

# METODYKA PRACY PRAWNIKA IN-HOUSE

**redakcja naukowa Krzysztof Dzioba, Rafał Rybicki**

---

Krzysztof Dzioba, Mateusz Hendzel, Roman Koch  
Urszula Krokay, Olga Mędraś, Rafał Rybicki, Angelina Stokłosa  
Małgorzata Wilińska, Bartosz Ziemblicki

---



# METODYKA PRACY PRAWNIKA IN-HOUSE

redakcja naukowa Krzysztof Dzioba, Rafał Rybicki

---

Krzysztof Dzioba, Mateusz Hendzel, Roman Koch  
Urszula Krokay, Olga Mędraś, Rafał Rybicki, Angelina Stokłosa  
Małgorzata Wilińska, Bartosz Ziemblicki

---

Stan prawny na 3 września 2021 r.

Recenzent  
Dr hab. Arwid Mednis

Wydawca  
Monika Pawłowska

Redaktor prowadzący  
Joanna Tchorek

Opracowanie redakcyjne  
Agnieszka Witczak

Projekt okładek serii  
Wojtek Kwiecień-Janikowski, Przemek Dębowski

Poszczególne rozdziały napisali:  
Krzysztof Dzioba – rozdz. III, XI, XII  
Krzysztof Dzioba, Rafał Rybicki – rozdz. I, VIII  
Mateusz Hendzel – rozdz. VII  
Roman Koch – rozdz. IV  
Urszula Krokay – rozdz. X  
Olga Mędraś – rozdz. II, XIII  
Angelina Stokłosa – rozdz. VI  
Małgorzata Wilińska – rozdz. IX  
Bartosz Ziemblicki, Rafał Rybicki – rozdz. V

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021

ISBN 978-83-8246-554-9

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.  
Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

## SPIS TREŚCI

|                     |    |
|---------------------|----|
| Wykaz skrótów ..... | 13 |
| Wstęp .....         | 15 |

### CZĘŚĆ PIERWSZA

#### Prawnik *in-house* i jego rola w organizacji

#### Rozdział I

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| <b>Specyfika pracy prawnika <i>in-house</i></b> .....    | 19 |
| 1. Prawnik <i>in-house</i> – pozycja w organizacji ..... | 19 |
| 2. Zadania prawnika <i>in-house</i> .....                | 23 |
| 2.1. Doradztwo i opiniowanie .....                       | 23 |
| 2.1.1. Określenie stanu faktycznego .....                | 23 |
| 2.1.2. Założenia opinii .....                            | 24 |
| 2.1.3. Stan prawny .....                                 | 24 |
| 2.1.4. Wskazanie ryzyk .....                             | 25 |
| 2.1.5. Kryteria zmiany opinii .....                      | 26 |
| 2.1.6. Podsumowanie .....                                | 26 |
| 2.2. Obsługa korporacyjna .....                          | 26 |
| 2.3. Negocjacje i spory .....                            | 27 |
| 2.4. Reprezentacja .....                                 | 27 |
| 2.5. Szkolenia .....                                     | 28 |
| 2.6. <i>Compliance</i> .....                             | 29 |
| 3. Kluczowe kompetencje .....                            | 29 |
| 3.1. Czym są kompetencje? .....                          | 29 |
| 3.2. Wiedza .....                                        | 30 |
| 3.3. Umiejętności .....                                  | 31 |
| 3.4. Postawa .....                                       | 31 |
| 3.5. Podsumowanie .....                                  | 31 |
| 4. Klienci wewnętrzni .....                              | 32 |
| 4.1. Przygotowanie do współpracy .....                   | 32 |
| 4.2. Kluczowe grupy klientów .....                       | 34 |

## Rozdział II

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wycena ryzyka prawnego</b>                                | 36 |
| 1. Ryzyko prawne – zakres pojęciowy                          | 36 |
| 2. Ryzyko prawne a ryzyko braku zgodności                    | 43 |
| 3. Identyfikacja i pomiar ryzyka prawnego                    | 51 |
| 4. Rola prawnika wewnętrznego w zarządzaniu ryzykiem prawnym | 55 |

## Rozdział III

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Współpraca z kancelariami zewnętrznymi</b>                           | 59 |
| 1. Zagadnienia wstępne                                                  | 59 |
| 2. Rola prawnika <i>in-house</i> we współpracy z doradcami zewnętrznymi | 60 |
| 3. Wyzwania we współpracy                                               | 60 |
| 4. Umowa z doradcą                                                      | 64 |

## Rozdział IV

### Wykorzystanie nowoczesnych technologii w wewnętrznym dziale prawnym

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>prawnym</b>                                                                                                                           | 69 |
| 1. <i>Legal Tech</i> i nowoczesne technologie w pracy prawników wewnętrznych – wprowadzenie                                              | 69 |
| 1.1. Definicja i geneza <i>Legal Tech</i>                                                                                                | 69 |
| 1.2. Rozwiązania technologiczne jako odpowiedź na aktualne wyzwania dla wewnętrznych działów prawnych                                    | 70 |
| 1.3. Sztuczna inteligencja, <i>blockchain</i> , <i>robotic process automation</i> , <i>low code</i> i <i>no code</i> – wyjaśnienie pojęć | 71 |
| 1.3.1. Sztuczna inteligencja                                                                                                             | 72 |
| 1.3.2. <i>Blockchain</i>                                                                                                                 | 73 |
| 1.3.3. <i>No code</i> i <i>low code</i>                                                                                                  | 74 |
| 1.3.4. <i>Robotic process automation</i>                                                                                                 | 75 |
| 2. Obszary zastosowania rozwiązań technologicznych w dziale prawnym                                                                      | 76 |
| 2.1. Systemy do zarządzania cyklem życia umów                                                                                            | 76 |
| 2.2. Rozwiązania do automatyzacji dokumentów                                                                                             | 79 |
| 2.2.1. Analiza umów z wykorzystaniem technologii sztucznej inteligencji                                                                  | 80 |
| 2.2.2. Podpis elektroniczny                                                                                                              | 83 |
| 2.3. Systemy wspomagające zarządzanie działem prawnym                                                                                    | 85 |
| 2.4. Technologie wspomagające funkcje <i>compliance</i>                                                                                  | 87 |
| 3. Jak wdrażać technologie w dziale prawnym?                                                                                             | 89 |
| 3.1. Strategia wdrożenia technologii w dziale prawnym                                                                                    | 89 |
| 3.2. Analiza rynku i testy oprogramowania                                                                                                | 92 |
| 3.3. Efektywne wykorzystanie już dostępnych technologii                                                                                  | 94 |
| 4. Funkcje wspomagające wdrożenie, utrzymanie i korzystanie z nowoczesnych technologii w dziale prawnym                                  | 95 |
| 4.1. <i>Legal engineer</i> jako nowa funkcja w wewnętrznym dziale prawnym                                                                | 95 |

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2. <i>Legal operations</i> jako zespół wspomagający pracę działu prawnego przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii ..... | 96 |
| 5. Podsumowanie .....                                                                                                         | 97 |

## Rozdział V

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| <b>Prawnik jako menedżer</b> .....               | 98  |
| 1. Kompetencje menedżera działu prawnego .....   | 98  |
| 2. Zarządzanie pracownikami .....                | 99  |
| 3. Rekrutacja do działu prawnego .....           | 101 |
| 4. Rozwój zawodowy pracowników i szkolenia ..... | 104 |
| 5. Ocena pracowników działu prawnego .....       | 106 |
| 6. Motywowanie pracowników .....                 | 109 |

## CZĘŚĆ II

### Kluczowe obszary aktywności prawnika *in-house*

## Rozdział VI

### Obsługa korporacyjna ze szczególnym uwzględnieniem

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>spółki publicznej</b> .....                                                                                                                                                    | 115 |
| 1. Wprowadzenie .....                                                                                                                                                             | 115 |
| 2. Zadania prawnika wewnętrznego w zakresie obsługi korporacyjnej .....                                                                                                           | 118 |
| 2.1. Rozpoznanie pól działania oraz źródeł relacji prawnika <i>in-house</i> z piastunami i interesariuszami spółki w świetle struktury, formy prawnej oraz wielkości spółki ..... | 119 |
| 2.2. Relacje prawnika <i>in-house</i> z zarządem spółki .....                                                                                                                     | 123 |
| 2.3. Relacje prawnika <i>in-house</i> z organem nadzoru spółki .....                                                                                                              | 126 |
| 2.4. Relacje prawnika <i>in-house</i> z komitetami rady nadzorczej spółki .....                                                                                                   | 128 |
| 2.5. Relacje prawnika <i>in-house</i> z audytorem spółki .....                                                                                                                    | 129 |
| 2.6. Relacje prawnika <i>in-house</i> z udziałowcami spółki .....                                                                                                                 | 130 |
| 2.7. Rola prawnika <i>in-house</i> w zabezpieczeniu interesu spółki .....                                                                                                         | 133 |
| 2.8. Obsługa organów spółki przez prawnika <i>in-house</i> .....                                                                                                                  | 134 |
| 2.9. Obsługa korporacyjna spółek z grupy kapitałowej, w tym spółek zagranicznych, przez prawnika <i>in-house</i> .....                                                            | 138 |
| 3. Wyzwania prawnika <i>in-house</i> .....                                                                                                                                        | 142 |
| 3.1. Prawnik <i>in-house</i> jako pierwsze źródło informacji prawnej w spółce .....                                                                                               | 142 |
| 3.2. Prawnik <i>in-house</i> jako doradca biznesowy spółki .....                                                                                                                  | 144 |
| 3.3. Prawnik <i>in-house</i> jako powiernik zarządu spółki .....                                                                                                                  | 145 |
| 3.4. Rola prawnika <i>in-house</i> w czasie konfliktów między funkcjonariuszami spółki oraz między funkcjonariuszami a spółką .....                                               | 146 |

## Rozdział VII

### Zarządzanie zgodnością w przedsiębiorstwie jako wyzwanie stojące przed

|                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>nowoczesnym prawnikiem wewnętrznym</b> .....                                                                                                      | 148 |
| 1. Wprowadzenie do zarządzania zgodnością .....                                                                                                      | 148 |
| 1.1. Definicja, źródła wiedzy i geneza <i>compliance</i> .....                                                                                       | 149 |
| 1.2. Analiza ryzyka braku zgodności jako wstęp do systemu zarządzania zgodnością .....                                                               | 151 |
| 1.3. Umiejscowienie roli <i>compliance</i> w organizacji i nadanie jej odpowiednich ram .....                                                        | 153 |
| 2. Zgodność etyczna w organizacji .....                                                                                                              | 155 |
| 2.1. Kodeks etycznego postępowania jako wizytówka zgodności w organizacji .....                                                                      | 156 |
| 2.2. System zgłaszania i wyjaśniania nieprawidłowości, czyli jak przełamać stereotyp donosiiciela i zatroszczyć się o pracowników ....               | 157 |
| 2.3. Przeciwdziałanie naruszeniom prawa konkurencji oraz unikanie chaosu podczas kontroli lub innych czynności podejmowanych wobec organizacji ..... | 160 |
| 3. Bezpieczeństwo najważniejszych aktywów – informacji i danych .....                                                                                | 162 |
| 3.1. Jakie informacje i dane powinny być chronione oraz w jaki sposób? ....                                                                          | 163 |
| 3.2. Przetwarzanie i ochrona danych osobowych – krótkie odniesienie ....                                                                             | 164 |
| 3.3. Cyberbezpieczeństwo w organizacji .....                                                                                                         | 165 |
| 4. Przeciwdziałanie przestępstwom finansowym .....                                                                                                   | 166 |
| 4.1. Polityka antykorupcyjna .....                                                                                                                   | 166 |
| 4.2. Poznaj swoich kontrahentów, czyli jak uniknąć odpowiedzialności za cudze bezprawne działania .....                                              | 167 |
| 5. Podsumowanie i kierunki zarządzania zgodnością .....                                                                                              | 169 |

## Rozdział VIII

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| <b>Umowy i negocjacje</b> .....                    | 170 |
| 1. Prawnik <i>in-house</i> a umowy .....           | 170 |
| 1.1. Katalog niezbędnych wzorców .....             | 170 |
| 2. Stałe elementy umów .....                       | 172 |
| 2.1. Zakres .....                                  | 172 |
| 2.2. Płatności .....                               | 173 |
| 2.3. Odpowiedzialność .....                        | 174 |
| 2.3.1. Odpowiedzialność na zasadach ogólnych ..... | 175 |
| 2.3.2. Odpowiedzialność deliktowa .....            | 175 |
| 2.3.3. Odpowiedzialność kontraktowa .....          | 176 |
| 2.3.4. Praktyczne zagadnienia siły wyższej .....   | 177 |
| 2.3.5. Rola kar umownych .....                     | 178 |
| 2.3.6. Wskazówki w zakresie kar umownych .....     | 179 |
| 2.3.7. Ograniczenie odpowiedzialności .....        | 180 |
| 2.3.8. Poufność .....                              | 181 |



|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.4. Tajemnica przedsiębiorstwa .....                                       | 181 |
| 2.4.1. Wprowadzenie .....                                                   | 181 |
| 2.4.2. Umowa o zachowaniu poufności ( <i>Non-Disclosure Agreement</i> ) ... | 182 |
| 2.5. Rozwiązanie umowy .....                                                | 185 |
| 2.6. Podsumowanie .....                                                     | 186 |
| 3. Negocjacje .....                                                         | 187 |
| 3.1. Udział prawnika <i>in-house</i> w negocjacjach .....                   | 187 |
| 3.2. Przygotowanie do negocjacji .....                                      | 188 |
| 3.3. Prowadzenie negocjacji .....                                           | 189 |

## Rozdział IX

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Prawo pracy</b> .....                                                                                                    | 191 |
| 1. Rodzaje umów o pracę .....                                                                                               | 191 |
| 1.1. Umowa na okres próbny .....                                                                                            | 191 |
| 1.2. Umowa na czas określony .....                                                                                          | 193 |
| 1.3. Umowa na czas nieokreślony .....                                                                                       | 194 |
| 2. Ustanie stosunku pracy .....                                                                                             | 195 |
| 2.1. Porozumienie stron .....                                                                                               | 195 |
| 2.2. Oświadczenie jednej ze stron z zachowaniem okresu wypowiedzenia<br>(rozwązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem) .....  | 196 |
| 2.2.1. Wypowiedzenie dokonane przez pracodawcę .....                                                                        | 196 |
| 2.2.2. Wypowiedzenie dokonane przez pracownika .....                                                                        | 200 |
| 2.3. Oświadczenie jednej ze stron bez zachowania okresu wypowiedzenia<br>(rozwązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia) ..... | 200 |
| 2.3.1. Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy<br>pracownika (art. 52 k.p.) .....                                | 200 |
| 2.3.2. Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z przyczyn<br>niezawinionych przez pracownika (art. 53 k.p.) .....       | 208 |
| 2.3.3. Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia<br>przez pracownika (art. 55 k.p.) .....                                 | 208 |
| 2.4. Rozwiązanie umowy z upływem czasu, na jaki została zawarta .....                                                       | 210 |
| 2.5. Wygaśnięcie stosunku pracy .....                                                                                       | 210 |

## Rozdział X

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zarządzanie ochroną danych osobowych w przedsiębiorstwie</b> .....                                  | 213 |
| 1. Wprowadzenie: współczesne wyzwania związane z ochroną danych<br>osobowych w przedsiębiorstwie ..... | 213 |
| 2. Nawigacja w świecie ochrony danych: podstawowe pojęcia .....                                        | 215 |
| 3. Prawnik korporacyjny jako inspektor ochrony danych .....                                            | 217 |
| 3.1. Kiedy inspektora ochrony danych należy formalnie nominować? ....                                  | 217 |
| 3.2. Kto może być inspektorem ochrony danych? .....                                                    | 218 |
| 3.3. Szczególna pozycja inspektora ochrony danych .....                                                | 219 |
| 3.4. Zadania inspektora ochrony danych .....                                                           | 220 |

|                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5. Zadania prawnika korporacyjnego niezależne od roli inspektora danych osobowych .....                                                                           | 221 |
| 4. Metodyka pracy: twarde i miękkie umiejętności ułatwiające pracę w obszarze ochrony danych .....                                                                  | 221 |
| 4.1. Kluczowe elementy europejskiego systemu ochrony danych osobowych .....                                                                                         | 221 |
| 4.2. Jak radzić sobie z problemami interpretacyjnymi? .....                                                                                                         | 222 |
| 4.3. Jak efektywnie wspierać przedsiębiorstwo w obszarze zarządzania danymi osobowymi – kluczowe umiejętności .....                                                 | 223 |
| 5. Wybrane zagadnienia praktyczne .....                                                                                                                             | 225 |
| 5.1. Wewnętrzna dokumentacja – jak efektywnie stworzyć polityki .....                                                                                               | 225 |
| 5.1.1. Wskazanie podmiotu/podmiotów odpowiedzialnych .....                                                                                                          | 225 |
| 5.1.2. Podstawowe pojęcia .....                                                                                                                                     | 226 |
| 5.1.3. Zasady szkolenia pracowników .....                                                                                                                           | 226 |
| 5.1.4. Zasady tworzenia i utrzymywania rejestru czynności .....                                                                                                     | 226 |
| 5.1.5. Proces dokonywania oceny skutków przetwarzania danych dla nowych bądź zmodyfikowanych czynności, <i>privacy by design</i> czy domyślnej ochrony danych ..... | 227 |
| 5.1.6. Zasady przekazywania i udostępniania danych innym podmiotom .....                                                                                            | 227 |
| 5.1.7. Prawa podmiotów danych .....                                                                                                                                 | 227 |
| 5.1.8. Postępowanie w przypadku naruszeń ochrony danych .....                                                                                                       | 227 |
| 5.1.9. Retencja danych .....                                                                                                                                        | 228 |
| 5.1.10. Opis zabezpieczeń fizycznych, technicznych oraz organizacyjnych .....                                                                                       | 228 |
| 5.1.11. Zasady współpracy z Urzędem Ochrony Danych Osobowych .....                                                                                                  | 229 |
| 5.2. Tworzenie wewnętrznego rejestru czynności przetwarzania danych ...                                                                                             | 229 |
| 5.3. Ocena podstawy przetwarzania danych osobowych i jej konsekwencje .....                                                                                         | 230 |
| 5.4. Komunikacja z klientem lub konsumentem – kiedy i jak informować o przetwarzaniu danych? .....                                                                  | 232 |
| 5.5. Umowy powierzenia: prawne wymogi i sztuka negocjacji .....                                                                                                     | 234 |
| 5.6. Naruszenia ochrony danych – jak się przygotować? .....                                                                                                         | 239 |

## Rozdział XI

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>Prawo własności intelektualnej .....</b>            | <b>241</b> |
| 1. Wprowadzenie .....                                  | 241        |
| 2. Prawo autorskie .....                               | 241        |
| 2.1. Stosowanie praw autorskich w organizacji .....    | 242        |
| 2.2. Nabywanie praw autorskich .....                   | 242        |
| 2.2.1. Podstawy i zakres nabycia praw autorskich ..... | 243        |
| 2.2.1.1. Forma i zakres nabycia .....                  | 243        |

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.1.2. Wynagrodzenie .....                                                 | 244 |
| 2.2.1.3. Pola eksploatacji .....                                             | 245 |
| 2.2.2. Nabycie majątkowych praw autorskich od pracowników .....              | 246 |
| 2.2.2.1. Twórczość w ramach zadań pracownika .....                           | 246 |
| 2.2.2.2. Przyjęcie utworu .....                                              | 247 |
| 2.2.2.3. Czas na rozpowszechnienie utworu .....                              | 247 |
| 2.2.2.4. Pola eksploatacji .....                                             | 247 |
| 2.2.2.5. Wynagrodzenie prawnoautorskie na gruncie<br>prawa podatkowego ..... | 247 |
| 2.2.3. Nabycie autorskich praw majątkowych od usługodawców .....             | 248 |
| 3. Patenty, wzory przemysłowe, znaki towarowe .....                          | 250 |
| 3.1. Przedmiot ochrony .....                                                 | 250 |
| 3.2. Sposoby ochrony .....                                                   | 251 |
| 3.2.1. Patent .....                                                          | 251 |
| 3.2.2. Prawo ochronne .....                                                  | 252 |
| 3.2.3. Znak towarowy .....                                                   | 252 |

## Rozdział XII

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>Prawo podatkowe .....</b>                          | <b>254</b> |
| 1. Doradztwo podatkowe prawnika <i>in-house</i> ..... | 254        |
| 2. Prawo podatkowe .....                              | 255        |
| 2.1. CIT .....                                        | 255        |
| 2.1.1. Ceny transferowe .....                         | 256        |
| 2.2. PIT .....                                        | 256        |
| 2.3. VAT .....                                        | 257        |
| 2.4. Podatek od nieruchomości (RET) .....             | 258        |
| 2.5. Akcyza .....                                     | 259        |
| 3. Reprezentacja w postępowaniach .....               | 259        |
| 3.1. Kontrole podatkowe .....                         | 259        |
| 3.1.1. Organ kontrolny .....                          | 259        |
| 3.1.2. Wszczęcie kontroli podatkowej .....            | 260        |
| 3.1.3. Czynności kontrolne .....                      | 261        |
| 3.1.4. Obowiązki kontrolowanego .....                 | 263        |
| 3.1.5. Utrudnianie kontroli podatkowej .....          | 263        |
| 3.1.6. Protokół z kontroli .....                      | 264        |
| 3.2. Czynny żal .....                                 | 265        |
| 3.3. Wnioski o interpretację indywidualną .....       | 266        |
| 3.4. Postępowanie przed sądem administracyjnym .....  | 268        |

## Rozdział XIII

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Prawnik <i>in-house</i> w postępowaniu karnym .....</b>                | <b>270</b> |
| 1. Zagadnienia ogólne .....                                               | 270        |
| 2. Jaką rolę pełni oskarżyciel posiłkowy uboczny w procesie karnym? ..... | 273        |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. Prawnik wewnętrzny jako pełnomocnik oskarżyciela posiłkowego  |     |
| – problemy praktyczne .....                                      | 273 |
| 3.1. Pokrzywdzony – uprawnienia i rekomendowane wnioski .....    | 273 |
| 3.2. W jakich posiedzeniach pełnomocnik oskarżyciela posiłkowego |     |
| ma prawo wziąć udział? .....                                     | 274 |
| 3.3. Naprawienie szkody – o co zadbać .....                      | 275 |
| 3.4. Naprawienie szkody na ścieżce karnej – ograniczenia .....   | 277 |
| 3.5. Naprawienie szkody – zakaz kumulacji drogi cywilnej         |     |
| oraz karnej .....                                                | 279 |
| 3.6. Prawnik wewnętrzny jako pełnomocnik pokrzywdzonego          |     |
| a świadkowie będący pracownikami spółki .....                    | 280 |

## WZORY

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Załącznik nr 1                                                          |     |
| Wzór pełnomocnictwa na walnym zgromadzeniu .....                        | 285 |
| Załącznik nr 2                                                          |     |
| Wzór listy osób pełniących obowiązki zarządcze .....                    | 286 |
| Załącznik nr 3                                                          |     |
| Wzór listy insiderów .....                                              | 288 |
| Załącznik nr 4                                                          |     |
| Wzór umowy o pracę na okres próbny .....                                | 290 |
| Załącznik nr 5                                                          |     |
| Wzór umowy o pracę na czas określony .....                              | 291 |
| Załącznik nr 6                                                          |     |
| Wzór rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika .... | 292 |
| Załącznik nr 7                                                          |     |
| Wzór polityki antydyskryminacyjnej .....                                | 293 |

## WYKAZ SKRÓTÓW

### Akty prawne

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>k.c.</b>                 | – ustawa z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2020 r. poz. 1740 ze zm.)                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>k.k.</b>                 | – ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. z 2020 r. poz. 1444 ze zm.)                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>k.k.s.</b>               | – ustawa z 10.09.1999 r. – Kodeks karny skarbowy (Dz.U. z 2021 r. poz. 408 ze zm.)                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>k.p.</b>                 | – ustawa z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r. poz. 1320 ze zm.)                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>k.p.c.</b>               | – ustawa z 17.11.1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2020 r. poz. 1575 ze zm.)                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>k.p.k.</b>               | – ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 2021 r. poz. 534 ze zm.)                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>k.s.h.</b>               | – ustawa z 15.09.2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2020 r. poz. 1526 ze zm.)                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>pr. aut.</b>             | – ustawa z 4.02.1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. z 2021 r. poz. 1062)                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>RODO</b>                 | – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27.04.2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.Urz. UE L 119, s. 1)        |
| <b>rozporządzenie eIDAS</b> | – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 910/2014 z 23.07.2014 r. w sprawie identyfikacji elektronicznej i usług zaufania w odniesieniu do transakcji elektronicznych na rynku wewnętrznym oraz uchylające dyrektywę 1999/93/WE (Dz.Urz. UE L 257, s. 73)                                               |
| <b>rozporządzenie MAR</b>   | – rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 596/2014 z 16.04.2014 r. w sprawie nadużyć na rynku (rozporządzenie w sprawie nadużyć na rynku) oraz uchylające dyrektywę 2003/6/WE Parlamentu Europejskiego i Rady i dyrektywy Komisji 2003/124/WE, 2003/125/WE i 2004/72/WE (Dz.Urz. UE L 173, s. 1, ze zm.) |
| <b>u.r.p.</b>               | – ustawa z 6.07.1982 r. o radcach prawnych (Dz.U. z 2020 r. poz. 75 ze zm.)                                                                                                                                                                                                                                             |

## Czasopisma, publikatory urzędowe, zbiory orzecznictwa

|               |                                                                                          |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| AUWr          | – Acta Universitatis Wratislaviensis                                                     |
| Dz.U.         | – Dziennik Ustaw                                                                         |
| Dz.Urz. KNF   | – Dziennik Urzędowy Komisji Nadzoru Finansowego                                          |
| Dz.Urz. MRPiT | – Dziennik Urzędowy Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii                                |
| Dz.Urz. UE    | – Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej                                                    |
| KSAG          | – Kwartalnik Sądowy Apelacji Gdańskiej                                                   |
| MoP           | – Monitor Prawniczy                                                                      |
| OSA           | – Orzecznictwo Sądów Apelacyjnych                                                        |
| OSNC          | – Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Cywilna                                            |
| OSNKN         | – Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Kontroli Nadzwyczajnej i Spraw Publicznych         |
| OSNP          | – Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych |
| OSNwSK        | – Orzecznictwo Sądu Najwyższego w Sprawach Karnych                                       |
| OSP           | – Orzecznictwo Sądów Polskich                                                            |
| POSAG         | – Przegląd Orzecznictwa Sądu Apelacyjnego w Gdańsku                                      |

## Inne

|      |                                                                               |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| EBA  | – European Banking Authority (Europejski Urząd Nadzoru Bankowego)             |
| EROD | – Europejska Rada Ochrony Danych                                              |
| IBA  | – The International Bar Association (Międzynarodowe Stowarzyszenie Prawników) |
| IOD  | – inspektor ochrony danych                                                    |
| NSA  | – Naczelny Sąd Administracyjny                                                |
| UODO | – Urząd Ochrony Danych Osobowych                                              |
| SA   | – Sąd Apelacyjny                                                              |
| SN   | – Sąd Najwyższy                                                               |
| TSUE | – Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej                                  |
| WSA  | – Wojewódzki Sąd Administracyjny                                              |

## WSTĘP

Prawnik *in-house* to pojęcie wywodzące się z języka angielskiego, oznaczające prawnika wewnętrznego, zatrudnionego na stałe w danym przedsiębiorstwie (w przeciwieństwie do prawników z kancelarii zewnętrznych, z których usług korzysta się w razie potrzeby). Dynamiczny rozwój gospodarczy niejako wymusza na przedsiębiorstwach konieczność tworzenia i rozbudowywania własnych działów prawnych – zarówno ze względu na rosnące koszty zewnętrznej obsługi prawnej, jak i ze względu na fakt, że prawnik wewnętrzny, lepiej znający specyfikę działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo, jest w stanie w lepszy sposób odpowiedzieć na potrzeby biznesu. Samo dostarczenie kompetencji w zakresie określonej gałęzi prawa jest tylko jednym z elementów omawianej funkcji. Prawnik wewnątrz organizacji poza dysponowaniem wiedzą i doświadczeniem z obszaru swojej specjalizacji powinien także rozumieć mechanizmy biznesowe, potrzeby rynkowe oraz kwestie związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Znaczącą przewagą prawnika *in-house* nad doradcą zewnętrznym jest też jego znajomość danej organizacji i wzajemnych relacji między klientami wewnętrznymi, które niejednokrotnie mają wpływ na ustalanie priorytetów zadań oraz dynamikę wdrażania rozwiązań i reagowania na sytuacje kryzysowe. Ponadto tym, co odróżnia prawnika *in-house* od zewnętrznego usługodawcy, jest wiedza na temat konkretnego przedsiębiorstwa – jego produktów, miejsca na rynku, klientów i konkurencji, kierunków rozwoju, jego silnych i słabych stron. Stąd oczekiwania wobec wewnętrznego specjalisty do spraw prawnych są *de facto* dużo wyższe niż w stosunku do usługodawców. Zakres zadań i sposób ich realizacji stanowi odzwierciedlenie tych oczekiwań, a wraz z nimi powinna być kształtowana pozycja prawnika i przyznane mu środki do jej prawidłowego pełnienia.

Niniejsza książka kierowana jest do wszystkich osób, które związały swoją karierę zawodową z rolą prawnika wewnętrznego, ale także do osób, które dopiero rozważają podjęcie pracy w takim charakterze. Intencją autorów było z jednej strony przedstawienie specyfiki tej dość młodej na polskim rynku specjalizacji – przede wszystkim wyzwań, jakie czekają na osoby podejmujące się bycia prawnikiem *in-house*, ale też wskazanie najbardziej satysfakcjonujących stron takiej pracy, jakimi bez wątpienia są ściśle związanie z biznesem czy szerokie możliwości rozwoju, często nieosiągalne dla prawników kancelaryjnych, na których rynek wymusza często wąską specjalizację.

Temu poświęcona jest pierwsza część opracowania. Druga część książki jest praktycznym przewodnikiem po codziennej pracy prawnika *in-house* i może służyć jako kompendium wiedzy i realna pomoc w wykonywaniu jego zadań, czemu przysłużyć się mogą również zamieszczone w aneksie wzory.

Krzysztof Dzioba  
Rafał Rybicki



## CZĘŚĆ PIERWSZA

### **Prawnik *in-house* i jego rola w organizacji**



## Rozdział I

# SPECYFIKA PRACY PRAWNIKA *IN-HOUSE*

## 1. Prawnik *in-house* – pozycja w organizacji

Prawnik *in-house* nie jest odrębnym zawodem prawniczym, w takim sensie, w jakim dotyczy to radców prawnych czy adwokatów. Jest to raczej pewnego rodzaju rola w przedsiębiorstwie, a do jej wykonywania, w zależności od okoliczności i zapotrzebowania, zatrudnia się zarówno prawników z uprawnieniami zawodowymi, jak i aplikantów oraz absolwentów prawa niebędących członkami samorządów zawodowych. Zapotrzebowanie na pracę prawników wewnętrznych przejawiają najczęściej duże przedsiębiorstwa, zorganizowane na sposób korporacyjny<sup>1</sup>, co w bezpośredni sposób wynika ze skali ich działalności. Dwa główne modele współpracy przedsiębiorstw z prawnikami tworzącymi wewnętrzne działy prawne to zatrudnienie na podstawie umowy o pracę oraz umowa o świadczenie usług prawnych (tzw. model B2B). Wybór preferowanej formy zatrudnienia nie ma, w zasadzie, wpływu na codzienną pracę prawnika *in-house*, włączonego w struktury organizacyjne przedsiębiorstwa, i zależy głównie od przyjętego modelu biznesowego, a czasem – jak w przypadku adwokatów – wynika ze specyfiki zawodu. Nie ulega wątpliwości, że radcowie prawni mogą wykonywać swój zawód w ramach stosunku pracy (mówi o tym wprost art. 8 ust. 1 u.r.p.<sup>2</sup>), niemniej jednak ich zatrudnianie odbywać się powinno na zasadach nieco innych od zatrudniania pozostałych pracowników. Przede wszystkim, zgodnie z treścią art. 9 ust. 1 u.r.p., radca prawny wykonujący zawód w ramach stosunku pracy powinien zajmować samodzielne stanowisko podległe bezpośrednio kierownikowi jednostki organizacyjnej. Przez „kierownika jednostki organizacyjnej” rozumieć należy w przypadku spółek (a to właśnie przedsiębiorstwa zorganizowane w formie spółek najczęściej zatrudniają prawników *in-house*) zarząd lub wspólników

---

<sup>1</sup> „Korporacja” jako określenie dużego przedsiębiorstwa (niezależnie od jego formy prawnej), najczęściej operującego w skali wykraczającej poza granice jednego kraju, nie ma definicji legalnej, jest jednak używane powszechnie w praktyce i doktrynie prawa gospodarczego. Zob. np. B. Ziemblicki, *Status korporacji transnarodowych w prawie międzynarodowym*, Warszawa 2020, s. 1–11.

<sup>2</sup> Ustawa z 6.07.1982 r. o radcach prawnych, Dz.U. z 2020 r. poz. 75 ze zm.

prowadzących sprawy spółki. *De facto* nie zawsze (a nawet rzadko) możliwe jest takie zorganizowanie struktury przedsiębiorstwa, by każdy zatrudniany w nim radca prawny mógł podlegać służbowo bezpośrednio pod zarząd – na zatrudnienie prawników wewnętrznych mogą sobie pozwolić głównie większe przedsiębiorstwa, często zatrudniające setki, a nawet tysiące osób, a co za tym idzie posiadające rozbudowaną strukturę organizacyjną. O ile więc nie sprawia problemu podporządkowanie bezpośrednio zarządowi szefa (dyrektora, kierownika) działu prawnego, o tyle pozostali pracownicy takiego działu, nawet jeśli sami są radcami prawnymi, najczęściej będą strukturalnie podlegać już szefowi działu, a nie zarządowi. Jest to powszechna praktyka, choć stoi ona w sprzeczności z literalnym brzmieniem ustawy o radcach prawnych. Co prawda zgodnie z art. 9 ust. 2 u.r.p., jeżeli jednostka organizacyjna zatrudnia dwóch lub więcej radców prawnych, jednemu z nich powierza się koordynację pomocy prawnej w tej jednostce – jednak nie można tego przepisu rozumieć w ten sposób, że radca, któremu powierzono koordynację pomocy prawnej, może być zwierzchnikiem pozostałych radców prawnych zatrudnionych w przedsiębiorstwie<sup>3</sup>. Co ciekawe, w przypadku zatrudniania radców prawnych przez organy państwowe lub samorządowe radca prawny może być zatrudniony w „wyodrębnionej komórce lub jednostce organizacyjnej” (co odpowiadać będzie właśnie działowi prawnemu w przedsiębiorstwie) i podlegać jej kierownikowi. Ze względu na archaiczność regulacji ustawy o radcach prawnych w tym zakresie *de lege ferenda* postulować należałoby uelastycznienie przepisów w tym zakresie. Bardzo często też radca prawny zatrudniony na niezależnym stanowisku będzie podlegać menedżerowi (dyrektorowi) odpowiedzialnemu za kwestie administracyjne lub *compliance*. Nie musi to jednak oznaczać naruszenia wymogów dotyczących niezależności<sup>4</sup>. Ocena tego elementu będzie każdorazowo zależała od sposobu przydzielania zadań, sposobu ich realizacji oraz formalnych i nieformalnych narzędzi wpływania na prawnika.

W odróżnieniu od radców prawnych, adwokatów obowiązuje bezwzględny zakaz wykonywania zawodu w przypadku pozostawania w stosunku pracy<sup>5</sup>. Zakaz ten wynika wprost z ustawy – Prawo o adwokaturze (art. 4b), a jego złamanie uznawane jest za rażące naruszenie prawa, skutkujące zazwyczaj wydaleniem z zawodu<sup>6</sup>. W związku z tym adwokat chcący podjąć pracę w charakterze prawnika *in-house* ma do wyboru dwie możliwości – albo związanie się z zatrudniającym go przedsiębiorstwem umo-

<sup>3</sup> Zob. T. Niedziński, *Zatrudnienie radcy prawnego w jednostce samorządu terytorialnego*, „Finanse Komunalne” 2014/5, s. 13–20.

<sup>4</sup> Egzekwowanie przez radcę prawnego tej niezależności nie powinno być uznane za wejście w konflikt z pracodawcą, uzasadniający rozwiązanie stosunku pracy (por. wyrok Sądu Okręgowego w Tarnowie z 29.11.2018 r., IV Pa 38/18, LEX nr 2775370).

<sup>5</sup> Jedyny wyjątek przewidziany ustawą to zatrudnienie w charakterze pracownika naukowego lub naukowo-dydaktycznego (art. 4b ust. 3 ustawy z 26.05.1982 r. – Prawo o adwokaturze, Dz.U. z 2020 r. poz. 1651 ze zm.).

<sup>6</sup> Zob. B. Adamiak, *Glosa do wyroku NSA z 20.04.2012 r., II GSK 395/11*, OSP 2013/3, poz. 28.

wą o stałą współpracę, albo zawieszenie wykonywania zawodu, co umożliwia podjęcie zatrudnienia na podstawie umowy o pracę.

W wewnętrznych działach prawnych zatrudnienie znajdują także prawnicy bez tytułów zawodowych radcy bądź adwokata – zarówno aplikanci, jak i osoby nieprzynależące do żadnego z samorządów zawodowych. Ścieżka kariery prawnika *in-house* jest coraz częstszym wyborem absolwentów studiów prawniczych, którzy nie decydują się na podjęcie aplikacji – umożliwia ona bowiem uczestnictwo w ciekawych projektach biznesowych na równi z prawnikami posiadającymi tytuł zawodowy, w odróżnieniu od pracy w kancelariach, gdzie osoby bez uprawnień zawodowych z natury rzeczy znajdują się muszą w hierarchii służbowej niżej od kolegów będących członkami samorządów.

Od strony organizacyjnej pozycja prawnika będzie zależna od specyfiki potrzeb danego podmiotu w zakresie doradztwa prawnego, od jego wielkości i kompetencji samego specjalisty. Każde z rozwiązań niesie ze sobą wiele możliwości, ale również wyzwań, które będą wymagać elastyczności i rozwoju wielu umiejętności wykraczających poza katalog zwyczajowo kojarzony z zawodem prawnika.

Pierwszym, często spotykanym, modelem zatrudnienia prawnika w organizacji jest powołanie go na niezależne stanowisko. W pierwszym rzędzie związane jest to z faktem, że wiele organizacji nie potrzebuje rozbudowanych działów prawnych lub nie jest w stanie ich utrzymać. Bieżąca działalność w takich podmiotach wymaga jednak konsultacji w zakresie, w jakim obecność specjalisty do spraw prawnych jest wskazana, a korzystanie z usług zewnętrznej kancelarii jest mniej opłacalne lub utrudnione technicznie (np. w związku z podróżami służbowymi związanymi z realizacją zadań). Od prawnika na niezależnym stanowisku oczekuje się rozległej wiedzy na temat możliwie jak najszerszego katalogu gałęzi prawa. Sama obecność prawnika w organizacji zachęca do kierowania w jego stronę zapytań często wykraczających poza pierwotnie określone ramy tego stanowiska. W praktyce będzie to dotyczyć przede wszystkim zagadnień z zakresu prawa spółek handlowych, prawa cywilnego, prawa pracy czy prawa podatkowego.

Od osoby na tym stanowisku wymaga się przede wszystkim rozległej wiedzy prawniczej, umiejętności radzenia sobie z wieloma projektami jednocześnie, działania pod presją czasu oraz umiejętności komunikacyjnych. Takie miejsce w organizacji będzie powodować, że prawnik w praktyce będzie wchodził w interakcje ze wszystkimi klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Bolączką wielu organizacji tworzących pozycję niezależnego specjalisty do spraw prawnych jest trudność w precyzyjnym określeniu zakresu jego zadań. O ile istnienie działu prawnego wymusza uregulowanie kanałów komunikacji i sposobu realizacji zadań przez taki zespół, o tyle niezależny specjalista w wielu przypadkach będzie musiał te kwestie w praktyce regulować sam. Stąd konieczne jest znalezienie balansu pomiędzy elastycznym podejściem do swojej roli

i zakresu wsparcia interesariuszy a asertywnością w stawianiu granic zaangażowania wykraczającego poza kompetencje prawnika.

Kolejnym i najbardziej typowym miejscem pracy prawnika będzie wewnętrzny dział prawny. Wbrew pozorom istnienie takiego działu nie jest już w naszych czasach oczywistością. Coraz częściej nawet w dużych organizacjach nie funkcjonują działy zajmujące się tylko i wyłącznie kwestiami prawnymi. Jeżeli takie jednostki istnieją, to głównie w podmiotach, które w ramach prowadzonej działalności muszą wykonywać czynności wymagające nadzoru prawnego. Będzie to dotyczyć na przykład deweloperów, spółek funkcjonujących na rynku finansowym czy podmiotów działających w ramach grup kapitałowych<sup>7</sup>.

Klasyczny dział prawny ma strukturę hierarchiczną, charakteryzującą się jasnym podziałem zadań, wymogami w zakresie wiedzy specjalistycznej oraz opracowaną i wdrożoną procedurą weryfikacji podejmowanych przez prawników działań. Dział prawny może liczyć od kilku do kilkunastu osób i składać się z wielu wewnętrznych zespołów. Kluczowe obszary specjalizacji, jakie można spotkać w działach prawnych, to prawo pracy, obsługa korporacyjna, wsparcie kontraktowe. Struktura działu prawnego wymaga więc od osoby prowadzącej taki zespół nie tylko wiedzy prawniczej, ale również szeregu umiejętności dotyczących zarządzania zespołem i zarządzania projektami oraz kompetencji przywódczych<sup>8</sup>. Od osób pracujących w dziale prawnym niepełniących funkcji menedżerskiej oczekuje się przede wszystkim dokładności, terminowej realizacji zadań, umiejętności pracy w zespole oraz radzenia sobie z wieloma projektami jednocześnie.

Swoistą odmianą indywidualnego stanowiska prawnika jest pozycja w określonym dziale funkcyjnym danego podmiotu. Dotyczyć to może przede wszystkim działów administracyjnych, obsługi klienta czy zarządzania zasobami ludzkimi. Tu również muszą być zachowane elementy zapewniające niezależność prawnikowi. Od osoby zatrudnionej w takim dziale wymagane jest posiadanie wiedzy specjalistycznej i doświadczenia w danym obszarze. Poza tym niezbędna jest dokładność, komunikatywność i podejście biznesowe rozumiane przede wszystkim jako nastawienie na rozwiązanie.

---

<sup>7</sup> Działy prawne pojawiają się również w podmiotach publicznych i spółkach Skarbu Państwa ze względu na konieczność zachowania wysokich standardów prawnych zarówno w kwestiach wewnętrznych, organizacyjnych, jak i zewnętrznych, jednakże zagadnienia pracy prawnika w podmiotach publicznych wychodzą poza zakres niniejszej publikacji ze względu na odmienną specyfikę tego sektora, wynikającą z przepisów szczegółowych.

<sup>8</sup> Omówienie roli prawnika jako menedżera znajduje się w rozdziale V.

## 2. Zadania prawnika *in-house*

Niezależnie od miejsca prawnika w organizacji katalog jego zadań w większości przypadków będzie podobny, spójny. Różnić będzie się natomiast rozłożenie akcentów i czasu poświęconego na poszczególne czynności. Poniżej przedstawiony katalog zadań prawnika *in-house* nie ma charakteru zamkniętego, skupia się na najważniejszych czynnościach, które stanowią podstawy określenia wymogów dotyczących działania i zachowania prawnika w oparciu o oczekiwania organizacji.

### 2.1. Doradztwo i opiniowanie

Podstawowymi zadaniami prawnika w organizacji są opiniowanie i doradzanie w zakresie podejmowanych działań, planowanych projektów czy potencjalnych sporów. Może mieć to charakter doraźnego odpowiadania na pojawiające się pytania w toku prac projektowych, wskazywanie ograniczeń na etapie planowania lub – co najczęstsze – wskazywanie konsekwencji zdarzeń, które już miały miejsce. Niezależnie od scenariusza każda opinia specjalisty do spraw prawnych powinna opierać się na tym samym schemacie i mieścić się w tych samych ramach. Zaproponowany poniżej model zarówno spełnia kryteria dotyczące standardów pracy prawnika, jak również pozwala na praktyczne wykorzystanie takiej opinii w organizacji.

#### 2.1.1. Określenie stanu faktycznego

Jednym z podstawowych problemów dotyczących doradztwa prawnego, czy to w ramach organizacji, czy też świadczenia usług, jest prawidłowe określenie, jakie okoliczności powinny podlegać konkretnej ocenie prawnej. Z praktycznego punktu widzenia trzeba wskazać, że duża część ocen pracy prawnika wynika z faktu, że przedstawiona przez niego opinia lub porada albo jest zbyt ogólnikowa, albo nie obejmuje kwestii, których osoba zamawiająca taką opinię samodzielnie nie wskazała. A co za tym idzie, zastosowanie praktyczne takiej porady jest niemożliwe, jest ona bowiem niekompletna. Można spotkać się z sytuacją, w której klient wewnętrzny nie wie, jakie zadać prawnikowi pytanie, ponieważ nie dysponuje odpowiednią wiedzą pozwalającą na dokonanie oceny w tym zakresie, natomiast prawnik nie podda analizie obszarów niewskazanych przez klienta, brak mu bowiem wiedzy o działaniu organizacji i konsekwencjach biznesowych danego działania. Stąd rolą prawnika *in-house* w ramach wydawanych opinii i doradztwa jest przede wszystkim prawidłowe zdiagnozowanie stanu faktycznego, z uwzględnieniem otoczenia organizacyjnego, którego ono dotyczy. Dla przykładu – planowanie sporu procesowego musi brać pod uwagę zaangażowanie poszczególnych osób i działów w przygotowanie i prowadzenie sprawy. A to jest często powiązane ze zmianami poziomu natężenia pracy w ciągu roku kalendarzowego. Prawnika może więc udzielić porady, której zastosowanie w praktyce będzie

wymagać zaangażowania sił i środków w organizacji, którymi może ona w danym okresie po prostu nie dysponować.

Od strony formalnej stan faktyczny powinien być potwierdzony na piśmie, sama opinia powinna zawierać jego opis i wskazywać źródła uzyskanych informacji – materialne i osobowe. W przypadku niepełnego stanu faktycznego, w związku z brakiem informacji lub niepewnością zdarzenia przyszłego, konieczne jest zawarcie informacji, czego dana analiza nie obejmuje i jakie jej elementy powinny zostać uzupełnione na dalszych etapach projektu.

### 2.1.2. Założenia opinii

Po ustaleniu stanu faktycznego konieczne jest jego potwierdzenie z osobami zainteresowanymi oraz zaprezentowanie założeń przyjętych przez prawnika w opinii bądź propozycji rozwiązań. Chodzi tu o takie czynniki, jak na przykład: czas potrzebny na wdrożenie danego rozwiązania, jego koszt, potencjalne ryzyka czy zaangażowanie organizacyjne. Wskazanie tych przesłanek na początku pracy prawnika pozwala ją ukierunkować i często uniknąć przygotowywania analiz, które nie będą nawet brane pod uwagę przez osoby zainteresowane, jako biznesowo nierealne lub nieopłacalne. Ponadto opinie prawne są składową szerszych prac koncepcyjnych, stąd powinny podlegać tym samym kryteriom oceny. Dla przykładu: jeżeli organizacja gotowa jest zaakceptować wysokie koszty w zamian za szybką realizację projektu, opinia prawnika powinna brać te wytyczne pod uwagę. Może to dotyczyć wyboru pomiędzy powołaniem nowej spółki-córki a nabyciem spółki *off-the-shelf* w ramach przekształceń wewnątrzgrupowych.

Omawiane założenia zawsze powinny mieć formę pisemną, zawierać informację o swoim źródle oraz zostać potwierdzone przez osoby decyzyjne.

### 2.1.3. Stan prawny

W zależności od typu opinii jej elementem powinno być wskazanie analizowanego dokumentu oraz w razie potrzeby kluczowych przepisów prawa dotyczących danej kwestii. Często dla klienta biznesowego wymienienie przepisów ustawy czy dołączenie do pisma (lub korespondencji elektronicznej) danej umowy może być uznane za nadmiarowe. Jest to jednak element wysoce zalecany. Po pierwsze, realizuje postulat retencji wiedzy w organizacji. W razie zmiany osobowej na stanowisku prawnika pozwala określić źródło danej porady. Oszczędza to również wiele pracy w razie rekonstrukcji po upływie dłuższego czasu i pozwala na uniknięcie ponownej analizy i poszukiwania właściwych przepisów. Po drugie, może być dowodem w razie konieczności wykazania dołożenia przez prawnika należytej staranności w przygotowaniu danej opinii. Po trzecie, stanowi element edukacyjny, pogłębiający zrozumienie zagadnień prawnych w organizacji.



### 2.1.4. Wskazanie ryzyk

Przedmiotem opinii mogą być zdarzenia przeszłe i ich obecne efekty lub zdarzenia przyszłe, które dopiero znajdują się w fazie planowania. W obu przypadkach stałym elementem jest wskazanie konsekwencji i ryzyk prawnych związanych z daną okolicznością lub działaniem. Jako konsekwencje rozumieć należy takie sytuacje, które mają charakter pewny. Dotyczy to na przykład opodatkowania wynikającego wprost z przepisów, związanego z konkretnym scenariuszem. Ryzyko natomiast jest sytuacją hipotetyczną, która może wystąpić, nie jest to jednak pewne.

Przedstawienie ryzyk w opinii zawsze powinno opierać się na dwóch płaszczyznach: dotkliwości i prawdopodobieństwa wystąpienia. Na przykład wejście w konflikt z klientem spółki może być obarczone dużym ryzykiem kontynuacji sporu na drodze sądowej, jednak w świetle bieżącego orzecznictwa ryzyko przegranego procesu może być niewielkie (duże prawdopodobieństwo, małe ryzyko). Z drugiej strony ograniczenie odpowiedzialności podwykonawcy w umowie może wiązać się z wysokim ryzykiem finansowym po stronie organizacji, jednak liczba warunków, jakie musiałyby być spełnione do jej wystąpienia, sprawia, że jest to sytuacja prawie wyłącznie hipotetyczna (małe prawdopodobieństwo, duże ryzyko). Takie przedstawienie analizy prawnej pozwala osobom decyzyjnym kalkulować potencjalne konsekwencje w ramach danego projektu, przygotować się do negocjacji czy podejmować decyzje w szybko zmieniającej się sytuacji biznesowej. Od prawnika wymaga to jednak nie tylko znajomości przepisów, ale i stałego monitorowania praktyki rynkowej, działania organów kontrolnych czy orzecznictwa. Dotyczyć to będzie na przykład kwestii podatkowych, w których nawet bez zmiany treści przepisów mogą następować zmiany w zakresie wykładni wyrażanej w interpretacjach indywidualnych prawa podatkowego lub w wyniku przyjęcia przez Naczelný Sąd Administracyjny uchwały w zakresie kwestii dotychczasowo spornej. Innym przykładem może być zmiana podejścia do ochrony danych osobowych i ujednolicenie stanowisk organów w ramach całej Unii Europejskiej. Od strony praktycznej będzie to oznaczać, że prawnik *in-house* powinien aktualizować wydawane przez siebie opinie w razie zmiany parametrów danego ryzyka. Jego działanie na rzecz organizacji nie ma bowiem charakteru punktowego, jak często dzieje się w przypadku zaangażowania specjalisty z zewnątrz. Jego wsparcie musi mieć więc charakter stały i ewoluować wraz z organizacją i jej potrzebami. W przypadkach gdy ocena ryzyka odgrywa kluczową rolę, poza sporządzeniem analizy prawnej konieczne będzie również monitorowanie przez prawnika stanu projektu, jego zmian czy zakończenia<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Więcej na temat oceny ryzyka prawnego zob. w rozdziale II.

### 2.1.5. Kryteria zmiany opinii

Biorąc pod uwagę potencjalne zmiany w zakresie danej opinii, wskazane jest określenie katalogu okoliczności, które mogą mieć wpływ na zmianę przedstawionej analizy. Może to dotyczyć zmian terminów realizacji danych czynności lub rozszerzenia zakresu realizowanego projektu. Na przykład opinia dotycząca powierzenia przetwarzania danych osobowych będzie każdorazowo uzależniona od typu danych i czynności przetwarzania, dlatego zmiana ich katalogu powinna być każdorazowo oceniana od strony prawnej. Zawarcie takich informacji w opinii pozwala na podzielenie się przez prawnika odpowiedzialnością za aktualność porady oraz buduje w odbiorcach świadomość elementów kluczowych dla oceny prawnej i związanych z nimi ryzyk. Ma to znaczenie o tyle, że często nieistotne od strony biznesowej kwestie mogą mieć duże znaczenie z prawnego punktu widzenia – jak na przykład czynniki wpływające na okres przedawnienia roszczeń czy formy doręczeń pomiędzy stronami umowy.

### 2.1.6. Podsumowanie

Choć wskazane elementy opinii prawnej mogą kojarzyć się przede wszystkim z rozbudowanymi analizami, powinny jednak być elementami każdej porady, w tym nawet porady udzielanej w sprawach nieskomplikowanych. W razie wsparcia w formie innej niż pisemna wskazane jest również zawarcie go na piśmie i przekazanie osobom zainteresowanym, chociażby w formie notatki. Sugerowane jest na przykład przesyłanie po każdej rozmowie telefonicznej lub spotkaniu krótkiego podsumowania. Służy to zabezpieczeniu prawnika, który w razie wątpliwości będzie mógł wskazać konkretną treść porady i zakres otrzymanych informacji będących podstawą jej udzielenia, oraz wspomaga procesy uczenia się w organizacji.

## 2.2. Obsługa korporacyjna

Szerzej omówiona w dalszej części tego opracowania<sup>10</sup> obsługa korporacyjna skupia się na realizacji obowiązków formalnych dotyczących funkcjonowania organizacji. Niezależnie od tego, czy będzie chodzić tu o spółkę prawa handlowego, działalność gospodarczą prowadzoną przez osobę fizyczną czy organizację pozarządową, rola prawnika będzie obejmować przede wszystkim:

- określenie obowiązków wynikających z przepisów,
- określenie osób odpowiedzialnych w organizacji za ich spełnienie,
- ustalenie zasad współpracy i zakresu obowiązków samego prawnika (na przykład, w jakim zakresie odpowiada on za przygotowanie wniosków rejestrowych

---

<sup>10</sup> Zob. rozdział VI.

- czy tylko zbiera informacje, czy sporządza te wnioski, kto zatwierdza treść tak sporządzonych dokumentów),
- monitorowanie zmian regulacyjnych i przekazywanie informacji o nich osobom, których te zmiany dotyczą na płaszczyźnie praw i odpowiedzialności.

Szczegółowy zakres obowiązków w tym obszarze będą regulować ustawy szczególne dotyczące danego typu działalności. W zakresie tych zadań prawnik powinien wykazać się dbałością o detale oraz asertywnością w relacjach z osobami odpowiedzialnymi. Obowiązki związane z obsługą korporacyjną są zazwyczaj traktowane przez pracowników organizacji jako dodatkowe i niezwiązane w wielu przypadkach z ich głównymi zadaniami. Stąd po stronie prawnika będzie występować konieczność proaktywnego działania i mobilizowania w celu terminowego i pełnego realizowania przez organizację nałożonych przepisami obowiązków.

### 2.3. Negocjacje i spory

Pojęcie negocjacji w pracy prawnika *in-house* może mieć bardzo szerokie znaczenie. Będzie to dotyczyć przede wszystkim zawierania umów z kontrahentami – szerzej omówionego w dalszej części opracowania<sup>11</sup>. Polubowne rozstrzyganie sporów w drodze negocjacji może dotyczyć jednak również każdego innego obszaru działalności organizacji tam, gdzie finalne rozwiązanie musi znaleźć swój wyraz w porozumieniu natury prawnej. W relacjach wewnętrznych obejmuje to na przykład kwestie pracownicze, indywidualne i zbiorowe, spory pomiędzy wspólnikami spółki a jej organami, a w relacjach zewnętrznych – arbitraż oraz mediacje biznesowe. W tym zakresie prawnik musi umieć wykazać się asertywnością i niezależnością. Kluczowe jest też zadbanie o wykreowanie przez organizację i samego prawnika niezbędnego autorytetu pełnionej przez niego funkcji.

### 2.4. Reprezentacja

Z obszarem odpowiedzialności prawnika *in-house* dotyczącym sporów łączy się również ich prowadzenie na drodze sądowej – reprezentacja przed sądami gospodarczymi, w sprawach cywilnych, przed sądami administracyjnymi czy nawet w sprawach karnych. W sytuacji, w której organizacja nie zdecyduje się na skorzystanie z usług zewnętrznego specjalisty, do zadań prawnika *in-house* będzie należało: przygotowanie się do sprawy sądowej, zebranie niezbędnych informacji wewnątrz organizacji, ustalenie strategii procesowej z osobami decyzyjnymi, przygotowanie świadków i stron do składania wyjaśnień, przygotowanie dokumentów w toku postępowania i sama reprezentacja. Należy przy tym zaznaczyć, że dość powszechną praktyką jest,

<sup>11</sup> Zob. rozdział VIII.

nawet w przypadku organizacji dysponujących rozbudowanymi działami prawnymi, powierzanie obsługi procesów sądowych kancelariom zewnętrznym, specjalizującym się w danej tematyce. W takim wypadku kluczowym zadaniem prawnika *in-house* będzie odpowiednie przygotowanie organizacji do procesu oraz bieżący nadzór nad czynnościami podejmowanymi przez kancelarię.

Poza sporami sądowymi prawnik *in-house* może działać w imieniu organizacji także w postępowaniach administracyjnych i podatkowych. Do przykładów omówionych w niniejszym opracowaniu należy zaliczyć między innymi reprezentację w zakresie ochrony danych osobowych oraz w sprawie wniosku o wydanie interpretacji indywidualnej prawa podatkowego czy w trakcie kontroli podatkowej. Niezależnie od samego przedmiotu danego postępowania, to na prawniku będzie spoczywać ciężar zebrania niezbędnych informacji i skompletowania dokumentacji, choć samo operacyjne działanie będzie wchodzić w zakres obowiązków osób pracujących w poszczególnych działach organizacji. Jednak sprawdzenie kompletności i adekwatności dokumentacji będzie leżało po stronie reprezentującego podmiot prawnika i będzie podlegać ocenie pod kątem dołożenia przez niego należytej staranności. Dlatego od osoby pełniącej tę funkcję wymagane będą przede wszystkim dbałość o szczegóły i skrupulatność.

## 2.5. Szkolenia

Budowanie świadomości prawnej w organizacji również należy do obszaru odpowiedzialności prawnika *in-house*. Często nie jest to wprost wymienione wśród jego obowiązków, przejawia się jednak w zakresie realizowanych przez niego zadań. Przede wszystkim będzie to dotyczyć prowadzenia szkoleń i warsztatów. Część z nich będzie związana z wymaganiami nałożonymi przez przepisy. Może to dotyczyć na przykład szkoleń antydyskryminacyjnych w zakresie prawa pracy lub aktualizacji wiedzy na temat ochrony danych osobowych. Część natomiast będzie odpowiadać na bieżące potrzeby organizacji, obejmujące na przykład zmiany w przepisach branżowych. W obu tych przypadkach prawnik powinien współpracować z osobami odpowiedzialnymi w organizacji za edukację, rozpoznanie potrzeb pracowników w danym obszarze oraz przygotowanie techniczne takiego wydarzenia. Jednocześnie to po stronie prawnika pozostaje obowiązek sygnalizowania konieczności przeprowadzenia danego szkolenia. Do niego będzie należeć więc monitorowanie zmian w prawie i jego stosowaniu. Działy HR bowiem nie w każdej organizacji mają osobę odpowiedzialną za analizę otoczenia prawnego pod tym kątem i tę lukę musi uzupełnić sam prawnik *in-house*.

Niezależnie od samych szkoleń, działania prawnika powinny być w ramach każdej interakcji z klientami wewnętrznymi nastawione na przekazywanie wiedzy prawniczej. Podstawy prawa nie są niestety obligatoryjnym elementem programów kształcenia w szkołach i uniwersytetach. Stąd pierwszym krokiem ze strony prawnika musi być zbudowanie siatki pojęciowej, która pozwoli na efektywną komunikację z intere-

sariuszami. Kolejnym krokiem jest wskazywanie *ratio legis* stojącego za przepisami, które mają wpływ na uwagi, opinie i działania prawnika w stosunku do zadań realizowanych przez organizację. Wymaga to od osoby na tym stanowisku posiadania wielu umiejętności interpersonalnych, ze zdolnością dostosowania komunikatu do różnego typu odbiorców na czele. Język prawniczy stanowi poważną barierę w budowaniu relacji, stąd zdolność wyjaśniania za pomocą analogii, przykładów i schematów staje się niezbędnym narzędziem w codziennej pracy prawnika *in-house*. Inwestowanie czasu i wysiłku w budowanie świadomości obowiązków prawnych i konsekwencji związanych z ich naruszeniem jest długookresową inwestycją, pozwalającą na dalszych etapach współpracy eliminować konieczność odpowiedzi na wiele pytań i jednocześnie uczula na konieczność zasięgnięcia porady prawnika.

## 2.6. Compliance

Rola prawnika jako *compliance officer* została omówiona szczegółowo w dalszej części tego opracowania (rozdział VII). Jest to funkcja, która w dużym stopniu pokrywa się ze stereotypem prawnika jako osoby stojącej na straży przestrzegania procedur i minimalizacji ryzyk. Również w tym przypadku będzie to wymagać od organizacji i od samego prawnika zbudowania autorytetu i niezależnej pozycji gwarantującej możliwość realizacji tych zadań w sposób obiektywny i we współpracy z klientami wewnętrznymi.

## 3. Kluczowe kompetencje

### 3.1. Czym są kompetencje?

Jak widać, zadania stojące przed prawnikiem *in-house* pozwalają na określenie szeregu kompetencji zawodowych, jakimi powinna dysponować osoba na tym stanowisku. Kompetencje są wypadkową umiejętności, wiedzy i postawy<sup>12</sup>. W zależności od miejsca prawnika w organizacji nacisk na poszczególne kompetencje będzie podlegał zmianom. Inne będą oczekiwania wobec pracownika działu prawnego, a inne wobec osoby współpracującej bezpośrednio z działem obsługi klienta. Zarówno dla prawnika, jak i dla organizacji prawidłowe określenie oczekiwań bazujących na kompetencjach jest kluczowe dla efektywnej współpracy.

W praktycznym ujęciu wiele organizacji tworzy modele kompetencji składające się z cech ogólnych, dotyczących wszystkich pracowników danej firmy lub danego działu oraz kompetencji wymaganych na konkretnym stanowisku. Modele kompetencji

<sup>12</sup> Na temat definicji kompetencji i tworzenia ich modeli zob. J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, przeł. K. Iwańska, Warszawa 2015, s. 133 i n.

ułatwiają organizację procesów zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak rekrutacja, prowadzenie ocen pracowniczych czy planowanie ścieżek kariery.

Modele kompetencji mają więc charakter indywidualny i różnią się między sobą w zależności od profilu danej działalności oraz przyjętego sposobu zarządzania. W odniesieniu jednak do pracy prawnika *in-house* możliwe jest wskazanie pewnych generalnych kompetencji korespondujących z zadaniami, jakie w większości przypadków dotyczą osób na tym stanowisku. Poniżej przedstawiono przykładowe składowe kompetencji prawnika *in-house* wraz z propozycjami kryteriów ich oceny.

### 3.2. Wiedza

Wybór specjalisty do spraw prawnych związany jest przede wszystkim z oceną doświadczenia danej osoby i posiadanej przez nią wiedzy. W zależności od potrzeb organizacji lub jej konkretnego działu może to obejmować szereg różnych dziedzin prawa. Kryterium oceny wiedzy prawniczej powinno być oparte na uzyskanych uprawnieniach zawodowych, znajomości przepisów, praktyce orzeczniczej oraz historii zrealizowanych projektów. Odpowiedni kandydat na stanowisko prawnika *in-house* powinien być w stanie wskazać ostatnie zmiany w przepisach czy najintensywniej komentowane wyroki lub publikacje, z którymi się zapoznał, oraz być w stanie przedstawić swoją opinię na ten temat.

Znajomość prawa stanowi niewątpliwie najważniejszy, jednak nie jedyny, z elementów składających się na pojęcie wiedzy, jaka jest wymagana na omawianym stanowisku. Konieczne jest również posiadanie informacji o danej branży. Będzie to dotyczyć przede wszystkim fundamentalnych elementów ekonomicznych i biznesowych. Większość uczelni prawnych ma w swoim programie podstawy ekonomii, niemniej brak pogłębienia wiedzy w tym zakresie często rzutuje na ocenę przydatności danej osoby w organizacji. Nie mogą być jej obce takie pojęcia, jak *cashflow*, rachunek zysków i strat czy poszczególne pozycje w bilansie finansowym. Trzeba tu zaznaczyć, że w sytuacji gdy organizacja ma charakter spółki publicznej lub organizacji *non profit*, konieczne jest posiadanie wiedzy na temat zasad funkcjonowania tego sektora i specyfiki realizowanych zadań.

Idąc dalej, poza fundamentalną wiedzą ekonomiczną konieczna jest również znajomość konkretnego typu działalności prowadzonej przez organizację, w której zatrudniony jest prawnik *in-house*. Specyfika firm produkcyjnych o globalnym zasięgu będzie zupełnie inna niż w przypadku usługodawców o lokalnym charakterze. Osoba na stanowisku prawnika powinna być w stanie określić przynajmniej wyzwania i zagrożenia, jakie dotyczą danego typu działalności, i w ramach pełnienia swoich zadań umieć zdobywać dodatkową wiedzę w tym zakresie. Wraz ze zdobywaniem doświadczenia na danym stanowisku wiedza ta powinna być nieustannie pogłębianą, przez znajomość wewnętrznych procedur, potrzeb poszczególnych działów czy w zakresie realizowanych projektów.