogmatik unternehmensbezogener Pflichten...*, op. cit.

¹⁰⁰³ European Law Institute, *Business and Human Rights: Access to Justice and Effective Remedies*, Vienna 2021, dostępny pod adresem: https://www.europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user_upload/p_eli/Publications/ELI_Report_on_Business_and_Human_Rights.pdf (dostęp: 6.01.2025).

¹⁰⁰⁴ M. Żak, *Pojęcie standardu prawnego w sieciowym systemie prawa*, „Przegląd Prawa Publicznego” (PPP) 2019, nr 1, https://www.researchgate.net/publication/366920483_Mariola_Zak_Pojecie_standardu_prawnego_w_sieciowym_systemie_prawa_Przegląd_Praw_Publicznego_nr_12019 (dostęp: 25.05.2025).

do systemu prawa, jak i do innych systemów normatywnych). Z drugiej strony, w przypadku ich agregacji, mogą one tworzyć własne, wyodrębnione systemy”¹⁰⁰⁵. Podobną myśl rozwija Mariola Żak, podkreślając, że: „Pojęcie standardu prawnego odnosi się do prawa w działaniu, procesu konstruowania znaczenia normatywnego, a także wzorca uporządkowanej, stabilnej praktyki stosowania prawa, dostosowanej do aktualnych relacji między uczestnikami życia prawnego”¹⁰⁰⁶. W konsekwencji, we współczesnym prawie – zwłaszcza w kontekście funkcjonowania korporacji transnarodowych, które operują w modelu sieciowym (heterarchicznym, opartym na współzależnościach różnych podmiotów zamiast hierarchicznej struktury) – kluczowe stają się mechanizmy kształtowania i stosowania prawa w dynamicznym, sieciowym środowisku¹⁰⁰⁷. Oznacza to, że aspekt proceduralny zyskuje na znaczeniu kosztem aspektu materialnego, a więc istotniejsze staje się *jak* prawo jest tworzone i wdrażane, niż same reguły i zasady, które określa. W tak funkcjonującym systemie standardy ujednolicają sposób interpretacji i stosowania prawa¹⁰⁰⁸.

Due diligence CSDDD zostało stworzone na podstawie idei wynikającej z CSR, stając się fundamentem do określenia standardów, które muszą być spełnione w praktyce. Wraz z przejściem z CSR na sformalizowany model odpowiedzialności CSL, standardy *due diligence* CSDDD stały się punktem odniesienia lub „jednostką miary” do oceny, w jakim stopniu krajowe procedury prawne są zgodne z zasadami, które przedsiębiorstwa mają obowiązek przestrzegać.

Źródła normatywnego standardu *due diligence* przedsiębiorstwa mogą mieć dwojaki charakter. Po pierwsze, wynikają one z ustaw szczególnych, które wprost nakładają obowiązki w zakresie *due diligence* przedsiębiorstwa względem łańcuchów wartości. Po drugie, standard ten może być wywodzony z ogólnych przepisów prawa, takich jak regulacje dotyczące należytej staranności w systemie *statute law*, czy obowiązek *duty of care* funkcjonujący w systemie *common law*¹⁰⁰⁹. Zgodnie z jednym ze stanowisk, przeprowadzenie *due diligence* jest porównywalne do działania rozsądnego człowieka (firmy) (ang. *reasonable man*) w celu

¹⁰⁰⁵ T. Biernat, *Między polityką i prawem. Problem „upolitycznienia” tworzenia prawa*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2017, nr 110, <https://doi.org/10.19195/0137-1134.110.9> (dostęp: 25.05.2025).

¹⁰⁰⁶ M. Żak, *Pojęcie standardu prawnego w sieciowym systemie prawa...*, *op. cit.*

¹⁰⁰⁷ Ibidem.

¹⁰⁰⁸ M. Muzyka, 1.2. *Koncepcje standardu prawnego ochrony*, [w:] *Skarga na przewlekłość postępowania cywilnego*, Warszawa 2023, Lex.

¹⁰⁰⁹ C. van Dam, *Tort Law and Human Rights: Brothers in Arms. On the Role of Tort Law in the Area of Business and Human Rights*, „Journal of European Tort Law” 2011, t. 2, nr 3, <https://doi.org/10.1515/jetl.2011.221> (dostęp: 25.05.2025). S. Deva, *Regulating Corporate Human Rights Violations: Humanizing Business*, Wielka Brytania: Taylor & Francis 2012, s. 34.

uniknięcia szkód dla osób, na które działalność firmy może mieć przewidywalny wpływ¹⁰¹⁰. W związku z tym procedura due diligence może zostać przez sąd uznana za standard staranności w sprawach dotyczących ochrony praw człowieka i środowiska, zwłaszcza w kontekście zarzutu zaniedbania¹⁰¹¹. Takie rozumienie odpowiada przywołanemu już opisowi *due diligence* przez SMSG, który wskazał, że *due diligence* stanowi wymóg „nie szkodenia”: „Jest to taka miara roztropności, działalności lub staranności, jakiej należy oczekiwać od rozsądnej i ostrożnej [osoby lub przedsiębiorstwa] w danych okolicznościach; nie mierzona żadnym bezwzględnym standardem, ale zależna od względnych faktów konkretnego przypadku. W kontekście Wytycznych ONZ *due diligence* w zakresie praw człowieka obejmuje ciągły proces zarządzania, który rozsądne i ostrożne przedsiębiorstwo musi podjąć w świetle swoich okoliczności (w tym sektora, kontekstu operacyjnego, wielkości i podobnych czynników), aby spełnić odpowiedzialności za poszanowanie praw człowieka”¹⁰¹². Odwołał się tym samym do rzymskiej¹⁰¹³ zasady *neminem laedere*¹⁰¹⁴ oraz pojęcia szkody. W tym komentatorzy upatrują odniesień do rozumienia *due diligence* jako jednego z możliwych cywilistycznych standardów należytej staranności: „*Due diligence* jako prawny standard staranności [ang. *standard of care*] opiera się na podstawowej zasadzie prawa deliktów lub niedbalstwa - sformułowanej w różny sposób, ale o podobnym charakterze w jurysdykcjach

¹⁰¹⁰ “Carrying out ‘due diligence’ is akin to acting as a reasonable man (company) in order to avoid damage to people who can be foreseeably affected by the company’s activities.” [w:] C. van Dam, *Submission to the Joint Committee on Human Rights: Call for Evidence – Business and Human Rights*, maj 2009, s. 1.

¹⁰¹¹ At some point, therefore, it is not inconceivable that human rights due diligence may be cited by a court as a standard of care in a negligence case [w:] J. Sherman, A. Lehr, *Human Rights Due Diligence: Is It Too Risky?*, „Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper” nr 55, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University 2010. Zob. także L. Enneking, *Van beleid naar gepaste zorgvuldigheid in mondiale waardeketens: Over de wisselwerking tussen due diligence wetgeving en het privaatrecht*, „Nederlands Tijdschrift voor Burgerlijk Recht” 2022, nr 10, art. 43, https://www.inview.nl/document/id5a2fda05eed44389920c34a64d5adf7?ctx=WKNL_CSL_87 (dostęp: 25.05.2025).

¹⁰¹² “Such a measure of prudence, activity, or assiduity, as is properly to be expected from, and ordinarily exercised by, a reasonable and prudent [person or enterprise] under the particular circumstances; not measured by any absolute standard, but depending on the relative facts of the special case. In the context of the Guiding Principles, human rights due diligence comprises an ongoing management process that a reasonable and prudent enterprise needs to undertake, in light of its circumstances (including sector, operating context, size and similar factors) to meet its responsibility to respect human rights.” [w:] UN Office of the High Commissioner for Human Rights, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide...*, op. cit.

¹⁰¹³ M. Kuryłowicz, *Wokół pojęcia "aequitas" w prawie rzymskim*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2011, t. 15, s. 24.

¹⁰¹⁴ Czyli ogólnego obowiązku niewyrządzania szkody. Zob. W. Borysiak, *Reguły staranności a odpowiedzialność deliktowa – polemika*, „Palestra” 2023, nr 3, <https://palestra.pl/pl/czasopismo/wydanie/3-2023/arttykul/reguly-starannosci-a-odpowiedzialnosc-deliktowa-polemika> (dostęp: 19.05.2025). *Expressis verbis* ustawodawca francuski i czeski wyraził tę zasadę w porządku krajowym w ramach odpowiedzialności z tytułu czynów niedozwolonych. Reminiscencje tej zasady można doszukać się w prawie hiszpańskim i prawie polskim, także w odniesieniu do przepisów *ex delicto*. Zob. C. von Bar, U. Drobnig, G. Alpa, *The Interaction of Contract Law and Tort and Property Law in Europe: A Comparative Study*, Niemcy 2004, Sellier; P. Wysznińska-Słufińska, *Odpowiedzialność cywilna w sporcie w perspektywie prawno-porównawczej*, Warszawa 2022, Legalis.

prawa cywilnego i zwyczajowego [ang. common law] - polegającej na tym, że dana osoba powinna zachować należytą staranność, aby nie wyrządzić szkody innej osobie”¹⁰¹⁵. Taką interpretację wydaje się potwierdzać cytowany już poprzednio Przewodnik interpretacyjny wydany przez Biuro Wysokiego Komisarza ONZ ds. Praw Człowieka, gdzie odnotowano: „W kontekście Wytycznych due diligence w zakresie praw człowieka obejmuje ciągły proces zarządzania, który rozsądne i ostrożne przedsiębiorstwo musi podjąć w świetle swoich okoliczności (w tym sektora, kontekstu operacyjnego, wielkości i podobnych czynników), aby wywiązać się z obowiązku poszanowania praw człowieka”¹⁰¹⁶. W tym ujęciu due diligence jest rozumiane analogicznie, jako standard postępowania wymagany do wywiązywania się z zobowiązań¹⁰¹⁷. Można je zdefiniować jako: „miara rozważ, działania lub staranności, jaką właściwie można oczekiwać od rozsądnego i roztropnego człowieka w określonych okolicznościach; nie mierzona żadnym absolutnym standardem, ale zależna od względnych faktów danego przypadku”¹⁰¹⁸. w tym sensie, ocena zachowania standardu due diligence jest niezbędna, aby stwierdzić, czy przestrzegano normy pierwotnej postępowania, traktowanej jako norma wtórna odpowiedzialności.

Cees van Dam, postawił tezę, że główną podstawą roszczeń wobec korporacji w przypadku naruszeń praw człowieka jest brak zachowania obowiązku staranności, oraz że najlepszą drogą do ich dochodzenia jest reżim odpowiedzialności deliktowej – *ex delicto*¹⁰¹⁹. Tak samo utrzymuje David Krebs: „w kontekście odpowiedzialności cywilnej obowiązki w zakresie due

¹⁰¹⁵ „Due diligence as a legal standard of care is based on the basic tort law or negligence principle - phrased differently but similar in nature across civil and common law jurisdictions - being that a person should take reasonable care not to cause harm to another person.” [w] F. Torres-Cortés i in., *Study on due diligence requirements through the supply chain – Final report*, "European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers, British Institute of International and Comparative Law, Civic Consulting, LSE", Publications Office, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/39830> (dostęp: 25.05.2025).

¹⁰¹⁶ “In the context of the Guiding Principles, human rights due diligence comprises an ongoing management process that a reasonable and prudent enterprise needs to undertake, in the light of its circumstances (including sector, operating context, size and similar factors) to meet its responsibility to respect human rights.” [w:] UN Office of the High Commissioner for Human Rights, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide...*, op. cit.

¹⁰¹⁷ J. Bonnitcho, R. McCorquodale, *The Concept of ‘Due Diligence’ in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, „European Journal of International Law” 2017, Vol. 28, No. 3, s. 899–919, <https://doi.org/10.1093/ejil/chx042> (dostęp: 25.05.2025).

¹⁰¹⁸ Według źródła *The Law Dictionary*, due diligence oznacza: „Such a measure of prudence, activity, or assiduity, as is properly to be expected from, and ordinarily exercised by, a reasonable and prudent man under the particular circumstances; not measured by any absolute standard, but depending on the relative facts of the special case.” [w:] *The Law Dictionary*, <https://thelawdictionary.org/due-diligence/>, (dostęp: 23.11.2023).

¹⁰¹⁹ C. van Dam, *Tort Law and Human Rights: Brothers in Arms. On the Role of Tort Law in the Area of Business and Human Rights...*, op. cit.

diligence można uznać za wyznaczniki odpowiedniego wymaganego standardu staranności”¹⁰²⁰.

Mając na uwadze, że standardy mogą mieć charakter materialnoprawny lub procesowy, procedura *due diligence* CSDDD wynika z jej złożonej natury, którą wyartykułowali w tym kontekście Mark B. Taylor i inni: „Proces due diligence łączy dwa koncepcyjnie odrębne procesy; jeden polega na badaniu faktów, a drugi na ocenie tych faktów w świetle odpowiednich standardów staranności (ang. *standard of care*)”¹⁰²¹. Zatem sama formalna realizacja obowiązków *due diligence* (tzw. „box ticking”) nie wyłącza odpowiedzialności cywilnoprawnej, co wynika z oparcia jej na zasadzie winy.

W przypadku, gdy obowiązki *due diligence* CSDDD są wyraźnie uregulowane w przepisach wewnętrznych, problematyka ich realizacji jest stosunkowo klarowna. Natomiast w sytuacji, gdy brak jest takich regulacji, a standardy należytej staranności lub *duty of care* stanowią jedynie ogólną podstawę prawną, zasadniczym wyzwaniem staje się precyzyjne określenie zakresu obowiązków *due diligence* CSDDD. Umożliwi to późniejszą weryfikację ich wykonania w świetle przyjętego standardu oraz identyfikację potencjalnych przejawów niedbalstwa¹⁰²². Podstawowe obowiązki *due diligence* zostały omówione w części niniejszej rozprawy zatytułowanej „Działania weryfikacyjne”, w ramach której przedsiębiorstwo podejmuje proces identyfikacji, oceny oraz zarządzania ryzykiem związanym z jego działalnością, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu na prawa człowieka oraz środowisko. Konkretnie określenie wymogów *due diligence* CSDDD, oparte na Wytycznych ONZ oraz innych standardach analizowanych w niniejszej pracy, wydaje się być rozwiązaniem uzasadnionym i pragmatycznym. Potwierdza to również praktyka orzecznicza, na przykład Sąd Okręgowy w Hadze w sprawie Milieudefensie przeciwko Royal Dutch Shell, który przyjął tego typu wykładnię. W związku z tym taka wykładnia oparta na m.in. na Wytycznych ONZ może okazać się pomocna w precyzyjnym określeniu zakresu *due diligence* CSDDD. Drugi etap konkretyzacji dotyczy sposobu realizacji obowiązków *due diligence* CSDDD, a więc doboru odpowiednich mierników służących ocenie standardu staranności. W kontekście korporacji

¹⁰²⁰ “In the context of civil liability, due diligence obligations may be considered as the determinants of the relevant standard of care required.” [w:] D. Krebs, *Environmental Due Diligence Obligations in Home State Law with Regard to Transnational Value Chains*, [w:] P. Gailhofer, D. Krebs, A. Proelss, K. Schmalenbach, R. Verheyen (red.), *Corporate Liability for Transboundary Environmental Harm*, Springer, Cham 2023, https://doi.org/10.1007/978-3-031-13264-3_7 (dostęp: 25.05.2025).

¹⁰²¹ “The due diligence process fuses two conceptually distinct processes; one is an investigation of facts, and the other is an evaluation of the facts in light of the relevant standard of care.” [w:] M. B. Taylor, L. Zandvliet, M. Forouhar, *Due Diligence for Human Rights: A Risk-Based Approach*, Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper nr 53, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University 2009, s. 3.

¹⁰²² M. Sośniak, *Należyta staranność*, Katowice 1980, s. 96.

transnarodowych rozumienie tego standardu jest silnie osadzone w normach *soft law* oraz pod silnym wpływem prawa materialnego państw globalnej Północy. Wynika to ze specyfiki regulacji dotyczących CSL, które opierają się na stosowaniu prawa państwa siedziby przedsiębiorstwa — podmiotu obowiązków i praw związanych z *due diligence CSDDD* — co nadaje tym regulacjom charakter eksterytorialny. W konsekwencji pojawia się problem perspektywy, z której należy wyznaczać odpowiednie mierniki: czy mają one odnosić się do kraju, w którym szkoda wystąpiła, czy też do państwa siedziby przedsiębiorstwa. Kwestia ta zostanie omówiona w punkcie 6.3.1.5 niniejszej pracy, z uwzględnieniem kontekstu prawa polskiego. Niemniej jednak, w tym miejscu warto podkreślić, że kluczową rolę w ostatecznym kształtowaniu standardu odegra sąd, który będzie oceniał, jak okoliczności zewnętrzne wpływają na realizację i zakres obowiązków *due diligence CSDDD*.

Doug Cassel wskazuje, że przedsiębiorstwo nie ponosiłoby odpowiedzialności za uchybienie w zakresie *due diligence CSDDD*, jeżeli wykazało się należytyym staraniem w wykonywaniu obowiązków w ramach *due diligence CSDDD* dążąc do osiągnięcia określonego celu¹⁰²³. Z drugiej strony, niedochowanie przez spółkę należytej staranności przy wykonywaniu *due diligence* przedsiębiorstwa - jej zaniedbanie przy podejmowaniu działań zapobiegawczych lub naprawczych (lub ich braku) - prowadziło do wzruszalnego domniemania związku przyczynowego, a tym samym odpowiedzialności¹⁰²⁴. W tym kontekście rozważa się *due diligence CSDDD* jako „bezpieczną przystań” (ang. *safe harbour*), stanowiącą obronę przed odpowiedzialnością¹⁰²⁵. *Due diligence CSDDD* w roli wzorca (miernika) daje możliwość obrony przed odpowiedzialnością z tytułu zaniedbania, gdzie test prawny koncentrowałby się na tym, czy przedsiębiorstwo podjęło wystarczające kroki w celu „zidentyfikowania, zapobiegania, łagodzenia i rozliczania” swoich rzeczywistych i potencjalnych naruszeń praw człowieka¹⁰²⁶. W kwestiach spornych, obowiązek zdefiniowany

¹⁰²³ D. Cassel, *Outlining the Case for a Common Law Duty of Care of Business to Exercise Human Rights Due Diligence*, „Business and Human Rights Journal” 2016, nr 1(2), s. 179–202, doi: 10.1017/bhj.2016.15 (dostęp: 25.05.2025). Autor jednak nie wyklucza możliwości ponoszenia odpowiedzialności na innej podstawie. Zob. także: G. Skinner, *Rethinking Limited Liability of Parent Corporations for Foreign Subsidiaries' Violations of International Human Rights Law*, „Washington and Lee Law Review” 2015, vol. 72, no. 1769, <https://ssrn.com/abstract=2712891> (dostęp: 25.05.2025).

¹⁰²⁴ Ibidem.

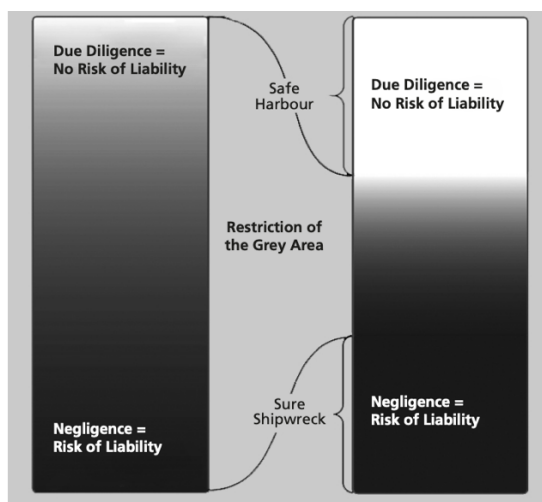
¹⁰²⁵ L. Smit, C. Bright, *The concept of a “safe harbour” and mandatory human rights due diligence*, „CEDIS Working Papers”, VARIA, nr 1, grudzień 2020, s. 1–17, <https://research.unl.pt/ws/files/43329947/CEDIS%20working%20paper%20the%20concept%20of%20safe%20harbour%201.pdf> (dostęp: 25.05.2025).

¹⁰²⁶ “where the legal test would focus on whether and how the company has exercised appropriate care: in other words, whether the company has taken objectively sufficient steps to ‘identify, prevent, mitigate and account for’ their actual and potential human rights abuses.” [w:] L. Smit, C. Bright, S. Neely, *Muddying the Waters: The Concept of a ‘Safe Harbour’ in Understanding Human Rights Due Diligence*, „Business and Human Rights Journal” 2023, nr 8(1), s. 1–17, doi:10.1017/bhj.2022.40 (dostęp: 25.05.2025).

w odniesieniu do wzorca staranności pozwalałby pozwanemu przedsiębiorstwu wykazać, że rzeczywiście spełniło prawnie wymagany standard staranności. To poziom, jakość i stopień wysiłków podejmowanych przez spółkę decydowałyby o tym, czy spełniła ona wymogi prawne¹⁰²⁷. Due diligence w tym ujęciu dotyczy sposobu działania, a nie jego rezultatów.

Z drugiej strony, *due diligence CSDDD* można rozumieć również w kontekście *sure shipwreck* (pl. pewna katastrofa statku), która odnosi się do sytuacji, w której zaniechanie jego przeprowadzenia prowadzi do nieuchronnych konsekwencji prawnych, którym można było zapobiec dzięki wcześniejszemu wykonaniu tych obowiązków¹⁰²⁸. W przypadku zaniedbania, które skutkuje powstaniem szkody, brak staranności w postaci niewykonania odpowiednich działań prewencyjnych prowadziłby do wzruszalnego domniemania odpowiedzialności.¹⁰²⁹ w tym przypadku przedsiębiorstwo, które nie spełniło minimalnych wymagań due diligence, musiałoby udowodnić, że szkoda wynika niezależnie od jego zaniedbania. Jeśli tego nie uczyni, odpowiedzialność byłaby nieuchronna – podobnie jak w przypadku *sure shipwreck* (pl. pewnej katastrofy statku), gdzie niepodjęcie odpowiednich działań skutkuje „zatonieniem” w postaci odpowiedzialności prawnej¹⁰³⁰.

Rysunek 13: Model „bezpiecznego portu” i „pewnych wraków” w ocenie ryzyka sankcji.



„Bezpieczny port” zapewnia chronioną stronę przed jakąkolwiek sankcją (stad biały kolor), podczas gdy „pewne wraki” zazwyczaj prowadzą do sankcji (czarny kolor).

¹⁰²⁷ Ibidem.

¹⁰²⁸ S. C. Morse, *Safe Harbors, Sure Shipwrecks*, „UC Davis Law Review”, vol. 49, 2016, U of Texas Law, Law and Econ Research Paper, U of Texas Law, Public Law Research Paper No. UTPUB630, <https://ssrn.com/abstract=2613543> (dostęp: 25.05.2025).

¹⁰²⁹ R. Grabosch, C. Scheper, *Corporate Obligations with Regard to Human Rights Due Diligence: Policy and Legal Approaches*, „FES International Policy Analysis”, grudzień 2015, <https://library.fes.de/pdf-files/iez/12167.pdf> (dostęp: 25.05.2025).

¹⁰³⁰ Ibidem.

Źródło: R. Grabosch, C. Scheper, *Corporate Obligations with Regard to Human Rights Due Diligence...*, *op. cit.*

Konstruując model właściwego postępowania korporacji transnarodowych, należy uwzględnić dwa kluczowe aspekty: po pierwsze, jakie zachowanie jest wymagane przez system prawny, a po drugie, jakie oczekiwania wobec tego postępowania ma otoczenie. Następnie, należy porównać te założenia z rzeczywistym postępowaniem korporacji. Obowiązki związane z *due diligence CSDDD* określają zakres odpowiedzialności za szkody, nawet jeśli dany podmiot dopuścił się ich tylko wskutek niedbałości. W związku z tym, wszelkie odstępstwa od tak ukształtowanego wzorca stanowią podstawę do rozważenia, czy możliwe jest postawienie zarzutu winy. Jak wskazano w Wytycznych ONZ, odpowiedzialność korporacji za poszanowanie praw człowieka jest „standardem postępowania” – zachowaniem, którego firmy powinny przestrzegać. „Celem tego standardu jest zapobieganie oraz rozwiązywanie szkód wyrządzonych ludziom”, a *due diligence CSDDD* stanowi „narzędzie”, które pozwala korporacjom osiągnąć ten cel.

5.5. Podsumowanie

Korporacyjna Odpowiedzialność Społeczno-Prawna (CSL) stanowi odejście od modelu dobrowolności i samoregulacji. Jak trafnie zauważa Peter Newell, pojęcie to odnosi się zarówno do kwestii rozliczalności (zapewnienia odpowiedzialności za podjęte działania), jak i egzekwowalności (nakładania sankcji za niewystarczające rezultaty lub działania niezgodne z prawem)¹⁰³¹. Jednym z kluczowych czynników wprowadzenia egzekwowalnej odpowiedzialności w obrębie całych łańcuchów wartości było wskazanie – szczególnie w niemieckiej doktrynie – że w niektórych przypadkach spółki zależne działają *de facto* jako „niewolnicy” spółek dominujących, stanowiąc jedynie ich przedłużenie¹⁰³². Mimo to, spółki matki często pozostają poza zakresem odpowiedzialności prawnej za działania swoich jednostek zależnych. W ramach koncepcji CSL dopuszcza się zatem tzw. „przebicie zasłony korporacyjnej” (ang. *piercing the corporate veil*), co oznacza możliwość pominięcia formalnej odrębności prawnej spółek w ramach grupy kapitałowej i przypisania odpowiedzialności

¹⁰³¹ “The term implies both a measure of answerability (providing an account for actions undertaken) and enforceability (punishment or sanctions for poor performance or illegal conduct.” [w:] P. Newell, *From Responsibility to Citizenship? Corporate accountability for development*, „IDS Bulletin” 2002, t. 33, nr 1, s. 1–12, <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2002.tb00025.x> (dostęp: 12.05.2025).

¹⁰³² P. Mazur, *Odpowiedzialność przebijająca w prawie niemieckim, austriackim i szwajcarskim*, Warszawa 2017, s. 21.

bezpośrednio podmiotowi dominującemu, w tym spółce matce, za działania spółek zależnych¹⁰³³.

Ocena odpowiedzialności przedsiębiorstwa w tym kontekście pozostaje w ścisłym związku z realizacją obowiązków wynikających z procedury *due diligence CSDDD*. Jak wykazano w niniejszym rozdziale, procedura ta obejmuje cztery podstawowe etapy: ocenę wpływu, podejmowanie działań, monitorowanie oraz komunikację. Obowiązki te należy rozpatrywać w kontekście kształtowania *due diligence CSDDD* jako normatywnego standardu staranności. W tym ujęciu instytucja jest rozumiana zarówno proceduralnie – jako ustrukturyzowany proces realizowany przez przedsiębiorstwo – jak i materialnie – jako standard oczekiwanego zachowania, ukierunkowany na osiągnięcie realnego efektu w postaci zapobiegania, minimalizacji lub eliminacji ryzyk oraz naruszeń praw człowieka i środowiska. Zadaniem prawodawcy oraz sądów jest opracowanie takiej formy standardu, która z jednej strony zapobiegnie sprowadzeniu odpowiedzialności do formalistycznego „odhaczania obowiązków” (ang. *box ticking*), a z drugiej – zapewni przedsiębiorcom przewidywalność prawa oraz ograniczy nadmierne koszty i ryzyka.

W konsekwencji, przedsiębiorstwa realizują usystematyzowane działania weryfikacyjne w ramach wewnętrznych procedur zarządzania ryzykiem, które są następnie poddawane zewnętrznej ocenie i rozliczalności (ang. *accountability*) poprzez mechanizmy odpowiedzialności przewidziane w CSL. Tym samym dochodzi do interakcji między sferą prawa prywatnego i publicznego¹⁰³⁴. Przedsiębiorstwo funkcjonuje tu w ramach tzw. funkcjonalnego rozdzielenia ról (*dédoublement fonctionnel*, ang. *role splitting*) – z jednej strony realizuje działania w duchu autonomicznego zarządzania ryzykiem zgodnie z logiką prawa prywatnego, z drugiej natomiast – podlega normom publicznoprawnym poprzez zewnętrzne mechanizmy oceny i odpowiedzialności¹⁰³⁵.

¹⁰³³ V. Harper Ho, G. Berger-Walliser, R. Chambers, "Chapter 16: Toward corporate group accountability", [w:] *Research Handbook on Corporate Liability*, red. J. Kowalski, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2023, s. 300-301, <https://doi.org/10.4337/9781800371286.00025> (dostęp 12.05.2025).

¹⁰³⁴ A. Duval, *Ruggie's Double Movement: Assembling the Private and the Public Through Human Rights Due Diligence*, „Nordic Journal of Human Rights” 2023, t. 41, nr 3, <https://doi.org/10.1080/18918131.2023.2171633> (dostęp: 12.05.2025).

¹⁰³⁵ A. Cassese, Remarks on Scelle's Theory of “Role Splitting” (*dédoublement fonctionnel*) in International Law, *European Journal of International Law*, 1990, t. 1, nr 1, s. 210–231, <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.ejil.a035763> (dostęp: 12.05.2025); S. Sanchez, *Le dédoublement fonctionnel de l'Assemblée nationale de 1848*, "Revue de la recherche juridique et politique / Review of Law and Political Research", 2010, nr 134, s. 2023–2046, (halshs-04908331).

Rozdział SZÓSTY

Mechanizmy egzekwowania obowiązku *due diligence* CSDDD

6.1. Uwagi wstępne i cel rozdziału

Inicjatywy legislacyjne dotyczące obowiązkowego mechanizmu *due diligence* CSDDD wynikają, z jednej strony, z nieskuteczności dotychczasowych, dobrowolnych działań¹⁰³⁶. Nie przyniosły one istotnej poprawy sytuacji w zakresie przestrzegania praw człowieka i ochrony środowiska w globalnych łańcuchach wartości. Z drugiej strony, zarówno państwa członkowskie, jak i same przedsiębiorstwa coraz częściej deklarują gotowość do wdrażania *due diligence* CSDDD. Dla firm oznacza to nie tylko dostosowanie się do rosnących oczekiwań społecznych i regulacyjnych, lecz także możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. W obliczu ryzyka fragmentaryzacji przepisów – wynikającej z jednostronnych regulacji krajowych oraz zróżnicowanych, wewnętrznych polityk przedsiębiorstw – na poziomie Unii Europejskiej opracowano horyzontalne ramy prawne. Ich celem jest zapewnienie spójności regulacyjnej, wzmocnienie pewności prawa oraz zagwarantowanie równych warunków działania na jednolitym rynku. Ustanowienie wspólnych zasad odpowiedzialności w tym zakresie stanowi zarazem istotny element realizacji celów Europejskiego Zielonego Ładu, w szczególności poprzez wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w szeroko rozumianej działalności gospodarczej.

Celem niniejszego rozdziału jest analiza przepisów dotyczących obowiązkowego mechanizmu *due diligence* CSDDD, obowiązujących zarówno w wybranych państwach członkowskich UE, jak i na poziomie unijnym, ze szczególnym uwzględnieniem ich zakresu oraz mechanizmów egzekwowania. W tym kontekście omówione zostaną francuska ustawa *Loi de vigilance* oraz niemiecka ustawa LkSG, które reprezentują dwa odmienne modele wdrażania i egzekwowania obowiązków *due diligence* CSDDD. Obie regulacje są powiązane z dyrektywą CSDDD, która przewiduje dwufilarowy system egzekwowania oparty na mechanizmach administracyjnych oraz odpowiedzialności cywilnej. Przeprowadzona analiza posłuży jako podstawa do sformułowania wniosków dotyczących potencjalnych kierunków rozwoju regulacji w zakresie *due diligence* CSDDD w prawie polskim.

¹⁰³⁶ Alliance for Corporate Transparency, 2018 Research Report: An analysis of the sustainability reports of 105 European companies, 2018, https://corporatejusticecoalition.org/wp-content/uploads/2019/02/2018_Research_Report_Alliance_Corporate_Transparency-66d0af6a05f153119e7cffe6df2f11b094affe9aaf4b13ae14db04e395c54a84.pdf (dostęp: 26.05.2025).

6.2. Wymogi *due diligence* CSDDD w wybranych krajach UE

6.2.1. Francuska ustawa o obowiązku czujności *Loi de vigilance*

Loi de vigilance została uchwalona między innymi w odpowiedzi na katastrofę w Rana Plaza w Dhace z 2013 roku, gdzie w wyniku zawalenia się budynku fabrycznego zginęło ponad 1100 osób – głównie pracowników przemysłu odzieżowego¹⁰³⁷. Ustawa ta była również reakcją na obowiązek wdrożenia dyrektywy 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r., dotyczącej ujawniania informacji niefinansowych przez duże przedsiębiorstwa. Zamiast ograniczyć się do prostego wdrożenia tej dyrektywy – polegającego jedynie na obowiązku informacyjnym i zasadzie „zastosuj lub wyjaśnij” (fr. *appliquer ou expliquer*) – ustawodawca francuski przyjął bardziej rygorystyczne podejście¹⁰³⁸. Nałożył na przedsiębiorstwa obowiązek wdrażania konkretnych środków zapobiegawczych, a w przypadku ich naruszenia – możliwość pociągnięcia do odpowiedzialności prawnej, jeżeli dojdzie do wyrządzenia szkody¹⁰³⁹.

Wprowadzenie szerokich obowiązków dla francuskich spółek nastąpiło za pomocą stosunkowo krótkiego aktu prawnego, obejmującego jedynie trzy artykuły. Dwa z nich zostały włączone bezpośrednio do francuskiego kodeksu handlowego (artykuły L.225-102-4 oraz L.225-102-5)¹⁰⁴⁰. Ustawa ma zastosowanie do dużych przedsiębiorstw mających siedzibę we Francji, które spełniają przynajmniej jedno z następujących kryteriów: – zatrudniają co najmniej 5 000 pracowników we Francji, lub – zatrudniają co najmniej 10 000 pracowników na całym świecie¹⁰⁴¹. Obowiązki wynikające z ustawy dotyczą nie tylko samych przedsiębiorstw (zarówno spółek-matek, jak i spółek zlecających – fr. *donneuses d'ordres*), ale również ich spółek zależnych, kontrolowanych bezpośrednio lub pośrednio¹⁰⁴². Co istotne, ustawa obejmuje także podwykonawców i dostawców, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje

¹⁰³⁷ “Le drame du Rana Plaza est, à cet égard, emblématique. Le 24 avril 2013, un immeuble qui abritait plusieurs usines textiles s’est effondré au Bangladesh, causant la mort de plus d’un millier de personnes, blessant ou handicapant à vie plusieurs milliers d’autres. Dans les décombres, ont été retrouvées des étiquettes de grandes marques de vêtements mondiales, européennes et françaises, pour lesquelles travaillaient ces sous-traitants bangladais.” [w:] Assemblée Nationale, „Compte rendu intégral des débats — Projet de loi relatif au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d’ordre”, sesja 2014-2015, dostępne pod adresem: <https://www.assemblee-nationale.fr/14/cr/2014-2015/20150193.asp#P490675> (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰³⁸ Code des sociétés. Première partie – Code de commerce – art. L. 225-102-1, dostęp: 26 maja 2025, <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=CSOC162485> (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰³⁹ G. Ajabu Mastaki, S. Darondeau, A. Tariqui, A. Devoir, *Le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité : quel avenir avec la CS3D?*, https://www.researchgate.net/publication/386290148_Le_devoir_de_vigilance_des_entreprises_en_matiere_de_durabilite_quel_avenir_avec_la_CS3D (dostęp 26 maja 2025).

¹⁰⁴⁰ A.-M. Weber, A. Szczesna, *Zrównoważony ład korporacyjny en français*, „Przegląd Prawa Handlowego” 7 (2022): 15–24.

¹⁰⁴¹ Art. 1 *Loi de vigilance*.

¹⁰⁴² Ibidem.

tzw. *ustaloną relację handlową* (fr. *relation commerciale établie*). Taka relacja oznacza stabilną, regularną i istotną współpracę między profesjonalnymi podmiotami, nawet jeśli nie została sformalizowana umową – opiera się bowiem na uzasadnionym oczekiwaniu kontynuacji współpracy¹⁰⁴³. W praktyce oznacza to objęcie całego łańcucha wartości (fr. *chaîne de valeur*), a więc również działań podejmowanych poza granicami Francji¹⁰⁴⁴. Z tego względu ustawa ma charakter ekstraterytorialny. Wynika to z założenia, że przepisy dotyczące globalnych łańcuchów dostaw muszą wywierać skutki również poza terytorium państwa – co jest zgodne z interpretacją zobowiązań państw w zakresie egzekwowania praw człowieka przez podmioty prywatne. Nie istnieje bowiem żadna norma prawa międzynarodowego, która zakazywałaby państwom przyjmowania takich regulacji o zasięgu transgranicznym, o ile dotyczą one działalności firm mających siedzibę na ich terytorium¹⁰⁴⁵.

Podstawowym obowiązkiem nałożonym na wskazane podmioty jest opracowanie i wdrożenie tzw. planu czujności (fr. *plan de vigilance*), który powinien powstać we współpracy z interesariuszami spółki¹⁰⁴⁶. Plan ten stanowi praktyczne narzędzie realizacji obowiązku czujności. Jak podkreślił Paryski Sąd Apelacyjny, „obowiązek sporządzenia planu czujności” jest „szczególnym, formalnym i publicznym wyrazem ogólnego i nieustającego obowiązku czujności spoczywającego na podmiotach prywatnych w rozumieniu artykułu 1240 kodeksu cywilnego”¹⁰⁴⁷.

W uzasadnieniu ustawy wskazano, że jej przepisy zostały oparte na Wytycznych ONZ oraz Wytycznych OECD. Pociąga to za sobą dwie istotne konsekwencje. W literaturze podkreśla się możliwość ich komplementarnego stosowania przy interpretacji tych

¹⁰⁴³ W prawie francuskim nie ma definicji prawnej tego pojęcia, które tworzone jest przez orzecznictwo, odwołujące się do prawa zwalczania nieuczciwej konkurencji. Zob. A. Pietrancosta, *Codification in Company Law of General CSR Requirements: Pioneering Recent French Reforms and EU Perspectives*, „European Corporate Governance Institute - Law Working Paper” nr 639/2022, 20 VII 2022, <https://ssrn.com/abstract=4083398>, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4083398> (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁴⁴ Code des sociétés. Première partie – Code de commerce – art. L. 225-102-1..., op. cit.

¹⁰⁴⁵ „en s'intéressant aux chaînes d'approvisionnement mondiales, ces législations sont nécessairement dotées d'effets extraterritoriaux compatibles avec une certaine interprétation de l'obligation de l'État de faire respecter par les tiers les droits de l'Homme, aucune règle ne prohibant à l'État d'édicter des règles extraterritoriales régissant les activités d'entreprises présentes sur son territoire” [w:] Wyrok Sądu Powszechnego w Paryżu z dnia 28 lutego 2023 r., sygn. akt 22/53942, *Dalloz* 2023, s. 975, komentarz: V. Monteillet, G. Leray; *Journal des affaires* 2023, nr 677, s. 13, komentarz X. Delpech; *Revue critique de droit international privé* 2023, s. 849, notatka H. Muir Watt; *Revue trimestrielle de droit commercial* 2023, s. 369, komentarz A. Lecourt.

¹⁰⁴⁶ A. Danis-Fatôme, T. Sachs, *La quête d'un devoir de vigilance effectif : la voie contentieuse s'ouvre (enfin !)*, „Recueil Dalloz” 2024, s. 1556, <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=RECUEIL/CHRON/2024/1305> (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁴⁷ „L'obligation d'établir un plan de vigilance” jest „wyrazem szczególnego, formalnego i publicznego obowiązku stałej staranności ciążącego na osobach prywatnych w rozumieniu art. 1240 kodeksu cywilnego” [w:] Cour d'appel de Paris, sygn. akt RG nr 23/10583, Pôle 5 – Chambre 12.

przepisów¹⁰⁴⁸. Wytyczne te można zatem traktować jako wskazówki dotyczące elementów, które powinien zawierać plan czujności¹⁰⁴⁹. Po drugie, konsekwencją jest terminologia użyta w ustawie, a zwłaszcza zastosowanie terminu „czujność” w kontekście zobowiązań związanych z *due diligence*. Choć termin „czujność” nie jest tożsamy z „due diligence”, oba pojęcia są semantycznie zbliżone do terminologii stosowanej w międzynarodowych dokumentach. Jednak termin „czujność” ma szerszy zakres znaczeniowy¹⁰⁵⁰ — obejmuje zarówno zasadę zapobiegania, jak i ostrożności, rozumianą także jako obowiązek aktywnego działania (fr. *devoir d’être actif*) oraz przewidywania (fr. *le principe d’anticipation*)¹⁰⁵¹. Zobowiązanie do czujności nakłada odpowiedzialność „na wypadek wątpliwości” na podmioty, które nie podejmą odpowiednich działań zmierzających do przewidywania i zapobiegania ryzykom mogącym zagrozić przyszłości naszej cywilizacji¹⁰⁵². Wybór tego określenia miał również na celu uniknięcie skojarzeń z terminem „obowiązek staranności” (ang. *duty of care*), który funkcjonuje w systemach *common law*, ale nie ma bezpośredniego odpowiednika w prawie francuskim¹⁰⁵³. Podczas gdy *duty of care* ma charakter ogólny i kształtuje się kazuistycznie, rozwiązania przyjęte we Francji mają charakter szczególny (*lex specialis*) i opierają się na odrębnych podstawach prawnych.

Sam plan czujności obejmuje wdrożenie rozsądnych środków nadzoru (fr. *mesures de vigilance raisonnable*), które mają na celu wykrywanie ryzyk oraz przeciwdziałanie poważnym naruszeniom praw człowieka, podstawowych wolności, zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony środowiska¹⁰⁵⁴. Te obszary tworzą zakres przedmiotowy planu. Ustawa nie definiuje tych pojęć, ponieważ opiera się na międzynarodowych zobowiązaniach Francji, uznanych za wystarczająco precyzyjne i kompleksowe. Jak wskazano w uzasadnieniu: „Dekret nie ustanawia standardów oceny pojęć takich jak naruszenia praw człowieka czy poważne szkody środowiskowe, gdyż przyjęte przez Francję międzynarodowe zobowiązania są wystarczająco

¹⁰⁴⁸ M.-A. Moreau, *L’originalité de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance dans les chaînes d’approvisionnement mondiales*, „Droit social” 2017, nr 7, s. 792.

¹⁰⁴⁹ Ibidem.

¹⁰⁵⁰ M.-C. Caillet, M.-L. Guislain, T. Malbrand, *La vigilance sociétale en droit français...*, op. cit.

¹⁰⁵¹ P. Le Tourneau, *Droit de la responsabilité et des contrats* / § 3 - Loyauté du cocontractant, „Dalloz”, 2023/24, <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=DZ/ACTION/RESPONSABILITE-CONTRATS/2022/P03-L31-T312-C3124/PLAN/0013> (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁵² P. Le Tourneau, *Action Droit de la responsabilité et des contrats. Chapitre 0111 – Mérites de la faute*, „Dalloz”, <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=DZ/ACTION/RESPONSABILITE-CONTRATS/2022/P00-L01-T11-C111/PLAN/0002> (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁵³ European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers, L. Smit, H. Deringer, C. Salinier, F. Torres-Cortés i in., *Study on due diligence requirements through the supply chain. Part III, country reports*, Publications Office 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/703732> (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁵⁴ Art. L. 225-102-4.-I ust. 3 Kodeksu handlowego (fr. *Code de commerce*).

jasne i kompletne”¹⁰⁵⁵. Zgodnie z art. 1 ustawy, plan musi zawierać mapowanie ryzyk z ich analizą i hierarchizacją, procedury oceny spółek zależnych, podwykonawców i dostawców oraz działania zapobiegające naruszeniom. Ważnym elementem jest też mechanizm alarmowy i system zgłaszania zagrożeń, stworzony we współpracy z reprezentatywnymi organizacjami związkowymi. Plan obejmuje także monitoring wdrożonych działań i ocenę ich skuteczności¹⁰⁵⁶. Zakres ten odpowiada działaniom weryfikacyjnym wskazanym w pkt 5.3.

W przypadku naruszenia obowiązku czujności – niezależnie od tego, czy wynika ono z całkowitego braku planu, jego niewłaściwego przygotowania, czy też niewystarczającego wdrożenia – oraz braku usunięcia tych uchybień w terminie trzech miesięcy od formalnego wezwania, przedsiębiorstwo może ponosić odpowiedzialność deliktową. Odpowiedzialność ta opiera się na ogólnej klauzuli deliktowej zawartej w art. 1240 i 1241¹⁰⁵⁷ francuskiego kodeksu cywilnego¹⁰⁵⁸, o ile naruszenie obowiązku czujności przyczyniło się do powstania szkody w postaci naruszenia zakresu przedmiotowego ustawy: praw człowieka, podstawowych wolności, zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony środowiska. Powództwo o odszkodowanie może wnieść każda osoba, która wykaże interes prawny w sprawie. Jak podkreślono w orzecznictwie: „Na warunkach określonych w artykułach 1240 i 1241 kodeksu cywilnego, naruszenie obowiązków określonych w [ustawie *Loi de vigilance* – dod. JK] pociąga za sobą odpowiedzialność ich sprawcy i zobowiązuje go do naprawienia szkody, której wykonanie tych obowiązków pozwoliłoby uniknąć”¹⁰⁵⁹. Taka konstrukcja przesłanek odpowiedzialności

¹⁰⁵⁵ “Il ne peut, en revanche, déterminer des normes de référence par rapport auxquelles il serait possible d’apprécier les notions d’atteintes aux droits de l’homme et aux libertés fondamentales, de dommages corporels ou environnementaux graves ou encore de risques sanitaires. Les engagements internationaux contractés par la France en la matière apparaissent, en effet, suffisamment précis et complets.” [w:] <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rapports/r4242.pdf> (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁵⁶ Art. 1 *Loi de vigilance*.

¹⁰⁵⁷ Code civil, art. 1240–1241, *Tout fait quelconque de l’homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer. / Chacun est responsable du dommage qu’il a causé non seulement par son fait, mais encore par sa négligence ou par son imprudence*, https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000032041571 (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁵⁸ M.-Ph. Weller, L. Nasse, *Menschenrechtsarbitrage als Gefahrenquelle: Systemkohärenz einer Verkehrspflicht zur Menschenrechtssicherung in Lieferketten?*, [w:] „Vom Konzern zum Einheitsunternehmen: Aktuelle Entwicklungsperspektiven des deutschen und europäischen Konzernrechts”, red. A. Bergmann, I. Drescher, H. Fleischer, W. Goette, S. Harbarth, P. Hommelhoff, G. Krieger, H. Merkt, C. Teichmann, J. Vetter, M.-Ph. Weller, H. Wicke, Berlin–Boston 2020, <https://doi.org/10.1515/9783110698077-008> (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁵⁹ Zob. art. L. 225-102-5 Code de commerce: „dans les conditions prévues aux articles 1240 et 1241 du code civil, le manquement aux obligations définies à l’article L. 225-102-4 du présent code engage la responsabilité de son auteur et l’oblige à réparer le préjudice que l’exécution de ces obligations aurait permis d’éviter”. Zgodnie z przepisem, powództwo może zostać wytoczone przed właściwym sądem przez każdą osobę mającą interes prawny w jego wniesieniu. Por. *Société anonyme (devoir de vigilance) : premiers arrêts de la cour d’appel de Paris*, „Recueil Dalloz” 2024, s. 1556; wyrok Cour d’appel de Paris, pôle 5, ch. 12, z dnia 18.06.2024 r., nr 21/22319.

wskazuje na konieczność istnienia związku przyczynowego między niewykonaniem obowiązku czujności a powstałą szkodą. Przedsiębiorstwo może zostać pociągnięte do odpowiedzialności wyłącznie wtedy, gdy zostanie wykazane, że naruszenie obowiązku czujności bezpośrednio doprowadziło do szkody, której dałoby się uniknąć przy należytym wdrożeniu planu. Aby skutecznie dochodzić roszczenia, powód musi zatem wykazać trzy elementy: (i) wystąpienie szkody – obejmującej poważne naruszenia praw człowieka i podstawowych wolności, zdrowia, bezpieczeństwa lub szkody w środowisku, (ii) naruszenie obowiązku czujności – tj. brak przygotowania, wdrożenia lub egzekwowania planu czujności, (iii) związek przyczynowy – pomiędzy tym naruszeniem a zaistniałą szkodą. Przedsiębiorstwo zostanie zatem pociągnięte do odpowiedzialności tylko wtedy, gdy zostanie udowodnione, że nieprzestrzeganie obowiązku czujności bezpośrednio doprowadziło do powstania szkody¹⁰⁶⁰.

Natomiast to do sądu należy określenie standardu obowiązku czujności, w tym zakresu działań, jakie powinno podjąć przedsiębiorstwo w celu jego realizacji¹⁰⁶¹. Ustawa przewiduje, że obowiązek skutecznego wdrożenia planu czujności ma charakter obowiązku staranności (fr. *obligation de moyens*), a nie zobowiązania do osiągnięcia konkretnego rezultatu (fr. *obligation de résultat*). Oznacza to, że samo wystąpienie szkody nie jest wystarczające do stwierdzenia naruszenia tego obowiązku. W praktyce konieczne jest wykazanie, że przedsiębiorstwo nie dochowało standardu w zakresie opracowania, wdrożenia lub monitorowania planu czujności¹⁰⁶².

Zgodnie z francuską doktryną prawną, obowiązek zachowania czujności (fr. *devoir de vigilance*), wprowadzony ustawą o obowiązku czujności, wiąże się z dwiema formami odpowiedzialności: bezpośrednią oraz pośrednią¹⁰⁶³. Odpowiedzialność bezpośrednia dotyczy szkód spowodowanych przez działalność samej spółki, natomiast odpowiedzialność pośrednia odnosi się do szkód wynikających z działań spółek zależnych lub innych podmiotów powiązanych w ramach łańcucha wartości. Ustawodawca jednak nie wprowadził rozróżnienia między tymi dwiema formami – w obu przypadkach zastosowanie znajduje reżim odpowiedzialności opartej na winie. Choć koncepcja obowiązku czujności opiera się na prewencji i zarządzaniu ryzykiem, nie zdecydowano się na wprowadzenie odpowiedzialności

¹⁰⁶⁰ S. Brabant, E. Savourey, *A Closer Look at the Penalties Faced by Companies*, „Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires – supplément à la Semaine juridique entreprise et affaires” nr 50, 14 grudnia 2017, „<https://media.business-humanrights.org/media/documents/d32b6e38d5c199f8912367a5a0a6137f49d21d91.pdf>” (dostęp: 26.05.2025).

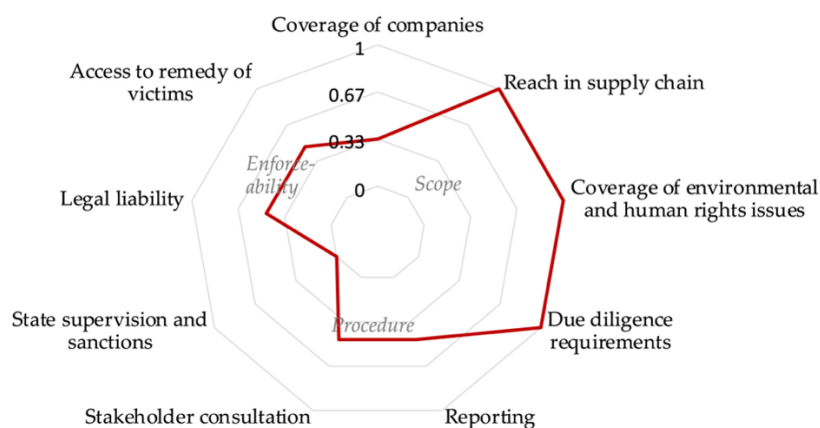
¹⁰⁶¹ B. François, *Devoir de vigilance : enjeux et perspectives*, „Revue des Sociétés” [„Journal des Sociétés”, 2023, nr 10, s. 582, {halshs-04237704} (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁶² S. Brabant, E. Savourey, *A Closer Look at the Penalties Faced by Companies...*, *op. cit.*

¹⁰⁶³ S. François, *Le devoir de vigilance : quelle responsabilité civile ?*, „Revue des Sociétés”, 2023, nr 10, s. 595, {halshs-04872889} (dostęp: 26.05.2025).

obiektywnej (na zasadzie ryzyka), lecz przyjęto podejście subiektywne, wymagające udowodnienia zaniedbania przez spółkę dominującą¹⁰⁶⁴. W konsekwencji spółka może ponosić odpowiedzialność wyłącznie za niewłaściwe wykonanie własnych obowiązków w zakresie czujności – nie odpowiada natomiast automatycznie za działania podmiotów powiązanych. Francuska Rada Konstytucyjna podkreśliła, że nie mamy tu do czynienia z odpowiedzialnością za cudze czyny (fr. *responsabilité du fait d'autrui*); odpowiedzialność przedsiębiorstwa powstaje tylko wtedy, gdy szkoda wynika z jego własnego zaniedbania w realizacji obowiązków wynikających z planu czujności¹⁰⁶⁵.

Rysunek 14: Poziom instytucjonalizacji obowiązku czujności w kluczowych obszarach regulacji na przykładzie Loi de vigilance.



Rysunek przedstawiający instytucjonalizację obowiązku czujności pokazuje, że najwyższe wartości zostały osiągnięte w takich obszarach, jak: *Reach in supply chain* (zakres w łańcuchu dostaw), *Coverage of environmental and human rights issues* (zasięg kwestii związanych z ochroną środowiska i prawami człowieka) oraz *Due diligence requirements* (wymogi dotyczące należytej staranności), ponieważ odpowiadają one większym okręgom w przedstawionym modelu.

Źródło: M.-T. Gustafsson, A. Schilling-Vacaflor, A. Lenschow, *Foreign corporate accountability: The contested institutionalization of mandatory due diligence in France and Germany*, „Regulation & Governance” 2023, t. 17, <https://doi.org/10.1111/rego.12498> (dostęp: 26.05.2025).

6.2.1.1. Pierwszy wyrok sądowy w sprawie realizacji obowiązku czujności

System odpowiedzialności cywilnej ustanowiony ustawą *Loi de vigilance* ujawnia dwie istotne trudności praktyczne, które wymagają doprecyzowania w orzecznictwie¹⁰⁶⁶.

¹⁰⁶⁴ N. Cuzacq, *Le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre : Acte II, scène 1*, „Recueil Dalloz” 2015, nr 18, s. 1049, (halshs-02214723) (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁶⁵ B. Mathieu, *Jusqu'où peut-on faire porter sur les entreprises un devoir de vigilance en matière de protection des droits de l'homme et de l'environnement ?*, „Constitutions: Revue de droit constitutionnel appliqué” 2017, nr 2, s. 291, (halshs-02227200) (dostęp: 26.05.2025).

¹⁰⁶⁶ N. Bueno, C. Bright, *Implementing Human Rights Due Diligence Through Corporate Civil Liability*, „International & Comparative Law Quarterly” 2020, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3689241> (dostęp: 12.05.2025).

Rozstrzygnięcie tych kwestii może dostarczyć użytecznych wskazówek zarówno dla państw rozważających przyjęcie podobnych rozwiązań, jak i dla samych poszkodowanych, którym przypada obowiązek wykazania określonych elementów w ewentualnym postępowaniu sądowym. Z uwagi na przyjęcie przez francuskiego ustawodawcę, że obowiązek skutecznego wdrożenia planu czujności ma charakter obowiązku staranności, pierwsza wątpliwość dotyczy kwestii wykazania naruszenia tego obowiązku. Drugą trudnością jest ustalenie adekwatnego związku przyczynowego pomiędzy niewdrożeniem lub wadliwym wdrożeniem planu czujności a powstałą szkodą. Problem ten wynika z konkurujących w doktrynie francuskiej podejść do kwestii związku przyczynowego – z jednej strony wskazuje się na szeroką teorię ekwiwalencji warunków (każda przyczyna, która przyczyniła się do powstania szkody, jest istotna), z drugiej zaś – na teorię adekwatnej przyczynowości, koncentrującą się na wyodrębnieniu przyczyny decydującej i najbardziej prawdopodobnej.

Obie te kwestie znalazły swój pierwszy wyraz w orzeczeniu *Tribunal judiciaire de Paris* z dnia 5 grudnia 2023 r. Wydany przeciwko La Poste SA¹⁰⁶⁷. W zakresie oceny skuteczności wdrożenia planu czujności sąd uznał, że działania podjęte przez pozwaną spółkę nie spełniały wymogów należytej realizacji tego obowiązku. Raporty dotyczące wdrożenia planu miały charakter zbyt ogólnikowy i nie pozwalały na rzeczywistą weryfikację efektywności zastosowanych środków prewencyjnych. W rezultacie sąd nakazał publikację szczegółowego systemu monitorowania wdrażanych działań, jednocześnie podkreślając, że jego rola ogranicza się do kontroli zgodności z prawem, bez możliwości ingerencji w dobór konkretnych środków realizacyjnych. Zgodnie z art. L.225-102-4 II *Code de commerce*, sąd pełni funkcję nadzorczą, nie zaś decyzyjną w zakresie treści planu czujności. Porównuje on standard z faktycznymi działaniami podjętymi przez spółkę w ramach planu czujności. W praktyce oznacza to, że: (i) sąd nie ocenia samego doboru środków, czyli nie ingeruje w merytoryczną treść planu, (ii) ale bada, czy środki, które zostały wdrożone, spełniają minimalny próg skuteczności i zgodności z przepisami, (iii) a więc kontroluje legalność i formalną zgodność działań, nie zastępując jednak przedsiębiorcy w ocenie ryzyk czy sposobów ich eliminacji.

W kwestii związku przyczynowego, sąd odwołał się w praktyce do teorii adekwatnej przyczynowości, co znalazło odzwierciedlenie w przyjętej metodologii oceny ryzyk (fr. *La méthodologie globale d'analyse des risques*). Kluczowe stało się nie jedynie ustalenie, czy dane

¹⁰⁶⁷ Tribunal Judiciaire de Paris, wyrok z dnia 5 grudnia 2023 r., sygn. akt N° 21/15827, „La Poste”.

zaniedbanie mogło przyczynić się do powstania szkody, ale czy stanowiło ono przyczynę dominującą i najbardziej prawdopodobną. Takie podejście wymaga od powoda wykazania, że szkoda była bezpośrednim skutkiem konkretnego naruszenia obowiązku czujności, a nie rezultatem innych, równoległych okoliczności. Oznacza to przesunięcie ciężaru dowodu na stronę dochodzącą roszczenia i zawężenie zakresu potencjalnej odpowiedzialności przedsiębiorcy.

6.2.2. Niemiecka ustawa o należytej staranności LkSG

Niemiecka ustawa LkSG została uchwalona w 2021 roku i weszła w życie 1 stycznia 2023 roku. Jej głównym celem jest poprawa międzynarodowej ochrony praw człowieka poprzez odpowiedzialne zarządzanie łańcuchami dostaw niemieckich przedsiębiorstw. Ustawa realizuje ten cel nie poprzez wprowadzenie ogólnych obowiązków ochronnych, inaczej niż *Loi de vigilance*, lecz poprzez odniesienie się w załączniku do umów międzynarodowych, które precyzują kwestie do uwzględnienia zarówno w zakresie praw człowieka, jak i ochrony środowiska. W odniesieniu do ochrony środowiska, uwzględnienie to ma charakter w dużej mierze pośredni i ogranicza się do sytuacji, gdy szkody środowiskowe mają wpływ na prawa człowieka.

LkSG obejmuje przedsiębiorstwa niezależnie od ich formy prawnej, które posiadają główną siedzibę, główny oddział, siedzibę zarządu lub statutową siedzibę na terenie Niemiec oraz zatrudniają co najmniej 3 000 pracowników w Niemczech — przy czym wlicza się również pracowników delegowanych za granicę¹⁰⁶⁸. Celem obowiązków niemieckiego *due diligence* CSDDD (niem. *Sorgfaltspflichten*), określonych w ustawie (§ 3 ust. 1 zd. 1), jest zapobieganie ryzykom związanym z naruszeniami praw człowieka lub ochrony środowiska, ich minimalizacja lub eliminacja. Ważnym elementem ustawy jest ujęcie zakazów dotyczących praw człowieka i ochrony środowiska w formie definicji ryzyka¹⁰⁶⁹. Zgodnie z tym za ryzyko uważa się każdy „stan, w którym z uwagi na rzeczywiste okoliczności z wystarczającym prawdopodobieństwem grozi naruszenie” jednego z zakazów¹⁰⁷⁰. Pokazuje to jednocześnie zmianę paradygmatu wprowadzaną przez LkSG — dotychczas firmy musiały uwzględniać

¹⁰⁶⁸ Od 1 stycznia 2024, próg zatrudnienia wynosi 1000.

¹⁰⁶⁹ § 2 ust. 2 i 3 LkSG.

¹⁰⁷⁰ § 2 LkSG – Einzelnorm: “Arbeit, die ihrer Natur nach oder aufgrund der Umstände, unter denen sie verrichtet wird, voraussichtlich für die Gesundheit, die Sicherheit oder die Sittlichkeit von Kindern schädlich ist.”

jedynie te ryzyka dotyczące praw człowieka i ochrony środowiska, które mogły znacząco zagrozić ich sukcesowi ekonomicznemu¹⁰⁷¹.

Due diligence CSDDD na gruncie LkSG obejmuje enumeratywnie wskazane obowiązki wskazane w tabeli poniżej, czyli działania weryfikacyjne z pkt 5.3, które muszą być wykonywane w sposób odpowiedni (niem. *angemessen*)¹⁰⁷². Podobnie zatem jak w przypadku *Loi de vigilance*, mamy tu do czynienia z obowiązkiem staranności (niem. *Bemühenspflichten*), a nie zobowiązaniem do osiągnięcia określonego rezultatu¹⁰⁷³. Oznacza to, że przedsiębiorstwa nie muszą gwarantować skutecznego zapobieżenia naruszeniom i szkodom, lecz jedynie podejmować „odpowiednie” działania w tym zakresie¹⁰⁷⁴. Ustawodawca niemiecki, uzasadniając tę konstrukcję, odwołał się do ogólnej zasady prawa, zgodnie z którą nie można wymagać rzeczy niemożliwych (łac. *impossibilia nulla obligatio est*): przedsiębiorstwa nie są zobowiązane do zagwarantowania sukcesu, lecz do wdrożenia konkretnych środków wymienionych w § 3 ust. 1. Oznacza to, że muszą one realizować wskazane środki (...) w ramach tego, co jest możliwe i rozsądne, ale nie muszą zapobiegać wszystkim zagrożeniom dla praw człowieka”¹⁰⁷⁵. Niemieckie obowiązki *due diligence CSDDD* są oceniane z urzędu właśnie przez pryzmat odpowiedniości, na podstawie czterech głównych kryteriów, uzupełnionych o wskazówki zawarte w uzasadnieniu ustawy. Są to: (i) rodzaj i zakres działalności – czyli stopień, w jakim dana działalność wiąże się z ryzykiem wystąpienia naruszeń; (ii) zakres wpływu na bezpośredniego sprawcę potencjalnego naruszenia – np.

¹⁰⁷¹ R. Grabosch, D. Schönfelder, *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Neue Pflichten zur Vermeidung menschen- und umweltrechtlicher Risiken weltweit*, „Arbeit und Recht”, t. 69, nr 12, 2021, s. 5, <https://www.jstor.org/stable/48735447> (dostęp: 27.05.2025).

¹⁰⁷² §3 LkSG.

¹⁰⁷³ Chociaż kwestia ta pozostaje przedmiotem sporu w doktrynie, zwraca się uwagę, że określenie „obowiązki starannego działania” (niem. *Bemühenspflichten*) może być mylące. Analiza systemu obowiązków *due diligence CSDDD* na gruncie LkSG pokazuje bowiem, że nie ograniczają się one wyłącznie do spełniania wymogów proceduralnych ani do samego „starania się”. Przeciwnie – zgodnie z założeniami Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka, obowiązki te obejmują również realizację określonych zobowiązań oraz stopniowe, dynamiczne dążenie do osiągnięcia konkretnych rezultatów. Potwierdza to m.in. obowiązek regularnej oceny skuteczności podejmowanych działań oraz weryfikacji stopnia realizacji wyznaczonych celów. Zob. B. Spießhofer, M. Nietsch, *Sorgfaltspflichten*, w: *LkSG. Berliner Kommentare*, „Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG”, Berlin 2024, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23773-9.06> (dostęp: 27.05.2025).

¹⁰⁷⁴ A. Schall, I. Theusinger, M. Pour Rafsendjani, *LkSG: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, Berlin–Boston: De Gruyter 2023, <https://doi.org/10.1515/9783110788976> (dostęp: 27 maja 2025).

¹⁰⁷⁵ „Die Sorgfaltspflichten nach § 3 Absatz 1 regeln eine Due-Diligence, das heißt eine Verfahrenspflicht: Unternehmen werden nicht zur Garantie eines Erfolges verpflichtet, sondern zur Durchführung der konkreten Maßnahmen, die in § 3 Absatz 1 aufgelistet sind. Das heißt: Unternehmen haben die genannten Maßnahmen durchzuführen (...) im Rahmen des konkret Machbaren und Angemessenen, nicht aber bspw. alle Menschenrechtsrisiken zu verhindern. Die ausdrückliche Benennung des Ziels bringt dies zum Ausdruck.” Das Gesetz begründet eine Bemühenspflicht, aber weder eine Erfolgspflicht noch eine Garantiehaftung.” [w:] Bundesregierung, *Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten*, „Bundesrat Drucksache” 239/21, 26.03.2021, <https://dserv.bundestag.de/brd/2021/0239-21.pdf> (dostęp: 27.05.2025).

poprzez siłę przetargową, skalę zamówień lub relacje gospodarcze; (iii) charakter naruszenia – jego powaga, prawdopodobieństwo oraz ewentualna nieodwracalność skutków; (iv) wkład przedsiębiorstwa w powstanie naruszenia – w tym, czy przedsiębiorstwo działało samodzielnie, czy jako część większego układu podmiotów. Ocena spełnienia tych kryteriów pozwala stwierdzić, czy przedsiębiorstwo dochowało obowiązków *due diligence CSDDD* (niem. *Sorgfaltspflichten*). Zgodnie z § 4 ust. 2 ustawy, system zarządzania ryzykiem uznaje się za „skuteczny”, jeśli realnie zapobiega lub ogranicza naruszenia praw człowieka i szkody środowiskowe, za które odpowiada firma — bezpośrednio lub pośrednio. Skuteczność ta nie może być oceniana wyłącznie formalnie (poprzez istnienie procedur), lecz funkcjonalnie — na podstawie realnego działania i zdolności systemu do osiągnięcia celu, jakim jest minimalizacja negatywnego wpływu na ludzi i środowisko. Tym samym skuteczna procedura obejmuje treść obowiązków wskazanych w tabeli nr 9. Dopiero ich faktyczne zastosowanie i efektywność pozwalają uznać, że przedsiębiorstwo spełniło wymagany standard postępowania niezbędny do wypełnienia obowiązków *Sorgfaltspflichten*.

Tabela 12: Obowiązki *due diligence CSDDD* w LkSG.

Obowiązki <i>due diligence CSDDD</i> (niem. <i>Sorgfaltspflichten</i>)	Numer paragrafu (LkSG)
Utworzenie systemu zarządzania ryzykiem	§ 4 ust. 1
Wyznaczenie odpowiedzialnej osoby w firmie	§ 4 ust. 3
Regularna analiza ryzyka	§ 5
Złożenie oświadczenia zasadniczego, w którym firma opisuje, jak realizuje obowiązki należytej staranności	§ 6 ust. 2
Wdrożenie działań prewencyjnych w działalności własnej i wobec bezpośrednich dostawców	§ 6 ust. 1 i 3, § 6 ust. 4
W przypadku naruszeń – podjęcie działań naprawczych	§ 7
Utworzenie procedury składania skarg	§ 8
Ograniczone obowiązki w odniesieniu do pośrednich dostawców (przy uzasadnionej wiedzy)	§ 9
Dokumentacja działań oraz coroczne publiczne sprawozdanie	§ 10 ust. 1 i 2

Treść obowiązków składających się na niemieckie *due diligence CSDDD* (niem. *Sorgfaltspflichten*) obejmuje dziewięć kluczowych elementów, których zakres wynika z Wytycznych ONZ. Są wyliczone enumeratywnie i mają charakter zamknięty.

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z § 3 ust. 1 zd. 1 ustawy LkSG, przedmiotowy zakres ustawy określa łańcuch dostaw, w ramach którego przedsiębiorstwa mają realizować obowiązki *due diligence CSDDD*. Choć pojęcie łańcucha dostaw teoretycznie jest szerokie, ustawodawca istotnie je zawęził. Odnosi się ono do wszystkich etapów – od wydobycia surowców aż do dostawy do klienta końcowego – ale jedynie w zakresie działań przedsiębiorstwa w jego własnym obszarze działalności oraz działań bezpośrednich i pośrednich dostawców, które są niezbędne do

wytworzenia produktów lub świadczenia usług¹⁰⁷⁶. Takie ujęcie ma charakter relatywny, co oznacza, że składniki łańcucha dostaw mogą różnić się w zależności od sektora oraz rodzaju produktu lub usługi¹⁰⁷⁷. Stosunki z bezpośrednim dostawcą w ramach łańcucha dostaw opierają się na umowach (niem. *Partner eines Vertrages*), które łącznie konstytuują relację biznesową (niem. *Geschäftsbeziehung*). To właśnie w jej ramach – wzdłuż całego łańcucha dostaw w rozumieniu ustawy – powinny być realizowane działania przewidziane przepisami prawa¹⁰⁷⁸.

Ustawodawca niemiecki zdecydował się wyłącznie na egzekwowanie administracyjne i wyraźnie wykluczył reżim odpowiedzialności cywilnej w § 3 ust. 3 LkSG¹⁰⁷⁹. Oznacza to, że sama ustawa nie stanowi bezpośredniej podstawy do dochodzenia roszczeń cywilnych, jednak nie wyklucza możliwości ubiegania się o odszkodowanie na podstawie ogólnych przepisów prawa cywilnego, takich jak § 823 ust. 1 niemieckiego kodeksu cywilnego (BGB)¹⁰⁸⁰. Egzekwowanie obowiązków opiera się na dwóch zasadniczych elementach: po pierwsze, na kontroli złożonych corocznych sprawozdań przez właściwy organ – Federalny Urząd ds. Gospodarki i Kontroli Eksportu (niem. *Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle*, dalej jako “BAFA”) (§§ 12 i 13). Procedura weryfikacji raportu stanowi niezależne postępowanie administracyjne, podczas którego BAFA sprawdza, czy raport dotyczący realizacji obowiązków wynikających z łańcucha dostaw za poprzedni rok został prawidłowo złożony oraz czy spełnia określone wymogi formalne. Postępowanie to toczy się z urzędu. Po drugie, egzekwowanie obejmuje działania kontrolne oparte na analizie ryzyka, które są zwykle inicjowane z urzędu, choć w wyjątkowych przypadkach mogą być podjęte także na wniosek osób prywatnych. W takich sytuacjach osoby te mogą wnioskować o wszczęcie kontroli i egzekucji obowiązków przez organ w ramach tzw. „publiczno-prywatnego egzekwowania” (ang. *Public-Private-Enforcement*) (§§ 14–18)¹⁰⁸¹. Sankcje przewidziane są w rozdziałach 5 i 6: w przypadku naruszeń organy mogą nałożyć grzywny przymusowe zgodnie z ustawą

¹⁰⁷⁶ § 2 (5) LkSG: Die Lieferkette im Sinne dieses Gesetzes bezieht sich auf alle Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Sie umfasst alle Schritte im In- und Ausland, die zur Herstellung der Produkte und zur Erbringung der Dienstleistungen erforderlich sind, angefangen von der Gewinnung der Rohstoffe bis zu der Lieferung an den Endkunden und erfasst: 1. das Handeln eines Unternehmens im eigenen Geschäftsbereich, 2. das Handeln eines unmittelbaren Zulieferers und 3. das Handeln eines mittelbaren Zulieferers.

¹⁰⁷⁷ Bundesregierung, *Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten...*, op. cit.

¹⁰⁷⁸ Zob. § 6 ust. 1 i 3, § 6 ust. 4 LkSG.

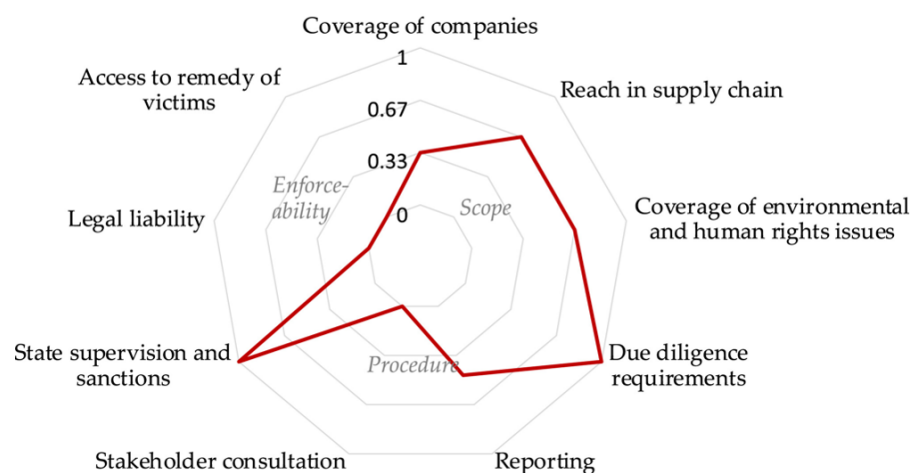
¹⁰⁷⁹ “Eine Verletzung der Pflichten aus diesem Gesetz begründet keine zivilrechtliche Haftung. Eine unabhängig von diesem Gesetz begründete zivilrechtliche Haftung bleibt unberührt.”

¹⁰⁸⁰ G. Ruhl, *Cross-border Protection of Human Rights: The 2021 German Supply Chain Due Diligence Act* (2 i 2022), w: Ž. Borg-Barthet, Ž. Živković i in. (red.), *Gedächtnisschrift in honor of Jonathan Fitchen* (2022), <https://ssrn.com/abstract=4024604> (dostęp: 27.05.2025).

¹⁰⁸¹ P. Späth, *Einreichung des Berichts*, w: *LkSG. Berliner Kommentare*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23773-9.15> (dostęp: 27.05.2025).

o egzekucji administracyjnej (§ 23) lub grzywny administracyjne na podstawie ustawy o wykroczeniach (§ 24), a w poważnych przypadkach wykluczyć przedsiębiorstwo z udziału w zamówieniach publicznych na podstawie § 22.

Rysunek 15: Poziom instytucjonalizacji obowiązku *Sorgfaltspflichten* w kluczowych obszarach regulacji na przykładzie LkSG.



Rysunek przedstawiający instytucjonalizację obowiązku *due diligence* CSDDD według LkSG pokazuje, że najwyższe wartości zostały osiągnięte w takich obszarach, jak: *State supervision and sanctions* (nadzór państwowy i sankcje) oraz *Due diligence requirements* (wymogi dotyczące *due diligence* CSDDD), ponieważ odpowiadają one większym okręgom w przedstawionym modelu.

Źródło: M.-T. Gustafsson, A. Schilling-Vacaflor, A. Lenschow, *Foreign corporate accountability: The contested institutionalization of mandatory due diligence in France and Germany...*, op. cit.

6.3. Wymogi *due diligence* CSDDD na poziomie UE

6.3.1. CSDDD

Dyrektywa CSDDD stanowi element szerszych ram regulacyjnych Unii Europejskiej, wpisujących się w założenia Europejskiego Zielonego Ładu oraz innych inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju, takich jak strategia „Silna Europa Socjalna na rzecz Sprawiedliwej Transformacji” oraz w komunikacie na temat godnej pracy na całym świecie¹⁰⁸². Podstawę prawną dla ustanowienia zharmonizowanych przepisów w zakresie *due diligence* CSDDD stanowi art. 50 ust. 2 lit. g TFUE¹⁰⁸³. Przepis ten przyznaje Unii Europejskiej kompetencje do koordynowania – w niezbędnym zakresie – zabezpieczeń wymaganych od spółek w państwach

¹⁰⁸² Komisja Europejska, *Europejski Zielony Ład. Komunikat Komisji*, COM(2019) 640 final, Bruksela, 11.12.2019; Komisja Europejska, *Silna Europa socjalna na rzecz sprawiedliwej transformacji. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów*, COM(2020) 14 final, Bruksela, 14.01.2020; European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on decent work worldwide for a global just transition and a sustainable recovery*, COM(2022) 66 final, 23.02.2022.

¹⁰⁸³ Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, „Wersje skonsolidowane Traktatu o Unii Europejskiej i Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej”, 7 czerwca 2016 r., C 202/1, dalej jako “TFUE”.

członkowskich, w celu ochrony interesów zarówno wspólników i akcjonariuszy, jak i osób trzecich. Oznacza to, że UE ma prawo ustanawiać przepisy harmonizujące standardy, które służą zapewnieniu przejrzystości, odpowiedzialności oraz równych warunków ochrony dla szerokiego grona interesariuszy. Regulacja rynku wewnętrznego – w tym w odniesieniu do działalności przedsiębiorstw na wspólnym rynku – stanowi, zgodnie z art. 4 ust. 2 lit. a TFUE, kompetencję dzieloną. Z tego względu, z powodów kompetencyjnych, zdecydowano się na przyjęcie formy aktu prawnego, jakim jest dyrektywa, a nie rozporządzenie. W praktyce oznacza to, że powstanie 27 zharmonizowanych, lecz nie identycznych ustaw krajowych, które będą implementować dyrektywę CSDDD. Choć cele i podstawowe obowiązki w zakresie *due diligence CSDDD* będą wspólne, państwa członkowskie zachowują swobodę w określaniu szczegółowych rozwiązań legislacyjnych¹⁰⁸⁴. Taka sytuacja może prowadzić do poważnych trudności praktycznych, ponieważ przedsiębiorstwo może podlegać jednocześnie różnym krajowym regulacjom dotyczącym łańcuchów wartości obowiązującym w Europie, a tym samym być zobowiązane do spełniania rozbieżnych wymagań stawianych przez wielu partnerów biznesowych działających w różnych łańcuchach wartości.

Poza swoim znaczeniem wewnętrznym, dyrektywa CSDDD stanowi również istotne narzędzie wpływu regulacyjnego na skalę globalną. Ze względu na szeroki zakres podmiotowy, obejmujący także przedsiębiorstwa spoza Unii Europejskiej, dyrektywa przyczynia się do rozszerzania oddziaływania unijnego prawa poza granice terytorialne Wspólnoty – zjawisko to określane jest mianem „efektu brukselskiego” (ang. *Brussels Effect*). Pojęcie to odnosi się do zdolności Unii Europejskiej do jednostronnego kształtowania globalnych standardów regulacyjnych¹⁰⁸⁵. Bez konieczności zawierania umów międzynarodowych ani wymuszania współpracy, UE może uchylać przepisy, które *de facto* stają się normami globalnymi. Dzieje się tak dlatego, że przedsiębiorstwa działające na rynku unijnym – chcąc zapewnić zgodność – często wdrażają te same standardy również w swoich globalnych operacjach. W efekcie, regulacje przyjęte w jednej jurysdykcji (UE) rozciągają swoje skutki na działalność międzynarodową wielu podmiotów, prowadząc do tzw. jednostronnej globalizacji regulacyjnej (ang. *unilateral regulatory globalization*)¹⁰⁸⁶. Z tego powodu mechanizmy *due diligence CSDDD*, wprowadzone przez Unię Europejską, nie tylko

¹⁰⁸⁴ B. Spießhofer, M. Nietsch, *Sorgfaltspflichten*, w: *LkSG. Berliner Kommentare*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23773-9.06> (dostęp: 27.05.2025).

¹⁰⁸⁵ A. Bradford, *The Brussels Effect: How the European Union Rules the World*, „Oxford Academic”, New York 2020, wersja online z 19 grudnia 2019 r., <https://doi.org/10.1093/oso/9780190088583.002.0008> (dostęp: 27.05.2025).

¹⁰⁸⁶ Ibidem.

wpływają na podmioty zarejestrowane w państwach członkowskich, ale również wywierają eksterytorialny skutek prawny – prowadząc do sytuacji, w której unijne regulacje znajdują zastosowanie wobec działalności gospodarczej podmiotów spoza UE.

Mimo szerokiego zakresu oraz ambicji normotwórczych, CSDDD stała się również przedmiotem krytyki – zarówno ze strony środowisk biznesowych, jak i instytucji unijnych. w raporcie przygotowanym przez Mario Draghi na wniosek przewodniczącej Komisji Europejskiej, Ursuli von der Leyen, wskazano m.in. że unijne ramy dotyczące *due diligence* CSDDD stanowią główne źródło obciążeń regulacyjnych¹⁰⁸⁷. Problem ten jest spotęgowany brakiem wytycznych, które ułatwiałyby stosowanie skomplikowanych zasad oraz wyjaśniały interakcje między różnymi aktami prawnymi¹⁰⁸⁸. Raport podkreśla również, że nadmierne obciążenia regulacyjne i administracyjne mogą hamować konkurencyjność firm unijnych w porównaniu do innych bloków gospodarczych¹⁰⁸⁹. Negatywnie wpływają one na produktywność w poszczególnych sektorach, zwiększając koszty operacyjne firm oraz podnosząc bariery wejścia dla nowych podmiotów, co skutkuje zahamowaniem konkurencji¹⁰⁹⁰. Przeregulowanie Unii Europejskiej, szczególnie w kontekście jej życia gospodarczego, stanowi ponadto przejaw naruszenia zasady proporcjonalności wyrażonej w art. 5 Traktatu o UE. W odpowiedzi na podniesione wątpliwości, Komisja Europejska opracowała dokumenty stanowiące „Kompas konkurencyjności dla UE”, w ramach których konkurencyjność została uznana za jedną z nadrzędnych zasad działania Unii Europejskiej. Celem jest jej osiągnięcie, m.in. poprzez uproszczenie otoczenia regulacyjnego¹⁰⁹¹. W takim kontekście, 26 lutego 2025 roku Komisja Europejska zaprezentowała propozycję zmian, wskazując, że CSDDD zostało objęte tzw. propozycjami *Omnibus*¹⁰⁹², ponieważ na obecnym etapie jest postrzegane jako akt prawny nakładający znaczne obciążenia regulacyjne – zwłaszcza w przypadku złożonych i rozbudowanych łańcuchów wartości. Propozycja zmian

¹⁰⁸⁷ Komisja Europejska, *Konkurencyjność UE – spojrzenie w przyszłość*, https://commission.europa.eu/topics/strengthening-european-competitiveness/eu-competitiveness-looking-ahead_pl (dostęp: 27.05.2025)

¹⁰⁸⁸ Ibidem.

¹⁰⁸⁹ Ibidem.

¹⁰⁹⁰ Ibidem.

¹⁰⁹¹ Komisja Europejska, *Kompas konkurencyjności dla UE. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów*, COM(2025) 30 final.

¹⁰⁹² Odpowiednio: „Omnibus I” – wniosek Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady zmieniającej dyrektywę 2006/43/WE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 oraz (UE) 2024/1760 w odniesieniu do niektórych wymogów dotyczących sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz wymogów należytej staranności w tym zakresie, oraz „Omnibus II” – Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2025/794 z dnia 14 kwietnia 2025 r. zmieniająca dyrektywę (UE) 2022/2464 oraz (UE) 2024/1760 w odniesieniu do dat, od których państwa członkowskie mają obowiązek stosowania określonych wymogów w zakresie sprawozdawczości i należytej staranności przedsiębiorstw w obszarze zrównoważonego rozwoju.

została ujęta w dwóch odrębnych aktach prawnych: pierwszy z nich, określany jako „*stop the clock*”, dotyczy przesunięcia terminów transpozycji do prawa krajowego i stosowania przepisów¹⁰⁹³, natomiast drugi przewiduje zmiany merytoryczne w zakresie obowiązków przedsiębiorstw¹⁰⁹⁴. W stosownych miejscach poniższej analizy znajdują się odniesienia zarówno do obowiązujących przepisów, jak i proponowanych zmian.

6.3.1.1. Historia przyjęcia aktu

Historia tego aktu sięga 2018 roku, kiedy to w „Planie działania: finansowanie zrównoważonego wzrostu gospodarczego” z marca 2018 roku Komisja Europejska zapowiedziała przeprowadzenie analiz oraz konsultacji z zainteresowanymi stronami, aby ocenić potrzebę nałożenia obowiązku opracowania strategii zrównoważonego wzrostu gospodarczego¹⁰⁹⁵. Z kolei w maju 2018 roku Parlament Europejski wezwał Komisję do opracowania propozycji tekstu mającego na celu ustanowienie „nadrzędne, obowiązkowe ramy analizy due diligence, w tym pełne wprowadzenie obowiązku dochowania należytej staranności w okresie przejściowym i uwzględnienie zasady proporcjonalności”¹⁰⁹⁶. W odpowiedzi na powyższe, na zlecenie Komisji Europejskiej, w 2020 roku opracowano obszerny raport pt. *Study on Due Diligence Requirements Through the Supply Chain*, liczący 571 stron¹⁰⁹⁷. Dokument ten koncentruje się na obowiązku *due diligence* w ramach Unii Europejskiej oraz zawiera ewentualne propozycje legislacyjne w tym zakresie.

Proces uchwalania dyrektywy przebiegał w sposób wyjątkowy, rzadko spotykany od podpisania Traktatu Rzymskiego w 1957 roku, ze względu na zastosowanie procedury dialogu trójstronnego.¹⁰⁹⁸ w ramach tej procedury, która ma na celu szybkie osiągnięcie porozumienia, odbywają się nieformalne negocjacje między przedstawicielami Parlamentu Europejskiego, Rady Unii Europejskiej i Komisji Europejskiej. Celem tych spotkań jest uzgodnienie zmian

¹⁰⁹³ Omnibus II.

¹⁰⁹⁴ Omnibus I – Na moment sporządzania niniejszego opracowania projekt ten znajdował się na etapie oczekiwania na decyzję komisji („Awaiting committee decision”). Zob. OEIL – Legislative Observatory, Procedura 2025/0045(COD), [https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/en/procedure-file?reference=2025/0045\(COD\)](https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/en/procedure-file?reference=2025/0045(COD)) (dostęp: 5.05.2025); EUR-Lex, Procedura 2025_45 dotycząca pakietu „Omnibus”, https://eur-lex.europa.eu/procedure/PL/2025_45 (dostęp: 3.06.2025).

¹⁰⁹⁵ Komisja Europejska, *Plan działania: finansowanie zrównoważonego wzrostu gospodarczego. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Banku Centralnego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów*, COM(2018) 97 final.

¹⁰⁹⁶ Parlament Europejski, *Rezolucja z dnia 29 maja 2018 r. W sprawie zrównoważonych finansów (2018/2007(INI))*, P8_TA(2018)0215, Dz.U. C 76 z 9.3.2020.

¹⁰⁹⁷ F. Torres-Cortés i in., *Study on due diligence requirements through the supply chain – Final repor...*, op. cit.

¹⁰⁹⁸ B. Lecourt, *Le devoir de vigilance des sociétés en matière de droits de l'homme et d'environnement consacré par la directive du 13 juin 2024*, „Revue des Sociétés [Journal des Sociétés]”, 2024, nr 12, s. 687, {halshs-04823256} (dostęp: 27.05.2025).

w projekcie dyrektywy, które będą akceptowalne zarówno dla Parlamentu, jak i Rady, a następnie sfinalizowanie tekstu dyrektywy zgodnie z formalnymi procedurami każdej z instytucji¹⁰⁹⁹. Posłowie do Parlamentu Europejskiego, w rezolucji z marca 2021 roku, wezwali Komisję Europejską do opracowania propozycji dyrektywy, sugerując, aby tekst opierał się na Wytycznych ONZ i OECD¹¹⁰⁰. Ponieważ tylko Komisja ma prawo inicjowania legislacji dotyczącej dyrektyw, w lutym 2022 roku opublikowała swoją propozycję¹¹⁰¹. Pierwotny projekt nie spotkał się jednak z aprobatą¹¹⁰², a po jego publikacji, Rada Unii Europejskiej w listopadzie 2022 roku przyjęła ogólne wytyczne, które umożliwiły posłom wyrażenie stanowiska przed pierwszym czytaniem¹¹⁰³. W czerwcu 2023 roku, posłowie wprowadzili poprawki do propozycji Komisji¹¹⁰⁴. Jednak po wstępnym porozumieniu między trzema instytucjami w grudniu 2023 roku, negocjacje utknęły w martwym punkcie, ponieważ sprzeciwiające się państwa oraz organizacje reprezentujące przedsiębiorstwa argumentowały, że wprowadzenie tych przepisów może skutkować poważnymi konsekwencjami dla firm, w tym nadmiernymi kosztami administracyjnymi, zwiększoną odpowiedzialnością cywilną i administracyjną, a także zakłóceniem uczciwej konkurencji, co może prowadzić do negatywnych skutków ekonomicznych i społecznych¹¹⁰⁵. Aby znaleźć kompromis, wprowadzono zmiany w projekcie, m.in. W zakresie podmiotów objętych regulacją oraz kluczowych definicji. Termin „łańcuch wartości” zastąpiono „łańcuchem działań”, co zawęziło zakres samej regulacji. Dodatkowo, wyłączono z zakresu dyrektywy działalność przedsiębiorstw z sektora finansowego. W tej formie tekst zawierający 39 artykułów, 99 motywów i załącznik, został ostatecznie przyjęty przez Radę UE 15 marca 2024 roku

¹⁰⁹⁹ EUR-Lex, „Trilogi”, <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/glossary/trilogue.html#> (dostęp: 27.05.2025).

¹¹⁰⁰ Parlament Europejski, *Rezolucja z dnia 10 marca 2021 r. zawierająca zalecenia dla Komisji dotyczące należytej staranności i odpowiedzialności przedsiębiorstw* (2020/2129(INL)).

¹¹⁰¹ Wniosek dotyczący dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (COM(2022) 71 final).

¹¹⁰² A. Danis-Fatôme, *La responsabilité civile dans la proposition de directive européenne sur le devoir de vigilance*, „Recueil Dalloz” 2022, nr 22, s. 1107, {halshs-03700833} (dostęp: 27.05.2025).

¹¹⁰³ Rada Unii Europejskiej, *Nota Komitetu Stałych Przedstawicieli (COPS) – Podejście ogólne do wniosku dotyczącego dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniającej dyrektywę (UE) 2019/1937*, Międzyinstytucjonalny numer referencyjny 2022/0051(COD), nr dokumentu 6533/22, ST-15024-2022-REV-1, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15024-2022-REV-1/PL/pdf> (dostęp: 27.05.2025).

¹¹⁰⁴ Parlament Europejski, *Poprawki przyjęte w dniu 1 czerwca 2023 r. do wniosku dotyczącego dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniającej dyrektywę (UE) 2019/1937* (COM(2022)0071 – C9-0050/2022 – 2022/0051(COD)), https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_PL.html (dostęp: 27.05.2025).

¹¹⁰⁵ Ch. Lindner, M. Buschmann, *Trilog-Ergebnis zum Entwurf einer EU-Lieferkettenrichtlinie (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD)*, Bundesministerium der Finanzen i Bundesministerium der Justiz, 1 lutego 2024, <https://correctiv.org/wp-content/uploads/2024/02/Christian-Lindner-und-Marco-Buschmann-zum-EU-Lieferkettengesetz.pdf> (dostęp: 27.05.2025).

i opublikowany w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej 13 czerwca 2024 roku. Pierwotnie Kraje członkowskie były zobowiązane do wdrożenia przepisów CSDDD najpóźniej do 26 lipca 2026 r., przy ich stopniowym wprowadzaniu w zależności od rodzaju spółki objętej zakresem¹¹⁰⁶. Obecnie państwa UE mają obowiązek przyjąć i opublikować przepisy niezbędne do wdrożenia CSDDD do dnia 26 lipca 2027 r.¹¹⁰⁷. Jednocześnie wytyczne Komisji dotyczące realizacji obowiązków w zakresie należytej staranności mają zostać przyjęte o rok wcześniej, tj. do lipca 2026 r. Dodatkowo, w ramach przedłużenia terminów zapewnienia zgodności, największym firmom przyznano dodatkowy rok – do 26 lipca 2028 r. – na dostosowanie się do nowych wymogów.

Wymogi CSDDD, zarówno pod względem koncepcyjnym, jak i terminologicznym, zorientowane są na międzynarodowego prawa miękkiego, w szczególności z Wytycznych ONZ oraz powiązanych tematycznie Wytycznych OECD¹¹⁰⁸. Tym samym CSDDD odzwierciedla przyjętą w tych dokumentach koncepcję odpowiedzialności przedsiębiorstw za poszanowanie międzynarodowo uznanych praw człowieka i standardów środowiskowych, która opiera się na dwóch filarach: (i) szeroko zakrojonej odpowiedzialności przedsiębiorstw za poszanowanie praw człowieka i środowiska, (ii) realizacji tej odpowiedzialności poprzez wdrażanie procedur *due diligence* CSDDD¹¹⁰⁹.

6.3.1.2. Analiza CSDDD

Dyrektywa ma na celu realizację unijnych założeń dotyczących zrównoważonego rozwoju oraz wdrożenie Europejskiego filaru praw socjalnych¹¹¹⁰. Stanowi ona istotny element unijnej polityki ESG, czyli ram obejmujących kwestie środowiskowe, społeczne oraz zarządcze¹¹¹¹. Jednym z jej głównych założeń jest zarówno ochrona, jak i promowanie praw

¹¹⁰⁶ Art. 37 CSDDD.

¹¹⁰⁷ Art. 2 CSDDD.

¹¹⁰⁸ H. Leonhard, V. Habrich, M.-P. Weller, *Corporate sustainability due diligence: der EU-Richtlinienentwurf für eine Lieferkettenregulierung*, „Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht” (NZG) 2022, <https://beck-online.beck.de/?typ=reference&y=300&z=NZG&b=2022&s=644&n=1> (dostęp: 27.05.2025).

¹¹⁰⁹ B. Spießhofer, M. Nietsch, *Sorgfaltspflichten...*, *op. cit.*

¹¹¹⁰ Premabula 3 Dyrektywy. Zob. Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Ustanowienie Europejskiego filaru praw socjalnych, COM(2017)0250 final, Bruksela, 26.04.2017.

¹¹¹¹ A. Briegleb, *Devoir de vigilance européen. La directive (UE) 2024/1760 comme acte de naissance*, „Revue de droit du travail” 2024, nr 9, s. 521–525. Zob. także: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. W sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Tekst mający znaczenie dla EOG), PE/35/2022/REV/1, Dz.U. UE L 322 z 16.12.2022

podstawowych — kluczowych gwarancji przysługujących jednostce w ramach Unii Europejskiej¹¹¹².

Z drugiej strony, dyrektywa CSDDD rozwija podejście Unii Europejskiej do przeciwdziałania negatywnym skutkom działalności gospodarczej poza jej granicami. Dotychczasowe działania w tym zakresie opierały się głównie na instrumentach polityki zewnętrznej – takich jak działania dyplomatyczne czy mechanizmy handlowe (np. ogólny system preferencji taryfowych czy rozdziały dotyczące zrównoważonego rozwoju w umowach o wolnym handlu). Nowe przepisy wprowadzają jednak jakościową zmianę: angażują sektor prywatny – zwłaszcza duże przedsiębiorstwa unijne oraz firmy spoza UE prowadzące działalność na jej rynku – w odpowiedzialność za przeciwdziałanie negatywnym skutkom ich działalności, również tym powstającym w krajach trzecich. Oznacza to włączenie podmiotów prywatnych w wykonywanie obowiązków dotychczas należących do domeny polityki publicznej, ukierunkowanych na ochronę interesu ogólnego, w tym praw człowieka i środowiska naturalnego.

Szeroka idea odpowiedzialności przedsiębiorstw za poszanowanie praw człowieka i ochronę środowiska, przedstawiona w punkcie 6.3.1.1, napotyka na pewne ograniczenia. Zgodnie z motywem 7 preambuły, wszystkie przedsiębiorstwa są zobowiązane do przestrzegania praw człowieka, które mają charakter powszechny, niepodzielny, współzależny i wzajemnie powiązany. Jednak w ramach dyrektywy CSDDD wprowadza się dwa istotne ograniczenia tego ogólnego obowiązku: po pierwsze, katalog chronionych praw człowieka zostaje zawężony do tych wyraźnie wymienionych w załączniku do dyrektywy; po drugie, zakres podmiotowy jest ograniczony, gdyż obowiązki wynikające z dyrektywy dotyczą jedynie wybranych kategorii przedsiębiorstw, określonych na podstawie progu zatrudnienia oraz wysokości obrotów.

6.3.1.2.1. Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Zakres odpowiedzialności w ramach CSDDD określa pojęcie „niekorzystnego skutku”, które – w powiązaniu z koncepcją *due diligence CSDDD* – oznacza odpowiedzialność przedsiębiorstwa za cały łańcuch wartości. Przekłada się to na obowiązek unikania oraz minimalizowania negatywnego wpływu na prawa człowieka i środowisko, a także podejmowania działań naprawczych. Tym samym odpowiedzialność przedsiębiorstwa

¹¹¹² Art. 2 Traktatu o Unii Europejskiej, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” C 202 z 7.6.2016 r., wskazuje, że Unia opiera się na wartościach poszanowania godności osoby ludzkiej, wolności, demokracji, równości, państwa prawnego oraz praw człowieka – w tym praw osób należących do mniejszości.

wykracza poza samo naruszenie prawa, obejmując również zapobieganie potencjalnym szkodom. W szczególności za niekorzystne skutki dla praw człowieka uznaje się szkody dotyczące osoby fizyczne, wynikające z naruszenia praw określonych w instrumentach międzynarodowych wskazanych w części I, sekcji 1 załącznika do dyrektywy – na przykład: (i) prawa do życia, (ii) zakazu tortur oraz niehumanitarnego lub poniżającego traktowania, czy (iii) prawa do wolności i bezpieczeństwa. Ponadto, naruszenie praw człowieka niewymienionych wprost w tej sekcji, ale chronionych przez instrumenty wskazane w części I, sekcji 2 załącznika, także może być uznane za niekorzystny skutek – pod warunkiem, że przedsiębiorstwo mogło racjonalnie przewidzieć ryzyko takiego naruszenia, biorąc pod uwagę wszystkie istotne okoliczności, w tym: (i) charakter i zakres swojej działalności, (ii) strukturę łańcucha wartości, (iii) sektor gospodarki, (iv) kontekst geograficzny i operacyjny¹¹¹³. Obowiązki w zakresie *due diligence* CSDDD obejmują również niekorzystne skutki dla środowiska, powstałe w wyniku naruszenia zakazów i obowiązków określonych w części II załącznika do dyrektywy, a także tych wynikających z punktów 15 i 16 części I tego załącznika, z uwzględnieniem stosownych przepisów prawa krajowego powiązanych z instrumentami międzynarodowymi, o których mowa¹¹¹⁴. Dyrektywa ustanawia zatem nowy standard środowiskowego *due diligence* CSDDD, wprowadzając samodzielny obowiązek przedsiębiorstw w zakresie zapobiegania i minimalizowania szkód środowiskowych, niezależnie od ich wpływu na prawa człowieka.

Przedsiębiorcy, podejmując działania w celu unikania lub minimalizowania niekorzystnych skutków, nie są zobowiązani do osiągnięcia rezultatu w postaci całkowitego wyeliminowania wszelkich naruszeń. Ich obowiązkiem jest jednak “staranne działanie”¹¹¹⁵ – czyli podejmowanie adekwatnych i proporcjonalnych działań, za pomocą których są w stanie osiągnąć cele wynikające z koncepcji *due diligence* CSDDD. Oznacza to, że firmy muszą wykazać, że podjęły odpowiednie starania, by zapobiec lub zakończyć naruszenia – a nie zagwarantować ich całkowite wyeliminowanie¹¹¹⁶.

Zakres wymaganej staranności uzależniony jest od konkretnej sytuacji ryzyka. Istotne znaczenie mają m.in.: (i) charakter i skala potencjalnych lub rzeczywistych niekorzystnych skutków i związane z nimi czynniki ryzyka, (ii) profil działalności przedsiębiorstwa i jego

¹¹¹³ Art. 3 ust. 1 lit. c (ii).

¹¹¹⁴ Art. 3 ust. 1 lit. b.

¹¹¹⁵ Motyw 19 CSDDD.

¹¹¹⁶ Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), *Handreichung zur Angemessenheit von Maßnahmen nach dem LkSG*, 2023, https://www.bafa.de/SharedDocs/Downloads/DE/Lieferketten/handreichung_angemessenheit.html (dostęp: 29.05.2025).

łańcucha wartości, (iii) sektor gospodarki oraz obszar geograficzny, w którym operują jego partnerzy handlowi, (iv) możliwości wywierania wpływu przez przedsiębiorstwo na bezpośrednich i pośrednich partnerów biznesowych, (v) a także to, czy przedsiębiorstwo może racjonalnie zwiększyć ten wpływ¹¹¹⁷.

W tym kontekście przedsiębiorstwo zobowiązane jest do wdrożenia odpowiednich środków zapobiegawczych i minimalizujących szkody – dostosowanych do skali zagrożeń oraz jego realnych możliwości operacyjnych. Sam fakt wystąpienia naruszenia, pomimo podjęcia działań, nie przesądza jeszcze o niewywiązaniu się z obowiązków. O naruszeniu można mówić dopiero wówczas, gdy zastosowane środki były niewystarczające, nieodpowiednie lub nieproporcjonalne do zidentyfikowanego ryzyka¹¹¹⁸.

6.3.1.2.2. Zakres oddziaływania CSDDD

Zidentyfikowane w części „Problem badawczy i hipoteza” luki w zakresie odpowiedzialności przedsiębiorstw są kompensowane przez eksterytorialne stosowanie przepisów prawa krajowego¹¹¹⁹. Dotyczy to tzw. *jurisdiction to prescribe* – jurysdykcji do stanowienia prawa – która, zgodnie z prawem zwyczajowym, może obejmować także podmioty zagraniczne, jeśli istnieje wystarczający związek (łac. *nexus*) z państwem regulującym¹¹²⁰. W kontekście regulacji odpowiedzialności przedsiębiorstw – szczególnie w odniesieniu do łańcuchów dostaw – kluczowe znaczenie mają dwie zasady: (1) terytorialności (miejsce działania lub skutku), oraz (2) personalności (siedziba lub obywatelstwo podmiotu).

Dyrektywa CSDDD realizuje te zasady w nowoczesnej formie. Zgodnie z art. 2 ust. 1 i 2, jej przepisy znajdują zastosowanie:

- i. wobec przedsiębiorstw mających siedzibę w UE – niezależnie od miejsca faktycznego prowadzenia działalności;

¹¹¹⁷ Motyw 19 CSDDD.

¹¹¹⁸ R. Grabosch, *Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz...*, op. cit. s. 25.

¹¹¹⁹ B. Spießhofer, *Einführung*, w: *LkSG. Berliner Kommentare*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23773-9.02> (dostęp: 29.05.2025).

¹¹²⁰ M.N. Shaw, *Jurisdiction*, [w:] *International Law*, Cambridge University Press 2003, s. 611-612. Zob. także: American Law Institute, *Restatement (Third) of the Foreign Relations Law of the United States*, 1987, <https://iow.eui.eu/wp-content/uploads/sites/28/2016/04/EU-15-Scott-Third-Restatement.pdf> (dostęp: 28.05.2025). Por. także: J. Scott, *Extraterritoriality and Territorial Extension in EU Law*, „American Journal of Comparative Law” 2014, t. 62, nr 1, <https://ssrn.com/abstract=2276433> (dostęp: 28.05.2025).

- ii. wobec przedsiębiorstw spoza UE – o ile osiągają określony poziom przychodów netto na rynku wewnętrznym¹¹²¹.

To drugie zastosowanie opiera się na tzw. *doktrynie skutków* (ang. *effects doctrine*), zgodnie z którą oddziaływanie działalności zagranicznej na rynek unijny uzasadnia objęcie jej unijnym reżimem regulacyjnym¹¹²². Co więcej, obowiązki w zakresie *due diligence* CSDDD, nałożone na przedsiębiorstwa objęte dyrektywą, oddziałują również na ich spółki zależne oraz partnerów biznesowych z państw trzecich, o ile pozostają oni w relacjach biznesowych z unijnym przedsiębiorstwem w ramach tzw. łańcucha działalności (ang. *chain of activities*)¹¹²³. W tym kontekście kluczowe staje się pojęcie „łańcucha działalności” (*chain of activities*), które dyrektywa wykorzystuje jako podstawę wyznaczania zakresu odpowiedzialności. W przeciwieństwie do szerszego „łańcucha wartości”, pojęcie to ma charakter operacyjny i obejmuje:

- i. partnerów działających *upstream*, tj. na wcześniejszych etapach łańcucha dostaw (wydobycie, projektowanie, produkcja, dostarczanie surowców);
- ii. partnerów działających *downstream*, tj. zajmujących się dystrybucją, transportem i przechowywaniem gotowych produktów – o ile działają na rzecz przedsiębiorstwa lub w jego imieniu.

Relacje z takimi partnerami muszą mieć charakter kontraktowy (poprzez umowę handlową), co stanowi warunek uznania ich za część łańcucha działalności. Definicja partnera biznesowego

¹¹²¹ Dyrektywa obejmuje: (I) Przedsiębiorstwa z UE, jeśli: a) zatrudniają >1000 osób i mają przychód >450 mln EUR; b) są jednostką dominującą grupy spełniającej te progi; c) zawarły umowy franczyzowe/licencyjne w UE z opłatami >22,5 mln EUR i przychodem >80 mln EUR. Liczba pracowników obejmuje również zatrudnienie tymczasowe wg wykładni TSUE.

(II) Przedsiębiorstwa spoza UE, jeśli: a) ich przychód netto w UE >450 mln EUR; b) są jednostką dominującą grupy przekraczającej te progi; c) zawarły w UE umowy franczyzowe/licencyjne z opłatami >22,5 mln EUR i przychodem >80 mln EUR. Kryterium zatrudnienia nie ma zastosowania.

¹¹²¹ Podmioty objęte obowiązkami przedsiębiorstwa w zakresie należytej staranności to: (i) samo przedsiębiorstwo, (ii) jego jednostki zależne oraz (iii) partnerzy biznesowi – bezpośredni i pośredni – działający w ramach tzw. „łańcucha działalności” (ang. *chain of activities*). Obowiązki te mogą zatem obejmować również podmioty zlokalizowane poza terytorium Unii Europejskiej, o ile pozostają one w relacji biznesowej z unijnym przedsiębiorstwem. Tym samym CSDDD przejawia cechy eksterytorialności – unijny reżim regulacyjny może znaleźć zastosowanie także do firm spoza UE, które nie zostały objęte jego zakresem podmiotowym, ale są powiązane poprzez łańcuch działalności z przedsiębiorstwami unijnymi.

¹¹²² „Effects doctrine”, Oxford Reference, <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095743360> (dostęp: 29.05.2025).

¹¹²³ Podmioty objęte obowiązkami przedsiębiorstwa w zakresie należytej staranności to: (i) samo przedsiębiorstwo, (ii) jego jednostki zależne oraz (iii) partnerzy biznesowi – bezpośredni i pośredni – działający w ramach tzw. „łańcucha działalności” (ang. *chain of activities*). Obowiązki te mogą zatem obejmować również podmioty zlokalizowane poza terytorium Unii Europejskiej, o ile pozostają one w relacji biznesowej z unijnym przedsiębiorstwem.

obejmuje zarówno partnerów bezpośrednich (z którymi zawarto umowę), jak i pośrednich (powiązanych gospodarczo poprzez dalsze ogniwa łańcucha). W ten sposób powstaje kaskadowa struktura powiązań, która umożliwia normatywne rozciągnięcie odpowiedzialności również na podmioty spoza UE. Decyzja o rozciągnięciu unijnego reżimu regulacyjnego na podmioty z państw trzecich opiera się na istnieniu wystarczającego punktu powiązania (łac. *nexus*) z państwem członkowskim. W praktyce oznacza to, że siedziba unijnego przedsiębiorstwa lub jego relacje kontraktowe z podmiotami w ramach łańcucha działalności stanowią obiektywną podstawę dla zastosowania jurysdykcji regulacyjnej UE. Tego rodzaju powiązanie gospodarcze lub funkcjonalne uzasadnia dopuszczalny zakres eksterytorialnego oddziaływania unijnego prawa w obszarze *due diligence* CSDDD.

Tabela 13: Koncepcyjne uzasadnienia eksterytorialnego oddziaływania dyrektywy CSDDD.

Fragment	Zasada	Uwagi
Przepisy mają zastosowanie do firm z siedzibą w UE	Personalność	Bez względu na lokalizację działalności
Dotyczy firm spoza UE, jeśli osiągają znaczne przychody w UE	Terytorialność (ang. <i>effects doctrine</i>)	Skutek na rynku unijnym wystarcza
Obowiązki dotyczą także partnerów biznesowych w krajach trzecich	Personalność + terytorialność	Poprzez relację kontraktową i funkcjonalną w ramach łańcucha działalności
Jurysdykcja do stanowienia prawa z powodu „punktu powiązania” (<i>nexus</i>)	Nowoczesna interpretacja	Przykład tzw. <i>relational jurisdiction</i> — oparta na powiązaniu gospodarczym lub operacyjnym

Źródło: Opracowanie własne.

Z perspektywy jurysdykcji normatywnej - *jurisdiction to prescribe* - UE, pojęcie „łańcucha działalności” pełni funkcję konstrukcji umożliwiającej zastosowanie zarówno zasady personalności, jak i terytorialności – w nowej, relacyjnej formie. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa nie ogranicza się wyłącznie do jego własnych działań, lecz obejmuje także działania partnerów gospodarczych powiązanych funkcjonalnie. Tym samym dyrektywa CSDDD realizuje nowy model eksterytorialności – tzw. jurysdykcję relacyjną (ang. *relational jurisdiction*) – w którym zakres odpowiedzialności nie jest określany wyłącznie przez granice państwowe, lecz przez sieć operacyjnych relacji w globalnym łańcuchu działalności¹¹²⁴. Oznacza to, że możliwość przypisania obowiązków prawnych nie wymaga fizycznej obecności

¹¹²⁴ H. Dagan, A. Dorfman, *Relational Justice*, [w:] *Relational Justice: A Theory of Private Law*, Oxford Private Law Theory (Oxford 2024; wydanie online, Oxford Academic, 21 czerwca 2024), <https://doi.org/10.1093/9780191987762.003.0003> (dostęp: 29.05.2025)

danego podmiotu na terytorium UE – wystarczające jest istnienie relacji gospodarczej z firmą podlegającą unijnej jurysdykcji. Tym samym odpowiedzialność zostaje rozciągnięta na aktorów funkcjonalnie powiązanych, niezależnie od ich lokalizacji geograficznej.

Tego rodzaju podejście jurysdykcyjne przekłada się na konstrukcję odpowiedzialności przewidzianą w dyrektywie, w której kluczową rolę odgrywa firma wiodąca, spersonalizowana jako podmiot ponoszący odpowiedzialność za cały łańcuch działalności – w tym za działania swoich partnerów biznesowych, niezależnie od ich lokalizacji geograficznej. Tym samym, jurysdykcja relacyjna nie tylko rozszerza zakres terytorialny odpowiedzialności, lecz także wpływa na sposób postrzegania samego łańcucha wartości¹¹²⁵. Jak zostało wskazane w rozdziale 3, nie ma ustalonej, prawnej definicji tego pojęcia. W literaturze przedmiotu globalne łańcuchy wartości są jednak zwykle ujmowane jako struktury heterogeniczne – złożone z wielu formalnie niezależnych podmiotów oraz podporządkowane różnym reżimom prawnym¹¹²⁶. Możliwość przypisania odpowiedzialności w ramach dyrektywy CSDDD prowadzi natomiast do ukształtowania quasi-jednolitej tożsamości prawnej i funkcjonalnej w obrębie konstrukcji łańcucha działalności¹¹²⁷. Firma wiodąca¹¹²⁸, pełniąc funkcję centrum koordynacji, tworzy sieć powiązań opartą na relacjach umownych, których zasięg wyznacza

¹¹²⁵ Choć pojęcia „łańcucha wartości” i „łańcucha działalności” nie są tożsame, na potrzeby niniejszego fragmentu stosowane są synonimicznie – w celu ukazania, w jaki sposób dyrektywa CSDDD normatywnie konstruuje pojęcie łańcucha jako podstawy odpowiedzialności, odmiennie niż inne regulacje posługujące się kategoriami „łańcucha dostaw” lub „łańcucha wartości”. Zob. przypis nr 1126.

¹¹²⁶ K.H. Eller, *Is 'Global Value Chain' a Legal Concept?: Situating Contract Law in Discourses Around Global Production*, „European Review of Contract Law” 2020, t. 16, nr 1, DOI: 10.1515/ercl-2020-0002 (dostęp: 4.06.2025).

¹¹²⁷ Taki sposób ujęcia pozostaje zbliżony z identyfikowaną przez Annę Beckers koncepcją łańcucha wartości w prawie spółek handlowych UE, ujmowaną z perspektywy aktora indywidualnego (ang. *individual actor perspective*), w której centralnym punktem odniesienia staje się firma wiodąca (ang. *lead firm*), spersonalizowana jako podmiot odpowiedzialny za cały łańcuch wartości. Autorka przeciwstawia tej perspektywie ujęcie zbiorowego aktora – obecne w prawie konsumenckim UE – oraz całkowicie odpersonalizowaną instytucjonalizację, charakterystyczną dla prawa rynku wewnętrznego i prawa handlu międzynarodowego. Zob. A. Beckers, *Global value chains in EU law*, „Yearbook of European Law” 2023, t. 42, <https://doi.org/10.1093/yel/yead010> (dostęp: 4.06.2025).

¹¹²⁸ Pojęcie firmy wiodącej, przeniesione z ujęcia przedstawionego w punkcie 3.5 na grunt nauk prawnych, znajduje swój odpowiednik w konstrukcji podmiotowej dyrektywy CSDDD – odnosi się bowiem do przedsiębiorstw spełniających najwyższe progi zatrudnienia i obrotów określone w jej art. 2. Na płaszczyźnie normatywnej CSDDD można ponadto wskazać konkretne instrumenty, za pomocą których podmioty te pełnią funkcje koordynacyjne wobec innych uczestników łańcucha działalności i wyznaczają parametry, do których pozostali uczestnicy muszą się dostosować. Zgodnie z art. 7 CSDDD, polityka *due diligence CSDDD* powinna obejmować nie tylko jego własną działalność, lecz również działalność jednostek zależnych oraz bezpośrednich i pośrednich partnerów biznesowych, z którymi utrzymywane są ustalone relacje handlowe w ramach całego łańcucha działalności. Dodatkowo, art. 18 przewiduje możliwość stosowania wzorcowych klauzul umownych jako narzędzia wspomagającego realizację obowiązków w zakresie należytej staranności – co wzmacnia zdolność firmy wiodącej do kontraktowego kształtowania relacji w całym łańcuchu działalności. Natomiast zgodnie z art. 10, jeżeli wdrożony plan działań naprawczych nie przyniesie skutku, a niekorzystne skutki mają charakter dotkliwy, przedsiębiorstwo powinno – jako środek ostateczny – zerwać relację biznesową z odpowiedzialnym partnerem.

granice odpowiedzialności za zarządzanie łańcuchem dostaw¹¹²⁹. Taka struktura umożliwia sprawowanie skutecznego nadzoru i koordynacji nad funkcjonowaniem całego łańcucha wartości¹¹³⁰. W tym ujęciu, mimo że globalny łańcuch wartości wywodzi się z układu heterogenicznego regulacyjna konstrukcja CSDDD prowadzi do jego traktowania jako funkcjonalnie zintegrowanej całości. Tym samym, dla celów przypisywania odpowiedzialności normatywnej, łańcuch działalności zyskuje cechy quasi-homogenicznej jednostki prawnej, skoncentrowanej wokół zdolności koordynacyjnej firmy wiodącej.

6.2.1.2.3. Treść obowiązku *due diligence* CSDDD

W części dotyczącej treści obowiązków oraz środków egzekucji opisanych w punkcie 6.3.1.4, najwięcej zmian przewidziano w ramach dyrektywy Omnibus I.

Podobnie jak w przypadku niemieckiej ustawy LkSG, zakres obowiązków ramach *due diligence* przedsiębiorstwa jest enumeratywnie określony w art. 5 dyrektywy oraz szczegółowo ujęte w §§ 4–10,. Przepis ten zatem nie stanowi klauzuli generalnej, na podstawie której można by wyinterpretowywać kolejne obowiązki czy dokonywać interpretacji rozszerzającej. Określone obowiązki mają charakter proceduralny i opierają się na Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka (UNLP), obejmujący identyfikację ryzyk, działania prewencyjne, środki zaradcze, mechanizmy ochrony prawnej oraz sprawozdawczość (obejmują działania weryfikacyjne zob. pkt 5.3) a częściowo je uzupełniające i modyfikujące.

Tabela 14: Obowiązki *due diligence* CSDDD w CSDDD.

Obowiązki <i>due diligence</i> CSDDD według CSDDD	Numer artykułu CSDDD
Uwzględnianie należytej staranności w politykach przedsiębiorstwa i systemie zarządzania ryzykiem	Art. 7
Identyfikowanie i ocena rzeczywistych lub potencjalnych niekorzystnych skutków oraz ich hierarchizacja	Art. 8 i 9
Zapobieganie potencjalnym niekorzystnym skutkom oraz ich łagodzenie; usuwanie skutków rzeczywistych i minimalizacja ich zasięgu	Art. 10 i 11
Zapewnienie środków zaradczych w odniesieniu do rzeczywistych niekorzystnych skutków	Art. 12
Współpraca z interesariuszami w sposób konstruktywny	Art. 13
Ustanowienie i stosowanie mechanizmu powiadamiania i procedury składania skarg	Art. 14
Monitorowanie skuteczności polityki należytej staranności i wdrożonych środków	Art. 15
Publiczne ujawnianie informacji dotyczących należytej staranności	Art. 16

¹¹²⁹ Ang. *Contract-Boundary-Spanning Governance* [w:] J. Salminen, *Contract-Boundary-Spanning Governance Mechanisms: Conceptualizing Fragmented and Globalized Production as Collectively Governed Entities*, „Indiana Journal of Global Legal Studies” 2016, t. 23, nr 2, art. 11, <https://www.repository.law.indiana.edu/ijgls/vol23/iss2/11> (dostęp: 6.06.2025).

¹¹³⁰ K. Sobel-Read, *Global Value Chains: A Framework for Analysis*, wersja przed recenzją opublikowanego artykułu: „Global Value Chains: A Framework for Analysis”, „Transnational Legal Theory” 2014, t. 5, nr 3, <https://ssrn.com/abstract=2312034> lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2312034> (dostęp: 4.06.2025).

Treść obowiązków składających się na *due diligence* CSDDD według CSDDD. Są wyliczone enumeratywnie i mają charakter zamknięty.

Źródło: Opracowanie własne.

Z motywu 40 dyrektywy CSDDD można wyprowadzić kryteria służące ocenie, co stanowi „odpowiednie środki” – a zatem właściwy sposób realizacji obowiązków w ramach *due diligence* CSDDD. Kryteria te mają charakter konkretny i operacyjny, co umożliwia ich zastosowanie zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i przez organ nadzorczy lub sąd. Zgodnie z motywem, środki te powinny być proporcjonalne do stopnia dotkliwości oraz prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych skutków, racjonalnie dostępne dla przedsiębiorstwa i uwzględniające charakter konkretnego przypadku – w szczególności charakter i zasięg skutku oraz relewantne czynniki ryzyka. Dyrektywa uwzględnia także ograniczenia w dostępie do informacji o charakterze faktycznym lub prawnym, o ile przedsiębiorstwo jest w stanie wykazać ich istnienie oraz podejmuje niezbędne i racjonalne kroki w celu ich przewyciężenia. Wymagana jest również konstruktywna współpraca z interesariuszami na każdym etapie procesu *due diligence* CSDDD. Środek należy uznać za odpowiedni, gdy umożliwia skuteczne zarządzanie negatywnymi skutkami działalności, a jego ocena powinna odbywać się *ex ante* – tj. przed jego wdrożeniem i wystąpieniem ewentualnych skutków. W konsekwencji przedsiębiorstwo nie ponosi odpowiedzialności, jeśli środek, który *ex ante* był adekwatny i skuteczny, ostatecznie nie przyniósł oczekiwanych rezultatów¹¹³¹.

6.3.1.4. Bukiet środków zaradczych: Inteligentne zestawienie mechanizmów egzekucji

Zgodnie z 25. Wytyczną ONZ w zakresie obowiązku ochrony przed naruszeniami praw człowieka związanymi z działalnością przedsiębiorstw, państwa mają obowiązek podjąć odpowiednie działania, aby w przypadku wystąpienia takich naruszeń na ich terytorium i/lub w ramach ich jurysdykcji, zapewnić osobom poszkodowanym dostęp do skutecznych środków zaradczych i naprawczych. Dostęp ten ma być realizowany poprzez stosowne mechanizmy sądowe, administracyjne, legislacyjne oraz inne. W tym kontekście, osoby uprawnione, które doznały naruszeń, powinny mieć możliwość ubiegania się o, uzyskania oraz egzekwowania „bukietu środków zaradczych” — zestawu różnorodnych środków dostosowanych do specyfiki

¹¹³¹ Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), *Handreichung zur Angemessenheit von Maßnahmen nach dem LkSG...*, *op. cit.*

danego naruszenia oraz indywidualnych potrzeb i preferencji poszkodowanych¹¹³². Jak wskazał Surya Deva, przepisy dotyczące *due diligence* CSDDD powinny przewidywać środki odwoławcze o charakterze cywilnym, administracyjnym i karnym, gdyż spełniają one różne, lecz uzupełniające się cele¹¹³³. Podkreśla się znaczenie koncepcji inteligentnego połączenia (ang. *smart mix*), która pozwala na zwiększenie efektywności regulacyjnej poprzez integrację działań międzysektorowych, publiczno-prywatnych i komplementarnych rozwiązań, często z istotną rolą prywatnego zarządzania¹¹³⁴. Dyrektywa CSDDD, realizując powyższe obowiązki, zapewnia różnorodne mechanizmy egzekucji mające na celu zagwarantowanie osobom poszkodowanym pełnego dostępu do wymiaru sprawiedliwości, łącząc środki egzekucji publicznej i prywatnej. W tym zakresie dyrektywa przewiduje dwa zasadnicze mechanizmy egzekucji:

- i. po pierwsze, artykuły 24–28 regulują egzekucję administracyjną, obejmującą działania podejmowane z urzędu przez właściwe organy nadzorcze;
- ii. po drugie, artykuł 29 ustanawia mechanizm odpowiedzialności cywilnej przedsiębiorstw za naruszenia obowiązków *due diligence* CSDDD, popełnione umyślnie lub wskutek zaniedbania.

Należy zaznaczyć, że dyrektywa CSDDD nie przewiduje sankcji karnych, co wynika z ograniczonych kompetencji Unii Europejskiej w zakresie legislacji karnej, zarówno materialnej, jak i procesowej¹¹³⁵.

6.3.1.4.1 Środki egzekucji administracyjnej

Egzekucja administracyjna jest formą przymusu państwowego, której celem jest zapewnienie wykonania obowiązków nałożonych na podmioty przez normy prawa administracyjnego. Dzięki temu gwarantuje skuteczność funkcjonowania prawa oraz efektywność działania administracji publicznej¹¹³⁶. Ponadto egzekwowanie administracyjne ma

¹¹³² United Nations, *Human rights and transnational corporations and other business enterprises*, A/72/162, General Assembly, 18 July 2017, Item 73 (b) of the provisional agenda, <https://docs.un.org/en/A/72/162> (dostęp: 30.05.2025).

¹¹³³ S. Deva, *Mandatory human rights due diligence laws in Europe: A mirage for rightsholders?*, „Leiden Journal of International Law” 2023, nr 36(2), doi:10.1017/S0922156522000802 (dostęp: 30.05.2025).

¹¹³⁴ P. Schleifer, L. Fransen, *Smart mix politics: business actors in the formulation of global supply chain regulation*, „Review of International Political Economy” 2024, vol. 31, nr 6, <https://doi.org/10.1080/09692290.2024.2367582> (dostęp: 30 maja 2025).

¹¹³⁵ A. Lach, *Model wymiaru sprawiedliwości w sprawach karnych w Unii Europejskiej*, „PiP” 2009, nr 6, s. 90–99.

¹¹³⁶ S. Pieprzny, B. Jaworski, *Simplified Administrative Enforcement Proceedings as an Instrument for Protecting Human Life or Health*, „Krytyka Prawa” 2023, <https://doi.org/10.7206/kp.2080-1084.643> (dostęp: 30 maja 2025).

za zadanie zapewnić spójną i niezależną realizację przepisów, ograniczając ryzyko tzw. „przechwycenia korporacyjnego” (ang. *corporate capture*) — czyli nadmiernego wpływu podmiotów gospodarczych na organy administracji¹¹³⁷. Kluczowym aspektem w tym procesie jest legalność, która stanowi podstawę kontroli¹¹³⁸. Ten charakter odróżnia egzekucję administracyjną od odpowiedzialności cywilnej, której głównym celem jest rekompensata szkody, a nie wymuszenie przestrzegania norm prawnych. Sankcje administracyjne stosowane są przede wszystkim w sytuacjach naruszeń, które nie zagrażają fundamentalnym wartościom społecznym i mogą być skutecznie egzekwowane w ramach nadzoru administracyjnego, bez konieczności odwoływania się do prawa karnego. W kontekście CSDDD system sankcji opiera się na modelu odstraszenia ekonomicznego. Wysokość kar ustalana jest tak, by oddziaływać na decyzje gospodarcze korporacji, zniechęcając je do działań powodujących negatywne skutki dla środowiska i praw człowieka¹¹³⁹. Równocześnie widać intencję wyrażenia moralnego potępienia poprzez sankcje o charakterze „naznaczania i piętnowania”. Przykładem jest publiczne ujawnienie informacji o przedsiębiorstwie odpowiedzialnym za naruszenie oraz charakterze tego naruszenia, po spełnieniu określonych warunków.

CSDDD określa zasady egzekwowania administracyjnego w pięciu artykułach i obejmuje nakazy (tj. polecenia określonego zachowania) oraz sankcje (w tym grzywny) nakładane przez właściwe krajowe organy nadzoru.¹¹⁴⁰ Artykuł 24 zobowiązuje państwa członkowskie do wyznaczenia co najmniej jednego organu nadzorczego, a artykuł 25 precyzuje jego kompetencje. Z kolei artykuł 26 przyznaje osobom fizycznym i prawnym prawo do zgłaszania uzasadnionych obaw dowolnemu organowi nadzorczemu, jeśli na podstawie obiektywnych przesłanek mają podstawy sądzić, że dane przedsiębiorstwo nie przestrzega krajowych przepisów przyjętych na podstawie Dyrektywy. Artykuł 27 określa katalog możliwych kar, natomiast artykuł 28 ustanawia Europejską Sieć Organów Nadzorczych. Wszystkie te przepisy należy interpretować w świetle paragrafów 75–78 Preambuły, które wyjaśniają intencje prawodawców.

¹¹³⁷ M. Krajewski, *Administrative Enforcement of Corporate Human Rights Due Diligence Legislation: A Flower in the “Bouquet of Remedies”*, „VerfBlog”, 29.05.2024, doi:10.59704/253e889e2e65b594 (dostęp: 30.05.2025).

¹¹³⁸ D. Gregorczyk, *Legalność jako kryterium sądowej kontroli decyzji administracyjnych*, Warszawa 2018, Wolters Kluwer, dostęp w systemie LEX.

¹¹³⁹ P. L. Parcu, M. L. Stasi, *Chapter 2 The role of intent in the assessment of conduct under Article 102 TFEU*, [w:] *Abuse of Dominance in EU Competition Law*, Cheltenham 2017, Edward Elgar Publishing, dostęp: 30.05.2025, <https://doi.org/10.4337/9781785367625.00008> (dostęp: 30.05.2025).

¹¹⁴⁰ European Commission, *Frequently Asked Questions on the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)*, 29 July 2024, https://commission.europa.eu/document/download/7a3e9980-5fda-4760-8f25-bc5571806033_en?filename=240719_CSDD_FAQ_final.pdf (dostęp: 30.05.2025).

6.3.1.4.1.1. Nakazy i sankcje

Art. 24 CSDDD reguluje procedurę urzędowej kontroli przestrzegania obowiązków związanych z *due diligence* CSDDD, określonych w przepisach prawa krajowego. W tym celu każde państwo członkowskie zobowiązane jest do wyznaczenia co najmniej jednego organu nadzorczego odpowiedzialnego za egzekwowanie krajowych regulacji wdrożonych na podstawie tego rozporządzenia. Ustępy 2 i 3 artykułu precyzują zakres właściwości tych organów: w przypadku przedsiębiorstw mających siedzibę w Unii Europejskiej nadzór sprawuje organ państwa członkowskiego, w którym znajduje się ich siedziba. Natomiast wobec firm spoza UE nadzór sprawuje organ państwa, w którym przedsiębiorstwo posiada oddział lub – jeśli takiego nie ma – organ państwa, w którym generuje największe przychody ze sprzedaży na rynku unijnym. Zakres i zasięg kompetencji tych organów mają charakter formalny i dotyczą wymogów proceduralnych. Właściwy organ kontrolny weryfikuje, czy przedsiębiorstwa między innymi: (i) integrują proces *due diligence* CSDDD z wewnętrznymi systemami zarządzania ryzykiem, (ii) realizują zobowiązania związane z prawami człowieka oraz ochroną środowiska w całym łańcuchu wartości, (iii) spełniają wymogi raportowania, (iv) opracowują plany transformacji na rzecz łagodzenia zmian klimatycznych¹¹⁴¹. Nadzór ten ma przede wszystkim charakter kontrolno-egzekucyjny – organ sprawdza i ocenia, czy przedsiębiorstwa wywiązują się ze swoich obowiązków. Jednak w odniesieniu do nadzoru nad planem transformacji klimatycznej pełni on także funkcję prewencyjną, ponieważ dotyczy planowania działań zapobiegających negatywnym skutkom w przyszłości.

Art. 25 określa sposób podejmowania działań przez właściwy organ, który zgodnie z art. 24 odpowiada za administracyjną kontrolę i egzekwowanie obowiązków *due diligence* CSDDD. Przepis ten wyróżnia dwa tryby działania organu:

- i. działanie z urzędu (łac. *ex officio*), podejmowane na podstawie własnej inicjatywy i uznania organu,
- ii. oraz działanie na wniosek, wywołane zgłoszonymi uzasadnionymi obawami.

W obu przypadkach organ ma prawo, lecz nie obowiązek wszczęcia postępowania wyjaśniającego – musi najpierw ocenić, czy dysponuje wystarczającymi informacjami wskazującymi na potencjalne naruszenie obowiązków wynikających z krajowych przepisów

¹¹⁴¹ Art. 24 ust. 1 w związku z art. 25 ust. 1 CSDDD.

wdrożonych na podstawie dyrektywy¹¹⁴². Oznacza to, że rozpoczęcie postępowania nie następuje automatycznie ani obligatoryjnie, lecz zależy od oceny zasadności i wiarygodności zgromadzonych danych przez organ.

Ponadto art. 25 ust. 5 precyzuje, że w ramach swoich kompetencji organy nadzorcze dysponują co najmniej następującymi uprawnieniami: mogą nakazywać przedsiębiorstwom zaprzestanie naruszania krajowego prawa przyjętego na podstawie dyrektywy, wzywać do powstrzymania się od dalszych naruszeń oraz w razie potrzeby nakładać środki zaradcze proporcjonalne do zaistniałych nieprawidłowości. Organy mają również prawo nakładania kar finansowych zgodnie z art. 27 oraz stosowania środków tymczasowych, gdy istnieje bezpośrednie ryzyko poważnej i nieodwracalnej szkody. W związku z tym państwa członkowskie są zobowiązane do ustanowienia krajowych przepisów dotyczących kar, które będą stosowane wobec przedsiębiorstw naruszających przepisy wdrożone na podstawie dyrektywy. Kary muszą być skuteczne, proporcjonalne i odstraszające. Dyrektywa przewiduje co najmniej dwa rodzaje sankcji:

- i. kary pieniężne – nakładane za naruszenia obowiązków wynikających z krajowych przepisów wdrożonych na podstawie dyrektywy, o wysokości co najmniej 5% rocznego obrotu firmy¹¹⁴³;
- ii. publiczne oświadczenie – publikowane, jeśli przedsiębiorstwo nie zastosuje się do decyzji o nałożeniu kary pieniężnej w wyznaczonym terminie¹¹⁴⁴.

Wysokość kar ustalana będzie na podstawie charakteru, wagi i czasu trwania naruszenia oraz dotkliwości jego skutków, uwzględniając między innymi zakres działań naprawczych podjętych przez przedsiębiorstwo¹¹⁴⁵. Ponadto Dyrektywa zobowiązuje państwa członkowskie do zapewnienia, że zgodność przedsiębiorstw z krajowymi przepisami transponującymi jej postanowienia, bądź ich dobrowolne wdrożenie, może stanowić kryterium środowiskowe lub społeczne przy udzielaniu zamówień publicznych i koncesji. Instytucje zamawiające mogą uwzględniać te aspekty zarówno na etapie oceny ofert, jak i jako warunek realizacji zamówień czy umów koncesyjnych¹¹⁴⁶. Dodatkowo, aby usprawnić współpracę i zapewnić spójność wdrażania przepisów w całej UE, dyrektywa ustanawia Europejską Sieć Organów

¹¹⁴² Art. 25 ust. 2 CSDDD.

¹¹⁴³ Art. 27 ust. 3 lit. a w związku z ust. 4 CSDDD

¹¹⁴⁴ Art. 27 ust. 3 lit. b CSDDD.

¹¹⁴⁵ Art. 27 ust. 2 lit. a i f CSDDD.

¹¹⁴⁶ Art. 31 CSDDD.

Nadzorczych, której celem jest wspieranie koordynacji, wymiany informacji oraz współpracy między organami krajowymi¹¹⁴⁷.

Warto zaznaczyć, że projekt Omnibus i zakłada usunięcie sztywnego odniesienia do kar pieniężnych o minimalnej wysokości 5% globalnego obrotu netto. Zamiast tego Komisja Europejska, we współpracy z państwami członkowskimi, ma opracować wytyczne dla organów nadzorczych, które pomogą ustalać wysokość nakładanych sankcji. Jednocześnie państwa członkowskie, wdrażając dyrektywę do prawa krajowego, nie będą mogły wprowadzać maksymalnych limitów kar, które ograniczałyby możliwość stosowania sankcji zgodnych z unijnymi zasadami i kryteriami. Innymi słowy, przepisy krajowe nie mogą osłabiać skuteczności systemu kar przewidzianego przez regulacje unijne.

6.3.1.4.2. Odpowiedzialność cywilna przedsiębiorstw

Zgodnie z motywem 79 i art. 29 CSDDD, państwa członkowskie muszą przewidzieć odpowiedzialność cywilną (odszkodowawczą) przedsiębiorstw za szkodę wyrządzoną osobom fizycznym lub prawnym, jeżeli przedsiębiorstwo umyślnie lub wskutek zaniedbania nie wypełniło obowiązków *due diligence CSDDD* (tj. art. 10 i 11 CSDDD) i wskutek tego niedopełnienia powstała szkoda¹¹⁴⁸. Oznacza to, że model odpowiedzialności jest typowo deliktowy – oparty na winie – co potwierdza sformułowanie „umyślnie lub w wyniku zaniedbania” zarówno w motywie, jak i w art. 29 CSDDD¹¹⁴⁹. Wskutek tej konstrukcji formalna realizacja procedur *due diligence CSDDD* nie gwarantuje automatycznie zwolnienia z odpowiedzialności; kluczowe znaczenie ma rzeczywisty zakres podjętych przez firmę działań zapobiegawczych lub naprawczych¹¹⁵⁰. Innymi słowy, dyrektywa dopuszcza tzw. „egzekwowanie prywatne” roszczeń odszkodowawczych, gdy rzeczywiste działania przedsiębiorstwa nie spełniają standardu wymaganej staranności¹¹⁵¹. Poniżej omówiono trzy podstawowe przesłanki odpowiedzialności cywilnej w CSDDD:

¹¹⁴⁷ Art. 28 CSDDD.

¹¹⁴⁸ Calosc rozważan tej czesci reguluja wyzbaczaja art. 29 dyrektywy w zwiazku z motywem 79 CSDDD.

¹¹⁴⁹ N. Bueno, I. Nguéleu, *Chapter 11 Civil Liability in the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive: A “Brussels Effect” on International Investment Law?*, [w:] *Business and Human Rights*, "Brill | Nijhoff", Leiden 2025, https://doi.org/10.1163/9789004715158_013 (dostęp: 31.05.2025).

¹¹⁵⁰ Y. Farah, V. Kunuji, A. Kent, *Civil Liability Under Sustainability Due Diligence Legislation: A Quiet Revolution?*, „King’s Law Journal” 2023, nr 34(3), s. 499–523, <https://doi.org/10.1080/09615768.2023.2283234> (dostęp: 31.05.2025).

¹¹⁵¹ B. Spießhofer, M. Nietsch, *Sorgfaltspflichten...*, op. cit.

- i. **Szkoda:** Musi wystąpić szkoda wyrządzona osobie fizycznej lub prawnej w chronionych interesach prawnych. Dyrektywa wskazuje, że pojęcie szkody należy interpretować według prawa krajowego, dając przykłady takich zdarzeń jak śmierć, uraz fizyczny lub psychiczny, pozbawienie wolności osobistej, utrata godności czy szkoda na mieniu¹¹⁵². Jednocześnie wyłączona jest odpowiedzialność za szkodę pośrednią (pochodną) wyrządzoną osobom niebędącym bezpośrednio poszkodowanymi określonymi przez prawa z załącznika Dyrektywy¹¹⁵³. W ten sposób poszkodowany ma prawo domagać się pełnej rekompensaty za szkodę faktycznie wyrządzoną jego własnym prawom, zgodnie z prawem krajowym.
- ii. **Naruszenie obowiązku (wina):** Przedsiębiorstwo musi umyślnie lub przez niedbalstwo nie wypełnić obowiązków *due diligence* przedsiębiorstwa określonych w art. 10 i 11 Dyrektywy¹¹⁵⁴. W praktyce chodzi o niewdrożenie lub niewłaściwe wykonanie procedur zapobiegania i usuwania niekorzystnych skutków dla praw człowieka i środowiska. Kluczową rolę odgrywa ocena, czy firma podjęła adekwatne działania zapobiegawcze i naprawcze – samo złożenie dokumentacji czy rutynowe procedury bez realnego działania może okazać się niewystarczające (ang. *tick-box exercise*)¹¹⁵⁵. Dyrektywa wyraźnie opiera odpowiedzialność na zasadzie winy („umyślnie lub w wyniku zaniedbania”), wykluczając model odpowiedzialności opartej na ryzyku¹¹⁵⁶. Naruszenie obowiązku *due diligence* przedsiębiorstwa rozumiane jest zatem jako świadome lub nieumyślne zaniechanie środków, które Dyrektywa nakłada na przedsiębiorstwa, co pociąga za sobą deliktową odpowiedzialność¹¹⁵⁷.
- iii. **Związek przyczynowy:** Założona szkoda musi wynikać wprost z niewypełnienia obowiązku przez przedsiębiorstwo. Art. 29 stanowi, że odpowiedzialność powstaje „w wyniku niewypełnienia” obowiązków *due diligence* CSDDD. Dyrektywa nie normuje szczegółowo reguł ustalania związku przyczynowego (pozostawia je prawu

¹¹⁵² Motyw 79 CSDDD.

¹¹⁵³ Art. 29 ust. 1 zd. 2 CSDDD.

¹¹⁵⁴ Art. 29 ust. 1 zd. 1 CSDDD.

¹¹⁵⁵ J. Nolan, G. Bott, *Global supply chains and human rights: spotlight on forced labour and modern slavery practices*, „Australian Journal of Human Rights”, vol. 24, nr 1, 2 stycznia 2018, DOI: 10.1080/1323238X.2018.1441610 (dostęp: 31.05.2025).

¹¹⁵⁶ A. J. Karimi, *Corporate Due Diligence on Human Rights and Environmental Risks: Exploring Ways of Better Enforcement*, praca magisterska, University of Eastern Finland, Faculty of Social Sciences and Business Studies, Law School, maj 2024, promotor: K. Holzer, <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/541e20b9-7622-4920-9ed7-51632f7ed578/content> (dostęp: 31.05.2025).

¹¹⁵⁷ N. Bueno, F. Oehm, *Conditions of Corporate Civil Liability in the Corporate Sustainability Due Diligence Directive: Restrictive, but clear?*, „VerfBlog”, 2024/5/28, DOI: 10.59704/a194da1bde472095 (dostęp: 31.05.2025).

krajowemu), jednak wyraźnie zastrzega, że jeżeli szkoda powstała *wyłącznie* z winy partnera biznesowego w łańcuchu działalności przedsiębiorstwa, to firma nie ponosi odpowiedzialności¹¹⁵⁸. Innymi słowy, aby roszczenie odszkodowawcze mogło dojść do skutku, musi istnieć adekwatny związek przyczynowy między zaniedbaniem firmy a szkodą poszkodowanego¹¹⁵⁹. Wyłączenie odpowiedzialności w sytuacji, gdy wyłącznym sprawcą szkody jest podmiot współpracujący („bezpośrednio powiązany podmiot”), chroni przedsiębiorstwo przed odpowiedzialnością za skutki działalności, na które nie miało bezpośredniego wpływu.

W rezultacie konstrukcja odpowiedzialności cywilnej w CSDDD jest oparta na trzech klasycznych przesłankach: wystąpieniu szkody, naruszeniu obowiązku *due diligence CSDDD* (z winą umyślną lub niedbałością) oraz ustaleniu związku przyczynowego między nimi¹¹⁶⁰. Realizacja procedur *due diligence CSDDD* jest jednym z elementów oceny zachowania firmy, ale sama z siebie nie neutralizuje odpowiedzialności – za naruszenie uznane zostanie takie działanie (lub jego brak), które nie spełnia wymogów określonych w dyrektywie. Jednocześnie dyrektywa wyraźnie przewiduje prawo do pełnej rekompensaty za wyrządzoną szkodę oraz chroni przedsiębiorstwo przed odpowiedzialnością za szkody zawinione wyłącznie przez innych partnerów w łańcuchu dostaw. Całość tych zasad służy zapewnieniu równowagi między egzekwowaniem standardów społecznych i środowiskowych a ochroną firm przed nieuzasadnioną ekspansją roszczeń¹¹⁶¹.

Jednak w projekcie rozporządzenia „Omnibus I” przewidziano, że dotychczasowy, odrębny unijny model odpowiedzialności cywilnej w ramach CSDDD zostanie zniesiony. W jego miejsce przedsiębiorstwa odpowiadałyby na podstawie krajowych przepisów prawa cywilnego za niewywiązanie się z wymogów dyrektywy. Państwa członkowskie pozostaną jednak zobowiązane do zapewnienia poszkodowanym skutecznego dostępu do wymiaru sprawiedliwości oraz prawa do pełnej rekompensaty, jeśli sąd uzna przedsiębiorstwo za odpowiedzialne na mocy prawa krajowego.

6.3.1.5. Uwagi na tle prawa polskiego

¹¹⁵⁸ Art. 29 ust. 1 zd. 2 CSDDD.

¹¹⁵⁹ N. Bueno, F. Oehm, *Conditions of Corporate Civil Liability in the Corporate Sustainability Due Diligence Directive: Restrictive, but clear?...*, *op. cit.*

¹¹⁶⁰ M. Kaliński, art. 361, [w:] A. Olejniczak (red.), *Prawo zobowiązań - część ogólna. System Prawa Prywatnego*. Tom 6, wyd. 4, 2023, Legalis.

¹¹⁶¹ Motyw 79 CSDDD.

Pomimo że Rząd Rzeczypospolitej Polskiej od początku publicznie popierał Dyrektywę już na etapie jej prac legislacyjnych w Brukseli, do tej pory nie został zaprezentowany żaden projekt ustawy – ani żaden konkretny schemat legislacyjny – który wprowadzałby unijne przepisy do polskiego porządku prawnego¹¹⁶². Obecnie resorty odpowiedzialne za przygotowanie transpozycji zajmują się wyłącznie wstępnymi pracami analitycznymi i organizacyjnymi, nie wyznaczając nawet orientacyjnego terminu złożenia stosownego projektu do Sejmu¹¹⁶³. W praktyce oznacza to, że – mimo braku dedykowanej ustawy w Polsce – zagadnienia związane z *due diligence* CSDDD (ochrona praw człowieka i środowiska) są poruszane jedynie w dokumentach o charakterze niewiążącym. Po pierwsze, w latach 2021–2024 funkcjonował tzw. Krajowy Plan Działań na rzecz wdrażania Wytycznych ONZ. Plan ten, oprócz rekomendacji i wskazówek dla firm, zawierał analizy stopnia zaawansowania niektórych branż (m.in. tekstylny, rolno-spożywczy) w realizacji postulatów ONZ (m.in. dokumenty z 2011 r. i 2015 r.). W najbliższych miesiącach zostanie on zastąpiony przez III Krajowy Plan Działań na lata 2025–2029, który również ma charakter jedynie strategiczny (nie normatywny)¹¹⁶⁴. Po drugie, w administracji rządowej działa Zespół ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw przy Ministrze Funduszy i Polityki Regionalnej¹¹⁶⁵. Grupy robocze tego Zespołu przygotowują opinie i rekomendacje dotyczące praktycznej strony stosowania Wytycznych ONZ, w tym tematów związanych z raportowaniem pozafinansowym oraz minimalnymi standardami środowiskowo-społecznymi. Jednak – podobnie jak Krajowy Plan Działań – są to dokumenty o charakterze wyłącznie doradczym. W konsekwencji brak krajowej ustawy transponującej CSDDD uniemożliwia przeprowadzenie rzetelnej oceny efektywności i skuteczności przepisów unijnych w Polsce. Dodatkowo, wprowadzenie Omnibus II wydłuży termin wejścia w życie Dyrektywy. Z perspektywy polskiego porządku prawnego w chwili pisania tego tekstu brak jest spójnego planu legislacyjnego i nawet projektu ustawy wdrażającej CSDDD. W związku z tym nasuwa się pytanie: Czy w ogóle można wykorzystać obowiązujący „standard należytej staranności” z art. 355 k.c. do wypełnienia luki pozostawionej przez brak implementacji

¹¹⁶² Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Projekt aktualizacji stanowiska RP przygotowany w związku z art. 10 ust. 1 ustawy z dnia 8 października 2010 r. o współpracy Rady Ministrów z Prezydentem RP oraz Sejmem i Senatem w sprawach związanych z członkostwem RP w Unii Europejskiej* (Dotyczy: Wniosek dyrektywa PE i Rady w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniająca dyrektywę (UE) 2019/1937, sygn. COM(2022)071 2022/0051(COD)), <https://www.gov.pl/attachment/48d27190-78f6-478f-996f-d4c0358b4dc2> (dostęp: 31.05.2025).

¹¹⁶³ Ibidem.

¹¹⁶⁴ Polska Inicjatywa Prawa i Biznesu, „Krajowy Plan Działań na rzecz wdrażania Wytycznych ONZ”, <https://pihrb.org/krajowy-plan-dzialan/> (dostęp: 31.05.2025).

¹¹⁶⁵ Zespół do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, *Broszura informacyjna*, <https://www.gov.pl/attachment/6ac44da2-c56a-4661-8c44-0edbedaef17e> (dostęp: 31.05.2025).

Dyrektywy CSDDD? w jaki sposób – jeśli w ogóle jest to możliwe – możn ten przepis zastosować tak, aby zbliżyć się do wymogów unijnego *hard law* i zapewnić realną ochronę praw człowieka oraz środowiska w łańcuchach wartości?

Artykuł 355 k.c. zawiera powszechnie obowiązującą w prawie zobowiązań definicję należytej staranności – ogólnej (§ 1) oraz profesjonalnej (§ 2). Przepis ten znajduje zastosowanie do wszystkich rodzajów zobowiązań i reżimów odpowiedzialności – nie tylko tych opartych na stosunku umownym, ale również zobowiązań powstających *ex delicto*¹¹⁶⁶. W tym kontekście może on mieć potencjalne znaczenie jako mechanizm oceny zachowania przedsiębiorców w świetle wymagań dotyczących *due diligence CSDDD* w zakresie ochrony praw człowieka i środowiska. Należyta staranność w polskim prawie cywilnym rozpatruje się w kontekście winy. Jej niezachowanie – czyli odstępstwo od wzorca postępowania określonego w art. 355 k.c. – utożsamiane jest z winą¹¹⁶⁷. Zgodnie z dominującym w doktrynie podejściem, wina składa się z dwóch elementów: obiektywnego, polegającego na niezgodności zachowania z obowiązującymi normami postępowania (bezprawność *sensu largo*), subiektywnego, odnoszącego się do stosunku woli i świadomości działającego wobec własnego czynu¹¹⁶⁸. Podmiot można obciążyć winą wyłącznie wtedy, gdy jego postępowanie zasługuje na negatywną ocenę z obu tych punktów widzenia. Tę łączną ocenę nazywamy zarzucalnością postępowania¹¹⁶⁹. Z punktu widzenia winy w znaczeniu subiektywnym analizuje się, czy dana osoba dołożyła staranności wymaganej w konkretnych okolicznościach, aby zachować się prawidłowo. W kontekście niniejszej pracy szczególne znaczenie ma miernik należytej staranności zawodowej, o którym mowa w art. 355 § 2 k.c., zgodnie z którym: „Należyta staranność dłużnika w zakresie prowadzonej przez niego działalności gospodarczej określa się przy uwzględnieniu zawodowego charakteru tej działalności.” Oznacza to, że przy wykonywaniu działalności gospodarczej podmioty te powinny kierować się nie przeciętną, lecz podwyższoną starannością, która w stosunkach gospodarczych definiowana jest w sposób uwzględniający wyższe wymagania wynikające z zawodowego charakteru tej działalności¹¹⁷⁰.

¹¹⁶⁶ W. Borysiak, komentarz do art. 355 [w:] W. Borysiak (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, wyd. 33, 2024, Legalis; P. Machnikowski, komentarz do art. 355 [w:] E. Gniewek, P. Machnikowski (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, wyd. 11, 2023, Legalis.

¹¹⁶⁷ Zgodnie z art. 29 Dyrektywy CSDDD, w przypadku niewypełnienia przez przedsiębiorstwo obowiązków w zakresie *due diligence* przedsiębiorstwa, możliwe jest pociągnięcie do odpowiedzialności za szkody wyrządzone osobie fizycznej lub prawnej (por. pkt 6.3.1.4.2). Odpowiedzialność cywilnoprawna została w tym modelu oparta na zasadzie winy – obejmującej zarówno działanie umyślne, jak i niedbalstwo – co stwarza podstawę do egzekwowania odpowiedzialności za niewłaściwe wykonanie obowiązków *due diligence CSDDD*.

¹¹⁶⁸ R. Longchamps de Berier, *Zobowiązania*, Lwów 1938, s. 231-232.

¹¹⁶⁹ Wyrok SN z 26.09.2003 r., IV CK 32/02, LEX nr 146462.

¹¹⁷⁰ T. Wiśniewski [w:] *Kodeks cywilny. Komentarz. Tom III. Zobowiązania. Część ogólna*, wyd. II, red. J. Gudowski, Warszawa 2018, art. 355.

Profesjonalizm dłużnika powinien przejawiać się w dwóch podstawowych aspektach jego działania: postępowaniu zgodnym z regułami fachowej wiedzy oraz w zachowaniu sumienności¹¹⁷¹. Co istotne, formułując model należytej staranności w ramach działalności gospodarczej, należy uwzględnić także znajomość obowiązujących przepisów prawa oraz świadomość skutków ich naruszenia¹¹⁷². W istotę należytego prowadzenia działalności gospodarczej wkomponowane jest bowiem wymaganie posiadania niezbędnej wiedzy fachowej, obejmującej nie tylko formalne kwalifikacje, ale również praktyczne doświadczenie oraz zwyczajowo ukształtowane standardy profesjonalne¹¹⁷³.

Jeżeli w łańcuchu wartości powstała szkoda¹¹⁷⁴ wskutek negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na prawa człowieka lub środowisko, co do zasady istnieje możliwość dochodzenia roszczeń odszkodowawczych na gruncie prawa cywilnego ze względu na niezachowanie należytej staranności. Aby jednak skorzystać z tego mechanizmu konieczne jest zgodnie co zostało wskazane w pkt 1.2.3., przyjąć model właściwego postępowania, do którego następnie porównuje się zachowanie dłużnika w konkretnej sytuacji faktycznej. Na tym etapie wskazać należy na istotne ograniczenia tego modelu w odniesieniu do *due diligence* przedsiębiorstwa. Art. 355 k.c. nie ustanawia samego w sobie obowiązku prowadzenia *due diligence* CSDDD w sensie działań weryfikacyjnych. Przepis ma charakter reaktywny: rozstrzyga o odpowiedzialności dopiero po wystąpieniu szkody. Podstawowym wyzwaniem na

¹¹⁷¹ Wyrok SN z 17.04.2023 r., II CSKP 1080/22, LEX nr 3575768.

¹¹⁷² I. Karasek-Wojciechowicz, komentarz do art. 355 [w:] P. Machnikowski (red.), *Zobowiązania. Przepisy ogólne i powiązane przepisy Księgi i KC. Tom I. Komentarz*, wyd. 1, 2022, Legalis.

¹¹⁷³ Ibidem.

¹¹⁷⁴ Chodzi tu przede wszystkim o szkodę majątkową na osobie, która mogłaby powstać w wyniku naruszenia dóbr osobistych chronionych na gruncie art. 23 k.c., a których zakres częściowo pokrywa się z dobrami, których ochronie służy mechanizm *due diligence* CSDDD. Dochodzenie naprawienia takiej szkody możliwe jest na zasadach ogólnych, zgodnie z art. 24 § 2 k.c. W szczególności dotyczy to takich dóbr osobistych, jak zdrowie czy cześć, przy czym katalog ten nie ma charakteru zamkniętego, co pozwala na elastyczne wyznaczanie zakresu nowych, dotychczas nierozpoznanych dóbr osobistych. W kontekście niniejszej pracy istotne znaczenie może mieć fakt, że wiele praw człowieka ukierunkowanych jest na ochronę godności ludzkiej oraz rozwój osoby, co uzasadnia ich potencjalną kwalifikację jako dobra osobistego w rozumieniu przepisów prawa cywilnego. W orzecnictwie polskich sądów, mimo że prawo do życia w czystym środowisku nie zostało dotychczas jednoznacznie uznane za dobro osobiste, przyjmuje się, że skutki zanieczyszczenia środowiska mogą być dochodzone przez pryzmat naruszenia innych chronionych dóbr, takich jak prawo do zdrowia, wolności czy prywatności. Podobne rozważania były prowadzone także w niemieckiej doktrynie. W tamtejszym porządku prawnym wskazuje się, że wymagania wynikające z Dyrektywy CSDDD mogłyby być zaimplementowane poprzez zastosowanie art. 823 ust. 1 BGB, który określa zasady odpowiedzialności deliktowej za naruszenie tzw. absolutnie chronionych dóbr prawnych (niem. *absolut geschützte Rechtsgüter*). Przepis ten nie tylko ustanawia podstawę odpowiedzialności odszkodowawczej, ale także *expressis verbis* wymienia dobra podlegające ochronie: *Leben* – życie, *Gesundheit* – zdrowie, *Körper* – nietykalność cielesna, *Freiheit* – wolność, *Eigentum* – własność. Analogiczne wartości znajdują ochronę na gruncie art. 23 i 24 k.c., co może stanowić punkt wyjścia do budowy podobnego mechanizmu odpowiedzialności cywilnej w polskim prawie. Zob. Uchwała SN z 28.05.2021 r., III CZP 27/20, OSNC 2021, nr 11, poz. 72; W. Galewicz, *Zdrowie jako prawo człowieka*, „Diametros” 2014, nr 42, s. 57–82, DOI: 10.13153/diam.42.2014.682 (dostęp: 02.06.2025); B. Spießhofer, M. Nietsch, *Sorgfaltspflichten*, w: *LkSG. Berliner Kommentare...*, *op. cit.*

tle prawa polskiego pozostaje zatem po pierwsze konkretne określenie obowiązków *due diligence* CSDDD w ramach przyjętego modelu należytej staranności, ponieważ brak jest przepisu, który jednoznacznie wskazywałby, jakie działania o charakterze zapobiegawczym przedsiębiorca powinien podjąć, aby można było uznać je za wystarczające. W szczególności nie wiadomo, jakie środki – w kontekście ochrony praw człowieka i środowiska – powinny zostać wdrożone, aby spełniać wymogi staranności w sposób adekwatny do ryzyka i specyfiki prowadzonej działalności. W rezultacie wzorzec należytej staranności pozostaje nieostry i trudny do zastosowania. W prawie cywilnym przypisanie winy wymaga wykazania, że dłużnik dopuścił się subiektywnej wadliwości postępowania – tj. zachował się w sposób niewłaściwy z punktu widzenia przewidywalności skutków i świadomego wyboru działania. Innymi słowy, można mu postawić zarzut, że w konkretnych okolicznościach mógł i powinien był podjąć decyzję zgodną z wymaganiami należytej staranności, lecz świadomie (lub co najmniej z niedbalstwa) postąpił inaczej¹¹⁷⁵. Jeżeli jednak zakres tych wymagań nie został uprzednio wystarczająco skonkretyzowany, brak jest podstaw do jednoznacznego przypisania odpowiedzialności za ich niedochowanie. Model należytej staranności nie opiera się bowiem na tym, jakie działania są powszechnie stosowane, lecz na tym, jakie działania są w danych warunkach rozsądnie oczekiwane od profesjonalnego uczestnika obrotu – z uwzględnieniem jego wiedzy, doświadczenia oraz charakteru prowadzonej działalności¹¹⁷⁶. Ustalenie treści wzorca należytej staranności w konkretnym przypadku należy do sądu, który analizuje okoliczności sprawy¹¹⁷⁷. Powstaje więc pytanie, czy przy tej konkretyzacji modelu da się sięgnąć do standardów soft law, na przykład Wytycznych ONZ lub OECD, by wyostrzyć zakres obowiązków *due diligence* CSDDD. W orzecznictwie zagranicznym stosowano już takie podejście: we wspomnianej sprawie *Milieudefensie et al. v. Royal Dutch Shell* sąd skorzystał z Wytycznych ONZ, a w brytyjskiej sprawie *Lungowe v. Vedanta Resources Plc* ocenił branżowe standardy *due diligence* CSDDD opracowane przez spółkę dominującą dla całego łańcucha dostaw¹¹⁷⁸. W Polsce natomiast nie ma jeszcze orzeczenia, które bezpośrednio odwoływałoby się do tych dokumentów przy kształtowaniu wzorca staranności. Istnieją jednak wyroki, w których sądy korzystają z aktów „soft law” UE jako pomocniczego narzędzia wykładni. Przykładowo w orzeczeniu Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów

¹¹⁷⁵ W. Czachórski, A. Brzozowski, M. Safjan, E. Skowrońska-Bocian, *Zobowiązania. Zarys wykładu*, Warszawa 2009, s. 216.

¹¹⁷⁶ P. Machnikowski, komentarz do art. 355..., op. cit.

¹¹⁷⁷ A. Girdwoyń, *Rozdział III. Cechy i konstrukcja wzorca należytej staranności w KC* [w:] *Należyta staranność lekarza*, Warszawa 2024, Legalis.

¹¹⁷⁸ UK Supreme Court, *Vedanta Resources PLC and another (Appellants) v Lungowe and others (Respondents)*, [2019] UKSC 20, case no. UKSC 2017/0185.

stwierdzono, że wytyczne i opinie instytucji unijnych, choć niewiążące, mają autorytet i wspierają stosowanie zasady pomocniczości, a zatem powinny być uwzględniane przy interpretacji prawa¹¹⁷⁹. Przyjęcie takiej perspektywy nie wyklucza w przyszłości uznania „soft law” za punkt odniesienia w kształtowaniu wzorca należytej staranności w prawie polskim, choć brak jest dotąd precedensu potwierdzającego legalność tej metody.

Kolejnym wyzwaniem jest także określenie prawa właściwego dla odpowiedzialności cywilnej, co wynika z transgranicznego charakteru tych kwestii i związanej z tym problematyki kolizyjnej. Jeżeli szkoda nastąpi za granicą, w łańcuchu wartości, to w myśl ogólnej zasady wyrażonej w art. 4 rozporządzenia Rzym II, zgodnie z którą prawo właściwe dla roszczeń z tytułu czynów niedozwolonych ustala się na podstawie miejsca powstania szkody (*lex loci damni*)¹¹⁸⁰. Równocześnie zgodnie z konstrukcją przewidzianą w art. 7 tego rozporządzenia, dotyczącej szkód w środowisku naturalnym, gdzie poszkodowany może wybrać między zastosowaniem prawa miejsca powstania szkody (*lex loci damni*) a prawa miejsca, w którym nastąpiło zdarzenie ją powodujące (*lex loci delicti commissi*)¹¹⁸¹. W praktyce oznacza to, że prawo polskie będzie miało zastosowanie jedynie wówczas, gdy szkoda powstała na terytorium Polski lub – w przypadku szkód środowiskowych – gdy zdarzenie, które ją spowodowało, miało miejsce w Polsce, a poszkodowany zdecyduje się skorzystać z przysługującej mu możliwości wyboru prawa właściwego. Tym samym, w obecnym stanie prawnym, polskie regulacje krajowe odgrywają marginalną rolę w kontekście odpowiedzialności za naruszenia praw człowieka i szkody środowiskowe powstałe poza granicami państwa. Taka sytuacja pozostaje jednak niezgodna z modelem przyjętym w projekcie dyrektywy CSDDD, który zakłada znacznie szerszy zakres zastosowania prawa krajowego. Zgodnie z art. 29 ust. 7 projektu, przepisy implementujące CSDDD będą miały charakter norm bezwzględnie obowiązujących w rozumieniu art. 16 rozporządzenia Rzym II¹¹⁸². Oznacza to, że znajdą one zastosowanie niezależnie od wyniku ustalenia prawa właściwego na podstawie zasad kolizyjnych – także wówczas, gdy właściwe dla danego roszczenia byłoby prawo państwa trzeciego spoza Unii Europejskiej.

Odwołując się do ustaleń przedstawionych w pkt 1.2.2 oraz do standardu *duty of care* w systemie *common law*, należy podkreślić, że prewencja stanowi immanentną cechę tego

¹¹⁷⁹ Wyrok S.OKIK w Warszawie z 10.05.2016 r., XVII AmE 190/15, LEX nr 2102702.

¹¹⁸⁰ P. Fik, art. 4, [w:] P. Staszczuk, P. Fik, *Prawo właściwe dla zobowiązań pozaumownych. Rozporządzenie (WE) nr 864/2007 (Rzym II). Komentarz*, Warszawa 2014, LEX (wersja elektroniczna).

¹¹⁸¹ P. Fik, art. 7 [w:] P. Staszczuk, P. Fik, *Prawo właściwe dla zobowiązań pozaumownych. Rozporządzenie (WE) nr 864/2007 (Rzym II)*..., op. cit.

¹¹⁸² P. Staszczuk, art. 16 [w:] P. Fik, P. Staszczuk, *Prawo właściwe dla zobowiązań pozaumownych. Rozporządzenie (WE) nr 864/2007 (Rzym II)*..., op. cit.

niewyrażonego wprost standardu normatywnego. Jego elastyczność – kształtowana zależnie od okoliczności konkretnej sprawy, co potwierdzają przywołane w pkt 4.2 orzeczenia sądowe – pozwala na jego zastosowanie zarówno w wymiarze prewencyjnym (*ex ante*), jak i retrospektywnym (*post factum*). Z tego względu *duty of care* realizuje jeden z podstawowych celów mechanizmu *due diligence* CSDDD, jakim jest regulowanie działalności korporacji transnarodowych za pomocą prawa w aspekcie retrospektywnym i reaktywnym.

Natomiast tak jak było już zasygnalizowane w pkt. 1.2.3. art. 355 k.c. nie jest źródłem obowiązku staranności *per se*. W praktyce zatem ocena jest dokonywana wobec sytuacji faktycznych *post factum*, wobec szkód, które wystąpiły. Nie realizuje zatem tego elementu CSL *ex ante*, który nakłada obowiązek przeciwdziałania potencjalnym szkodom – nawet tym, które jeszcze nie zostały zidentyfikowane. Jego zastosowanie ma charakter wyłącznie *post factum* – służy ocenie zachowania przedsiębiorcy dopiero po wystąpieniu szkody, a nie przeciwdziałaniu jej powstaniu. Tym samym, nie realizuje on prewencyjnego (*ex ante*) wymiaru odpowiedzialności w ramach CSL, który zakłada obowiązek zapobiegania także potencjalnym – nawet jeszcze niezidentyfikowanym – ryzykom. W efekcie, choć standard wynikający z art. 355 k.c. może pełnić funkcję kompensacyjną (*ex post*), nie umożliwia on oceny ocena działań zapobiegawczych lub naprawczych (lub ich braku). Z tego względu – funkcjonalnie – nie odpowiada on założeniom mechanizmu *due diligence* CSDDD, który obejmuje zarówno obowiązki prewencyjne (jakis inny termin - synonim), jak i odpowiedzialność za wysapione negatywne skutki działalności gospodarczej dla praw człowieka i środowiska.

W końcu odwołując się do ustaleń przedstawionych w pkt 1.2.2 oraz do standardu *duty of care* w systemie *common law*, warto zaznaczyć, że prewencja jest integralnym elementem tego podejścia, mimo że nie jest on wyrażony *explicite* jako norma ustawowa. Elastyczność tego standardu – kształtowanego w zależności od okoliczności konkretnej sprawy, co potwierdzają orzeczenia przywołane w pkt 4.2 – umożliwia jego zastosowanie zarówno w wymiarze prewencyjnym (*ex ante*), jak i retrospektywnym (*post factum*). W tym sensie *duty of care* realizuje jeden z kluczowych celów mechanizmu *due diligence* CSDDD, jakim jest regulowanie działalności korporacji transnarodowych za pomocą prawa – zarówno przez zapobieganie, jak i przez rozliczanie. Natomiast, jak wskazano w pkt 1.2.3, art. 355 k.c. nie jest źródłem obowiązku należytej staranności *per se*¹¹⁸³. Jak zauważyli Zbigniew Banaszczyk

¹¹⁸³ Dlatego też francuski ustawodawca, konstruując cywilnoprawne podstawy odpowiedzialności przedsiębiorstw w związku z obowiązkami *due diligence*, posłużył się odrębnym terminem „vigilance” – rozumianym jako czujność lub ostrożność. Pojęcie to akcentuje konieczność uprzedniego monitorowania i przeciwdziałania negatywnym skutkom działalności gospodarczej, zanim dojdzie do ich materializacji.

i Paweł Granecki, istnieje istotna różnica między należyłą starannością wynikającą z zobowiązań kontraktowych a ogólnym obowiązkiem ostrożności w życiu społecznym, który może wynikać ze szczególnych przepisów lub zasad współżycia społecznego – nie jest natomiast łączona z należyta starannością z k.c. Autorzy podkreślają: „*Należyta staranność zapewnia wykonanie zobowiązań, podczas gdy ostrożność zapobiega powstaniu szkody i obowiązowi jej naprawienia*”¹¹⁸⁴. W konsekwencji, choć art. 355 k.c. choć pełni funkcję prawnej kompensacji, nie pozwala na ocenę wcześniejszych zaniechań w zakresie działań zapobiegawczych czy naprawczych. Z tego względu – funkcjonalnie – nie odpowiada on założeniom mechanizmu *due diligence* CSDDD, który obejmuje zarówno obowiązki w zakresie przeciwdziałania ryzyku (*ex ante*), jak i odpowiedzialność za skutki negatywnego wpływu działalności gospodarczej na prawa człowieka i środowisko (*ex post*). *De lege lata* obowiązujący w Polsce stan prawny nie pozwala na skuteczne oparcie modelu *due diligence* CSDDD wyłącznie na art. 355 k.c., który kształtuje ogólne kryteria oceny należytej staranności.

De lege ferenda należy zwrócić uwagę na potencjalne problemy wynikające z obowiązku implementacji dyrektywy CSDDD, które mogą rodzić istotne wątpliwości interpretacyjne – zwłaszcza w odniesieniu do konstrukcji standardu należytej staranności, jakiego oczekuje się od przedsiębiorstw. W związku z tym zasadne byłoby doprecyzowanie tego standardu. W tym kontekście kluczowe pozostaje pytanie: czy standard należytej staranności powinien być wyznaczany z perspektywy prawa krajowego (polskiego), czy też z punktu widzenia miejsca wystąpienia szkody. Jeżeli bowiem szkoda powstaje w państwie trzecim, a sąd państwa członkowskiego UE stosuje prawo materialne tego państwa członkowskiego do wypełnienia treścią standardu należytej staranności, mamy do czynienia ze wspomnianym już zjawiskiem określanym mianem efektu brukselskiego, czy inaczej: trans(UE)terytorialności¹¹⁸⁵. Standardy należytej staranności państw Globalnej Północy – są zazwyczaj bardziej rygorystyczne niż lokalne normy obowiązujące w państwach Globalnego Południa – mogą być oderwane od rzeczywistych uwarunkowań społecznych, ekonomicznych i instytucjonalnych tych krajów. W efekcie pojawia się ryzyko ich ograniczonej adekwatności oraz trudności w praktycznym stosowaniu. Proponowane kwestie kolizyjnoprawne także nie wydaje się korzystne z punktu

Zob. European Commission, British Institute of International and Comparative Law, Civic Consulting, Directorate-General for Justice and Consumers, LSE, Smit L. i in., Study on Due Diligence Requirements Through the Supply Chain. Part III, Country Reports, Publications Office, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/703732> (dostęp: 22.04.2025).

¹¹⁸⁴ Z. Banaszczyk, P. Granecki, *O istocie należytej staranności*, „Palestra” 2002, nr 7–8, s. 12.

¹¹⁸⁵ A.Th. Müller, *EWK-Recht und Extraterritorialität*, „LJZ” 2020, nr 1, s. 91, 96.

widzenia poszkodowanych¹¹⁸⁶. Również proponowane rozwiązania kolizyjnoprawne mogą nie być korzystne z perspektywy ofiar naruszeń. Z jednej strony wynika to z barier proceduralnych utrudniających dostęp do wymiaru sprawiedliwości w państwach członkowskich UE¹¹⁸⁷, z drugiej – zjawiska tzw. stronnictwa lokalnej (ang. *hometown bias*), zgodnie z którym prowadzenie postępowania przed sądem we własnym kraju daje powodowi istotne korzyści: niższe koszty, większą dostępność postępowania oraz potencjalnie większą przychylność sądu¹¹⁸⁸.

W świetle powyższego można sformułować wniosek, że chociaż polski Kodeks cywilny teoretycznie umożliwia dochodzenie roszczeń za szkody powstałe w łańcuchu wartości¹¹⁸⁹, to w praktyce uniwersalizm ten napotyka poważne ograniczenia. Dotyczą one przede wszystkim:

- i. trudności w konkretyzacji wzorca należytej staranności, zwłaszcza przy braku jasnych wytycznych co do tego, jak rozumieć „należyta staranność” w kontekście ochrony praw człowieka i środowiska (w tym w specyficznych branżach). Należyta staranność w rozumieniu art. 355 k.c. ma charakter wyłącznie ocenny i retrospektywny (*post factum*): służy ustaleniu, czy zachowanie dłużnika było prawidłowe już po zaistnieniu szkody, lecz sama w sobie nie kreuje pozytywnych obowiązków, takich jak identyfikacja ryzyk czy wdrażanie środków naprawczych.
- ii. problemów kolizyjnoprawnych, wynikających z transgranicznego charakteru tych roszczeń – w szczególności z faktu, że szkoda może powstać w innym państwie niż to, w którym siedzibę ma przedsiębiorstwo odpowiedzialne. W konsekwencji pojawia się pytanie, czy standard ten ma być wyznaczany z perspektywy prawa krajowego (np. polskiego), czy też z uwzględnieniem kontekstu miejsca, w którym szkoda powstała.

Dodatkowym problemem jest brak systemowej implementacji dyrektywy CSDDD – Polska do tej pory nie przyjęła projektu ustawy wdrażającej te przepisy. W rezultacie *due diligence* CSDDD pozostaje jedynie na poziomie dokumentów niewiążących, takich jak Krajowe

¹¹⁸⁶ G. Wagner, *Tort Law and Human Rights*, [w:] M. Saage-Maaß, P. Zumbansen, M. Bader, P. Shahab (red.), *Transnational Legal Activism in Global Value Chains*, Springer, Cham 2021, (Interdisciplinary Studies in Human Rights, t. 6), https://doi.org/10.1007/978-3-030-73835-8_12 (dostęp: 3.06.2025).

¹¹⁸⁷ Ibidem.

¹¹⁸⁸ G. Wagner, *The Dispute Resolution Market*, „Buffalo Law Review” 2014, t. 62, <https://digitalcommons.law.buffalo.edu/buffalolawreview/vol62/iss5/3> (dostęp: 9.05.2025).

¹¹⁸⁹ Art. 355 k.c. i art. 415 k.c. mogą stanowić podstawę dochodzenia roszczeń za szkody związane z brakiem rekomendowanych procedur *due diligence* CSDDD (niedbalstwo = brak należytej staranności), zwłaszcza gdy w wyniku takiego zaniechania nastąpi naruszenie dobra osobistego (art. 23 k.c.), a skutkiem – szkoda majątkowa (art. 24 § 2 k.c.). Ponadto w literaturze podkreśla się, że prawa człowieka mogą być dochodzone w ramach reżimu odpowiedzialności deliktowej przewidzianego w Kodeksie cywilnym. Zob. E.A. Engle, *Tort Law and Human Rights*, [w:] B.A. Koch, H. Koziol (red.), *Comparative Tort Law*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2015, <https://doi.org/10.4337/9781784718138.00009> (dostęp: 03.06.2025).

Plany Działań czy rekomendacje Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju, które nie mają charakteru normatywnego. W związku z tym, pełne uzupełnienie luki wynikającej z braku implementacji CSDDD wymaga uchwalenia odrębnej ustawy¹¹⁹⁰, która określiłaby przede wszystkim:

- i. zakres i szczegółowe procedury *due diligence* dla przedsiębiorstw,
- ii. jak również uregulowania w sferze publicznoprawnej (ustanowienie organu nadzorczego i określenie jego kompetencji),
- iii. oraz w sferze prywatnoprawnej (zasady odpowiedzialności cywilnej za niewypełnienie obowiązków *due diligence* przedsiębiorstwa).

6.4 Podsumowanie

Powyższe regulacje świadczą o przekształceniu paradygmatu odpowiedzialności korporacyjnej – od modelu opartego na dobrowolnych zobowiązaniach ku modelowi obowiązkowemu, zakorzenionemu w twardym prawie. Nowy model wywiera skutki, które wykraczają poza jurysdykcję państw członkowskich Unii Europejskiej. W konsekwencji prowadzi to do zwiększenia zakresu prawnych obowiązków przedsiębiorstw. Zaprezentowane mechanizmy prawne realizują równocześnie kilka celów. Po pierwsze, regulacje te odzwierciedlają realizację wspomnianego już „podwójnego ruchu” – z jednej strony przedsiębiorstwa, jako podmioty prywatne, zostają włączone w proces realizacji celów publicznych w zakresie ochrony praw człowieka i środowiska, z drugiej zaś następuje upublicznienie odpowiedzialności korporacyjnej poprzez nałożenie obowiązków prawnych i ustanowienie mechanizmów kontroli. Po drugie, mechanizmy te mają na celu poprawę warunków życia w społecznościach peryferyjnych, które najczęściej ponoszą koszty negatywnych zewnętrznych skutków funkcjonowania globalnych łańcuchów wartości. Właśnie na tym tle pojawia się jednak coraz częściej krytyka tych rozwiązań prawnych – wskazuje się, że mogą one nieść ryzyko reprodukcji asymetrii władzy i stanowić przejaw neokolonialnego podejścia, polegającego na narzucaniu zewnętrznych standardów bez uwzględnienia lokalnych perspektyw i bez udziału społeczności, których te normy mają dotyczyć¹¹⁹¹. Pierwszy zarzut wywodzi się ze środowisk gospodarczych, które argumentują, że obowiązkowe mechanizmy *due diligence* CSDDD stanowią moralnie wątpliwą próbę eksportu

¹¹⁹⁰ K. Oplustil, A. Weber, *Należyta staranność przedsiębiorstw jako element zrównoważonego ładu korporacyjnego – dyrektywa CS3D i jej wpływ na obowiązki i odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2024, nr 11, LEX.

¹¹⁹¹ M. Thorens, N. Bernaz, O. Hospes, *Advocating for the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive Against the Odds: Strategies and Legitimation*, „JCMS: Journal of Common Market Studies” 2025, t. 63, DOI: <https://doi.org/10.1111/jcms.13623> (dostęp: 3.06.2025).

„zachodnich” wartości i standardów praw człowieka do państw spoza Europy. W ich ocenie, kwestie te należą do suwerennej domeny państw, a nie prywatnych podmiotów, dlatego ingerencja firm w te obszary może naruszać zasadę równości i niezależności państw rozwijających się¹¹⁹². Drugą linię krytyki rozwijają środowiska akademickie związane z nurtem Perspektywy Trzeciego Świata w prawie międzynarodowym (ang. *Third World Approaches to International Law*, „TWAIL”). Ich przedstawiciele podkreślają, że regulacje takie jak niemiecka LkSG, francuska *Loi de vigilance* czy CSDDD noszą znamiona neokolonializmu nie tylko ze względu na ich treść, ale również sposób uchwalenia – bez rzeczywistego udziału przedstawicieli państw Globalnego Południa¹¹⁹³. Choć formalnie uniwersalne, przepisy te w praktyce odzwierciedlają eurocentryczne interesy i logikę, co osłabia ich legitymację w oczach społeczności, których mają dotyczyć i chronić.

Na tym tle istotnym zagadnieniem pozostaje również sposób egzekwowania obowiązków przedsiębiorstw w praktyce, który znacząco różni się w zależności od przyjętego modelu regulacyjnego. Egzekwowanie obowiązków w zakresie należytej staranności przybiera w analizowanych aktach prawnych różne formy. Sednem egzekwowania francuskiej *Loi de vigilance* jest cywilna odpowiedzialność odszkodowawcza – w przypadku naruszenia obowiązków zastosowanie znajduje francuska ogólna klauzula deliktowa. Odmienne, niemiecka ustawa LkSG opiera się na mechanizmie sankcji administracyjnych. Z kolei „najmłodszy” akt prawny – Dyrektywa CSDDD – łączy elementy egzekucji publicznoprawnej i prywatnoprawnej, tworząc złożony, hybrydowy model odpowiedzialności. Na pytanie, czy skuteczniejsze są sankcje cywilnoprawne czy administracyjne, należy wskazać, że główny problem nie leży w samej konstrukcji „prawa zapisanego” (ang. *law on the books*), lecz w jego praktycznym funkcjonowaniu – „prawie w działaniu” (ang. *law in action*)¹¹⁹⁴. To właśnie skuteczność egzekwowania norm, a nie formalne różnice w podstawie prawnej, stanowi największe wyzwanie dla efektywności nowych regulacji¹¹⁹⁵. Model cywilnoprawny, przyjęty we Francji, jest często krytykowany ze względu na trudności proceduralne, z którymi muszą mierzyć się powodowie, w szczególności w zakresie wykazania przesłanek odpowiedzialności

¹¹⁹² F. Wettstein, E. Giuliani, G.D. Santangelo, G.K. Stahl, *International Business and Human Rights: A Research Agenda*, „Journal of World Business” 2019, vol. 54, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.10.004> (dostęp: 3.06.2025).

¹¹⁹³ D. Bose, *Decentring Narratives around Business and Human Rights Instruments: An Example of the French Devoir de Vigilance Law*, „Business and Human Rights Journal” 2023, t. 8(1), DOI: 10.1017/bhj.2023.6 (dostęp: 3.06.2025).

¹¹⁹⁴ G. Wagner, *Tort Law and Human Rights*, [w:] M. Saage-Maaß, P. Zumbansen, M. Bader, P. Shahab (red.), *Transnational Legal Activism in Global Value Chains*, Interdisciplinary Studies in Human Rights, t. 6, Springer, Cham 2021, https://doi.org/10.1007/978-3-030-73835-8_12 (dostęp: 3.06.2025).

¹¹⁹⁵ Ibidem.

odszkodowawczej¹¹⁹⁶. Przekłada się to na stosunkowo niską skuteczność tego mechanizmu – od momentu wejścia w życie *Loi de vigilance* zapadło jedynie jedno merytoryczne orzeczenie na jej podstawie. Odmienne, model niemiecki, oparty na administracyjnych środkach nadzoru i kar, jawi się jako sprawniejszy instytucjonalnie, ze względu na to, że nadzór nad przestrzeganiem przepisów sprawuje wyspecjalizowany organ publiczny¹¹⁹⁷. Realizując postulat skutecznych środków zaradczych i naprawczych, zgodnie z Wytocznymi ONZ, dyrektywa CSDDD przewiduje połączenie mechanizmów cywilnych i administracyjnych. Jednocześnie fakt, że nowelizacja w ramach pakietu Omnibus i jest planowana tak krótko po wejściu w życie dyrektywy – zwłaszcza w obszarze odpowiedzialności cywilnej – budzi uzasadnione pytania o stabilność i trwałość przyjętych rozwiązań oraz, wbrew założeniom, może prowadzić do niepewności prawnej i osłabienia skuteczności regulacji, ponieważ osłabia harmonizację na poziomie UE.

Jednocześnie, w świetle prawa polskiego, dochodzenie roszczeń odszkodowawczych w łańcuchach wartości – zarówno na podstawie odpowiedzialności kontraktowej, jak i deliktowej – jest co do zasady możliwe niezależnie od istnienia szczególnych przepisów dotyczących odpowiedzialności w tych łańcuchach, lecz wyłącznie w odniesieniu do szkód już zaistniałych (*post factum*). Obowiązujące regulacje nie przewidują bowiem obowiązku podejmowania działań prewencyjnych w celu przeciwdziałania potencjalnym naruszeniom, które dopiero mogą wystąpić. Tym samym *de lege ferenda* konieczne jest nie tylko formalne wdrożenie przepisów dyrektywy CSDDD, lecz także realne wprowadzenie do polskiego porządku prawnego modelu odpowiedzialności typu CSL, który obejmuje zarówno obowiązki prewencyjne (*ex ante*), jak i odpowiedzialność za skutki szkód już powstałych (*ex post*) – zgodnie z celami i logiką mechanizmu *due diligence* CSDDD przyjętego na poziomie unijnym.

¹¹⁹⁶ C. Lavite, *The French Loi de Vigilance: Prospects and Limitations of a Pioneer Mandatory Corporate Due Diligence*, VerfBlog, 16.06.2020, <https://verfassungsblog.de/the-french-loi-de-vigilance-prospects-and-limitations-of-a-pioneer-mandatory-corporate-due-diligence/>, DOI: 10.17176/20200616-124112-0 (dostęp: 3.06.2025).

¹¹⁹⁷ Warto zaznaczyć, że pierwotny projekt ustawy LkSG przewidywał możliwość dochodzenia roszczeń cywilnoprawnych. Ostatecznie jednak zrezygnowano z tego rozwiązania, obawiając się niekontrolowanego rozszerzenia odpowiedzialności przedsiębiorców. Zob. BMAS/BMZ, *Entwurf SorgfaltspflichtenG*, https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/documents/SorgfaltGesetzentwurf_0.pdf (dostęp: 3.06.2025). C. Everhardt, *Lieferkettengesetz – Haftungsfrage geklärt, Beschluss steht unmittelbar bevor*, Rödl & Partner, 2021, dostęp online: <https://www.roedl.de/themen/lieferkettengesetz-haftung-zivilrecht-geklaert-beschluss-steht-bevor-prozessstandschaft> (dostęp: 3.06.2025).

WNIOSKI KOŃCOWE

Współczesne łańcuchy wartości stały się fundamentem globalnej gospodarki, w pewnym sensie ją definiując. O ile dawniej rynek pełnił przede wszystkim funkcję wspierającą działalność korporacji, które stopniowo budowały rozproszone sieci produkcyjne i dystrybucyjne, o tyle dziś to właśnie te struktury – określane mianem łańcuchów wartości – odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu dynamiki gospodarki światowej. Jak wskazano w pracy, coraz częściej stają się one również przestrzenią naruszeń praw podstawowych oraz szkód wyrządzanych środowisku przez korporacje funkcjonujące w transnarodowym kontekście.

Przyczyn tego stanu rzeczy upatruje się m.in. W braku podmiotowości korporacji w ramach międzynarodowego prawa publicznego. W efekcie brakowało skutecznych narzędzi umożliwiających egzekwowanie przestrzegania praw podstawowych oraz norm środowiskowych w ich działalności – obszary, które są ze sobą powiązane. Początkowo w tej kwestii można było zaobserwować bierną postawę władz publicznych (także wobec oporu samych środowisk biznesowych). Tę lukę starano się wypełnić poprzez pryzmat CSR i CG. CSR proponuje całościowe ujęcie przedsiębiorstwa – a w dalszej perspektywie również łańcuchów wartości – jako podmiotów zakorzenionych w społecznym i instytucjonalnym kontekście swojego otoczenia. Takie podejście nadaje im spójną formę poprzez integrację zasad odpowiedzialności społecznej, łagodząc w ten sposób rygorystyczne konsekwencje stosowania zasady prawnej odrębności spółek kapitałowych, zgodnie z którą spółka i jej wspólnicy pozostają odrębnymi podmiotami prawnymi. Konstrukcja ta była wielokrotnie przedmiotem krytyki jako narzędzie umożliwiające najbogatszym unikanie odpowiedzialności poprzez instrumentalne wykorzystywanie zasady odrębności spółki i jej wspólników – „jak gangsterzy używają kominiarek, by nie zostać rozpoznanym i nie ponosić odpowiedzialności za swoje czyny”¹¹⁹⁸.

To założenie – opierające się na dobrowolnych narzędziach – nie okazało się jednak skuteczne. Podjęto zatem próby, najpierw w ramach *soft law*, skalowania indywidualnych inicjatyw CSR do poziomu bardziej systemowego. Efektem tego były m.in. Wytyczne ONZ, które wprowadziły do dyskursu prawnego zagadnienie *due diligence*. Pojęcie to zostało

¹¹⁹⁸ „comme des gangsters se servent d’une cagoule pour ne pas être reconnus et ne pas avoir à répondre de leurs actes” [w:] A. Supiot, *L’esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Seuil, Paris 2010, s. 92.

wybrane świadomie – jest bowiem znane zarówno w praktyce biznesowej, jak i ma zakorzenienie w języku prawnym. Była to taktyka SRSG, mająca na celu przełamanie impasu i niechęci środowiska biznesowego wobec regulacji. Idea tego instrumentu sprowadza się do antycypowania ryzyk wynikających z działalności gospodarczej, które mogą potencjalnie naruszać prawa człowieka oraz prowadzić do szkód środowiskowych. Nadano zatem terminowi *due diligence* nowy kontekst: “Musí ona wykraczać poza identyfikację i zarządzanie istotnymi ryzykami dla samej spółki i obejmować ryzyko, jakie działalność spółki i związane z nią relacje mogą stwarzać dla praw dotkniętych osób i społeczności. [...] Należyta staranność w zakresie praw człowieka nie jest zadaniem jednorazowym, ale musi być przeprowadzana okresowo przez cały cykl życia danego projektu”¹¹⁹⁹.

Normy te, choć wywodzące się z miękkiego prawa, zostały z czasem zinstytucjonalizowane w porządkach krajowych i ponadnarodowych w ramach *due diligence* przedsiębiorstwa, które łączą obowiązki prewencyjne z prawną odpowiedzialnością za ich niedopełnienie.

Podstawę analizy prawnej przedstawionej w niniejszej pracy stanowiły trzy kluczowe akty normatywne: francuska ustawa *Loi de vigilance*, niemiecka ustawa LkSG oraz unijna Dyrektywa CSDDD. Ich analiza została przeprowadzona w świetle celu badawczego oraz hipotezy, które zakładają, że koncepcja *due diligence CSDDD* – choć wywodząca się z dobrowolnych ram CSR (pierwszy etap ewolucji, zob. pkt 4.2) – może zostać skutecznie osadzona w twardych ramach prawnych, a tym samym realnie wpływać na kształt i zakres odpowiedzialności prawnej korporacji transnarodowych.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można wskazać, że *due diligence CSDDD* to konstrukcja trudna do jednoznacznego ujęcia w kategoriach prawnych. Łączy ona elementy miękkiego prawa, mechanizmów samoregulacyjnych oraz pozaprawnych oczekiwań społecznych, co czyni ją złożoną zarówno pod względem normatywnym, jak i operacyjnym. *Due diligence CSDDD* postrzegane jest zarówno jako standard prawny, jak i zbiór działań o charakterze weryfikacyjnym, co sytuje tę instytucję na styku prawa publicznego i prywatnego. Odzwierciedla to jej hybrydowy charakter oraz złożoność instytucjonalną – realizacja

¹¹⁹⁹ “It must go beyond identifying and managing material risks to the company itself, to include the risks the company’s activities and associated relationships may pose to the rights of affected individuals and communities. [...] Human rights due diligence is not a one-off task, but must be conducted periodically over the life cycle of the particular project.” [w:] Ruggie J.G., *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights...*, op.cit., s. 75.

obowiązków należytej staranności pozostaje bowiem w dużej mierze w gestii samej korporacji, w ramach ładu korporacyjnego, i opiera się na dobrowolnych zobowiązaniach (zob. pkt 2.3 w zw. z rozdz. 5). Coraz częściej jednak obowiązki *due diligence CSDDD* poddawane są procesowi formalizacji i ujmowane w ramy prawa pozytywnego. Jak pokazują analizowane regulacje, prowadzi to do przesunięcia akcentu z dobrowolności na normatywność, a z deklaratywności – na wykonalność. Oznacza to stopniowe wyprowadzanie tej instytucji z obszaru „ziemi niczyjej” samoregulujących się korporacji transnarodowych i włączanie jej w strukturę odpowiedzialności prawnej – zarówno *ex ante*, jak i *ex post*.

Celem niniejszej pracy było zbadanie, czy oraz w jaki sposób regulacje prawne dotyczące *due diligence CSDDD* wpływają na zakres i charakter odpowiedzialności korporacji transnarodowych w globalnych łańcuchach wartości, w kontekście ochrony praw człowieka oraz środowiska. W odpowiedzi na to pytanie badawcze sformułowano hipotezę, zgodnie z którą legislacja dotycząca *due diligence CSDDD* prowadzi do przeobrażenia „miękkich” standardów odpowiedzialności korporacyjnej w prawnie wiążące obowiązki, co skutkuje (1) rozszerzeniem zakresu odpowiedzialności firm w globalnych łańcuchach wartości oraz (2) wypełnieniem luk prawnych w zakresie skutecznych mechanizmów egzekwowania tej odpowiedzialności.

Na podstawie przeprowadzonej analizy hipoteza ta nie została sfalsyfikowana. W szczególności wykazano, że:

1. ***Due diligence CSDDD* ulega przekształceniu z obowiązku dobrowolnego w obowiązek prawny.** W toku analizy zidentyfikowano kluczowe instrumenty *soft law*, które stanowiły podstawę ukształtowania koncepcji *due diligence CSDDD*. Szczególne znaczenie mają tu Wytyczne ONZ, które – choć pierwotnie niewiążące – zostały wykorzystane przez ustawodawców krajowych i unijnych jako fundament dla opracowania wiążących aktów prawnych, zarówno na poziomie państw członkowskich UE (Francja, Niemcy), jak i w ramach unijnej dyrektywy CSDDD. Ta prowienienca uzasadnia również umiejscowienie *due diligence CSDDD* na styku prawa prywatnego i publicznego – ponieważ w pierwszym etapie to same przedsiębiorstwa, w ramach własnych działań, regulowały kwestie związane z *due diligence*. Nawet formalizacja obowiązku pozostawiła przedsiębiorstwom pewną swobodę w doborze środków w ramach wewnętrznych procedur, „jedynie” obligując je do ich wprowadzenia i późniejszego rozliczenia z efektów tych działań.

2. **Formalizacja obowiązku *due diligence* CSDDD skutkuje rozszerzeniem zakresu odpowiedzialności prawnej przedsiębiorstw.** Rozwój regulacji dotyczących *due diligence* CSDDD pociąga za sobą istotne poszerzenie zakresu odpowiedzialności korporacyjnej, co przejawia się w zgodzie z hipotezą w dwóch wymiarach:

i. Materialnym.

Po pierwsze, celem regulacji jest zapewnienie skutecznej ochrony praw człowieka i środowiska w działalności gospodarczej korporacji transnarodowych.

- We Francji przyjęto model klauzuli generalnej, obejmującej obowiązki identyfikowania ryzyk oraz przeciwdziałania poważnym naruszeniom praw człowieka, podstawowych wolności, zdrowia, bezpieczeństwa i środowiska.
- W Niemczech oraz w unijnej dyrektywie CSDDD ochrona obejmuje prawa wymienione w załącznikach do tych aktów – odwołujących się do międzynarodowych instrumentów ochrony praw człowieka i środowiska.

ii. Podmiotowym.

Po drugie, obowiązki przedsiębiorstw nie ograniczają się do ich własnej działalności.

- We Francji obejmują one również podmioty pozostające z przedsiębiorstwem w „ustalonych relacjach handlowych” wzdłuż łańcucha wartości;
- w Niemczech – w ramach relacji biznesowych wzdłuż „łańcucha dostaw”;
- a w CSDDD – w ramach relacji biznesowych w odniesieniu do całego „łańcucha działalności”.

Oznacza to systematyczne rozszerzenie zakresu odpowiedzialności na całą sieć powiązań kontraktowych, których podstawą są umowy. Skoro sieć ta przekracza granice państw, naturalną konsekwencją jest dopuszczenie postępowań przeciwko korporacjom transnarodowym także w przypadku naruszeń popełnionych za granicą – stąd eksterytorialny charakter przepisów dotyczących *due diligence* CSDDD.

Ponadto, w wyniku przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że konsekwentnym rozwinięciem dwóch podstawowych wymiarów odpowiedzialności – materialnego i podmiotowego – są kolejne dwa aspekty: strukturalny oraz terytorialny. To one wyznaczają zarówno sposób funkcjonowania obowiązku *due diligence* CSDDD, jak i jego przestrzenny zasięg w ramach współczesnego modelu odpowiedzialności korporacyjnej.

iii. Strukturalnym i terytorialnym.

Po trzecie, wszystkie te regulacje wprowadzają obowiązek tzw. starannego działania. Odpowiedzialność nie zależy automatycznie od samego faktu naruszenia praw

człowieka lub norm środowiskowych. Kluczowe znaczenie ma to, czy przedsiębiorstwo podjęło adekwatne środki, które były obiektywnie zdolne do ograniczenia lub zapobieżenia negatywnym skutkom. Naruszenie obowiązku po stronie przedsiębiorstwa może zatem wynikać z braku skutecznych działań prewencyjnych, co zostało potwierdzone m.in. W wyroku przeciwko La Poste SA (zob. pkt 6.2.1.1.). Po czwarte, jako konsekwencja powyższego punktu, nowy model odpowiedzialności prawnej (CSL) w ramach *due diligence CSDDD* obejmuje zarówno komponent *ex ante* (działania prewencyjne), jak i *ex post* (sankcje za skutki już powstałe). W ten sposób regulacje te wypełniają dotychczasową lukę w obszarze transnarodowej działalności gospodarczej, umożliwiając pociągnięcie do odpowiedzialności korporacji transnarodowych także za naruszenia popełnione poza jurysdykcją państwa, w którym mają one swoją siedzibę.

3. Regulacje dotyczące *due diligence CSDDD* wypełniają luki prawne w zakresie odpowiedzialności transnarodowej. Obowiązkowe mechanizmy *due diligence CSDDD* formalizują odpowiedzialność korporacyjną i uzupełniają dotychczasowy brak wiążących regulacji oraz skutecznych mechanizmów egzekucji w przestrzeni transnarodowej, także poza jurysdykcją krajową. Wymóg ten, zamyka obszar, w którym odpowiedzialność korporacyjna miała dotąd wyłącznie charakter postulatywny.

Jednocześnie, wobec braku implementacji dyrektywy CSDDD do polskiego porządku prawnego, przeprowadzono analizę instytucji *due diligence CSDDD* przez pryzmat normatywnego standardu należytej staranności, określonego w art. 355 k.c. Takie podejście uzasadnia fakt, że w praktyce innych państw europejskich — zwłaszcza w systemie *common law* oraz w orzecznictwie sądów holenderskich (w szczególności w sprawie *Milieudefensie i in. przeciwko Royal Dutch Shell PLC*) — standard ten bywa wykorzystywany jako punkt odniesienia dla sądowej oceny działań przedsiębiorców w kontekście ich obowiązków względem otoczenia społecznego i środowiskowego. Analiza wykazała, że art. 355 k.c. pozwala na konstrukcję odpowiedzialności *ex post* (reaktywnej), zgodnie z logiką cywilistyczną, a więc w sytuacji powstania szkody. Nie zawiera jednak normatywnej podstawy do wyprowadzenia obowiązku działania *ex ante*, czyli zapobiegania szkodom, który to obowiązek stanowi istotę *due diligence CSDDD* w rozumieniu Dyrektywy. Z kolei brak przepisów szczególnych (*lex specialis*) dotyczących transnarodowej odpowiedzialności cywilnej oznacza, że w razie sporu zastosowanie znajdą ogólne zasady rozporządzenia Rzym II. W praktyce może to prowadzić do marginalizacji prawa polskiego w przypadkach szkód

transgranicznych, co pozostaje w sprzeczności z celem Dyrektywy zakładającej, że państwa członkowskie zapewnią skuteczne stosowanie prawa krajowego względem przedsiębiorstw działających globalnie. Z powyższych ustaleń wynika postulat *de lege ferenda*: konieczne jest stworzenie wyraźnej podstawy prawnej w prawie krajowym, która nie tylko uzupełni obowiązujące regulacje o obowiązki *ex ante*, ale również umożliwi skuteczne dochodzenie roszczeń wobec podmiotów dominujących w transnarodowych strukturach korporacyjnych.

Na zakończenie warto podkreślić, że przeprowadzona analiza instytucji *due diligence CSDDD* ujawniła także szereg problemów systemowych, które mogą znacząco wpłynąć na skuteczność planowanych regulacji – zarówno na poziomie krajowym, jak i unijnym. Dyrektywa CSDDD zakłada, że przepisy krajowe ją transponujące będą miały charakter bezwzględnie obowiązujący, niezależnie od prawa właściwego, co otwiera drogę do ich transgranicznego oddziaływania – tzw. *Brussels Effect*. W efekcie europejskie standardy *due diligence CSDDD* mogą stać się globalnym punktem odniesienia także dla mniejszych podmiotów spoza UE. Takie rozszerzenie jurysdykcji, choć potencjalnie skuteczne z perspektywy ochrony praw człowieka i środowiska, niesie ze sobą istotne ryzyka. Po pierwsze, ekspansja norm europejskich może prowadzić do napięć wynikających z kolizji różnych systemów wartości i kultur prawnych. Narzucanie uniwersalnych standardów – zwłaszcza w obszarach tak wrażliwych, jak prawa człowieka i ochrona środowiska – nierzadko ignoruje lokalny kontekst społeczno-ekonomiczny, co może utrudniać efektywną implementację regulacji, a nawet być odbierane jako forma prawniczego neokolonializmu. Po drugie, dostęp do realnej egzekucji praw przez podmioty z krajów rozwijających się, choć formalnie przewidziany, w praktyce pozostaje ograniczony – ze względu na wysokie koszty, bariery proceduralne oraz ograniczoną świadomość prawną interesariuszy. Wszystkie powyższe obserwacje wskazują, że skuteczność i legitymizacja reżimu odpowiedzialności opartego na *due diligence CSDDD* wymaga **nie tylko krajowego umocowania normatywnego (jak wskazano wcześniej), ale także dostrzeżenia globalnych uwarunkowań wdrożeniowych.**

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik I

Tabela 15: Due diligence w państwach europejskich – przegląd regulacji.

Państwo	Tytuł aktu prawnego	Status aktu
Norwegia	Vedtak til lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (åpenhetsloven) (pl. <i>Ustawa o przejrzystości i pracy z zachowaniem podstawowych praw człowieka i godnych warunków pracy (ustawa o przejrzystości)</i>) ¹²⁰⁰	W mocy od 1 lipca 2022
Holandia	Voorstel houdende regels voor gepaste zorgvuldigheid in productieketens om schending van mensenrechten, arbeidsrechten en het milieu tegen te gaan bij het bedrijven van buitenlandse handel (Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen) (pl. <i>Propozycja ustanowienia zasad due diligence w łańcuchach produkcji w celu zapobiegania naruszeniom praw człowieka, praw pracowniczych i ochrony środowiska w handlu zagranicznym</i>) ¹²⁰¹	Przyjęta w 2019, brak daty wejścia w życie (implementacja odroczone)
Austria	Entschließungsantrag betreffend ein Lieferkettengesetz für eine soziale, menschenrechtskonforme und nachhaltige Produktionsweise (pl. <i>Projekt rezolucji w sprawie prawa dotyczącego łańcucha dostaw na rzecz społecznego, zgodnego z prawami człowieka i zrównoważonego sposobu produkcji</i>) ¹²⁰²	Projekt rezolucji, brak obowiązującej ustawy
Belgia	Proposition De Loi instaurant un devoir de vigilance et un devoir de responsabilité à charge des entreprises tout au long de leurs chaînes de valeur (pl. <i>Projekt Ustawy ustanawiającej obowiązek zachowania czujności i obowiązek ponoszenia odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa w ich łańcuchach wartości</i>) ¹²⁰³	Projekt ustawy, brak obowiązującej regulacji
Szwajcaria	Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz im Hinblick auf Konfliktmineralien und Kinderarbeit (Lieferkettenverordnung – LKTV) (pl. <i>Rozporządzenie w sprawie obowiązków należytej staranności i przejrzystości w odniesieniu do minerałów konfliktowych i pracy dzieci</i>) ¹²⁰⁴	W mocy od 1 stycznia 2022

Przegląd obowiązujących oraz projektowanych regulacji dotyczących obowiązku *due diligence* CSDDD w wybranych państwach europejskich (z wyłączeniem Francji i Niemiec, omówionych w tekście)

Źródła: Opracowanie własne.

¹²⁰⁰ Lovvedtak 176 (2020–2021) Vedtak til lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (åpenhetsloven) z dnia 18 czerwca 2021 r., <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/lovvedtak/2020-2021/vedtak-202021-176.pdf> (dostęp: 8.01.2025).

¹²⁰¹ Voorstel van wet houdende regels voor gepaste zorgvuldigheid in productieketens om schending van mensenrechten, arbeidsrechten en het milieu tegen te gaan bij het bedrijven van buitenlandse handel (Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen), Kamerstuk 35 761, nr. 2, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-35761-2.pdf> (dostęp: 8.01.2025).

¹²⁰² Entschließungsantrag betreffend ein Lieferkettengesetz für eine soziale, menschenrechtskonforme und nachhaltige Produktionsweise, druk parlamentarny nr 1454/A XXVII kadencji, Parlament Austrii, https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVII/A/1454/fnameorig_935996.html (dostęp: 8.01.2025).

¹²⁰³ Proposition de loi instaurant un devoir de vigilance et un devoir de responsabilité à charge des entreprises tout au long de leurs chaînes de valeur, Doc. parl., Chambre des représentants de Belgique, 55K1903/001, <https://www.dekamer.be/FLWB/PDF/55/1903/55K1903001.pdf> (dostęp: 8.01.2025).

¹²⁰⁴ Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz im Hinblick auf Konfliktmineralien und Kinderarbeit (Lieferkettenverordnung – LKTV), vom 16. Juni 2021 (AS 2021 847), basierend auf dem Bundesgesetz vom 19. Juni 2020, über die Sorgfaltspflichten und die Transparenz in Bezug auf Mineralien, Metalle aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit (SR 965.0), <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2021/847/de> (dostęp: 7.06.2025).

Załącznik II

Tabela 16: Klasyfikacja przepisów UE dotyczących CSL.

Kategoria regulacji	Akt prawny	Zakres/ tematyka
1. Ramowe regulacje dotyczące sprawozdawczości i przejrzystości	Dyrektywa 2014/95/UE (NFRD)	Sprawozdawczość niefinansowa, przejrzystość ESG
	Dyrektywa 2022/2464 (CSRD)	Rozszerzona sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju
	Rozporządzenie 2019/2088 (SFDR)	Ujawnianie informacji ESG w sektorze finansowym
2. Obowiązki horyzontalne due diligence CSDDD	Dyrektywa 2024/1760 (CSDDD)	Obowiązki należytej staranności w zakresie praw człowieka i środowiska (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)
3. Regulacje sektorowe	Dyrektywa 2004/35/CE	Odpowiedzialność za szkody w środowisku
	Rozporządzenie 2023/1542	Gospodarka o obiegu zamkniętym – baterie i zużyte baterie
	Dyrektywa 2024/825	Ochrona konsumentów w kontekście zielonej transformacji
	Dyrektywa 2024/1203	Ochrona środowiska przez prawo karne
	Rozporządzenie 2017/821	Due diligence dla importerów surowców z obszarów konfliktowych
	Dyrektywa 2009/52/WE	Minimalne kary za zatrudnianie nielegalnych imigrantów
	Dyrektywa 2011/36/UE	Zapobieganie handlowi ludźmi, ochrona ofiar
	Rozporządzenie 2023/1115	Zakaz handlu towarami związanymi z wylesianiem
4. Inne regulacje	Komunikat KE ws. godnej pracy i globalnej transformacji	Sprawiedliwa transformacja, prawa pracownicze, agenda BHR
	Rozporządzenie 2024/3005	Przejrzystość i wiarygodność ratingów środowiskowych (green ratings)

Źródło: Opracowanie własne.

BIBLIOGRAFIA

Akty prawne

1. Burgerlijk Wetboek (BW) – Holenderski kodeks cywilny, <https://wetten.overheid.nl/BWBR0002656>, (dostęp: 9.06.2025).
2. Code civil (francuski kodeks cywilny), https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006070721, (dostęp: 26.05.2025).
3. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r., Dz.U. UE L 322 z 16.12.2022.
4. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 z dnia 13 czerwca 2024 r. W sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniająca dyrektywę (UE) 2019/1937 i rozporządzenie (UE) 2023/2859 (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz.U. UE L 2024/1760 z 5.7.2024 r., dalej jako: CSDDD lub Dyrektywa.
5. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2025/794 z dnia 14 kwietnia 2025 r. zmieniająca dyrektywy (UE) 2022/2464 i (UE) 2024/1760, Dz.U. UE L 2025/794.
6. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w zakresie ujawniania informacji niefinansowych, Dz.U. UE L 330 z 15.11.2014.
7. Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – LkSG), Niemcy, PBl. i S. 2959 z 16.07.2021, dalej jako: LkSG.
8. Konwencja wiedeńska o prawie traktatów, sporządzona w Wiedniu dnia 23 maja 1969 r., Dz.U. 1990, nr 74, poz. 439.
9. Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance..., JORF n°0074 z 28.03.2017 r., <https://www.legifrance.gouv.fr> (dostęp: 14.05.2025), dalej jako: Loi de vigilance.
10. Lovvedtak 176 (2020–2021) – Åpenhetsloven z dnia 18 czerwca 2021 r., Norwegia, <https://www.stortinget.no> (dostęp: 8.01.2025).
11. Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych, Dz.U. 1977, nr 38, poz. 169.
12. Porozumienie paryskie z dnia 12 grudnia 2015 r., dokument ONZ: FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1, https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf (dostęp: 14.05.2025).
13. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 28 sierpnia 2007 r. W sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy produkcji wyrobów włókienniczych, Dz.U. 2007, nr 179, poz. 1274.
14. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 10 lipca 2015 r. W sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014–2020, Dziennik Ustaw 2015, poz. 1027.
15. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/3005 z dnia 27 listopada 2024 r. W sprawie przejrzystości działalności ratingowej z zakresu ESG, Dz.U. UE L 2024, nr 3005.
16. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1007/2011 z dnia 27 września 2011 r., Dz.U. UE L 272 z 18.10.2011.
17. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r., Dz.U. UE L 342 z 22.12.2009.

18. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 października 1946 r. W przedmiocie określenia wielkich i średnich przedsiębiorstw przemysłu włókienniczego, Dz.U. 1946, nr 57, poz. 310.
19. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 września 2015 r. W sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), Dz.U. 2015, poz. 1676.
20. Ustawa o ogólnym bezpieczeństwie produktów, art. 11, Dz.U. 2021, poz. 222.
21. Ustawa o wymianie informacji podatkowych z innymi państwami, art. 38, Dz.U. 2024, poz. 1588.
22. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. 2024, poz. 18.
23. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. 2024, poz. 1061.
24. Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. – Kodeks rodzinny i opiekuńczy, art. 154, Dz.U. 2023, poz. 2809.
25. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. 2024, poz. 236.
26. Ustawa z dnia 9 lutego 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2022 poz. 807.
27. Voorstel van wet... (Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen), Kamerstuk 35 761, nr. 2, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-35761-2.pdf> (dostęp: 8.01.2025).
28. Wniosek: COM(2022) 71 final – projekt dyrektywy w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.
29. Wniosek: COM(2025) 81 final – projekt zmiany dyrektyw w odniesieniu do wymogów dotyczących sprawozdawczości i należytej staranności.

Orzecznictwo

30. Australian Bushfire Victims and Friends of the Earth Australia v. ANZ Bank, Final Statement of the Australian National Contact Point, 15 grudnia 2021 r.
31. Chandler D. v. Cape plc, wyrok England and Wales Court of Appeal z 8–9 lutego 2012 r., sygn. [2012] EWCA Civ 525.
32. Cour d'appel de Paris, wyrok z 18 czerwca 2024 r., Pôle 5 – Chambre 12, sygn. 21/22319.
33. Cour d'appel de Paris, wyrok z 2024 r., Pôle 5 – Chambre 12, sygn. 23/10583.
34. Court of Appeal (England and Wales), *Chandler v. Cape plc*, wyrok z 9 lutego 2012 r., [2012] EWCA Civ 525.
35. Court of Appeal (England and Wales), *Ngcobo i in. v. Thor Chemicals Holdings Ltd i in.*, wyrok z 9 października 1995 r.
36. Donoghue v Stevenson, House of Lords [1932] AC 562.
37. Europejski Trybunał Praw Człowieka (Wielka Izba), wyrok z 1 lipca 2014 r., sprawa nr 43835/11 – *S.A.S. przeciwko Francji*, zd. Wspólne odrębne sędziów Nussberger i Jäderblom.
38. Kiobel v. Royal Dutch Petroleum (n.d.), Oyez, <https://www.oyez.org/cases/2011/10-1491> (dostęp: 20.04.2025).
39. Ngcobo E. i in. v. Thor Chemicals Holdings Ltd i in., wyrok Court of Appeal, Civil Division z 9 października 1995 r.
40. Sąd Apelacyjny w Gdańsku, wyrok z 29 lipca 2014 r., V ACa 781/13, LEX nr 1526966.
41. Sąd Najwyższy, uchwała z 17 marca 1993 r., III CZP 30/93, OSNC 1993, nr 9, poz. 154.
42. Sąd Najwyższy, wyrok z 17 kwietnia 2023 r., II CSKP 1080/22, LEX nr 3575768.
43. Sąd Najwyższy, wyrok z 23 października 2003 r., V CK 311/02, LEX nr 82272.
44. Sąd Najwyższy, wyrok z 26 września 2003 r., IV CK 32/02, LEX nr 146462.
45. Sąd Najwyższy, wyrok z 29 października 2010 r., I CSK 595/09, LEX nr 688663.

46. Sąd Ochrony Konkurencji i Konsumentów w Warszawie, wyrok z 10 maja 2016 r., XVII AmE 190/15, LEX nr 2102702.
47. Sąd Okręgowy w Hadze (Rechtbank Den Haag), wyrok z 26 maja 2021 r., *Milieudefensie i in. przeciwko Royal Dutch Shell PLC*, C/09/571932/HA ZA 19-379.
48. Sąd Okręgowy w Monachium i (Landgericht München I), wyrok z 15 stycznia 2021 r., sygn. 15 O 1083/21.
49. Sąd Okręgowy w Rotterdamie (Rechtbank Rotterdam), wyrok z 21 września 2022 r., C/10/618313/HA ZA 21-415, ECLI:NL:RBROT:2022:7549.
50. *Slemons v. Paterson*, 14 Cal.2d 612, 96 P.2d 125 (Cal. 1939).
51. Tribunal Judiciaire de Paris, wyrok z 28 lutego 2023 r., sygn. 22/53942.
52. Tribunal Judiciaire de Paris, wyrok z 5 grudnia 2023 r., sygn. 21/15827 (*La Poste*).
53. Trybunał Konstytucyjny, wyrok z 28 czerwca 2000 r., K 25/99, OTK 2000, nr 5, poz. 141.
54. UK Supreme Court, *Vedanta Resources PLC and another v. Lungowe and others*, wyrok z 10 kwietnia 2019 r., [2019] UKSC 20, case no. UKSC 2017/0185.
55. *Urgenda Foundation v. Państwo Holenderskie*, wyrok Sądu Okręgowego w Hadze z 24 czerwca 2015 r., ILDC 2456 (NL 2015).
56. Wojewódzki Sąd Administracyjny we Wrocławiu, wyrok z 25 stycznia 2006 r., i SA/Wr 1631/04, POP 2007, nr 1, poz. 14.

Dokumenty *soft law*, materiały legislacyjne, raporty

57. Assemblée Nationale, *Compte rendu intégral des débats — Projet de loi relatif au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, sesja 2014–2015, <https://www.assemblee-nationale.fr/14/cr/2014-2015/20150193.asp#P490675> (dostęp: 26.05.2025).
58. Boyd D. R., Orellana M., *The Right to a Clean, Healthy and Sustainable Environment: Non-Toxic Environment. Report of the Special Rapporteur on the Issue of Human Rights Obligations Relating to the Enjoyment of a Safe, Clean, Healthy and Sustainable Environment*, „Report of the Special Procedure of the Human Rights Council”, A/HRC/49/53, Geneva: UN, 12.01.2022, <https://digitallibrary.un.org/record/3950031> (dostęp: 19.05.2025).
59. Cockburn, A., *Sir Alexander Cockburn's Dissenting Opinion in the Alabama Claims Arbitration of September 14th, 1872*, w: *Papers Relating to the Treaty of Washington* (1872), https://www.trans-lex.org/262138/_sir-alexander-cockburns-dissenting-opinion-in-the%C2%A0alabama-claims-arbitration-of%C2%A0september-14th-1872-in:-papers-relating-to-the-treaty-of-washington-at-230-et-seq/ (dostęp: 18.11.2024).
60. Commission on Human Rights, Report on the 60th session, 15 March–23 April 2004, E/2004/23–E/CN.4/2004/127, 2004.
61. Committee of Ministers of the Council of Europe, *Recommendation CM/Rec(2016)3 of the Committee of Ministers to member States on human rights and business*, https://archiwum.muir.gov.pl/media/71096/Council_of_Europe_Recommendation.pdf (dostęp: 7.01.2025).
62. Directorate-General for External Policies, *Implementation of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, Policy Department Study, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/578031/EXPO_STU\(2017\)578031_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/578031/EXPO_STU(2017)578031_EN.pdf) (dostęp: 8.01.2025).

63. ECCJ, *Principles and Pathways: Legal Opportunities to Improve Europe's Corporate Accountability Framework*, 29 listopada 2010, s. 20.
64. Entschließungsantrag betreffend ein Lieferkettengesetz für eine soziale, menschenrechtskonforme und nachhaltige Produktionsweise, druk parlamentarny nr 1454/A XXVII kadencji, Parlament Austrii, https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVII/A/1454/fnameorig_935996.html (dostęp: 8.01.2025).
65. European Law Institute, *Business and Human Rights: Access to Justice and Effective Remedies*, Vienna 2021, https://www.europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user_upload/p_eli/Publications/ELI_Report_on_Business_and_Human_Rights.pdf
66. Frederick, S., Gereffi, G., *The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries*, „World Bank Policy Research Working Paper” nr 5281, 1 IV 2010, <https://ssrn.com/abstract=1596491> (dostęp: 19.05.2025).
67. General Assembly ONZ, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1)*, New York, 21 października 2015, <https://undocs.org/A/RES/70/1> (dostęp: 12.05.2025).
68. Holly G., O'Brien C.M., *Human Rights Due Diligence Laws – Briefing on Civil Liability for Due Diligence Failures*, Danish Institute for Human Rights, 2021, https://www.humanrights.dk/files/media/document/Human_rights_due_diligence_laws_-_briefing_on_civil_liability_for_due_diligence_failures_2021_accessible.pdf (dostęp: 19.05.2025).
69. Holly G., Tansey S., Nagaoka J., *Due Diligence in the Downstream Value Chain: Case Studies of Current Company Practice*, Danish Institute for Human Rights, 2023, <https://www.humanrights.dk/files/media/document/Due%20diligence%20in%20the%20downstream%20value%20chain%20-%20case%20studies%20of%20current%20company%20practice.pdf> (dostęp: 21.05.2025).
70. ICHRP (International Council on Human Rights Policy), *Beyond Voluntarism: Human Rights and the Developing International Legal Obligations of Companies*, Genewa 2002, <https://ssrn.com/abstract=1551200> (dostęp: 23.05.2025).
71. International Law Commission, *Responsibility of States for Internationally Wrongful Acts*, Yearbook 2001, vol. II, Part Two, https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/draft_articles/9_6_2001.pdf (dostęp: 1.01.2025).
72. International Organization for Standardization, *ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility*, Final Draft International Standard (FDIS), Geneva, 1 listopada 2010.
73. Joseph S., Chambers R., Amis L., Wendland L., Wynhoven U., Lee S., *Human Rights Translated: A Business Reference Guide*, Monash University, Clayton Vic Australia 2008, https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/Human_Rights_Translated_web.pdf (dostęp: 19.05.2025).
74. Komisja Europejska (Commission européenne) et al., *Study on Due Diligence Requirements Through the Supply Chain. Part III*, Publications Office, 2020, <https://data.europa.eu/...> (dostęp: 22.04.2025).
75. Komisja Europejska (Commission européenne), *Commission Staff Working Document on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights – State of Play*, dokument roboczy SWD(2015) 144 final, dostęp:

- <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10947-2015-INIT/en/pdf> (dostęp: 14.05.2025).
76. Komisja Europejska (Commission européenne), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, COM(2011) 681 final, Bruksela, 25 października 2011 r., [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_en.pdf) (dostęp: 7.01.2025).
77. Komisja Europejska (Commission européenne), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on decent work worldwide for a global just transition and a sustainable recovery*, COM(2022) 66 final, 23.02.2022.
78. Komisja Europejska (Commission européenne), *Europejski Zielony Ład*, COM(2019) 640 final; *Silna Europa socjalna na rzecz sprawiedliwej transformacji*, COM(2020) 14 final; *Kompas konkurencyjności dla UE*, COM(2025) 30 final.
79. Komisja Europejska (Commission européenne), Komunikat Komisji... „Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”, KOM(2011) 681 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=celex:52011DC0681> (dostęp: 11.05.2025).
80. Komisja Europejska (Commission européenne), *Study on due diligence requirements through the supply chain. Part III, country reports*, Publications Office 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/703732> (dostęp: 26.05.2025).
81. Komisja Europejska (Commission européenne), *SWD/Omnibus-80-81: Impact Assessment Report*, dostępne na: https://commission.europa.eu/document/download/1da93ca2-7911-4e1f-9ce6-cecd09a85250_en?filename=SWD-Omnibus-80-81_En.pdf (dostęp: 14.05.2025).
82. Komisja Europejska (Commission européenne): – Inception Impact Assessment – „Sustainable Corporate Governance”, Ares(2020)4034032, 30.07.2020, <https://eur-lex.europa.eu/...> (dostęp: 18.05.2025).
83. Komisja Europejska (Commission européenne): – Inicjatywa na rzecz zrównoważonego ładu korporacyjnego, <https://ec.europa.eu/...> (dostęp: 11.05.2025).
84. Komisja Europejska (Commission européenne): – Study on directors’ duties and sustainable corporate governance – Final report, Directorate-General for Justice and Consumers, EY.
85. Komisja Europejska (Commission européenne): – The European Green Deal, COM(2019) 640 final, Brussels, 11.12.2019, <https://eur-lex.europa.eu/...> (dostęp: 11.05.2025).
86. Komisja Europejska (Commission européenne): – Wytoczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych: Suplement dotyczący zgłaszania informacji związanych z klimatem, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2019, C 209/1, <https://eur-lex.europa.eu/...> (dostęp: 7.02.2025).
87. Komisja Europejska (Commission européenne): Directorate-General for Justice and Consumers, EY: Study on directors’ duties and sustainable corporate governance – Final report, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/472901> (dostęp: 11.05.2025).
88. Komisja Europejska (Commission européenne): Directorate-General for Justice and Consumers, EY, *Study on directors’ duties and sustainable corporate governance – Final report*.
89. Komisja Europejska (Commission européenne): *Making Mandatory Human Rights and Environmental Due Diligence Work for All: Guidance on Designing Effective and*

- Inclusive Accompanying Support to Due Diligence Legislation*, https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2022-07/making-mandatory-human-rights-and-environmental-due-diligence-work-for-all_en.pdf (dostęp: 12.05.2025).
90. Komisja Praw Człowieka ONZ, *Human rights and transnational corporations and other business enterprises*, „E/CN.4/RES/2005/69”, przyjęta 20 kwietnia 2005 r., w: *Commission on Human Rights: report on the 61st session*, 14 March–22 April 2005, E/2005/23–E/CN.4/2005/135, 2005, s. 268–270.
 91. Komitet Praw Ekonomicznych, Społecznych i Kulturalnych, General comment No. 24 (2017) on State obligations in the context of business activities, E/C.12/GC/24, 23 czerwca 2017 r.
 92. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, COM(2011) 681 final, dostęp: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=celex:52011DC0681> (dostęp: 14.05.2025).
 93. Lindner, Ch., Buschmann, M., *Trilog-Ergebnis zum Entwurf einer EU-Lieferkettenrichtlinie (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD)*, Bundesministerium der Finanzen i Bundesministerium der Justiz, 1 lutego 2024, <https://correctiv.org/wp-content/uploads/2024/02/Christian-Lindner-und-Marco-Buschmann-zum-EU-Lieferkettengesetz.pdf> (dostęp: 27.05.2025).
 94. Loeve, B., Analysis of the Notions of “Due Diligence” and “Sphere of Influence” in the Context of Corporate Respect for Human Rights: The Issues for Delineating the Scope of Application of CSR Standards, pod kier. M. Doucina, Ministerstwo Spraw Zagranicznych Francji, 22 marca 2010, https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Analysis_of_the_notions_of_due_diligence.pdf (dostęp: 13.05.2025).
 95. Ministerie van Buitenlandse Zaken, *Inhoudsopgave Memorie van Toelichting bij het wetsvoorstel Internationaal verantwoord onderneme*, <https://www.internetconsultatie.nl/wivo/document/13309> (dostęp: 12.06.2025).
 96. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, „Missies voor het onderzoek- en innovatiebeleid”, 26 april 2019, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2019/04/26/missies> (dostęp: 18.05.2025).
 97. Nutz, N., Sievers, M., A rough guide to value chain development: how to create employment and improve working conditions in targeted sectors, ILO 2015, <https://researchrepository.ilo.org/...> (dostęp: 19.05.2025).
 98. OECD, *Decision of the Council on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD/LEGAL/0307, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0307> (dostęp: 21.05.2025).
 99. OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, Paryż 2018, <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf> (dostęp: 25.05.2025).
 100. OECD, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, wersja 2011.
 101. OECD, *Risk and Regulatory Policy: Improving the Governance of Risk*, OECD Publishing, Paris 2010, <https://doi.org/10.1787/9789264082939-en> (dostęp: 23.05.2025).
 102. OECD, *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych*, OECD Publishing, Paryż 2024, <https://doi.org/...> (dostęp: 15.05.2025), dalej jako: *Wytyczne OECD*. OECD: G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris 2023, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en> (dostęp: 11.05.2025).

103. Office of the High Commissioner for Human Rights, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide*, HR.PUB.12.2, 2012, https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_En.pdf (dostęp: 21.05.2025).
104. Office of the High Commissioner for Human Rights, *Third Draft of the Legally Binding Instrument on Business and Human Rights*, <https://www.ohchr.org/sites/default/files/LBI3rdDRAFT.pdf> (dostęp: 5.09.2024).
105. Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego (COM(2022) 71 final).
106. Parlament Europejski (European Parliament): Global and regional value chains. Opportunities for European SMEs' internationalisation and growth, Briefing, 14.02.2019, <https://www.europarl.europa.eu/...> (dostęp: 19.05.2025).
107. Proposition de loi instaurant un devoir de vigilance et un devoir de responsabilité à charge des entreprises tout au long de leurs chaînes de valeur, Doc. parl., Chambre des représentants de Belgique, 55K1903/001, <https://www.dekamer.be/FLWB/PDF/55/1903/55K1903001.pdf>
108. Rada Praw Człowieka ONZ, Rezolucja nr A/HRC/RES/8/7 z dnia 18 czerwca 2008 r. W sprawie mandatu Specjalnego Sprawozdawcy ds. praw człowieka i korporacji transnarodowych oraz innych przedsiębiorstw (Human Rights Council Resolution 8/7: Mandate of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises), https://ap.ohchr.org/documents/dpage_e.aspx?si=A/HRC/RES/8/7 (dostęp: 9.06.2025).
109. Rada Unii Europejskiej, *Wnioski Rady w sprawie praw człowieka i demokratyzacji w państwach trzecich*, dokument nr ST 16795/2/09 REV 2, Bruksela, 2009, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-16795-2009-REV-2/en/pdf> (dostęp: 31.12.2024).
110. Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, A/RES/70/1, przyjęta 25 września 2015 r.
111. Ruggie J. G., *Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises*, ONZ – Komisja Praw Człowieka, E/CN.4/2005/91, 15.02.2005, <https://digitallibrary.un.org/record/625292?ln=en> (dostęp: 9.06.2025).
112. Ruggie J., *Business and Human Rights: The Evolving International Agenda*, czerwiec 2007, KSG Working Paper No. RWP07-029, <https://ssrn.com/abstract=976547> (dostęp: 13.05.2025) lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.976547> (dostęp: 13.05.2025).
113. Ruggie, J. G., *Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights*, A/HRC/8/5, 2008, <https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/reports-and-materials/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf> (dostęp: 11.05.2025).
114. Smit L., Bright C., *The concept of a “safe harbour” and mandatory human rights due diligence*, „CEDIS Working Papers”, VARIA, nr 1, grudzień 2020, https://research.unl.pt/ws/files/43329947/CEDIS%20working_paper_the_concept_of_safe_harbour_1.pdf.
115. The IGLP Law and Global Production Working Group, *The role of law in global value chains: a research manifesto*, „London Review of International Law” 2016, t. 4, nr 1, <https://doi.org/10.1093/lril/lrw003> (dostęp: 11.06.2025).
116. Torres-Cortés F. i in., *Study on due diligence requirements through the supply chain – Final report*, European Commission, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/39830>.
117. UN Human Rights Committee (80th session: 2004, New York), *General comment No. 31 (80), The nature of the general legal obligation imposed on States Parties to the*

- Covenant: International Covenant on Civil and Political Rights*, przyjęty 29 marca 2004 r. (2187. posiedzenie), sygn. CCPR/C/21/Rev.1/Add.13.
118. UN Human Rights Council (HRC), *Elaboration of an international legally binding instrument on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights*, A/HRC/RES/26/9, 14 lipca 2014.
 119. UN Human Rights Council (HRC), *Human rights and transnational corporations and other business enterprises*, resolution A/HRC/RES/17/4, 6 lipca 2011.
 120. UN Human Rights Council, *Institution-building of the United Nations Human Rights Council*, Resolution A/HRC/RES/5/1, 18 czerwca 2007.
 121. UN Human Rights Council, *Mandate of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*,
 122. UN Office of the High Commissioner for Human Rights, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, New York; Geneva: UN, 2011, dalej jako Wytyczne ONZ.
 123. UN Office of the High Commissioner for Human Rights, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide*, New York–Geneva 2012.
 124. UN Office of the High Commissioner for Human Rights, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide*.
 125. UN Working Group on Business and Human Rights & United Nations Development Programme, *Human Rights Due Diligence in Practice: A Guide to Effective Human Rights and Environmental Due Diligence*, wersja robocza, grudzień 2023, https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-12/undp-unwgf_hrdde_guide_draft.pdf (dostęp: 3.08.2024).
 126. UN Working Group on Business and Human Rights, *Guidance on National Action Plans on Business and Human Rights*, wersja 1.0, grudzień 2014, https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/UNWGF_NAPG_guidance.pdf (dostęp: 14.05.2025).
 127. UN Working Group on Business and Human Rights, *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights: An Introduction*, https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/Intro_Guiding_PrinciplesBusinessHR.pdf (dostęp: 21.08.2024).
 128. UN, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2 (2003).
 129. UNCTAD, *United Nations Set of Principles and Rules on Competition*, Geneva 2000,
 130. UNIDO: Value Chain Diagnostics for Industrial Development. Building Blocks for a Holistic and Rapid Analytical Tool, Vienna 2009, <https://www.unido.org/...> (dostęp: 19.05.2025).
 131. United Nations Conference on Trade and Employment, *Final Act and Related Documents*, Havana, 21 listopada 1947 – 24 marca 1948, Interim Commission for the International Trade Organization, Lake Success, Nowy Jork, kwiecień 1948, https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/havana_e.pdf (dostęp: 21.05.2025).
 132. United Nations Sustainable Development Group, *The Human Rights-Based Approach to Development Cooperation: Towards a Common Understanding among the United Nations*, 2003, https://unsdg.un.org/sites/default/files/6959-The_Human_Rights_Based_Approach_to_Development_Cooperation_Towards_a_Common_Understanding_among_UN.pdf (dostęp: 23.10.2024).
 133. United Nations, *General Assembly, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, A/RES/70/1, New York, 21 października 2015.

134. United Nations, *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*, 2011, <https://www.ohchr.org/en/publications/guiding-principles-business-and-human-rights-implementing-united-nations-protect> (dostęp: 13.05.2025).
135. United Nations, *Human rights and transnational corporations and other business enterprises*, A/72/162, General Assembly, 18 July 2017, <https://docs.un.org/en/A/72/162> (dostęp: 30.05.2025).
136. United Nations, *Reports of International Arbitral Awards*, vol. XXIX, 2012.
137. USAID: Implementation Best Practices for Value Chain Development Projects, microREPORT nr 167, September 2010, <https://resources.peopleinneed.net/documents/127-usaid-implementation-best-practices-value-chain-projects-2010.pdf> (dostęp: 19.05.2025).
138. Uzasadnienie projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw, s. 87, Sejm VIII kadencji, druk sejmowy nr 3236.
139. Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz im Hinblick auf Konfliktmineralien und Kinderarbeit (Lieferkettenverordnung – LKTV), vom 16. Juni 2021 (AS 2021 847), basierend auf dem Bundesgesetz vom 19. Juni 2020, über die Sorgfaltspflichten und die Transparenz in Bezug auf Mineralien, Metalle aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit (SR 965.0), <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2021/847/de> (dostęp: 7.06.2025).
140. Working Group on Business and Human Rights, *National action plans on business and human rights*, <https://www.ohchr.org/en/special-procedures/wg-business/national-action-plans-business-and-human-rights> (stan na 8.01.2025).
141. Zgromadzenie Ogólne ONZ, *Rezolucja A/RES/76/300*, 28 lipca 2022 r., <https://undocs.org/A/RES/76/300> (dostęp: 22.04.2025).

Źródła internetowe

142. Babbie, E., *The Practice of Social Research*, Wadsworth, Cengage Learning, Belmont 2010, http://old-eclasse.uop.gr/modules/document/file.php/SEP187/BIBAIA%20ME%20O%20O%20G%20I%20A%20S/Babbie_The_Practice_of_Social_Research.pdf (dostęp: 10.06.2025).
143. Baddou, K.: *La Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises (RSE) au Maroc: Révolution ou Évolution du Droit des Affaires?* (Partie 1), Village de la Justice, 6 lipca 2020, <https://www.village-justice.com/articles/responsabilite-sociale-societale-des-entreprises-rse-maroc-revolution-evolution,35957.html> (dostęp: 11.05.2025).
144. Bonilla, J. Z., The fake sweetness of doughnut economics, <https://mappingignorance.org/2022/12/05/the-fake-sweetness-of-doughnut-economics/#comments> (dostęp: 11.05.2025).
145. Brabant, S., Savourey, E., *A Closer Look at the Penalties Faced by Companies*, *Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires – supplément à la Semaine juridique entreprise et affaires*, nr 50, 14 grudnia 2017, <https://media.business-humanrights.org/media/documents/d32b6e38d5c199f8912367a5a0a6137f49d21d91.pdf> (dostęp: 26.05.2025).
146. Caillet M.-C., Guislain M.-L., Malbrand T., *La vigilance sociétale en droit français*, „Passerelle”, nr 16, grudzień 2016, https://www.asso-sherpa.org/wp-content/uploads/2017/02/pass_16_web.compressed.pdf (dostęp: 19.05.2025).

147. Eurostat, *Glossary: Multinational enterprise (MNE)*, <https://ec.europa.eu/...>, dostęp: 23.02.2025.
148. Everhardt, C., *Lieferkettengesetz – Haftungsfrage geklärt, Beschluss steht unmittelbar bevor*, Rödl & Partner, 2021, <https://www.roedl.de/themen/lieferkettengesetz-haftung-zivilrecht-geklaert-beschluss-steht-bevor-prozessstandschaft> (dostęp: 3.06.2025).
149. Globalnaps.org, *Human Rights Due Diligence*, <https://globalnaps.org/issue/human-rights-due-diligence/> (dostęp: 9.01.2025).
150. Golecki M. J., Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Bartłomieja Wiktora Woźniaka pt. „Surogacja rzeczowa...”, Wydział Prawa i Administracji UW, <https://wpia.uw.edu.pl/uploads/media/5d98a50be080d/bartlomiej-wozniak-recenzja-2.pdf> (dostęp: 15.05.2025).
151. Hasło „Identyfikować”, *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slovníki/identyfikowac>, dostęp: 17.10.2024.
152. Hasło „Ocena”, *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/ocena;2492427.html>, dostęp: 24.05.2025.
153. Kaplinsky, R., Morris, M.: *A Handbook for Value Chain Research*, https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbook.pdf (dostęp: 19.05.2025).
154. Kestemont L., *Naar Een Rechtswetenschappelijke Methodeleer: Een Expliciet Methodologisch Kader Voor Rechtswetenschappelijk Onderzoek In Het Socialezekerheidsrecht*, <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/398962> (dostęp: 11.06.2025), 2016.
155. Koivurova T., Singh K., *Due Diligence*, w: *Max Planck Encyclopedia of Public International Law (MPIL)*, Oxford University Press, sierpień 2022, <https://opil.ouplaw.com/display/10.1093/law:epil/9780199231690/law-9780199231690-e1034>, dostęp: 1.01.2025.
156. Kusa, R. (brak daty). *Nauki o organizacji. Wykład I*. Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania. Pobrano 22 maja 2025 z https://www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/w_no_w1_dz.pdf
157. Łakomy J., *Pojęcie integracji zewnętrznej nauk prawnych*, WPAiE UW r 2009, <http://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/34575/PDF/005.pdf>, dostęp: 9.03.2025.
158. Lavite, C., *The French Loi de Vigilance: Prospects and Limitations of a Pioneer Mandatory Corporate Due Diligence*, VerfBlog, 16.06.2020, <https://verfassungsblog.de/the-french-loi-de-vigilance-prospects-and-limitations-of-a-pioneer-mandatory-corporate-due-diligence/> (dostęp: 3.06.2025).
159. Międzynarodowa Organizacja Pracy, *La responsabilité sociale des entreprises: mythes et réalités*, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_112475.pdf, dostęp: 14.05.2025.
160. Mikullovci Z., *An Overview of the Proposed Legally Binding Instrument to Regulate in International Human Rights Law the Activities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises*, „Georgetown Law – Center for Transnational Business and the Law Blog”, https://www.law.georgetown.edu/ctbl/blog/an-overview-of-the-proposed-legally-binding-instrument-to-regulate-in-international-human-rights-law-the-activities-of-transnational-corporations-and-other-business-enterprises/#_ftn18 (dostęp: 21.05.2025).
161. Milanovic, B., *Kate Raworth’s economics of miracles*, 6 czerwca 2018, <https://glineq.blogspot.com/2018/06/kate-raworths-economics-of-miracles.html> (dostęp: 19.05.2025).

162. OECD, *Declaration on International Investment and Multinational Enterprises*, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0144>, dostęp: 21.05.2025.
163. OECD, *Organisational Structure*, <https://www.oecd.org/en/about/organisational-structure.html>, dostęp: 21.05.2025.
164. Polanowska-Sygulska B., *Ocena rozprawy habilitacyjnej doktora Adama Zienkiewicza* (2019), <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2019/0521/125015-20190521123859.pdf>, dostęp: 15.05.2025.
165. Roeser S., *Risk*, Stanford Encyclopedia of Philosophy, <https://plato.stanford.edu/entries/risk/#DefiRisk> (dostęp: 23.05.2025).
166. Ruggie J., *Response by John Ruggie to Ethical Corporation Magazine*, 5 czerwca 2008, <http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-response-Ethical-Corp-5-Jun-2008.pdf> (dostęp: 19.05.2025).
167. Słownik języka polskiego PWN, hasło: „łańcuch”, <https://sjp.pwn.pl/sjp/lancuch;2479756.html>, dostęp: 4.07.2024.
168. Słownik języka polskiego PWN, hasło: „standard”, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/standard.html>, dostęp: 22.04.2025.
169. Statista, *Leading importers of apparel worldwide by value (in billion U.S. dollars)*, <https://www.statista.com/statistics/1198349/apparel-leading-importers-worldwide-by-value/>, dostęp: 19.05.2025.
170. Supernat J., *Pojęcie przedsiębiorstwa*, <https://www.supernat.pl/>... (dostęp: 22.04.2025).
171. The Independent, *The Year at Home and Abroad*, nr 58 (2927), 5 stycznia 1905, <https://hdl.handle.net/2027/uc1.a0008446544> (dostęp: 19.05.2025).
172. The Law Dictionary, hasło: „due diligence”, <https://thelawdictionary.org/due-diligence/>, dostęp: 23.11.2023.
173. Tuncak B., *Corporate human rights due diligence: a guide for trade unions*, International Trade Union Confederation, 2019, https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/corporate_human_rights_due_diligence_en.pdf (dostęp: 19.05.2025).
174. Wielki słownik języka polskiego, hasło: „dostawa”, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/21170/dostawa/1989525/czynnosci> (dostęp: 19.05.2025).

Literatura

175. Berger, D.R. Clark: *Encyclopedic Dictionary of Roman Law: Transactions*, American Philosophical Society, t. 43, cz. 2, Stany Zjednoczone 1953, s. 377, 437.
176. Abbott K., *The Governance Triangle...*, [w:] Mattli W., Woods N. (red.), *Whose Benefit?*, Oxford University Press, 2009.
177. Addink, H.: *The Principle of Human Rights. Good Governance: Concept and Context*, Oxford University Press 2019, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198841159.003.0012> (dostęp: 11.05.2025).
178. Adelle C., Weiland S., *Policy assessment: the state of the art*, „Impact Assessment and Project Appraisal” 2012, nr 30(1).
179. Afewerki S., Steen M., *Gaining lead firm position in an emerging industry: A global production networks analysis of two Scandinavian energy firms in offshore wind power*, „Competition & Change” 2022, t. 27, nr 3–4, <https://doi.org/10.1177/10245294221103072> (dostęp: 4.06.2025).
180. Ahmad, S., Omar, R.: *Basic corporate governance models: a systematic review*, „International Journal of Law and Management”, vol. 58, nr 1, 2016, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2014-0057> (dostęp: 18.05.2025).

181. Ahn K.-H., *Main contents and implications of the 2023 revision of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, „Journal of International Logistics and Trade” 2024, t. 22, nr 2, s. 80–92, <https://doi.org/10.1108/JILT-12-2023-0081> (dostęp: 21.03.2025).
182. Ajabu Mastaki, G., Darondeau, S., Tariqui, A., Devoir, A., *Le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité: quel avenir avec la CS3D?*, <https://www.researchgate.net/publication/386290148> (dostęp: 26.05.2025).
183. Alber, M., Arendt, H., Faber, S. (red.), *Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon*, wyd. 69, Monachium 2024.
184. An, Y., Davey, H., Eggleton, I.: *Towards a comprehensive theoretical framework for voluntary IC disclosure*, „Journal of Intellectual Capital” 2011, nr 12, DOI: 10.1108/14691931111181733 (dostęp: 18.05.2025).
185. Antràs, P.: *Conceptual Aspects of Global Value Chains*, „The World Bank Economic Review”, vol. 34, nr 3, 2020, s. 551–574, <https://doi.org/10.1093/wber/lhaa006> (dostęp: 19.05.2025).
186. Anzilotti, D. *Cours de droit international*, tłum. G. Gidel, Paris 1929.
187. Appelbaum, R., Gereffi, G., *Power and profits in the apparel commodity chain*, [w:] *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, red. E. Bonacich, L. Cheng, N. Chinchilla, N. Hamilton, P. Ong, Temple University Press, Philadelphia 1994, <https://hdl.handle.net/10161/11451> (dostęp: 19.05.2025).
188. Archer M., Bhaskar R., Collier A., Lawson T., Norrie A., *Critical Realism: Essential Readings*, Routledge, Londyn 2013.
189. Aristova E., Higham C., Higham I., Setzer J., *Corporate Climate Change Responsibilities under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, „International and Comparative Law Quarterly” 2024, t. 73, nr 2, DOI: 10.1017/S0020589324000125.
190. Armour, J., Hansmann, H., Kraakman, R.: *Agency Problems and Legal Strategies*, [w:] *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach*, 3rd edn, Oxford 2017, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198739630.003.0002> (dostęp: 11.05.2025).
191. Armour, J., Hansmann, H., Kraakman, R.: *What Is Corporate Law?*, [w:] *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach*, 3rd edn, Oxford 2017, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198739630.003.0001> (dostęp: 18.05.2025).
192. Aseeva A., *From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Liability...*, Oxford 2021, Hart Publishing, <https://dx.doi.org/...> (dostęp: 14.05.2025).
193. Ashforth, B.E., Gibbs, B.M.: *The Double-Edge of Organizational Legitimation*, „Organization Science” 1990, vol. 1, nr 2, DOI: 10.1287/orsc.1.2.177 (dostęp: 18.05.2025).
194. Asmussen C.G., Fosfuri A., Larsen M.M., *Corporate social responsibility in the global value chain*, JIBS 2023, t. 54, s. 1175, <https://doi.org/...> (dostęp: 15.05.2025).
195. Azoulay, P., Fuchs, E., Goldstein, A. P., Kearney, M., *Funding Breakthrough Research: Promises and Challenges of the “ARPA Model”*, „Innovation Policy and the Economy”, nr 19, 2019.
196. Backer L.C., *From Institutional Misalignment to Socially Sustainable Governance: The Guiding Principles for the Implementation of the United Nation's 'Protect, Respect and Remedy' and the Construction of Inter-Systemic Global Governance*, „Pacific McGregor Global Business & Development Law Journal” 2011.
197. Backer L.C., *Moving Forward the UN Guiding Principles for Business and Human Rights: Between Enterprise Social Norm, State Domestic Legal Orders, and the Treaty*

- Law That Might Bind Them All*, „Fordham International Law Journal” 2015, t. 38, <https://ir.lawnet.fordham.edu/ilj/vol38/iss2/3> (dostęp: 8.01.2025).
198. Bainbridge, S.M.: *Introduction*, „The New Corporate Governance in Theory and Practice”, New York 2008; <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195337501.003.0001> (dostęp: 18.05.2025).
 199. Bair J., Mahutga M.C., *Power, governance and distributional skew in global value chains: Exchange theoretic and exogenous factors*, „Global Networks” 2023, t. 23, DOI: 10.1111/glob.12441 (dostęp: 4.06.2025).
 200. Bair, J., *Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward*, „Competition & Change” 2005, vol. 9, nr 2, DOI:10.1179/102452905X45382.
 201. Bair, J.: *Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward*, [w:] *Frontiers of Commodity Chain Research*, red. J. Bair, Redwood City 2009.
 202. Bakardjieva, R.: *Sustainable Development and Corporate Social Responsibility: Linking Goals to Standards*, „Journal of Innovations and Sustainability” 2016, 2(4).
 203. Baks M.A.B., Pennink S.T., *Een verkenning van civiele aansprakelijkheden onder de CSDDD*, „Onderneming en Financiering” 2024, nr 3.
 204. Baldwin, R., Cave, M., Lodge, M.: *Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice*, 2nd edn, Oxford 2011; <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199576081.001.0001> (dostęp: 16.05.2025).
 205. Baldwin, R., Lopez-Gonzalez, J.: *Supply-chain Trade: A Portrait of Global Patterns and Several Testable Hypotheses*, „World Economy” 2015, t. 38, DOI: 10.1111/twec.12189 (dostęp: 19.05.2025).
 206. Baldwin, R., Venables, A. J., *Spiders and snakes: Offshoring and agglomeration in the global economy*, „Journal of International Economics” 2013, t. 90, nr 2, DOI: 10.1016/j.jinteco.2013.02.005 (dostęp: 19.05.2025).
 207. Barankiewicz T., „*Metody badania prawa*”, w: H. Izdebski, A. Łazarska (red.), *Metodologia dysertacji doktorskiej dla prawników. Teoria i praktyka*, Warszawa 2022, LEX.
 208. Barendrecht M. et al., *Methoden van rechtswetenschap: komen we verder?*, „Nederlands Juristenblad” 2004, nr 79, s. 1419, 1428.
 209. Beckers A., *Global value chains in EU law*, „Yearbook of European Law” 2023, t. 42, <https://doi.org/10.1093/yel/yead010> (dostęp: 4.06.2025).
 210. Beckers A., Kühlert M., Liedtke C., Micklitz H. W., *A Legal Framework for Global Value Chains*, Wuppertal Institute 2021, https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/misc/Legal_Framework_Global_Value_Chains.pdf (dostęp: 23.05.2025).
 211. Beckers, A., *Globale Wertschöpfungsketten: Theorie und Dogmatik unternehmensbezogener Pflichten*, 7 (2021), Beck online.
 212. Bedford N.M., Perry K.W., Wyatt A.R., *Advanced Accounting: An Organizational Approach*, 2nd ed., Wiley 1967.
 213. Behn R.D., *Rethinking Democratic Accountability*, Brookings Institution Press, London 2001.
 214. Bek-Gaik, B., Rapacz, A.: *Model biznesu w raportach zintegrowanych polskich spółek giełdowych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 2 (92), 2018.
 215. Bell F., *Empirical Research in Law*, University of Wollongong, Journal Contribution 2016, <https://hdl.handle.net/10779/uow.27732501.v1> (dostęp: 15.05.2025).
 216. Benninger-Budel, C., *Due Diligence and Its Application to Protect Women from Violence*, Leiden 2008.
 217. Berkes, A.: *The Standard of ‘Due Diligence’ as a Result of Interchange between the Law of Armed Conflict and General International Law*, „Journal of Conflict and

- Security Law”, Vol. 23, Issue 3, Winter 2018, doi: <https://doi.org/10.1093/jcsl/kry022> (dostęp: 16.05.2025).
218. Bernaz, N., Hospes, O., Thorens, M., *Advocating for the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive Against the Odds: Strategies and Legitimation*, „JCMS: Journal of Common Market Studies” 2025, t. 63, <https://doi.org/10.1111/jcms.13623> (dostęp: 3.06.2025).
 219. Bernoux, P., *La sociologie des entreprises*, Point Essais 2009.
 220. Besson, S., *Due Diligence in International Law*, Leiden/Boston, Brill, 2023.
 221. Bhuta, N., Vallejo, R., *Global Rights? Human Rights in Complex Governance, Collected Courses of the Academy of European Law*, Oxford 2024, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198940166.001.0001> (dostęp: 11.05.2025).
 222. Bice, S., Moffat, K., *Social licence to operate and impact assessment*, „Impact Assessment and Project Appraisal” 2014, vol. 32, nr 4, <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.950122> (dostęp: 17.05.2025).
 223. Bieniak, J., Bieniak, M., Nita-Jagielski, G.: *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Wyd. 9, Warszawa 2024. Legalis.
 224. Bierć A., *Zarys prawa prywatnego. Część ogólna*, wyd. 3, Warszawa 2018.
 225. Biernat T., *Między polityką a prawem. Problem „upolitycznienia” tworzenia prawa*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2017, nr 110, <https://doi.org/10.19195/0137-1134.110.9>.
 226. Bilchitz D., Deva S., *The human rights obligations of business: a critical framework for the future*, w: Deva S., Bilchitz D. (red.), *Human Rights Obligations of Business: Beyond the Corporate Responsibility to Respect?*, Cambridge University Press 2013.
 227. Bilchitz D., *The Ruggie Framework*, „SUR – International Journal on Human Rights” 2010, nr 12, dostęp 13.05.2025, <https://sur.conectas.org/en/the-ruggie-framework/>.
 228. Bird P., *Accountability: Standards in Financial Reporting*, Wielka Brytania: Haymarket Publishing, 1973.
 229. Bix, B.H., Fuller, Lon L., [w:] Sellers, M., Kirste, S. (red.), *Encyclopedia of the Philosophy of Law and Social Philosophy*, Springer, Dordrecht 2019, https://doi.org/10.1007/978-94-007-6730-0_606-1 (dostęp: 17.05.2025).
 230. Blanc, Y.: C... comme - Chaîne de valeur de l'ESS, „JA” 2021, nr 636, www.dalloz.fr.
 231. Blanpain R., *The Badger Case and The OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, Deventer 1977.
 232. Bloom, N., Van Reenen, J., Williams, H., *A toolkit of policies to promote innovation*, „Journal of Economic Perspectives” 2019, vol. 33, nr 3.
 233. Boeger, N., Villiers, C. L., Russell, R.: *Companies, Shareholders and Sustainability*, „Law Research Paper Series”, University of Bristol, 2020 (w druku).
 234. Bogiel E., „1.2. Definicja i geneza pojęcia compliance”, [w:] *Compliance. Przewodnik praktyczny*, red. J. Majcher, A. Otto, Warszawa 2024.
 235. Bonnitcha J., McCorquodale R., *The Concept of 'Due Diligence' in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, „European Journal of International Law” 2017, Vol. 28, No. 3, <https://doi.org/10.1093/ejil/chx042>.
 236. Borchard, E. M.: *The Law of Responsibility of States for Damage Done in Their Territory to the Person or Property of Foreigners*, „The American Journal of International Law” 1929, t. 23, nr 2, s. 131, <https://doi.org/10.2307/2212862> (dostęp: 15.05.2025).
 237. Borowski J., *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2(62).

238. Borysiak W., *Reguły staranności a odpowiedzialność deliktowa – polemika*, „Palestra” 2023, nr 3, <https://palestra.pl/pl/czasopismo/wydanie/3-2023/artukul/reguly-starannosci-a-odpowiedzialnosc-deliktowa-polemika>.
239. Borysiak, W. (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, Wyd. 33, Warszawa 2024.
240. Bose, D., *Decentring Narratives around Business and Human Rights Instruments: An Example of the French Devoir de Vigilance Law*, „Business and Human Rights Journal” 2023, t. 8(1), <https://doi.org/10.1017/bhj.2023.6> (dostęp: 3.06.2025).
241. Bovens M., *Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework*, „European Law Journal” 2007, t. 13, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x> (dostęp: 23.05.2025).
242. Bovens M., Schillemans T., Goodin R., *Public Accountability*, [w:] M. Bovens, R. Goodin, T. Schillemans (red.), *The Oxford Handbook of Public Accountability*, Oxford Academic 2014, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.013.0012> (dostęp: 15.10.2024).
243. Bradford, A., *The Brussels Effect: How the European Union Rules the World*, Oxford Academic, 2020, <https://doi.org/10.1093/oso/9780190088583.002.0008> (dostęp: 27.05.2025).
244. Brammer, S., Jackson, G., Matten, D.: *Corporate social responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance*, „Socio-Economic Review” 2011, 10(1).
245. Bridoux, F., Stoelhorst, J.W.: *Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives*, „Strategic Management Journal” 2014, nr 35.
246. Briegleb, A., *Devoir de vigilance européen. La directive (UE) 2024/1760 comme acte de naissance*, „Revue de droit du travail” 2024, nr 9.
247. Brown, R., *Mission-oriented or mission adrift? A critical examination of mission-oriented regional innovation policies*, „European Planning Studies” 2020.
248. Bueno, N., Bright, C., *Implementing Human Rights Due Diligence Through Corporate Civil Liability*, *International & Comparative Law Quarterly*, 2020, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3689241> (dostęp: 12.05.2025).
249. Bueno, N., Ngueuleu, I., *Chapter 11 Civil Liability in the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive: A “Brussels Effect” on International Investment Law?*, [w:] *Business and Human Rights*, Brill Nijhoff, Leiden 2025, https://doi.org/10.1163/9789004715158_013 (dostęp: 31.05.2025).
250. Bueno, N., Oehm, F., *Conditions of Corporate Civil Liability in the Corporate Sustainability Due Diligence Directive: Restrictive, but clear?*, „VerfBlog”, 2024/5/28, DOI: 10.59704/a194da1bde472095 (dostęp: 31.05.2025).
251. Buhmann, K.: *Corporate Social Responsibility: What Role for Law? Some Aspects of Law and CSR*, „Corporate Governance: The International Journal of Business in Society” 2006, t. 6, nr 2, s. 188–202, <https://doi.org/10.1108/14720700610655187> (dostęp: 17.05.2025).
252. Buhmann, K., Roseberry, L., Morsing, M.: *Corporate Social and Human Rights Responsibilities: Global, Legal and Management Perspectives*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.
253. Burns, L., *The Healthcare Value Chain: Demystifying the Role of GPOs and PBMs*, 2022, <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10739-9> (dostęp: 19.05.2025).
254. Cabus, T., *Due Diligence and the High Seas*, 1. Wyd., Routledge 2021, <https://doi.org/10.4324/9781003247845> (dostęp: 10.06.2025).
255. Cadbury, A.: *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, „Gee & Co. Ltd.”, London 1992,

- <https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf> (dostęp: 11.05.2025).
256. Caillet M.-C., *Le droit à l'épreuve de la responsabilité sociétale des entreprises: étude à partir des entreprises transnationales*, rozprawa doktorska, Université de Bordeaux 2014, NNT: 2014BORD0234, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01127610> (dostęp: 4.06.2025).
 257. Calame P., *Métamorphoses de la responsabilité et contrat social*, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris 2020.
 258. Calderwood, D., *The History of the Kirk of Scotland*, Wielka Brytania 1843.
 259. Câmara, P., *The Systemic Interaction Between Corporate Governance and ESG*, [w:] Câmara, P., Morais, F. (red.), *The Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance*, Palgrave Macmillan, Cham 2022.
 260. Camy J., *La diligence des sociétés transnationales en matière de droits fondamentaux : étude de droit français et de droit anglais (devoir de vigilance et duty of care)*, rozprawa doktorska, Université de Nanterre – Paris X, 2022, NNT: 2022PA100049, <https://theses.hal.science/tel-03941359> (dostęp: 23.05.2025).
 261. Cane P., *Responsibility in Law and Morality*, Oxford – Portland Oregon 2002.
 262. Cantú Rivera H., *National Action Plans on Business and Human Rights: Progress or Mirage?*, „Business and Human Rights Journal” 2019, t. 4, nr 2, DOI: 10.1017/bhj.2018.33 (dostęp: 23.05.2025).
 263. Carroll A. B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, „Business & Society” 1999, vol. 38, nr 3, <https://doi.org/10.1177/000765039903800303> (dostęp: 17.05.2025).
 264. Carroll, A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Business & Society” 1979.
 265. Casey D., Scott C., *The Crystallization of Regulatory Norms*, „Journal of Law and Society” 2011, nr 38(1), <https://doi.org/10.1111/j.1467-6478.2011.00535.x> (dostęp: 12.05.2025).
 266. Cassel D., *Outlining the Case for a Common Law Duty of Care of Business to Exercise Human Rights Due Diligence*, „Business and Human Rights Journal” 2016, nr 1(2), s. 179–202, <https://doi.org/10.1017/bhj.2016.15> (dostęp: 11.06.2025).
 267. Cassese A., *Remarks on Scelle's Theory of "Role Splitting" (dédoublé fonctionnel) in International Law*, „European Journal of International Law” 1990, t. 1, nr 1, <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.ejil.a035763> (dostęp: 12.05.2025);
 268. Castle, R.: *Lord Atkin and the Neighbour Test: Origins of the Principles of Negligence in Donoghue v Stevenson*, „Ecclesiastical Law Journal” 2003, t. 7, nr 33, <https://doi.org/10.1017/S0956618X00005214> (dostęp: 23.04.2025).
 269. Ch. Scherrer, T. Greven, N. Ascoly, *Global Rules for Trade: Codes of Conduct, Social Labeling, Workers' Rights Clauses*, Niemcy: Westfälisches Dampfboot, 2001, s. 67.
 270. Cheffins, B.R.: *The history of corporate governance*, [w:] Law working paper, nr 184, 2012.
 271. Chemillier-Gendreau V. M., *L'entreprise est-elle soumise aux règles du droit international?*, [w:] A. Supiot (red.), *L'entreprise dans un monde transfrontière*, Dalloz 2015.
 272. Chibanguza, K.J., Kuß, Ch., Steege, H.: *Künstliche Intelligenz. Recht und Praxis automatisierter und autonomer Systeme. Generative KI*, Baden-Baden 2022.
 273. Chiussi, L., *Corporate Human Rights Due Diligence: From the Process to the Principle*, [w:] *Legal Sources in Business and Human Rights: Evolving Dynamics in International and European Law*, Holandia, 2020.

274. Choudhury B. (red.), *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, Cheltenham 2023, Edward Elgar Publishing, <https://doi.org/10.4337/9781800375673> (dostęp: 21.05.2025).
275. Cohen, J. L., *Whose Sovereignty? Empire Versus International Law*, „Ethics and International Affairs” 2004, nr 18(3), DOI: 10.1111/j.1747-7093.2004.tb00474.x.
276. Coleman, J. L., Methodology, [w:] Jules L. Coleman, Kenneth Einar Himma, Scott J. Shapiro (red.), *The Oxford Handbook of Jurisprudence and Philosophy of Law*, 2004, wersja online, Oxford Academic, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199270972.013.0008> (dostęp: 03.04.2025).
277. Conyon, M. J., Shipilov, A.: *Is there an Anglo-Saxon Model?...*, [w:] B. Kogut (red.), *Small Worlds of Corporate Governance*, MIT Press, Cambridge (Mass.) 2012.
278. Coombs H., *Case Study Research Defined* [white paper], 2022, DOI: 10.5281/zenodo.7604301 (dostęp: 4.06.2025).
279. Coombs H.M., Edwards J.R., *The Accountability of Municipal Corporations*, „Abacus” 1993, nr 29, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.1993.tb00420.x> (dostęp: 23.05.2025).
280. Coombs, H., *Case Study Research Defined [White Paper]*, 2022, DOI: 10.5281/zenodo.7604301 (dostęp: 19.05.2025).
281. Crawford, J., *State responsibility: the general parts*, Cambridge 2013.
282. Curzi L.Ch., *General Principles for Business and Human Rights in International Law*, Leiden: Brill Nijhoff, 2020.
283. Cutler, A. C., *Private transnational governance in global value chains. Contract as a neglected dimension*, w: Cutler, A. C., Dietz, T. (red.), *The Politics of Private Transnational Governance by Contract*, Routledge 2017, <https://doi.org/10.4324/9781315409573>.
284. Cuzacq, N., *Le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre: Acte II, scène 1, Recueil Dalloz* 2015, nr 18, {halshs-02214723} (dostęp: 26.05.2025).
285. Czarnecka, A., *Zasada biznesowej oceny sytuacji (business judgment rule) a badanie due diligence w transakcji M&A*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2024, nr 4, LEX.
286. Czub K., [w:] *Kodeks cywilny. Komentarz*, red. M. Balwicka-Szczyrba, A. Sylwestrzak, Warszawa 2024, art. 355.
287. Daci, J.: *Legal Principles, Legal Values and Legal Norms: Are They the Same or Different?*, „Academicus International Scientific Journal” 2010, nr 2, DOI: 10.7336/academicus.2010.02.11 (dostęp: 17.05.2025).
288. Dagan, H., Dorfman, A., *Relational Justice*, [w:] *Relational Justice: A Theory of Private Law*, Oxford Private Law Theory, Oxford 2024, <https://doi.org/10.1093/9780191987762.003.0003> (dostęp: 29.05.2025).
289. Danis-Fatôme, A., *La responsabilité civile dans la proposition de directive européenne sur le devoir de vigilance*, „Recueil Dalloz” 2022, nr 22, {halshs-03700833} (dostęp: 27.05.2025).
290. Danis-Fatôme, A., Sachs, T., *La quête d'un devoir de vigilance effectif: la voie contentieuse s'ouvre (enfin!)*, *Recueil Dalloz* 2024, <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=RECUEIL/CHRON/2024/1305> (dostęp: 26.05.2025).
291. Davis, K., Blomstrom, R.L., *Business and society: Environment and responsibility*, McGraw-Hill, New York 1975.
292. Davitti, D., *On the Meanings of International Investment Law and International Human Rights Law: The Alternative Narrative of Due Diligence*, [w:] *Human Rights Law Review*, 2012, 12 (3), s. 421–453, <https://doi.org/10.1093/hrlr/ngs013> (dostęp: 22.04.2025).

293. De Camargo Fiorini, P., Seles, B.M., Mariano, E., Jabbour, A.: *Management theory and big data literature: From a review to a research agenda*, „International Journal of Information Management” 2018, t. 43, DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.005 (dostęp: 18.05.2025).
294. de Geest G., *Hoe maken we van de rechtswetenschap een volwaardige wetenschap?*, „Nederlands Juristenblad (NJB)” 2004, nr 59, s. 61.
295. De Schutter O., Ramasastry A., Taylor M.B., Thompson R.C., *Human Rights Due Diligence: The Role of States*, International Corporate Accountability Roundtable, European Coalition for Corporate Justice, Canadian Network on Corporate Accountability, 2012.
296. DeBerge T., *Responsibility boundaries and the governance of global value chains: The interplay of efficiency, ethical, and institutional pressures in global strategy*, „Global Strategy Journal” 2024, t. 14, nr 1, <https://doi.org/10.1002/gsj.1498> (dostęp: 4.06.2025).
297. Deva S., *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implications for Companies*, „European Company Law” 2012, vol. 9, nr 2, University of Oslo Faculty of Law Research Paper No. 2012-10, <https://ssrn.com/abstract=2028785> (dostęp: 21.05.2025).
298. Deva S., *Regulating Corporate Human Rights Violations*, Londyn/New York 2012.
299. Deva S., *Regulating Corporate Human Rights Violations: Humanizing Business*, Taylor & Francis, Wielka Brytania 2012.
300. Deva S., *Taking nature seriously: can the UN guiding principles tame corporate profiteering?*, [w:] P. Martin i in. (red.), *Rule of Law for Nature: New Dimensions and Ideas in Environmental Law*, Cambridge University Press, Cambridge 2013.
301. Deva, S., Birchall, D. (red.), *Research Handbook on Human Rights and Business*, Cheltenham 2020, <https://ssrn.com/abstract=3948659>; <https://doi.org/10.4337/9781786436405.00005> (dostęp: 11.05.2025).
302. Deva, S., *Mandatory human rights due diligence laws in Europe: A mirage for rightsholders?*, „Leiden Journal of International Law” 2023, nr 36(2), doi:10.1017/S0922156522000802 (dostęp: 30.05.2025).
303. Dicken, P.: *Global Shift: Transforming the World Economy*, 3rd ed., New York 1998.
304. DiMaggio, P. J., Powell, W. W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review”, vol. 48, nr 2, 1983, <https://doi.org/10.2307/2095101> (dostęp: 11.05.2025).
305. Dmytriiev, S., Freeman, R., Hörisch, J.: *The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility...*, „Journal of Management Studies” 2021, vol. 58, <https://doi.org/10.1111/joms.12684> (dostęp: 18.05.2025).
306. Domingo-Posada E., González-Torre P. L., Vidal-Suárez M. M., *Sustainable development goals and corporate strategy: A map of the field*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2024, nr 31(4), s. 2733–2748, <https://doi.org/10.1002/csr.2717> (dostęp: 12.05.2025).
307. Drahn P., *Business and Human Rights: A New and Contentious EU Policy Area*, [w:] *Adoption of EU Business and Human Rights Policy*, "Contributions to Political Science, Springer, Cham 2020, https://doi.org/10.1007/978-3-030-46935-1_2 (dostęp: 20.05.2025).
308. Drezner D.W., *Bringing the Great Powers Back In*, [w:] *All Politics Is Global: Explaining International Regulatory Regimes*, Princeton University Press, 2007, <https://doi.org/10.2307/j.ctt7st6p.6> (dostęp: 02.04.2025).
309. Dubnick M.J., *Salvaging Accountability: Preserving the Integrity of the United Nations*, 2002, <https://dubnick.com/mjdubnick/papersrw/2002/salv2002.pdf> (dostęp: 23.05.2025).

310. Duval, A., *Ruggie's Double Movement: Assembling the Private and the Public Through Human Rights Due Diligence*, „Nordic Journal of Human Rights” 2023, t. 41, nr 3, <https://doi.org/10.1080/18918131.2023.2171633> (dostęp: 25.05.2025).
311. Dworkin, R.M.: *The Model of Rules*, „University of Chicago Law Review” 1967, vol. 35, no. 1, art. 3, <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclrev/vol35/iss1/3> (dostęp: 11.05.2025).
312. Dyduch, W.T.: Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
313. Edmans, A.: *Grow the pie: how great companies deliver both purpose and profit – updated and revised*, Cambridge University Press, 2021.
314. Eisenhardt, K.M.: *Agency theory: an assessment and review*, “Academy of Management Review” 1989, vol. 14.
315. Elkington, J.: *Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Environmental Quality Management*, 1998, vol.6, <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106> (dostęp: 11.05.2025).
316. Eller K.H., *Is 'Global Value Chain' a Legal Concept? Situating Contract Law in Discourses Around Global Production*, „European Review of Contract Law” 2020, t. 16, nr 1, DOI: 10.1515/ercl-2020-0002 (dostęp: 4.06.2025).
317. Engle, E.A., *Tort Law and Human Rights*, [w:] Koch, B.A., Koziol, H. (red.), *Comparative Tort Law*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2015, <https://doi.org/10.4337/9781784718138.00009> (dostęp: 03.06.2025).
318. Enneking L., *Van beleid naar gepaste zorgvuldigheid in mondiale waardeketens: Over de wisselwerking tussen due diligence wetgeving en het privaatrecht*, „Nederlands Tijdschrift voor Burgerlijk Recht” 2022, nr 10, art. 43, https://www.inview.nl/document/id5a2fda05eed44389920c34a64d5adf7?ctx=WKNL_CSL_87..
319. Epstein, M.J.: *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*, 1st ed., Routledge 2008, <https://doi.org/10.4324/9781351280129> (dostęp: 16.05.2025).
320. Erickson L. E., Brase G., *Paris Agreement on Climate Change*, [w:] *Reducing Greenhouse Gas Emissions and Improving Air Quality*, DOI: 10.1201/9781351116589-2 (dostęp: 14.05.2025).
321. Ewing A., Introduction to Teaching Business and Human Rights, w: Ewing A. (red.), *Teaching Business and Human Rights*, Edward Elgar Publishing, 2023, s. 1–11.
322. Falkner, R., *Private Environmental Governance and International Relations: Exploring the Links*, „Global Environmental Politics” 2003, nr 3, <https://doi.org/10.1162/152638003322068227>.
323. Farah, Y., Kunuji, V., Kent, A., *Civil Liability Under Sustainability Due Diligence Legislation: A Quiet Revolution?*, „King's Law Journal” 2023, nr 34(3), <https://doi.org/10.1080/09615768.2023.2283234> (dostęp: 31.05.2025).
324. Fasterling B., *Guiding Principle 19: Acting Upon Human Rights Impact Assessments*, [w:] *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, Cheltenham 2023, Edward Elgar Publishing, DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800375673.00030> (dostęp: 25.05.2025).
325. Felner E., *Human rights impact assessments: A review of the literature, differences with other forms of assessments and relevance for development*, Nordic Trust Fund & World Bank, Washington, DC 2013.
326. Fernandez-Stark, K., Bamber, P., Gereffi, G., *The Offshore Services Value Chain: Upgrading Trajectories in Developing Countries*, „International Journal of

- Technological Learning, Innovation and Development” 2011, t. 4, DOI: 10.1504/IJTLID.2011.041905 (dostęp: 19.05.2025).
327. Fernandez-Stark, K., Frederick, S., Gereffi, G., *Workforce Development in the Apparel Global Value Chain*, „ResearchGate” 2011, DOI: 10.13140/RG.2.1.4327.7284 (dostęp: 19.05.2025).
 328. Fernandez-Stark, K., Gereffi, G.: *Global Value Chain Analysis: A Primer* (Second Edition), 2019, doi: 10.1017/9781108559423.012 (dostęp: 19.05.2025).
 329. Fernando, S., Lawrence, S.: *A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory*, “Journal of Theoretical Accounting Research” 2014, nr 10.
 330. Ferri M., *The General Comment No. 24 (2017) on State obligations under the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights in the context of business activities*, „Federalismi.it” 2017, (Focus - Human Rights nr 3), <http://hdl.handle.net/10807/122730> (dostęp: 21.05.2025).
 331. Fey, A., opis procesu przejścia spółki w sześciu etapach, [w:] M. Alber, H. Arendt, S. Faber (red.), *Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon*, wyd. 69, Monachium 2024.
 332. Fijałkowska J., *Towards Accountability of Higher Education Institutions*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” XVIII, nr 2 cz. II, https://www.researchgate.net/publication/322599882_Towards_Accountability_of_Higher_Education_Institutions (dostęp: 23.05.2025).
 333. Fik, P., art. 4, [w:] Staszczuk, P., Fik, P., *Prawo właściwe dla zobowiązań pozaumownych. Rozporządzenie (WE) nr 864/2007 (Rzym II). Komentarz*, Warszawa 2014, LEX (wersja elektroniczna).
 334. Fisch J. E., Davidoff Solomon S., Should Corporations Have a Purpose?, *University of Pennsylvania Law School Faculty Scholarship* 2021, nr 2163, https://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarship/2163 (dostęp: 12.05.2025).
 335. Fleischer, H.: *Corporate Purpose: Ein Management-Konzept und seine gesellschaftsrechtlichen Implikationen*, „Zeitschrift für Wirtschaftsrecht”, 2021.
 336. Fołtyn, W., *Analiza due diligence w integracji przedsiębiorstw*, Warszawa 2005.
 337. Fombad C.M., *Some Reflections on the Prospects for the Harmonization of International Business Laws in Africa: OHADA and Beyond*, „Africa Today” 2013, vol. 59, nr 3, <https://doi.org/10.2979/africatoday.59.3.51> (dostęp: 12.05.2025).
 338. Foray, D., Mowery, D. C., Nelson, R. R.: *Public R&D and social challenges: What lessons from mission R&D programs?*, „Research Policy”, vol. 41, nr 10 (2012), <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.011> (dostęp: 18.05.2025).
 339. Fox-Decent E., *Transnational Law's Legality*, 30 maja 2020, <https://ssrn.com/abstract=3616725> (dostęp: 23.05.2025).
 340. François, B., *Devoir de vigilance : enjeux et perspectives*, *Revue des Sociétés*, 2023, nr 10, {halshs-04237704} (dostęp: 26.05.2025).
 341. François, S., *Le devoir de vigilance: quelle responsabilité civile ?*, *Revue des Sociétés*, 2023, nr 10, s. 595, {halshs-04872889} (dostęp: 26.05.2025).
 342. Frankowska, M.: *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości: próba usystematyzowania koncepcji*, „Zeszyty Naukowe. Problemy Transportu i Logistyki” / Uniwersytet Szczeciński, nr 31 (2015), DOI: 10.18276/ptl.2015.31-05 (dostęp: 19.05.2025).
 343. Freudenburg W.R., *Social Impact Assessment*, „Annual Review of Sociology” 1986, nr 12(1).
 344. Friedman M., Friedman R.D., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, UK 2009.
 345. Friedman, L., Hayden, M., *Law: Formal and Informal*, Oxford University Press, 2016.

346. Fruth L., *A Matrix of Jurisdiction: Extra-Territoriality 'Divided and Tailored': States' Duties to Ensure Access to Effective Remedy under the EU Proposal for a Directive 2022/0051 on Corporate Sustainability Due Diligence*, <https://repository.gchumanrights.org/server/api/core/bitstreams/94057141-6cd2-4377-bc07-5b7391865ab6/content> (dostęp: 17.02.2025).
347. Frydman B., *A Pragmatic Approach to Global Law*, 19 sierpnia 2013, <https://ssrn.com/abstract=2312504> (dostęp: 13.05.2025).
348. Frydman B., *Stratégies de responsabilisation des entreprises à l'ère de la mondialisation*, w: G. Lewkowicz (red.), *Responsabilités des entreprises et corégulation*, Bruylant, Bruksela 2007.
349. Frynas, J.G., Yamahaki, C.: *Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives*, „Business Ethics: A European Review” 2016, vol. 25, <https://doi.org/10.1111/beer.12115> (dostęp: 18.05.2025).
350. Fuller, L.L., *The Morality of Law*, Yale University Press, New Haven 1964.
351. Gaines, S.E., *Reflexive Law as a Legal Paradigm for Sustainable Development*, „Buffalo Environmental Law Journal” 2002/2003, t. 10, <https://digitalcommons.law.buffalo.edu/belj/vol10/iss1/1> (dostęp: 17.05.2025).
352. Galbraith, J. R., Kazanjian, J. K.: *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, 2nd ed., West Publishing Co., St. Paul 1986.
353. Gazzolo T., *Santi Romano e l'ordinamento giuridico come unità*, „Jura Gentium” 2018, t. XV, nr 2, https://www.researchgate.net/publication/330089836_Santi_Romano_e_l'ordinamento_giuridico_come_unita (dostęp: 20.05.2025).
354. Gębusia, I.: *Interes spółki w prawie polskim i europejskim*, Warszawa 2017, Legalis.
355. George C., *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: How to Tackle Environmental Imperatives in Company Law?*, Stämpfli Verlag 2023.
356. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., *The governance of global value chains*, „Review of International Political Economy” 2005, t. 12, nr 1, DOI: 10.1080/09692290500049805 (dostęp: 4.06.2025).
357. Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., Sturgeon, T.: *Introduction: Globalisation, Value Chains and Development*, „IDS Bulletin” 2001, nr 32(3), <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003001.x> (dostęp: 19.05.2025).
358. Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T.: *The Governance of Global Value Chains*, „Review of International Political Economy” 2005, vol. 12, nr 1, <https://doi.org/10.1080/09692290500049805> (dostęp: 19.05.2025).
359. Gereffi, G., *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*, „Journal of International Economics” 1999, vol. 48(1), [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0) (dostęp: 19.05.2025).
360. Gereffi, G., Memedovic, O., *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?*, „United Nations Industrial Development”, 2003, <https://ssrn.com/abstract=413820> (dostęp: 19.05.2025).
361. Gereffi, G., *The International Competitiveness of Asian Economies in the Apparel Commodity Chain*, ERD Working Paper No. 5, Asian Development Bank, Mandaluyong City, Philippines, <https://www.researchgate.net/profile/Gary-Gereffi/publication/237523036> (dostęp: 19.05.2025).
362. Gereffi, G., Van Biesebeek, J., Sturgeon, T., *Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry*, „Journal of Economic Geography” 2008, t. 8, nr 3, doi:10.1093/jeg/lbn007 (dostęp: 19.05.2025).
363. Gereffi, G.: *A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries*, „Institute of Development Studies”, 1999, <https://eco.ieu.edu.tr/...> (dostęp: 19.05.2025).

364. Gereffi, G.: *The Global Economy: Organization, Governance, and Development*, 2005, DOI: 10.1017/9781108559423.006 (dostęp: 19.05.2025).
365. Getzler J., "As if": *accountability and counterfactual trust*, „Boston University Law Review” 2011, nr 91(3), <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:238b22b5-5c9c-4a2f-9866-4fe23a68dbd9/files/r7w62f900z> (dostęp: 23.05.2025).
366. Gill, M., Taylor, G., Preventing Money Laundering or Obstructing Business?: Financial Companies' Perspectives on 'Know Your Customer' Procedures', [w:] *The British Journal of Criminology*, 2004, 44(4), <http://dx.doi.org/10.1093/bjc/azh019> (dostęp: 22.04.2025).
367. Girdwoyń, A., *Rozdział III. Cechy i konstrukcja wzorca należytej staranności w KC*, [w:] *Należyta staranność lekarza*, Warszawa 2024, Legalis.
368. Glenn H. P., *Aims of Comparative Law*, [w:] *Elgar Encyclopedia of Comparative Law*, Cheltenham 2023, Edward Elgar Publishing Limited, <https://doi.org/10.4337/9781839105609.aims.of.comparative.law> (dostęp: 20.04.2025).
369. Gniewek, E., Machnikowski, P. (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*. Wyd. 11, Warszawa 2023, Legalis.
370. Goette, W., Habersack, M., Kalss, S.: *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz: AktG*, 6. Auflage, 2025, beck online.
371. Goldie L.F.E., *Concepts of Strict and Absolute Liability and the Ranking of Liability in Terms of Relative Exposure to Risk*, „Netherlands Yearbook of International Law” 1985, t. 16, <https://doi.org/10.1017/S0167676800003500> (dostęp: 23.05.2025).
372. Goldmann M., *Form of soft enforcement*, [w:] A. von Bogdandy, R. Wolfrum, J. von Bernstorff, P. Dann, M. Goldmann (red.), *The Exercise of Public Authority by International Institutions. Advancing International Institutional Law*, Heidelberg 2009, s. 696.
373. González A., *Evaluating the human rights impact of investment projects: Background, best practices, and opportunities*, Mexico City: PODER 2014.
374. Götzmann N., *Chapter 1: Introduction to the Handbook on Human Rights Impact Assessment: Principles, methods and approaches*, [w:] *Handbook on Human Rights Impact Assessment*, Cheltenham 2019, Edward Elgar Publishing, <https://doi.org/10.4337/9781788970006.00008> (dostęp: 24.05.2025).
375. Goworek, H., Oxborrow, L., Claxton, S., McLaren, A., Cooper, T., Hill, H., *Managing sustainability in the fashion business: challenges in product development for clothing longevity in the UK*, „Journal of Business Research” 2020, vol. 117.
376. Grabosch R., Scheper C., *Corporate Obligations with Regard to Human Rights Due Diligence: Policy and Legal Approaches*, „FES International Policy Analysis”, grudzień 2015, <https://library.fes.de/pdf-files/iez/12167.pdf>.
377. Grabosch, R., *Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, Nomos Verlag, Baden-Baden 2022.
378. Grabosch, R., Schönfelder, D., *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Neue Pflichten zur Vermeidung menschen- und umweltrechtlicher Risiken weltweit, Arbeit und Recht*, t. 69, nr 12, 2021, s. 5, <https://www.jstor.org/stable/48735447> (dostęp: 27.05.2025).
379. Graetz, G., Franks, D.M.: *Incorporating human rights into the corporate domain: due diligence, impact assessment and integrated risk management*, „Impact Assessment and Project Appraisal” 2013, t. 31, nr 2, <https://doi.org/10.1080/14615517.2013.771006> (dostęp: 16.05.2025).
380. Granecki P., Banaszczyk Z., *O istocie należytej staranności*, „Palestra” 2002, nr 7–8.
381. Gregorczyk, D., *Legalność jako kryterium sądowej kontroli decyzji administracyjnych*, Warszawa 2018, Wolters Kluwer, dostęp w systemie LEX.

382. Grotius, H. *The Rights of War and Peace in Three Books*, The Lawbook Exchange, Clark NJ 2004.
383. Gustafsson M.-T., Schilling-Vacaflor A., Lenschow A., *The politics of supply chain regulations: Towards foreign corporate accountability in the area of human rights and the environment?*, „Regulation & Governance” 2023, t. 17, <https://doi.org/10.1111/rego.12526> (dostęp: 13.05.2025).
384. György A., *Les firmes multinationales dans les années 70*, *Revue économique* 1972, t. 23, nr 4, s. 592, <https://doi.org/...> (dostęp: 15.05.2025).
385. Habersack, M.: *Corporate Purpose*, [w:] *Festschrift für Christine Windbichler...*, red. G. Bachmann i in., Berlin–Boston 2021, <https://doi.org/10.1515/9783110619805-044> (dostęp: 18.05.2025).
386. Hainzer, K., Best, T., Brown, P.: *Local value chain interventions: a systematic review*, „Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies” 2019, vol. 9, <https://doi.org/10.1108/JADEE-11-2018-0153> (dostęp: 19.05.2025).
387. Hall, W. E. *Treatise on International Law*, 3rd ed., Oxford 1890.
388. Hamdani K., Ruffing L., *Lessons from the UN Centre on Transnational Corporations for the Current Treaty Initiative*, [w:] S. Deva, D. Bilchitz (red.), *Building a Treaty on Business and Human Rights: Context and Contours*, Cambridge 2017.
389. Hamidu, A., Haron, M., Amran, A.: *Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives*, „Mediterranean Journal of Social Sciences” 2015, vol. 6, nr 4, <https://ssrn.com/abstract=2861506> (dostęp: 18.05.2025).
390. Hansen, A., *The Applicability of the Vendor Due Diligence Principle in Cross-Border Equity Joint Ventures*, Master Thesis, Wiedeń 2020.
391. Hansen, R. L., Pillay, R. G., *Filling the Accountability Gap: Misleading Conduct Law in Business and Human Rights*, „Human Rights Law Review”, vol. 24, nr 4, grudzień 2024, <https://doi.org/10.1093/hrlr/ngae022>.
392. Harper Ho V., Berger-Walliser G., Chambers R., *Chapter 16: Toward corporate group accountability*, [w:] Kowalski J. (red.), *Research Handbook on Corporate Liability*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2023, <https://doi.org/10.4337/9781800371286.00025> (dostęp: 11.06.2025).
393. Harrison J., *Establishing a meaningful human rights due diligence process for corporations: learning from experience of human rights impact assessment*, „Impact Assessment and Project Appraisal” 2013, vol. 31, nr 2, DOI: 10.1080/14615517.2013.774718 (dostęp: 24.05.2025).
394. Harrison N. E., *Constructing Sustainable Development*, State University of New York Press, Albany 2000.
395. Hart H. L. A., Bulloch P. A., *The Concept of Law*, Clarendon Press 1994.
396. Hauge, A., *The Learning Dynamics and Competitiveness of Swedish Fashion: a theoretical framework*, „Uppsala University”, listopad 2004, [w:] *Study on the Competitiveness of the EU Fashion Industries*, IDEA Consult, 2012.
397. Hausmaninger, H., *Diligentia Quam In Suis: A Standard of Contractual Liability from Ancient Roman to Modern Soviet Law*, [w:] *Cornell International Law Journal*, Vol. 18, Issue 2, 1985.
398. Haxhi, I., Aguilera, R. V.: *Are Codes Fostering Convergence in Corporate Governance?...*, [w:] *Convergence of Corporate Governance...*, red. A. Rasheed, T. Yoshikawa, Palgrave 2012, <https://ssrn.com/abstract=2026352> (dostęp: 18.05.2025).
399. Haxhi, I.: *Comparative Corporate Governance...*, [w:] *Comparative International Management*, red. A. Sorge i in., Routledge 2023, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4375692> (dostęp: 18.05.2025).

400. Hekkert, M. P., Janssen, M. J., Wesseling, J. H., Negro, S. O., *Mission-oriented innovation systems*, „Environmental Innovation and Societal Transitions” 2020, vol. 34, <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.11.011>.
401. Hessbruegge, J. *The Historical Development of the Doctrines of Attribution and Due Diligence in International Law*, [w:] *New York University Journal of International Law and Politics (JILP)*, vol. 36, no. 4, 2004.
402. Higham I., *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, [w:] O. E. Olsen, K. Juhl, P. H. Lindøe, O. A. Engen (red.), *Standardization and Risk Governance*, Routledge, Abingdon–New York 2020.
403. Hill, C.W.L., Jones, T.M.: *Stakeholder-Agency Theory*, „Journal of Management Studies” 1992, t. 29, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x> (dostęp: 18.05.2025).
404. Hill, R., *Corporate social responsibility and informal law: How multi-national corporations are defining their own standards of conduct*, „Managerial Law” 2006, t. 48, nr 6, <https://doi.org/10.1108/03090550610715882> (dostęp: 17.05.2025).
405. Hiswåls, A.-S., Hamrin, C.W., Vidman, Å., Macassa, G.: *Corporate Social Responsibility and External Stakeholders’ Health and Wellbeing: A Viewpoint*, „Journal of Public Health Research” 2020, t. 9, nr 1, DOI: 10.4081/jphr.2020.1742 (dostęp: 11.05.2025).
406. Ho S.S.H., Oh C.H., Shapiro D., *Can Corporate Social Responsibility Lead to Social License?*, „Journal of Management Studies” 2024, t. 61, s. 445–476, <https://doi.org/...> (dostęp: 22.04.2025).
407. Hoe Yuen, Ch. L.: *An exploratory study of accountability in the context of construction project management*, Londyn 1990.
408. Hofstetter K., *From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Liability?*, [w:] *Festschrift für Prof. Klaus Mathis*, Berlin 2023.
409. Hölter, W., Weber, M., *Aktiengesetz. Kommentar*, 4. Aufl., Monachium 2022, komentarz do § 93, Rn. 159, Beck Online.
410. Hopkins, T. K., Wallerstein, I.: *Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800*, „Review (Fernand Braudel Center)”, t. 10, nr 1, 1986, <http://www.jstor.org/stable/40241052> (dostęp: 9.07.2024).
411. Hopt, K. J.: *Corporate Purpose and Stakeholder Value...*, „ECGI - Law Working Paper” nr 690/2023, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4390119> (dostęp: 18.05.2025).
412. Hösli A., Weber R. H., *Climate Change Reporting and Due Diligence: Frontiers of Corporate Climate Responsibility*, „European Company and Financial Law Review” 2021, t. 18, nr 6, s. 948–979, DOI: 10.1515/ecfr-2021-0035 (dostęp: 14.05.2025).
413. Hryshchuk, O.V.: *Philosophy of Human Dignity in Law*, Law of Ukraine 2018, nr 9, <http://doi.org/10.33498/louu-2018-09-014> (dostęp: 11.05.2025).
414. Hübner L., Habrich V., Weller M.-P., *Corporate Sustainability Due Diligence*, NZG 2022, 644, beck-online.
415. Jackowska I., *Odpowiedzialność administracyjnoprawna uczestników rynku kapitałowego*, Warszawa 2021.
416. Jamali, D., Safieddine, A. M., Rabbath, M.: *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies...*, „Corporate Governance: An International Review” 2008, vol. 16, nr 5, DOI: 10.1111/j.1467-8683.2008.00702.x (dostęp: 18.05.2025).
417. Jara, Z.: *Zasady przeprowadzania transakcji asset deal i share deal ze szczególnym uwzględnieniem memorandum of understanding oraz due diligence*, „Monitor Prawniczy” 2002, nr 23, Legalis.
418. Jędrzejowska-Schiffauer I., *Business Responsibility for Human Rights Impact under the UN Guiding Principles: At Odds with European Union Law?*, „European Law Review”

- 2021, t. 46, <https://www.sweetandmaxwell.co.uk/Product/Academic-Law/European-Law-Review/Journal-and-Hardback/30820515> (dostęp: 21.05.2025).
419. Jegede A.O., *Arguing the Right to a Safe Climate under the UN Human Rights System*, „International Human Rights Law Review” 2020, t. 9.
 420. Jo, H., Harjoto, M.A.: *Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 103, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0869-y> (dostęp: 18.05.2025).
 421. Jürgensen A., *The More Economic Approach: Efficiencies and Their Recognition within EU Competition Law*, praca magisterska, Uniwersytet w Lund 2015, <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=7363159&fileId=7363200> (dostęp: 20.04.2025).
 422. Kajtár, G., *The Caroline as the ‘Joker’ of the Law of Self-Defence – A Ghost Ship’s Message for the 21st Century*, „Austrian Review of International and European Law”, 2016.
 423. Kaler, J.: *Responsibility, accountability and governance*, „Business Ethics: A European Review” 11 (2002), <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00292> (dostęp: 18.05.2025).
 424. Kaliński, M., art. 361, [w:] A. Olejniczak (red.), *Prawo zobowiązań – część ogólna. System Prawa Prywatnego*, t. 6, wyd. 4, 2023, Legalis.
 425. Kano, L., Tsang, E. W. K., Yeung, H. W. C.: *Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature*, „Journal of International Business Studies” 2020, t. 51, DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00304-2> (dostęp: 19.05.2025).
 426. Kaplinsky, R., *Spreading the Gains from Globalization: What Can Be Learned from Value-Chain Analysis?*, „Problems of Economic Transition” 2004, nr 2, <https://doi.org/10.1080/10611991.2004.11049908> (dostęp: 19.05.2025).
 427. Karimi, A. J., *Corporate Due Diligence on Human Rights and Environmental Risks: Exploring Ways of Better Enforcement*, praca magisterska, University of Eastern Finland, maj 2024, <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/541e20b9-7622-4920-9ed7-51632f7ed578/content> (dostęp: 31.05.2025).
 428. Katner, W.J. (red.), *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane*, t. 9, Warszawa 2015, s. 1254; wyd. 4, Warszawa 2023, Legalis.
 429. Katof, T., *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*: by Mariana Mazzucato, HarperCollins Publishers 2021, 272 s., „Review of Political Economy” 36, nr 5 (2023), <https://doi.org/10.1080/09538259.2023.2178735>.
 430. Kchirid, A. i in., Chapitre 4. Typologie des entreprises, [w:] *Management des entreprises*, Ellipses 2021, <https://doi.org/10.3917/elli.kchir.2021.01.0071> (dostęp: 11.05.2025).
 431. Keay, A. R.: *Ascertaining the corporate objective: an entity maximisation and sustainability model*, „Modern Law Review” 2008, Vol. 71, nr 5, <https://ssrn.com/abstract=1889236> (dostęp: 11.05.2025).
 432. Kędzia Z., Hernandez-Polczyńska A. (red.), *Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Socjalnych i Kulturalnych*, Warszawa 2018; Committee’s General Comment No. 15 (2002).
 433. Keler, G., *Badanie due diligence w transakcjach fuzji i przejęć. Znaczenie i skutki prawne*, Warszawa 2021, LEX.
 434. Kelley, P. J. *Proximate Cause in Negligence Law: History, Theory, and the Present Darkness*, „Washington University Law Quarterly”, Vol. 69, 1991.
 435. Kelsen H., *Czysta teoria prawa*, Warszawa 2014.
 436. Kelsen H., *The Function of the Pure Theory of Law*, w: A. Reppy (red.), *Law: A Century of Progress, 1835–1935*, t. 2, New York 1937.
 437. Kelsen, H.: *General theory of law and state*, New York, Russell & Russell 1999.

438. Kennedy D., *A Political Economy of Contemporary Legality; Law in Global Political Economy: Now You See It, Now You Don't*, w: Kjaer P.F. (red.), *The Law of Political Economy*, Cambridge University Press 2020.
439. Kestemont L., Research objectives and their methodological features, w: *Handbook on Legal Methodology: From Objective to Method*, red. L. Kestemont, Intersentia 2018, s. 19–74.
440. Kilarski W., Korporacje międzynarodowe jako podmiot (?) międzynarodowego prawa praw człowieka, *Przegląd Prawa i Administracji* CXX/1, Wrocław 2020, <https://doi.org/10.19195/0137-1134.120> (dostęp: 12.05.2025).
441. Kingsley, C., *Cheap Clothes and Nasty*. By Parson Lot, Londyn 1850, W. Pickering.
442. Kling, L.R., Nugent, E., Van Dyke, B., *Negotiated Acquisitions of Companies, Subsidiaries and Divisions*, USA 2023, s. 8–2.
443. Knight A., Ruddock L., *Advanced Research Methods in the Built Environment*, Wiley 2009.
444. Kocemba, K., Latawiec-Chara, D., Tomczak, M. (red.), *Due diligence*, Warszawa 2011, LEX.
445. Kolańczyk, K., *Prawo rzymskie*, Warszawa 2007.
446. Kordela, M., *Zasady prawa. Studium teoretycznoprawne*, Poznań 2014.
447. Krajewski, M., *Administrative Enforcement of Corporate Human Rights Due Diligence Legislation: A Flower in the "Bouquet of Remedies"*, „VerfBlog”, 29.05.2024, doi:10.59704/253e889e2e65b594 (dostęp: 30.05.2025).
448. Kraus J., *Philosophy of Contract Law*, w: J. Coleman, S. Shapiro (red.), *The Oxford Handbook of Jurisprudence and Philosophy of Law*, Oxford 2002.
449. Krebs D., *Environmental Due Diligence Obligations in Home State Law with Regard to Transnational Value Chains*, [w:] Gailhofer P., Krebs D., Proelss A., Schmalenbach K., Verheyen R. (red.), *Corporate Liability for Transboundary Environmental Harm*, Springer, Cham 2023, https://doi.org/10.1007/978-3-031-13264-3_7 (dostęp: 11.06.2025).
450. Krieger H., Peters A., *Due Diligence and Structural Change in the International Legal Order*, [w:] H. Krieger, A. Peters, L. Kreuzer (red.), *Due Diligence in the International Legal Order*, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198869900.003.0021> (dostęp: 23.05.2025).
451. Kulesz, J. *Należyta staranność w prawie międzynarodowym*, Poznań–Łódź 2013.
452. Kuryłowicz M., *Wokół pojęcia "aequitas" w prawie rzymskim*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2011, t. 15.
453. Kuryłowicz, M., *Słownik terminów, zwrotów i sentencji prawniczych łacińskich oraz pochodzenia łacińskiego*, Warszawa 2022.
454. Kuryłowicz, M., Wiliński, A., *Rzymskie prawo prywatne. Zarys wykładu*, Warszawa 2016.
455. Lach, A., *Model wymiaru sprawiedliwości w sprawach karnych w Unii Europejskiej*, „PiP” 2009, nr 6, s. 90–99.
456. Lagoutte S., Gammeltoft-Hansen T., Cerone J. (red.), *A Confusing 'Smart Mix' of Soft and Hard International Human Rights Law*, [w:] *Tracing the Roles of Soft Law in Human Rights*, Oxford 2016, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198791409.003.0012> (dostęp: 14.05.2025).
457. Lajoux, A. R., Elson, C. M., *Art of M&A Due Diligence*, USA 2000.
458. Lambooy, T.E.: *Corporate social responsibility: legal and semi-legal frameworks supporting CSR: Developments 2000–2010 and case studies*, Uitgave vanwege het Instituut voor Ondernemingsrecht, 23 listopada 2010, <https://hdl.handle.net/1887/16169> (dostęp: 11.05.2025).

459. Lammasniemi L., *Law Dissertations: A Step-by-Step Guide*, 2nd edn, Routledge 2021, <https://doi.org/10.4324/9781003123552> (dostęp: 15.05.2025).
460. Landau I., *Paths Diverge: The Interpolation of HRDD in National and Regional Law*, [w:] *Human Rights Due Diligence and Labour Governance*, Oxford Labour Law, Oxford 2023, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198876069.003.0006> (dostęp: 28.01.2025).
461. Latapi Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B.: *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, "International Journal of Corporate Social Responsibility" 4 (2019), <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y> (dostęp: 11.05.2025).
462. Laudon K.C., Laudon J.P., *Management Information Systems*, rozdz. 5: *Ethical and Social Issues in Information Systems*, <https://paginas.fe.up.pt/~acbrito/laudon/ch5/chpt5-2fulltext.htm> (dostęp: 23.05.2025).
463. Lawrence, L.T.B., Suddaby, R., Leca, B.: *Introduction: theorizing and studying institutional work*, [w:] L.T.B. Lawrence, R. Suddaby, B. Leca (red.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge 2009.
464. Le Tourneau, P., *Action Droit de la responsabilité et des contrats. Chapitre 0111 – Mérites de la faute*, Dalloz, <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=DZ/ACTION/RESPONSABILITE-CONTRATS/2022/P00-L01-T11-C111/PLAN/0002> (dostęp: 26.05.2025).
465. Le Tourneau, P., *Droit de la responsabilité et des contrats / § 3 - Loyauté du cocontractant*, Dalloz, 2023/24, <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=DZ/ACTION/RESPONSABILITE-CONTRATS/2022/P03-L31-T312-C3124/PLAN/0013> (dostęp: 26.05.2025).
466. LeBaron G., Rühmkorf A., *Steering CSR Through Home State Regulation: A Comparison of the Impact of the UK Bribery Act and Modern Slavery Act on Global Supply Chain Governance*, „Global Policy” 2017, t. 8, nr S3, <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12398> (dostęp: 03.06.2025).
467. LeBaron G., Rühmkorf A., *The domestic politics of corporate accountability legislation: struggles over the 2015 UK Modern Slavery Act*, „Socio-Economic Review” 2019, t. 17, nr 3, DOI: 10.1093/ser/mwx047 (dostęp: 14.05.2025).
468. LeBaron G., Wallin S., Phillips N., *Mapping and measuring the effectiveness of labour-related disclosure requirements for global supply chains*, ILO, 2018 (dostęp: 13.05.2025).
469. Lee, M.-D.P., *A review of the theories of corporate social responsibility...*, „International Journal of Management Reviews” 2008, nr 10(1), <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x> (dostęp: 11.05.2025).
470. Lee, S. S., Kim, Y., Roh, T., *Modified Pyramid of CSR for Corporate Image and Customer Loyalty...*, „Sustainability” 2019, nr 11, <https://doi.org/10.3390/su11174745> (dostęp: 11.05.2025).
471. Leib L.H., *Human Rights and the Environment: Philosophical, Theoretical and Legal Perspectives*, Brill, Niemcy 2010.
472. Lemos M.C., Agrawal A., *Environmental Governance*, „Annual Review of Environment and Resources” 2006, t. 31, DOI: 10.1146/annurev.energy.31.042605.135621 (dostęp: 14.05.2025).
473. Leonelli, G.C., *The postmodern normative anxiety of transnational legal studies...*, [w:] Zumbansen, P. (red.), *The Oxford Handbook of Transnational Law*, Oxford University Press 2021.

474. Leonhard, H., Habrich, V., Weller, M.-P., *Corporate sustainability due diligence: der EU-Richtlinienentwurf für eine Lieferkettenregulierung*, „Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht” (NZG) 2022, <https://beck-online.beck.de/?typ=reference&y=300&z=NZG&b=2022&s=644&n=1> (dostęp: 27.05.2025).
475. Letnar Čerňič J., *The ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy Revisited: Is There a Need for Its Reform?*, [w:] A. Bonfanti (red.), *Business and Human Rights in Europe: International Law Challenges*, Springer, Cham 2019, DOI: 10.1007/8165_2019_30 (dostęp: 14.05.2025).
476. Łętowska, E., Sobczak, K., *Rzeźbienie państwa prawa. 20 lat później. Ewa Łętowska w rozmowie z Krzysztofem Sobczakiem*, Warszawa 2012.
477. Lewandowski, R., „Znaczenie i funkcja badania ‘due diligence’ w ramach sprzedaży przedsiębiorstwa”, *Monitor Prawniczy* nr 6/2004, Legalis.
478. Licht A.N., *Accountability and Corporate Governance*, 2002, <https://ssrn.com/abstract=328401> (dostęp: 19.05.2025).
479. Licht A.N., *Lord Eldon Redux: Information Asymmetry, Accountability and Fiduciary Loyalty*, „Oxford Journal of Legal Studies” 2017, t. 37, nr 4, <https://doi.org/10.1093/ojls/gqx003> (dostęp: 23.05.2025).
480. Lin-Hi, N.: „The problem with a narrow-minded interpretation of CSR. Why CSR has nothing to do with philanthropy”, *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 2010, vol. 1, nr 1, <https://raco.cat/index.php/rljae/article/view/270548> (dostęp: 17.05.2025).
481. Lindsay R., McCorquodale R., Blecher L., Bonnitcha J., Crockett A., Sheppard A., *Human rights responsibilities in the oil and gas sector: applying the UN Guiding Principles*, „The Journal of World Energy Law & Business” 2013, t. 6, nr 1, <https://doi.org/10.1093/jwelb/jws033> (dostęp: 13.05.2025).
482. Luhmann, N., *Some problems with ‘reflexive law’*, [w:] Febbrajo, A. (red.), *Law, Legal Culture and Society...*, Routledge 2018.
483. Macchi C., Bernaz N., *Business, Human Rights and Climate Due Diligence: Understanding the Responsibility of Banks*, „Sustainability” 2021, t. 13, nr 15, art. 8391, DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158391> (dostęp: 14.05.2025).
484. Macchi C., *The Climate Change Dimension of Business and Human Rights: The Gradual Consolidation of a Concept of ‘Climate Due Diligence’*, „Business and Human Rights Journal” 2021, t. 6, nr 1, <https://doi.org/10.1017/bhj.2020.25> (dostęp: 13.05.2025).
485. Macchi C., van Zeven J., *Business and human rights implications of climate change litigation: Milieudefensie et al. v Royal Dutch Shell*, „RECIEL” 2021, t. 30, nr 3, <https://doi.org/10.1111/reel.12416> (dostęp: 23.05.2025).
486. Macey, J. R.: *Corporate Governance: Promises Kept, Promises Broken*, Princeton University Press, Princeton, NJ 2008.
487. Machnikowski, P., komentarz do art. 355 [w:] E. Gniewek, P. Machnikowski (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, wyd. 11, 2023, Legalis.
488. MacKinnon A.J., Duinker P.N., Walker T.R., *The Application of Science in Environmental Impact Assessment*, Routledge 2019.
489. Maine, H. Sumner. *Ancient Law: Its Connection with the Early History of Society, and Its Relation to Modern Ideas*, London 1874.
490. Mak, C.: *Corporate sustainability due diligence: More than ticking the boxes?*, „Maastricht Journal of European and Comparative Law” 2022, t. 29, nr 3, <https://doi.org/10.1177/1023263X221105714> (dostęp: 18.05.2025).
491. Malek-Yonan R., Bakhtiar M., Rafsanjani M., *Analytical study on the importance of non-financial information in company reporting*, „International Scholars Journals”,

- <https://www.internationalscholarsjournals.com/articles/analytical-study-on-the-importance-of-nonfinancial-information-in-company-reporting.pdf> (dostęp: 25.05.2025).
492. Mancini L., Endl A., Graf A., *Chapter 23: Life cycle sustainability management in policy frameworks - responsible sourcing*, [w:] *Handbook on Life Cycle Sustainability Assessment*, Cheltenham 2024, Edward Elgar Publishing, <https://doi.org/10.4337/9781800378650.00034> (dostęp: 22.05.2025).
 493. Markusen, A., *Fuzzy concepts, scanty evidence, policy distance: the case for rigour and policy relevance in critical regional studies*, „Regional Studies” 2003, 37(6–7).
 494. Marsiglia, E., Falautano, I.: *Corporate social responsibility and sustainability challenges for a Bancassurance Company*, [w:] *The Geneva Papers*, 30, 2005.
 495. Martin-Ortega O., *Human Rights Due Diligence for Corporations: From Voluntary Standards to Hard Law at Last?*, „Netherlands Quarterly of Human Rights” 2017, t. 32, nr 1, DOI: <https://doi.org/10.1177/016934411403200104> (dostęp: 16.05.2025).
 496. Martin-Ortega O., Dehbi F., Nelson V., Pillay R., *Towards a Business, Human Rights and the Environment Framework*, „Sustainability” 2022, t. 14, nr 6596, <https://doi.org/10.3390/su14116596> (dostęp: 13.05.2025).
 497. Martin-Ortega, O., „Human Rights Due Diligence for Corporations: From Voluntary Standards to Hard Law at Last?”, *Netherlands Quarterly of Human Rights*, 2017, t. 32, nr 1, s. 44–74, <https://doi.org/10.1177/016934411403200104> (dostęp: 16.05.2025).
 498. Mathieu, B., *Jusqu'où peut-on faire porter sur les entreprises un devoir de vigilance en matière de protection des droits de l'homme et de l'environnement ?*, *Constitutions: Revue de droit constitutionnel appliqué*, 2017, nr 2, {halshs-02227200} (dostęp: 26.05.2025).
 499. Maurer, B.: *Due Diligence and “Reasonable Man,” Offshore*, „Cultural Anthropology” 2005, t. 20, nr 4, DOI: <https://doi.org/10.1525/can.2005.20.4.474> (dostęp: 16.05.2025).
 500. Mayer B., *The Duty of Care of Fossil-Fuel Producers for Climate Change Mitigation: Milieudefensie v. Royal Dutch Shell, District Court of The Hague (The Netherlands)*, „Transnational Environmental Law” 2022, t. 11, nr 2, <https://doi.org/10.1017/S2047102522000103> (dostęp: 23.05.2025).
 501. Mayer, C.: *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Oxford University Press, 2018.
 502. Mayer, C.: *The Governance of Corporate Purpose*, „ECGI – Law Working Paper” No. 609/2021, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3928613> (dostęp: 18.05.2025).
 503. Mayer, C.: *What is Wrong with Corporate Law?...*, „ECGI - Law Working Paper” No. 649/2022, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4136836> (dostęp: 18.05.2025).
 504. Mazur P., *Odpowiedzialność przebijająca w prawie niemieckim, austriackim i szwajcarskim*, Warszawa 2017.
 505. Mazuyer E., *Soft law*, [w:] *Dictionnaire critique de la RSE*, red. N. Postel, R. Sobel, Presses universitaires du Septentrion 2013, <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.6562> (dostęp: 12.05.2025).
 506. Mazzucato, M., Kattel, R.: *Getting serious about value*, *UCL Institute for Innovation and Public Purpose*, Policy Brief series, 2019, <https://www.ucl.ac.uk/...> (dostęp: 18.05.2025).
 507. Mazzucato, M.: *Misja Gospodarka. Jak zmienić kapitalizm na skalę kosmiczną*, Polska: Fundacja Lipińskiego, 2024.
 508. Mazzucato, M.: *Mission economy: a moonshot guide to changing capitalism*, Allen Lane, 2021.
 509. Mazzucato, M.: *Mission-oriented innovation policies...*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 27, nr 5 (2018), <https://doi.org/10.1093/icc/dty034> (dostęp: 18.05.2025).

510. McCorquodale R., Nolan J., *The Effectiveness of Human Rights Due Diligence for Preventing Business Human Rights Abuses*, „Netherlands International Law Review” 2021, t. 68, <https://doi.org/10.1007/s40802-021-00201-x> (dostęp: 13.05.2025).
511. McCorquodale R., Smit L., Neely S., Brooks R., *Human Rights Due Diligence in Law and Practice: Good Practices and Challenges for Business Enterprises*, „Business and Human Rights Journal” 2017, t. 2(2), DOI: 10.1017/bhj.2017.2 (dostęp: 21.05.2025).
512. McCorquodale, R., Nolan, J., *The Effectiveness of Human Rights Due Diligence for Preventing Business Human Rights Abuses*, „Netherlands International Law Review” 2021, t. 68, <https://doi.org/10.1007/s40802-021-00201-x>.
513. McDonald, N.: *The role of due diligence in international law*, “International and Comparative Law Quarterly” 68(04), 2019, s. 1041–1054. doi:10.1017/s0020589319000344 (dostęp: 16.05.2025).
514. McGee, J.: *Value Chain*, [w:] *Wiley Encyclopedia of Management*, red. C.L. Cooper, J. McGee, T. Sammut-Bonnici, <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120081> (dostęp 19.05.2025).
515. McGrath S.K., Whitty S.J., *Accountability and responsibility defined*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2018, vol. 11, nr 3, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0058> (dostęp: 19.05.2025).
516. McWilliams, A., Siegel, D.: *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „The Academy of Management Review” 2001, t. 26, nr 1, <https://doi.org/10.2307/259398> (dostęp: 18.05.2025).
517. Meder P., *Warum der Konflikt um das EU-Lieferkettengesetz eines haftungsrechtlichen Mittelwegs bedarf*, „Verfassungsblog: On Matters Constitutional” 2024, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0301-20240213-004312-0-3> (dostęp: 23.05.2025).
518. Mellahi, K., Frynas, J.G., Sun, P., Siegel, D.: *A review of the nonmarket strategy literature: toward a multi-theoretical integration*, “Journal of Management” 2016, 42(1).
519. Miedziński, M., Mazzucato, M., Ekins, P., *A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans*, 2019, 10.13140/RG.2.2.32445.82404.
520. Mikuli P., Kuca G., *Introduction*, [w:] P. Mikuli, G. Kuca (red.), *Accountability and the Law. Rights, Authority and Transparency of Public Power*, Routledge 2022.
521. Monnheim, M. *The Origins of Due Diligence in International Law* [w:] *Due Diligence Obligations in International Human Rights Law*, Cambridge: Cambridge University Press, 2021, s. 78–115.
522. Moosmayer D., Laasch O., Parkes C., Brown K., *The SAGE Handbook of Responsible Management Learning and Education*, SAGE Publications 2020, <https://doi.org/10.4135/9781526477187> (dostęp: 13.05.2025).
523. Morawski, L., *Wstęp do prawoznawstwa*, Toruń 2012.
524. Moreau, M.-A., *L'originalité de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance dans les chaînes d'approvisionnement mondiales*, *Droit social*, 2017, nr 7.
525. Morgan, B.: *The Economisation of Politics: Meta-Regulation as a Form of Nonjudicial Legality*, “Journal of Social and Legal Studies” 2003.
526. Morse S.C., *Safe Harbors, Sure Shipwrecks*, „UC Davis Law Review” 2016, vol. 49, <https://ssrn.com/abstract=2613543>.
527. Mosca, F., Civera, C.: „The Evolution of CSR: An Integrated Approach”, „Symphonya. Emerging Issues in Management” 2017, nr 1, <https://doi.org/10.4468/2017.1.03mosca.civera> (dostęp: 11.05.2025).

528. Moser C., Leipold S., *Toward “hardened” accountability? Analyzing the European Union’s hybrid transnational governance in timber and biofuel supply chains*, „Regulation & Governance” 2019, DOI: 10.1111/regg.12268 (dostęp: 14.05.2025).
529. Mosunova, N.: *The Content of Accountability in Corporate Governance*, “Russian Law Journal” 2014, nr 2.
530. Motsi-Omojiade, I. D., *Cryptocurrency Regulation. A Reflexive Law Approach*, Routledge, Abingdon–New York 2022.
531. Muchliński P., *Implementing the New UN Corporate Human Rights Framework: Implications for Corporate Law, Governance, and Regulation*, „Business Ethics Quarterly” 2012, t. 22, nr 1, DOI: 10.5840/beq20122218 (dostęp: 14.05.2025).
532. Müller, A.Th., *EWR-Recht und Extraterritorialität*, „LJZ” 2020, nr 1.
533. Müller, M., *‘Cheap Clothes and Nasty’: Modern Sweatshop Labour, Global Sweatshops: A Feminist Theory of Exploitation and Resistance*, New York 2024, <https://doi.org/10.1093/oso/9780197767191.003.0002> (dostęp: 05.04.2025).
534. Murray J., *Corporate Codes of Conduct and Labor Standards*, Corporate Codes of Conduct, Paper 7, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/codes/7> (dostęp: 13.05.2025).
535. Murray, J. A. H., *A New English Dictionary on Historical Principles: part 1. D*, Wielka Brytania 1987.
536. Muzyka M., *Koncepcje standardu prawnego ochrony*, [w:] *Skarga na przewlekłość postępowania cywilnego*, Warszawa 2023, Lex.
537. Nagórski Z., *The Legislation of the Polish People's Republic...*, Holandia 1958.
538. Nazaruk, P. [w:] B. Bajor, D. Bierecki, J. Bocianowska, J. Ciszewski, M. Ciszewski, G. Karaszewski, J. Knabe, J. Mucha-Kujawa, G. Sikorski, B. Sitek, R. Tanajewska (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz aktualizowany*, LEX/el. 2024, art. 355.
539. Newell P., *Environmental NGOs and Globalisation: The Governance of TNCs*, [w:] R. Cohen, S.M. Rai (red.), *Global Social Movements*, Athlone Press, London; New Brunswick, NJ 2000, <https://archive.ids.ac.uk/drcitizen/system/assets/1052734518/original/1052734518-newell.2006-taking37a9.pdf?1300098592> (dostęp: 23.05.2025).
540. Newell P., *From Responsibility to Citizenship? Corporate accountability for development*, „IDS Bulletin” 2002, t. 33, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2002.tb00025.x>.
541. Nielsen R., *Public Procurement, International Labour Law and Free Movement in EU Law: Protect, Respect and Remedy*, [w:] K. Buhmann, M. Morsing, L. Roseberry (red.), *Corporate Social and Human Rights Responsibilities: Global, Legal and Management Perspectives*, Palgrave Macmillan UK, 2010.
542. Nienhueser, W.: *Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations?*, “management revue” 2008, nr 19, DOI: 10.5771/0935-9915-2008-1-2-9 (dostęp: 18.05.2025).
543. Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H. i in., *The environmental price of fast fashion*, „Nature Reviews Earth & Environment” 2020, <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9> (dostęp: 19.05.2025).
544. Nolan J., *Hardening Soft Law: Are the Emerging Corporate Social Disclosure Laws Capable of Generating Substantive Compliance with Human Rights?*, „Brazilian Journal of International Law” 2018, <https://ssrn.com/abstract=3251087> (dostęp: 13.05.2025).
545. Nolan J., *The corporate responsibility to respect human rights: soft law or not law?*, [w:] S. Deva, D. Bilchitz (red.), *Human Rights Obligations of Business: Beyond the Corporate Responsibility to Respect?*, Cambridge University Press 2013.

546. Nolan, J., Bott, G., *Global supply chains and human rights: spotlight on forced labour and modern slavery practices*, „Australian Journal of Human Rights” 2018, vol. 24, nr 1, DOI: 10.1080/1323238X.2018.1441610 (dostęp: 31.05.2025).
547. Nowosielski, S., Brajer-Marczak, R.: *Procesy gospodarcze w organizacjach*, [w:] *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wrocław 2008.
548. Nowosielski, S.: *Wstęp*, [w:] *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wrocław 2008.
549. Nylén, E. J., Johanson, J. E., Vakkuri, J., *Mission-oriented innovation policy as a hybridisation process: the case of transforming a national fertilising system*, „Science and Public Policy” 2023, vol. 50, nr 3.
550. Ocasio, W., Joseph, J.: *Cultural adaptation and institutional change: The evolution of vocabularies of corporate governance, 1972–2003*, „Poetics” 2005, vol. 33, nr 3–4, <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2005.10.001> (dostęp: 18.05.2025).
551. Olejniczak, A. *Kodeks cywilny. Komentarz. Tom III. Zobowiązania – część ogólna*, wyd. II, red. A. Kidyba, Warszawa 2014, Legalis.
552. Opalek K., *Problemy metodologiczne nauki prawa*, Warszawa 1962.
553. Opalek, K., *Swoistość prawoznawstwa a problem integracji*, [w:] *Państwo i Prawo*, 1966.
554. Ort, E. W., *A reflexive model of environmental regulation*, „Business Ethics Quarterly” 1995, 5(4).
555. Ost F., *De l’internormativité à la concurrence des normativités: quels sont le rôle et la place du droit?*, „Les Cahiers de droit”, t. 59, nr 1, marzec 2018, <https://doi.org/10.7202/1043684ar> (dostęp: 13.05.2025).
556. Ostoj, I.: *Metaregulacje – „trzecia droga” kształtowania ładu rynku pracy*, „Studia Ekonomiczne” 2017, 310/10.
557. Owen D. L., Swift T. A., Humphrey C., Bowerman M., *The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?*, „European Accounting Review” 2000, nr 9, zeszyt 1, DOI: 10.1080/096381800407950 (dostęp: 25.05.2025).
558. Owen D.L., Swift T.A., Humphrey C., Bowerman M., *The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?*, „European Accounting Review” 2000, t. 9, nr 1, <https://doi.org/10.1080/096381800407950> (dostęp: 23.05.2025).
559. Paces A. M., *Civil Liability in the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive Proposal: A Law & Economics Analysis*, European Corporate Governance Institute – Law Working Paper No. 691/2023, Amsterdam Law School Research Paper No. 2023-14, Amsterdam Center for Law & Economics Working Paper No. 2023-02, *Ondernemingsrecht* 2023/37, <https://ssrn.com/abstract=4391121> lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4391121> (dostęp: 10.06.2025).
560. Paces A. M., Visscher L. T., „*Methodology of Law and Economics*”, w: B. van Klink, S. Taekema (red.), *Law and Method*, Mohr Siebeck 2011, s. 85–107, <https://ssrn.com/abstract=2259058> (dostęp: 15.05.2025).
561. Paces A.M., *Civil Liability in the EU CSDDD Directive Proposal...*, „Ondernemingsrecht” 2023/37, <https://ssrn.com/>... (dostęp: 15.05.2025).
562. Palmstorfer R., Staudinger I., *Die EU-Lieferketten-Richtlinie*, „Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht” (EuZW) 2024, nr 14, dostęp: Beck-Online.
563. *Państwo i Prawo*, organ Zrzeszenia Prawników Demokratów w Polsce, 1981, nr 6.
564. Parcu, P. L., Stasi, M. L., *The role of intent in the assessment of conduct under Article 102 TFEU*, [w:] *Abuse of Dominance in EU Competition Law*, Cheltenham 2017,

- Edward Elgar Publishing, <https://doi.org/10.4337/9781785367625.00008> (dostęp: 30.05.2025).
565. Park, Ch.: *Mutual trust: a critical linkage between value appropriation and value maximization*, "Seoul Journal of Business" 1998, vol. 4, nr 1, <https://hdl.handle.net/10371/1635> (dostęp: 18.05.2025).
 566. Parker, C.: *Meta-Regulation: Legal Accountability for Corporate Social Responsibility*, [w:] McBarnet, D., Voiculescu, A., Campbell, T. (red.), *The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and the Law*, Cambridge University Press, <https://ssrn.com/abstract=942157> (dostęp: 17.05.2025).
 567. Parker, Ch., Braithwaite, J., Regulation, [w:] Tushnet, M., Cane, P. (red.), *The Oxford Handbook of Legal Studies*, 2005, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199248179.013.0007> (dostęp: 11.05.2025).
 568. Pasquero, J.: La responsabilité sociale de l'entreprise: trajectoire d'une idée. Dans C. Gendron et B. Girard *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise: L'école de Montréal*, Armand Colin, 2013, <https://doi.org/10.3917/arco.gend.2013.01.0047> (dostęp: 11.05.2025).
 569. Paynter, M., Halabi, A.K., Lawton, A., *The Neo-Institutionalism Influences on CSR Reporting Development in Australia: A Three Company Study*, 2018.
 570. Pearce, D., Hamilton, K., Atkinson, G., *Measuring sustainable development: progress on indicators*, „Environment and Development Economics” 1996, vol. 1, nr 1
 571. Perillo P. S., *The Role of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises and the National Contact Points in Shaping the Future of Corporate Accountability*, „International Community Law Review” 2022, t. 24, nr 1-2, <https://doi.org/10.1163/18719732-bja10071> (dostęp: 14.05.2025).
 572. Peters A., Gless S., Thomale C., Weller M.-P., *Business and Human Rights: Making the Legally Binding Instrument Work in Public, Private and Criminal Law*, Max Planck Institute for Comparative Public Law & International Law (MPIL) Research Paper No. 2020-06, 26 marca 2020, <https://ssrn.com/abstract=3561482> (dostęp: 14.05.2025).
 573. Peters, A., Krieger, H., Kreuzer, L. *Due Diligence in the International Legal Order: Dissecting the Leitmotif of Current Accountability Debates*, [w:] H. Krieger, A. Peters, L. Kreuzer (red.), *Due Diligence in the International Legal Order*, Oxford 2020, s. 2, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198869900.003.0001> (dostęp: 13.09.2024).
 574. Pfeffer, J., Salancik, G.: *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Harper & Row, New York, 1978.
 575. Pieprzny, S., Jaworski, B., *Simplified Administrative Enforcement Proceedings as an Instrument for Protecting Human Life or Health*, „Krytyka Prawa” 2023, <https://doi.org/10.7206/kp.2080-1084.643> (dostęp: 30.05.2025).
 576. Pietrancosta, A., *Codification in Company Law of General CSR Requirements: Pioneering Recent French Reforms and EU Perspectives*, *European Corporate Governance Institute - Law Working Paper*, nr 639/2022, <https://ssrn.com/abstract=4083398> (dostęp: 26.05.2025).
 577. Pil, F., Holweg, M., *Evolving from value chain to value grid*, „MIT Sloan Management Review” 2006, t. 47, <https://sloanreview.mit.edu/article/evolving-from-value-chain-to-value-grid/> (dostęp: 19.05.2025).
 578. Pilato, V.: *Institutional theory and corporate social responsibility in developing countries...*, [w:] Osuji, O., Ngwu, F.N., Jamali, D. (red.), *Corporate social responsibility in developing and emerging markets...*, Cambridge University Press 2020, DOI: 10.1017/9781108579360.004 (dostęp: 18.05.2025).
 579. Pinto de Albuquerque P., *Plaidoyer for the European Court of Human Rights*, „European Human Rights Law Review” 2018, nr 2.

580. Pisillo-Mazzeschi, R., *The Due Diligence Rule and the Nature of the International Responsibility of States*, w: Provost, R. (red.), *State Responsibility in International Law*, Routledge 2002, <https://doi.org/10.4324/9781315242439> (dostęp: 16.05.2025).
581. Pitelis, C. N.: *The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage*, „Organization Studies” 2009, vol. 30, nr 10, <https://doi.org/10.1177/0170840609346977> (dostęp: 19.05.2025).
582. Pleszka K., Gizbert-Studnicki T., *Dwa ujęcia wykładni prawa. Próba konfrontacji*, „Prace z Nauk Politycznych” 1984, nr 20.
583. Plunkett, J. *The Duty of Care in Negligence*, London 2018, <http://dx.doi.org/10.5040/9781509914876> (dostęp: 23.04.2025).
584. Polanyi, K., *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*, Beacon Press Boston, wyd. II, 2001.
585. Poliszak, J., Lex Aquilia źródłem współczesnej odpowiedzialności za czyny niedozwolone, [w:] *Themis Polska Nova*, 1(13), 2018.
586. Pollock, F., *The Law of Torts: A Treatise on the Principles of Obligations Arising from Civil Wrongs in the Common Law*, 4th ed., London 1895.
587. Pollock, F., Webb, J. A. *A Treatise on the Law of Torts in Obligations Arising from Civil Wrongs in the Common Law*, USA 1894.
588. Popiołek W., *Odpowiedzialność spółki kontrolującej za szkodę wyrządzoną przez spółkę filialną*, [w:] Z. Hajn, D. Skupień (red.), *Problemy odpowiedzialności cywilnej we Francji i w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, <https://doi.org/10.18778/8088-055-9.07> (dostęp: 23.05.2025).
589. Porritt J., *Capitalism as if the world mattered*, London 2005.
590. Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, London: The MacMillan 1990.
591. Porter, M. E.: *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly” 2000, nr 14(1), doi:10.1177/089124240001400105 (dostęp: 19.05.2025).
592. Porter, M. E.: *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12(S2), doi:10.1002/smj.4250121008 (dostęp: 19.05.2025).
593. Potrzeszcz, J., *Przydatność niepozytywistycznej koncepcji prawa w procesie dochodzenia do słusznego prawa przed Trybunałem Konstytucyjnym*, „Przegląd Sejmowy”, nr 5, 2009, <http://hdl.handle.net/20.500.12153/2798>.
594. Pound, R., *The Administrative Application of Legal Standard*, [w:] *Reports of the American Bar Association*, 1919, nr 44.
595. Principale, S.: *Fostering Sustainability in Corporate Governance. Analysis of the EU Sustainable Corporate Governance and Due Diligence Directives*, Springer Cham 2023, <https://doi.org/10.1007/978-3-031-30354-8> (dostęp: 18.05.2025).
596. Przybojewska I., *Instrumenty rynkowe w prawie ochrony środowiska Unii Europejskiej*, Warszawa 2021.
597. Quijano G., Lopez C., *Rise of Mandatory Human Rights Due Diligence: A Beacon of Hope or a Double-Edged Sword?*, „Business and Human Rights Journal” 2021, t. 6, nr 2, <https://doi.org/10.1017/bhj.2021.7> (dostęp: 13.05.2025).
598. Rahim, M.M.: *Legal Regulation of Corporate Social Responsibility: A Meta-Regulation Approach of Law for Raising CSR in a Weak Economy*, Springer 2013
599. Ramasastry A., *Corporate Social Responsibility Versus Business and Human Rights: Bridging the Gap Between Responsibility and Accountability*, *Journal of Human Rights* 2015, t. 14, nr 2, <https://doi.org/10.1080/14754835.2015.1037953> (dostęp: 12.05.2025).
600. Ramirez, R.: *Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20,

- [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2) (dostęp: 19.05.2025).
601. Raworth, K., *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist*, Random House 2018.
 602. Reed Lajoux, A., Elson, Ch.M., *The art of M&A Due Diligence. Navigating Critical Steps and Uncovering Crucial Data*, Wielka Brytania 2009.
 603. Remer, L., *Company Directors and CSR*, [w:] Idowu, S. O., Schmidpeter, R. (red.), *Dictionary of Corporate Social Responsibility CSR...*, Springer 2015.
 604. Rials, S., *Le juge administratif français et la technique du standard: Essai sur le traitement juridictionnel de l'idée de normalité*, Paris 1980.
 605. Ribul, M., Lanot, A., Pisapia, C. T. i in., Mechanical, chemical, biological: Moving towards closed-loop bio-based recycling in a circular economy of sustainable textiles, „Journal of Cleaner Production” 2021, vol. 326, art. 129325, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129325> (dostęp: 19.05.2025).
 606. Ricciotti, F., *From Value Chain to Value Network: A Systematic Literature Review*, „Management Review Quarterly” 2020, t. 70, nr 2, <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00164-7> (dostęp: 19.05.2025).
 607. Rock, E. B.: *Business Purpose and the Objective of the Corporation*, “NYU Law and Economics Research Paper” No. 20-44, 2020, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3724710> (dostęp: 18.05.2025).
 608. Rodrigue, J.-P., Comtois, C., Slack, B., *The Geography of Transport Systems*, 2016, <https://doi.org/10.4324/9781315618159> (dostęp: 19.05.2025).
 609. Rogala P., w jakim stopniu norma ISO 26000 odnosi się do koncepcji zrównoważonego rozwoju?, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia” 2010, nr 140.
 610. Rogowski, R., *Reflexive Labour Law in the World Society*, Edward Elgar, Cheltenham 2013.
 611. Roszkowska-Menkes, M., *Institutional Theory*, [w:] Idowu, S. O. i in. (red.), *Encyclopedia of Sustainable Management*, Springer, Cham 2023, https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_389 (dostęp: 11.05.2025).
 612. Rudnicka, A., Koszewska, M., *Uszyte z klasą. Przemysł odzieżowy wobec wyzwań społecznych i środowiskowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, DOI: 10.18778/8142-791-3 (dostęp: 19.05.2025).
 613. Ruggerio C. A., *Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions*, “Science of The Total Environment” 2021, vol. 786, <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481> (dostęp: 12.05.2025).
 614. Ruggie J. G., Nelson T., *Human Rights and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Normative Innovations and Implementation Challenges*, HKS Working Paper No. 15-045, 3 maja 2015, <https://ssrn.com/abstract=2601922> (dostęp: 14.05.2025).
 615. Ruggie J., *Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights*, „Innovations: Technology, Governance, Globalization” 2008, nr 3(2), s. 189–212, <https://doi.org/10.1162/itgg.2008.3.2.189> (dostęp: 21.05.2025).
 616. Ruggie J.G., *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights*, W.W. Norton & Company Ltd, London 2013.
 617. Ruhl, G., *Cross-border Protection of Human Rights: The 2021 German Supply Chain Due Diligence Act (2 i 2022)*, w: Ž. Borg-Barthet, Ž. Živković i in. (red.), *Gedächtnisschrift in honor of Jonathan Fitchen* (2022), <https://ssrn.com/abstract=4024604> (dostęp: 27.05.2025).

618. Rühmkorf A., *Chapter 20: Guiding Principle 20: Tracking Business Human Rights Responses*, [w:] *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, Cheltenham 2023, Edward Elgar Publishing, <https://doi.org/10.4337/9781800375673.00031> (dostęp: 25.05.2025).
619. S. Kontra The Duty of Care in Negligence, [w:] *Flinders Law Journal*, Vol. 21, No. 1, 2019.
620. Sagan, A., Schmidt, A., *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Ein Überblick aus der Perspektive des Arbeitsrechts*, „NZA-Rechtsprechungs-Report Arbeitsrecht” 27/2022, nr 6.
621. Sahan, E., Sanz Ruiz, C., Raworth, K., van Winden, W., van den Buuse, D., *What Doughnut Economics means for business: creating enterprises that are regenerative and distributive by design*, Faculty of Business and Economics, 2022.
622. Sainsaulieu, R., *L'entreprise, Une Affaire de Société*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1999.
623. Salcito K., Utzinger J., Weiss M., Münch A., Singer B., Krieger G., Wielga M., *Assessing human rights impacts in corporate development projects*, „Environmental Impact Assessment Review” 2013, nr 42.
624. Saleilles R., „*Droit civil et droit comparé*”, *Revue internationale de l'enseignement* 1911.
625. Salminen J., *Contract-Boundary-Spanning Governance Mechanisms: Conceptualizing Fragmented and Globalized Production as Collectively Governed Entities*, „Indiana Journal of Global Legal Studies” 2016, t. 23, nr 2, art. 11, <https://www.repository.law.indiana.edu/ijgls/vol23/iss2/11> (dostęp: 23.05.2025).
626. Salminen J., Rajavuori M., *Transnational sustainability laws...*, „Maastricht Journal...” 2019, t. 26, nr 5, s. 602 i n., <https://doi.org/...> (dostęp: 15.05.2025).
627. Salminen J., Sobel-Read K., Eller K., *Digital Platforms as Second-Order Lead Firms: Beyond the Industrial/Digital Divide in Regulating Value Chains*, „European Review of Private Law” 2022, t. 30, DOI: 10.2139/ssrn.4601489 (dostęp: 4.06.2025).
628. Salminen, J., Rajavuori, M., *Transnational sustainability laws and the regulation of global value chains: comparison and a framework for analysis*, „Maastricht Journal of European and Comparative Law” 2019, t. 26, nr 5, <https://doi.org/10.1177/1023263X19871025>.
629. Sand I.J., *Polycontextuality as an Alternative to Constitutionalism*, [w:] C. Joerges, I. J. Sand, G. Teubner (red.), *Transnational Governance and Constitutionalism*, Bloomsbury Academic, Wielka Brytania 2004, s. 63.
630. Schall A., Theusinger I., Pour Rafsendjani M., *LkSG...*, Berlin–Boston 2023, De Gruyter, <https://doi.org/...> (dostęp: 22.04.2025).
631. Schall, A., Theusinger, I., Pour Rafsendjani, M., *LkSG: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, Berlin–Boston: De Gruyter 2023, <https://doi.org/10.1515/9783110788976> (dostęp: 27.05.2025).
632. Schleifer, P., Fransen, L., *Smart mix politics: business actors in the formulation of global supply chain regulation*, „Review of International Political Economy” 2024, vol. 31, nr 6, <https://doi.org/10.1080/09692290.2024.2367582> (dostęp: 30.05.2025).
633. Schmitt, C., *The Nomos of the Earth in the International Law of the Jus Publicum Europaeum*, Telos Press Publishing, New York 2006.
634. Schneider, Ch., *Book review: Mazzucato, Mariana (2021): Mission economy*, „Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis” 2022, 31/1.
635. Schrage, J. H. E. (red.), *Negligence: The Comparative Legal History of the Law of Torts*, dostęp: 23.04.2025, <http://www.jstor.org/stable/j.ctv1q6b8jn> (dostęp: 15.05.2025).

636. Schuessler, E., Frenkel, S. J., Wright, C. F., *Governance of Labor Standards in Australian and German Garment Supply Chains: The Impact of Rana Plaza*, „ILR Review” 2018, t. 72, nr 3, <https://doi.org/10.1177/0019793918771360> (dostęp: 19.05.2025).
637. Schwarcz S.L., *Collapsing Corporate Structures...*, "The Business Lawyer" 2004, t. 60.
638. Scott, J., *Extraterritoriality and Territorial Extension in EU Law*, „American Journal of Comparative Law” 2014, t. 62, nr 1, <https://ssrn.com/abstract=2276433> (dostęp: 28.05.2025).
639. Sertorio, L., *La „culpa in concreto” nel diritto romano e nel diritto Odierno*, Torino 1914.
640. Sethi, S. P., *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*, „California Management Review” 1975, vol. 17, nr 3, <https://doi.org/10.2307/41162149> (dostęp: 11.05.2025).
641. Shafritz J.M., *The Dictionary of Public Policy and Administration*, Routledge 2004, <https://doi.org/10.4324/9780429496684> (dostęp: 23.05.2025).
642. Shavell S., *The judgment proof problem*, „International Review of Law and Economics” 1986, t. 6, nr 1, [https://doi.org/10.1016/0144-8188\(86\)90038-4](https://doi.org/10.1016/0144-8188(86)90038-4) (dostęp: 23.05.2025).
643. Shaw, M.N., *Jurisdiction*, [w:] *International Law*, Cambridge University Press 2003, s. 611–612.
644. Shelton D., *The Environmental Jurisprudence of International Human Rights Tribunals*, [w:] *Linking Human Rights and the Environment*, University of Arizona Press, Stany Zjednoczone 2022.
645. Sherman J., Lehr A., *Human Rights Due Diligence: Is It Too Risky?*, „Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper” nr 55, Harvard University 2010.
646. Shindhal, T., Rakholiya, P., Varjani, S. i in., A critical review on advances in the practices and perspectives for the treatment of dye industry wastewater, „Bioengineered” 2021, t. 12, nr 1, DOI: 10.1080/21655979.2020.1863034 (dostęp: 19.05.2025).
647. Shleifer, A., Vishny, R. W.: *A Survey of Corporate Governance*, „The Journal of Finance” 2017, nr 52.
648. Shulman S., *Corporate Sustainability Due Diligence: Combining Law and Management to Deliver Impact*, Cambridge University Press 2023, <https://doi.org/10.1017/9781009242852> (dostęp: 13.05.2025).
649. Simatupang, T., Ginardy, R., Handayati, Y.: *New framework for value chain thinking*, „International Journal of Value Chain Management” 2018, vol. 9, DOI: 10.1504/IJVCM.2018.093892 (dostęp: 19.05.2025).
650. Sitko J., *Wstęp* [w:] *Firma i jej ochrona*, Warszawa 2009.
651. Sjøfjell, B., Mähönen, J. T.: *Corporate Purpose and the Misleading Shareholder vs Stakeholder Dichotomy*, „Bond Law Review” 2024, vol. 34, nr 2.
652. Sjøfjell, B., *Sustainable Value Creation Within Planetary Boundaries—Reforming Corporate Purpose and Duties of the Corporate Board*, „Sustainability” 2020, nr 12, <https://doi.org/10.3390/su12156245>.
653. Sjøfjell, B.: *Reforming EU Company Law to Secure the Future of European Business*, „European Company and Financial Law Review” 18, nr 2 (2021), <https://doi.org/10.1515/ecfr-2021-0009> (dostęp: 18.05.2025).
654. Skinner G., *Rethinking Limited Liability of Parent Corporations for Foreign Subsidiaries' Violations of International Human Rights Law*, „Washington and Lee Law Review” 2015, vol. 72, <https://ssrn.com/abstract=2712891>.
655. Skuczyński P., *Soft law w perspektywie teorii prawa*, [w:] O. Bogucki, S. Czepita (red.), *System prawny a porządek prawny*, Szczecin 2008.

656. Sluis, S., De Giovanni, P., *The selection of contracts in supply chains: An empirical analysis*, „Journal of Operations Management” 2016, nr 41, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.10.002> (dostęp: 19.05.2025).
657. Smit L., Bright C., Neely S., *Muddying the Waters: The Concept of a 'Safe Harbour' in Understanding Human Rights Due Diligence*, „Business and Human Rights Journal” 2023, nr 8(1), <https://doi.org/10.1017/bhj.2022.40> (dostęp: 10.06.2025).
658. Smith, A.: *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, USA, Oliver D. Cooke, 1804.
659. Snider, J., Hill, R.P., Martin, D.: *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms*, „Journal of Business Ethics” 2003, t. 48, s. 175–187, DOI: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.00000004606.29523.db> (dostęp: 11.05.2025).
660. Sobel-Read K., *Global Value Chains: A Framework for Analysis*, wersja przed recenzją opublikowanego artykułu: „Global Value Chains: A Framework for Analysis”, „Transnational Legal Theory” 2014, t. 5, nr 3, <https://ssrn.com/abstract=2312034> lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2312034> (dostęp: 4.06.2025).
661. Solomon, J., Solomon, A.: *Corporate Governance and accountability*, Wielka Brytania, Wiley, 2004.
662. Solow, R. M., *On the Intergenerational Allocation of Natural Resources*, „The Scandinavian Journal of Economics”, Vol. 88, nr 1, 1986.
663. Sośniak M., *Należyta staranność*, Katowice 1980.
664. Späth, P., *Einreichung des Berichts*, w: *LkSG. Berliner Kommentare*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23773-9.15> (dostęp: 27.05.2025).
665. Spießhofer, B., *Einführung*, w: *LkSG. Berliner Kommentare*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23773-9.02> (dostęp: 29.05.2025).
666. Spießhofer, B., Nietsch, M., *Sorgfaltspflichten*, w: *LkSG. Berliner Kommentare*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23773-9.06> (dostęp: 27.05.2025).
667. Spyra, M., Włodyka, S., „Umowy w obrocie przedsiębiorstwami”, w: *Prawo umów handlowych. System Prawa Handlowego*, t. 5, Stec, M. (red.), Warszawa 2017.
668. Stabell, C. B., Fjeldstad, Ø. D.: *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, nr 19, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.0.CO;2-C) (dostęp: 19.05.2025).
669. Stapenhorst, H., „Legal Due Diligence”, w: *Real Estate Due Diligence: A Guideline for Practitioners*, Just, T., Stapenhorst, H. (red.), Springer 2018, s. 21.
670. Staszczuk, P., art. 16, [w:] Fik, P., Staszczuk, P., *Prawo właściwe dla zobowiązań pozaumownych. Rozporządzenie (WE) nr 864/2007 (Rzym II). Komentarz*, Warszawa 2014, LEX.
671. Stec, M. (red.), *Prawo umów handlowych. System Prawa Prywatnego. Tom 5a*, Warszawa 2020, Legalis.
672. Stefanicki, R.: Rozdział IV: *Obiektywny wzorzec staranności zawodowej zarządzającego spółką*, [w:] *Należyta staranność zawodowa członka zarządu spółki kapitałowej*, Warszawa 2020, LEX.
673. Steffen, W., Rockström, J., Costanza, R., *How Defining Planetary Boundaries Can Transform Our Approach to Growth*, „Solutions-for a sustainable and desirable future”, 2(3), 2011.

674. Stelmach J., *Spór o ekonomiczną analizę prawa*, w: J. Stelmach, M. Soniewicka (red.), *Analiza ekonomiczna w zastosowaniach prawniczych*, Warszawa 2007.
675. Stevelman F., *Global Finance, Multinationals and Human Rights: With Commentary on Backer's Critique of the 2008 Report by John Ruggie*, "Santa Clara Journal of International Law" 2011, t. 9, nr 1, <https://digitalcommons.law.scu.edu/scujil/vol9/iss1/4> (dostęp: 12.05.2025).
676. Stöllinger, R., Hanzl-Weiss, D., Leitner, S., Stehrer, R.: *Global and Regional Value Chains: How Important, How Different?*, Research Report 427, April 2018, „wiiw.ac.at”, <https://wiiw.ac.at/>... (dostęp: 19.05.2025).
677. Studnicki F., *O dogmatyce prawa*, "Państwo i Prawo" 1957, nr 7–8.
678. Sturgeon, T. J., *How Do We Define Value Chains and Production Networks?*, „IDS Bulletin" 2001, nr 32(3), DOI: 10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003002.x (dostęp: 19.05.2025).
679. Sturgeon, T. J.: *Conceptualizing Integrative Trade: The Global Value Chains Framework*, „Trade Policy Research" 2006, nr 6, <https://publications.gc.ca/>... (dostęp: 19.05.2025).
680. Sturgeon, T. J.: *From Commodity Chains to Value Chains. Interdisciplinary Theory Building in an Age of Globalization*, [w:] *Frontiers of Commodity Chain Research*, red. J. Bair, Redwood City 2009, <https://doi.org/10.1515/9780804779760-008> (dostęp: 19.05.2025).
681. Suchman, M.C.: *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, "The Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 3, <https://doi.org/10.2307/258788> (dostęp: 18.05.2025).
682. Suddaby, R.: *Institutional theory*, w: *Encyclopedia of Management Theory*, t. 2, SAGE Publications, Ltd. 2013, <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n132> (dostęp: 18.05.2025).
683. Święcicka-Wystrychowska, P., *Odpowiedzialność odszkodowawcza – zasady*, [w:] P. Święcicka-Wystrychowska (red.), *Prawo rzymskie. Repetytorium*, Kraków 2003.
684. Swift T., *Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders*, „Business Ethics: A European Review" 2001, vol. 10, <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00208> (dostęp: 19.05.2025).
685. Sydow, J., Schüßler, E., Helfen, M., *Managing Global Production Networks: Towards Social Responsibility via Inter-organizational Reliability?*, [w:] Biggiero, L. i in. (red.), *Economics – the Relational View: Interdisciplinary Contributions to an Emerging Field of Research*, Cham 2021, Springer, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3759734> (dostęp: 19.05.2025).
686. Sysko-Romańczuk, S., Roszkowska, P., Neidźwiecka, A., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, „Management and Business Administration. Central Europe" 2012, nr 3, <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.3> (dostęp: 17.05.2025).
687. Tanguy, L., *Le lancement d'une sociologie de l'entreprise*, [w:] *La sociologie du travail en France*, La Découverte 2011, <https://shs.cairn.info/la-sociologie-du-travail-en-france--9782707164308-page-191?lang=fr> (dostęp: 11.05.2025).
688. Tasioulas J., *Minimum core obligations: human rights in the here and now*, Washington, D.C.: World Bank Group, dostęp 21 maja 2025, <http://documents.worldbank.org/curated/en/908171515588413853> (dostęp: 21.05.2025).
689. Taušer J., *Tradiční teorie měnového kurzu...*, „Ekonomický časopis" 2007, nr 9.
690. Taylor M.B., Zandvliet L., Forouhar M., *Due Diligence for Human Rights: A Risk-Based Approach*, Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper nr 53, Harvard University 2009.

691. Taylor, I., *Responsible government and responsible business...*, "International Journal of Corporate Social Responsibility" 2023, nr 8(1), <https://doi.org/10.1186/s40991-023-00083-7> (dostęp: 11.05.2025).
692. Teixeira de Freitas J., *Prioritisation under Value Chain Due Diligence*, „European Journal of Risk Regulation” 2024, <https://doi.org/10.1017/err.2024.19> (dostęp: 23.05.2025).
693. Teixeira de Freitas, J., *Prioritisation under Value Chain Due Diligence*, „European Journal of Risk Regulation” 2024, t. 15, nr 4, doi:10.1017/err.2024.19.
694. Ter H. B., „*Paradigm shift in economic theory*”, w: Godlewska-Bujok B. et al. (red.), *Mędzy ideowością a pragmatyzmem...*, Warszawa 2022.
695. Teubner G., *Corporate fiduciary duties and their beneficiaries. A functional approach to the legal institutionalization of corporate responsibility*, [w:] K. J. Hopt, G. Teubner (red.), *Corporate governance and directors' liabilities: legal, economic, and sociological analyses on corporate social responsibility*, De Gruyter, Berlin 1985.
696. Teubner, G., Substantive and Reflexive Elements in Modern Law, "Law & Society Review" 1983, 17(2).
697. Teubner, G.: *Corporate Fiduciary Duties and Their Beneficiaries: A Functional Approach...*, [w:] Hopt, K.J., Teubner, G. (red.), *Corporate Governance and Directors Liabilities...*, Berlin 1984.
698. Thornhill, C., *Constitutional Law from the Perspective of Power: Response to Gunther Teubner*, „Social & Legal Studies” 2011, t. 20, nr 2.
699. Thunis X., Gollier J.-M., *Devoir de vigilance des entreprises : vers une « responsabilité sociétale des entreprises » juridiquement obligatoire*, [w:] *L'environnement, le droit et le magistrat*, Bruxelles, Larcier 2021.
700. Till E., *Wstęp do nauki prawa cywilnego...*, Lublin 1922.
701. Till E., *Wykład nauk ogólnych prawa prywatnego austriackiego*, wyd. 2, Lwów 1892.
702. Uramoto, Y., Nachum, L., *Corporate Governance & Sustainability of the Global Value Chain...*, „CUNY Academic Works (Baruch College Publications)”, 2018, https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2111&context=bb_pubs (dostęp: 19.05.2025).
703. Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004.
704. van Dam C., *Tort Law and Human Rights: Brothers in Arms. On the Role of Tort Law in the Area of Business and Human Rights*, „Journal of European Tort Law” 2011, t. 2, nr 3, <https://doi.org/10.1515/jetl.2011.221> (dostęp: 10.06.2025).
705. Van der Linden M., *Théorie pure du droit* (1902), La Dispute, Paryż 2003.
706. Van Hoecke M., *Is de rechtswetenschap een empirische wetenschap?*, Boom Juridische uitgevers 2010.
707. Van Hoecke M., 'Methodology of Comparative Legal Research', "Law and Method", <https://doi.org/10.5553/REM/.000010> (dostęp: 11.06.2025).
708. Van Hulle, I., *The Treaty of Washington and Neutrals' Duty of Due Diligence*, Oxford Public International Law, <https://opil.ouplaw.com/page/808> (dostęp: 18.11.2024).
709. Vanderlinden J., *Comparer les droits*, w: F. Van der Mensbrugghe (red.), *L'utilisation de la méthode comparative en droit européen*, Namur 2003, s. 423.
710. Vick D.W., *Interdisciplinarity and the Discipline of Law*, "Journal of Law and Society" 2004, t. 31, s. 163–193, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6478.2004.00286.x>.
711. Visser, W., *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, "Journal of Business Systems Governance & Ethics" 2011, nr 5, <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185> (dostęp: 11.05.2025).

712. Vogel, D., *Chapter five. The Private Regulation of Global Corporate Conduct*, w: Mattli, W., Woods, N. (red.), *The Politics of Global Regulation*, Princeton University Press 2009, <https://doi.org/10.1515/9781400830732.151>.
713. Waddock, S.: *Building the Institutional Infrastructure for Corporate Social Responsibility*, Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper No. 32, Cambridge, MA 2006, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
714. Wagner, G., *The Dispute Resolution Market*, „Buffalo Law Review” 2014, t. 62, <https://digitalcommons.law.buffalo.edu/buffalolawreview/vol62/iss5/3> (dostęp: 9.05.2025).
715. Wagner, G., *Tort Law and Human Rights*, [w:] Saage-Maaß, M., Zumbansen, P., Bader, M., Shahab, P. (red.), *Transnational Legal Activism in Global Value Chains*, Interdisciplinary Studies in Human Rights, t. 6, Springer, Cham 2021, https://doi.org/10.1007/978-3-030-73835-8_12 (dostęp: 3.06.2025).
716. Walker S., *The future of human rights impact assessments of trade agreements*, Antwerp 2009, Intersentia.
717. Weber R.H., *Human Rights Due Diligence as New Policy in Financial Institutions*, [w:] Buckley R.P., Avgouleas E., Arner D.W. (red.), *Reconceptualising Global Finance and Its Regulation*, Cambridge University Press, 2016.
718. Weber, A.-M., Szczęsna, A., *Zrównoważony ład korporacyjny en français*, *Przegląd Prawa Handlowego* 7 (2022): 15–24.
719. Węgliński, K.: *Geneza oraz pojęcie zasady biznesowej oceny sytuacji*, „International Journal of Legal Studies” 2020, t. 8, nr 2, s. 167–178, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.6364> (dostęp: 16.05.2025).
720. Weisband E., Ebrahim A., *Introduction: Forging global accountabilities*, [w:] A. Ebrahim, E. Weisband (red.), *Global Accountabilities: Participation, pluralism, and public ethics*, Cambridge University Press 2007, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490903.001> (dostęp: 19.05.2025).
721. Wells, H.: *The birth of corporate governance*, [w:] *Seattle University Law Review*, Vol. 33, No. 4, 2010.
722. Westall, A.: *Exploring the tensions: The relationship between democracy and sustainable development*, *Foundation for Democracy and Sustainable Development*, 2 lutego 2023, <https://www.fdsd.org/...> (dostęp: 26.09.2024).
723. Westphalen F.G. von, *AGB-rechtliche Besonderheiten im Rahmen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes*, [w:] *LkSG. Berliner Kommentare*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23773-9.03> (dostęp: 28.05.2025).
724. Wettstein F., *BHR: Emergence and History of a Movement*, w: *Business and Human Rights: Ethical, Legal, and Managerial Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2022.
725. Wettstein F., *Obligations of Global Justice*, Stanford University Press 2009, <https://doi.org/10.11126/stanford/9780804762403.003.0003> (dostęp: 23.05.2025).
726. Wettstein, F., Giuliani, E., Santangelo, G.D., Stahl, G.K., *International Business and Human Rights: A Research Agenda*, „Journal of World Business” 2019, vol. 54, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.10.004> (dostęp: 3.06.2025).
727. Willke, H.: *Gesellschaftliche Kriterien ökonomischer Rationalität*, Manuscript Köln, 1982.
728. Winfield, P. H. *The History of Negligence in the Law of Torts*, “Law Quarterly Review” 1926, Vol. 42.
729. Winfield, P. H. *The Restatement of the Law of Torts—Negligence*, “New York University Law Quarterly Review” 1935, t. 13, nr 1.

730. Włodyka, S., *Strategiczne umowy przedsiębiorców*, Warszawa 2000.
731. Wolff T., *L'extraterritorialité des normes relatives aux droits humains en droit international: exigences et limites*, 2017.
732. Wołodkiewicz, W., Zabłocka, M., *Prawo rzymskie. Instytucje*, Warszawa 2023.
733. Wood S., *The Case for Leverage-Based Corporate Human Rights Responsibility*, „Business Ethics Quarterly” 2012, nr 1, t. 22, https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=2175&context=scholarly_works (dostęp: 25.05.2025).
734. Wyciślak S., *Korporacje transnarodowe: identyfikacja – modele – społeczna odpowiedzialność*, [w:] B. Krauz-Mozer, P. Borowiec (red.), *Globalizacja...*, Kraków 2008.
735. Wyszńska-Słufińska P., *Odpowiedzialność cywilna w sporcie w perspektywie prawnoporównawczej*, Warszawa 2022, Legalis.
736. Xu, B., Chen, Q., Fu, B. i in., *Current Situation and Construction of Recycling System in China for Post-Consumer Textile Waste*, „Sustainability” 2022, vol. 14, art. 16635, <https://doi.org/10.3390/su142416635> (dostęp: 19.05.2025).
737. Xu, Ch., Liu, Ch., Nie, D., Gai, L., *How Can a Blockchain-Based Anti-Money Laundering System Improve Customer Due Diligence Process?*, [w:] *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 2021.
738. Xu, Y., Bernard, A.: *Knowledge Value Chain: An Effective Tool to Measure Knowledge Value*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing”, 2010, vol. 23, nr 11, DOI: 10.1080/0951192X.2010.500677 (dostęp: 19.05.2025).
739. Yeoh P., *Environmental, Social and Governance (ESG) Laws, Regulations and Practices in the Digital Era*, Wolters Kluwer Legal 2022.
740. Żak M., *Pojęcie standardu prawnego w sieciowym systemie prawa*, „Przegląd Prawa Publicznego” 2019, nr 1, https://www.researchgate.net/publication/366920483_Mariola_Zak_Pojecie_standardu_prawnego_w_sieciowym_systemie_prawa_Przegląd_Praw_Publicznego_nr_12019 (dostęp: 10.06.2025).
741. Zheng R., *What Kind of Responsibility Do We Have for Fighting Injustice? A Moral-Theoretic Perspective on the Social Connections Model*, „Critical Horizons” 2019, t. 20, nr 2, <https://doi.org/10.1080/14409917.2019.1596202> (dostęp: 23.05.2025).
742. Znamierowski, Cz.: *O naprawie studiów prawniczych*, Warszawa 1938.

SPIS RYSUNKÓW i TABELI

Rysunek 1: Relacje między łańcuchami: działalności, wartości i dostaw.	12
Rysunek 2: Schemat mapowania misji.....	106
Rysunek 3: Model obwarzanka jako ramy zrównoważonego rozwoju.....	109
Rysunek 4: Model łańcucha wartości.....	130
Rysunek 5: Model powiązań między łańcuchami działań i łańcuchem wartości.	133
Rysunek 6: Wartość dodana w łańcuchu wartości sektora TCLF na poszczególnych etapach działalności.....	140
Rysunek 7: Łańcuch wartości w sektorze TCLF.	141
Rysunek 8: Relacje między filarami Wytycznych ONZ w świetle zasady Principled Pragmatism.....	167
Rysunek 9: Model strefy wpływów przedsiębiorstwa i gradacja odpowiedzialności względem interesariuszy.....	173

Rysunek 10: Filary UE w zakresie CSL.....	190
Rysunek 11: Ewolucja CSR.	201
Rysunek 12: Trójkąt zależności: relacja między responsibility, accountability i liability.....	207
Rysunek 13: Model „bezpiecznego portu” i „pewnych wraków” w ocenie ryzyka sankcji..	231
Rysunek 14: Poziom instytucjonalizacji obowiązku czujności w kluczowych obszarach regulacji na przykładzie Loi de vigilance.	240
Rysunek 15: Poziom instytucjonalizacji obowiązku Sorgfaltspflichten w kluczowych obszarach regulacji na przykładzie LkSG.	246

Tabela 1: Schemat wielopoziomowego rozumienia due diligence.	71
Tabela 2: Zestawienia atrybutów i zasad ładu korporacyjnego z zasadami OECD.....	94
Tabela 3: Różnorodność terminologiczna i zakres regulacji łańcuchów wartości w prawie Unii Europejskiej.....	116
Tabela 4: Różnice w podejściu do analizy łańcucha wartości: GCC a GVC.....	119
Tabela 5: Porównanie: łańcuch towarowy, globalny łańcuch towarowy i globalny łańcuch wartości.	121
Tabela 6: Struktura łańcucha wartości – klasyfikacja działań.	129
Tabela 7: Rozkład władzy w zależności od typu łańcucha wartości.....	134
Tabela 8: Due diligence i strefa wpływu (wg ISO 26000).....	173
Tabela 9: Kluczowe kroki środowiskowego due diligence zgodnie z Wytycznymi OECD..	184
Tabela 10: Porównanie Wytycznych ONZ, OECD i Deklaracji MOP.	186
Tabela 11: Rodzaje odpowiedzialności prawnej a podejście reaktywne i proaktywne.	211
Tabela 12: Obowiązki due diligence CSDDD w LkSG.	244
Tabela 13: Koncepcyjne uzasadnienia eksterytorialnego oddziaływania dyrektywy CSDDD.	256
Tabela 14: Obowiązki due diligence CSDDD w CSDDD.....	258
Tabela 15: Due diligence w państwach europejskich – przegląd regulacji.....	284
Tabela 16: Klasyfikacja przepisów UE dotyczących CSL.....	285