



Prawnicy przedsiębiorstw – dziś i jutro

Stan aktualny i perspektywy rozwoju środowiska
prawników przedsiębiorstw w Polsce

Raport wyników badania, czerwiec 2016



Ewa Szurmińska-Jaworska

Partner zarządzający kancelarią
PwC Legal, radca prawny

Szanowni Państwo,

mam nadzieję, że lektura przygotowanego przez nas raportu dostarczy Państwu nie tylko interesującej wiedzy na temat obecnego stanu środowiska prawników przedsiębiorstw w Polsce, ale także stanie się punktem wyjścia do dyskusji o zmianach w nim zachodzących oraz o trendach w obsłudze prawnej przedsiębiorstw, które będą obecne na rynku w przyszłości.

Nasze badanie potwierdziło, że większość działów prawnych firm współpracuje z kancelariami prawnymi, które cenią za specjalistyczną wiedzę i wysoką efektywność pracy. Ciekawie wygląda również zestawienie czynników, które decydują o wyborze kancelarii do współpracy: na pierwszych miejscach uplasowały się specjalizacja kancelarii, a także aspekt relacyjny, związany z zaufaniem; cena w tym zestawieniu znalazła się dopiero na trzeciej pozycji.

Przed nami z pewnością bardzo ciekawy okres rozwoju rynku obsługi prawnej przedsiębiorstw. Jestem przekonana, że przywołany model bliskiej współpracy prawników przedsiębiorstw z kancelariami prawnymi, będzie zyskiwał na znaczeniu. Potwierdzają to wyniki naszego badania: ponad 2/3 ankietowanych obserwuje na rynku zwiększone zapotrzebowanie na prawników z określonymi specjalizacjami.

Warto jednak już teraz spojrzeć w przyszłość i zadać sobie pytanie, jak ten rynek będzie kształtował się w kolejnych latach. Jednym z podstawowych czynników wpływających obecnie na wszystkie sektory biznesu, a więc i na rynek obsługi prawnej przedsiębiorstw, jest transformacja cyfrowa i związane z nią wykorzystanie nowych technologii. W tym kontekście zasadne wydaje się pytanie, czy i w jakim stopniu możemy w kolejnych latach mieć do czynienia w Polsce ze zwiększoną automatyzacją pracy prawników, jej digitalizacją, czy modelem outsourcingu polegającym na przekazaniu części zadań działów prawnych firm do wyspecjalizowanych centrów usług wspólnych. To oczywiście pytania otwarte, które warto mieć w pamięci obserwując zachodzące na rynku zmiany.

Życzę Państwu przyjemnej i inspirującej lektury!

Polskie Stowarzyszenie Prawników Przedsiębiorstw (PSPP) i kancelaria PwC Legal przygotowały raport opisujący funkcjonowanie działów prawnych w przedsiębiorstwach i specyfikę ich obsługi prawnej w naszym kraju, trendy rozwoju i potrzeby prezesów zarządów. Punktem wyjścia naszego opracowania uczyniliśmy badanie, w którym wzięli udział dyrektorzy działów prawnych w przedsiębiorstwach oraz prezesi zarządów. Zapytaliśmy w nim między innymi o to jak dziś funkcjonują działy prawne, jakie są ich podstawowe zadania. Poprosiliśmy respondentów o zdefiniowanie największych wyzwań oraz zarysowanie perspektyw na przyszłość.

W kolejnych rozdziałach przedstawiliśmy szczegółowo wyniki naszego badania. Najpierw ukazaliśmy obraz działu prawnego funkcjonującego w przedsiębiorstwie w Polsce oraz zarysowaliśmy zestaw obowiązków jego dyrektora. W dalszej kolejności opisaliśmy szczegółowo model współpracy działów prawnych z kancelariami prawnymi, a na końcu przedstawiliśmy najważniejsze wyzwania i nakreśliśmy perspektywy dalszego rozwoju rynku obsługi prawnej przedsiębiorstw.



Waldemar Koper

Prezes Polskiego Stowarzyszenia
Prawników Przedsiębiorstw
Dyrektor ds. prawnych/Prokurent,
Kompania Piwowarska SA

Szanowni Państwo,

po lekturze niniejszego raportu, myślę że wszyscy czytelnicy będą mogli powiedzieć, iż środowisko prawników przedsiębiorstw rośnie w siłę!

Po pięciu latach działalności zdecydowanie widzimy nową jakość funkcjonowania prawników w firmie. Szef departamentu prawnego przedsiębiorstwa z prawnika-eksperta staje się doradcą biznesowym dla zarządów i strategicznych działów w większości organizacji biznesowych. Codzienna praca nabiera różnorodnej specyfiki. Prawnicy przedsiębiorstw równie sprawnie jak w specjalistycznych zagadnieniach prawnych, poruszają się w obszarach planowania strategicznego działalności firmy, zarządzania ryzykiem czy compliance.

Już po raz drugi, przeprowadziliśmy badanie roli i zadań środowiska dyrektorów działów prawnych. Okazuje się, że kwestie i problemy, o których rozmawiamy, spotykając się w gronie członków PSPP i dzieląc się doświadczeniami z codziennej pracy, znalazły odzwierciedlenie w wynikach raportu.

Tym razem postanowiliśmy również skonfrontować różne aspekty pracy prawników przedsiębiorstw z dwóch perspektyw, pytając ich samych, ale również członków zarządów, którzy najczęściej są bezpośrednimi beneficjentami pracy działów prawnych. Wnioski pokazują, że zmiana roli prawników przedsiębiorstw jest wyraźnie widoczna również z tej perspektywy. Jest to dowód na to, że przez ostatnie lata udało się zmienić jedną z ważnych barier dla środowiska, jaką jest postrzeganie roli prawnika w firmie.

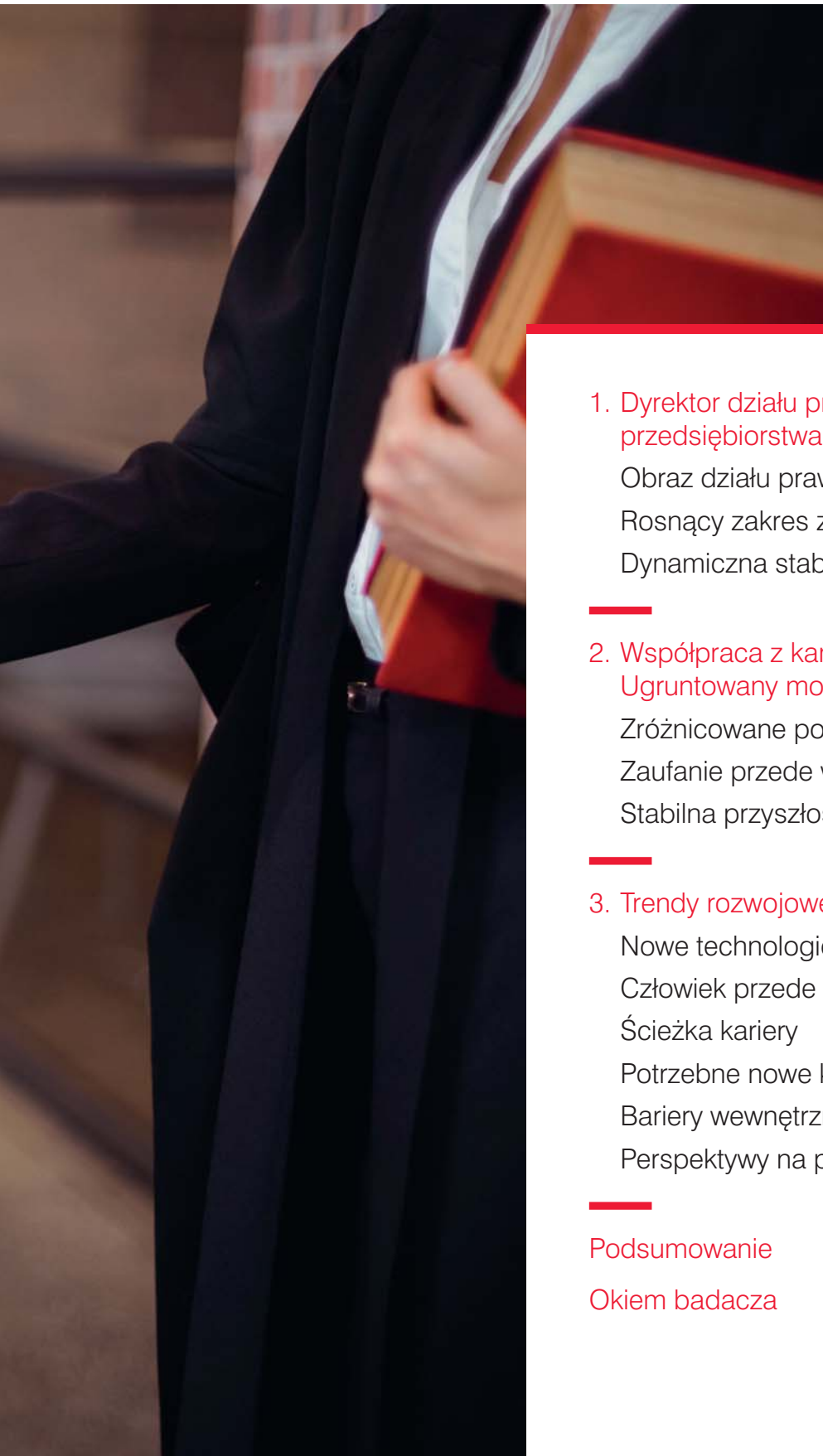
Wierzę, że lektura raportu pozwoli prawnikom przedsiębiorstw z satysfakcją popatrzeć na wypracowany przez lata model działania, który pokazuje, że bez kompleksów na nowo definiujemy swoje miejsce i rolę w firmie. Części z nas pomoże to też określić jaki kierunek działania obrać, aby stać się niezastąpionym i zaufanym doradcą biznesu. Mam również nadzieję, że przedstawiony materiał będzie ważną wskazówką dla wielu zarządów, które nadal nie doceniają roli prawnika w firmie, ale również stanie się istotną informacją dla uczelni prawniczych, w jaki sposób edukować kolejne roczniki prawników. Pomoże kancelariom prawnym budować relacje z klientami.

Mam nadzieję, że szczegółowe elementy badania, jak i poszczególne wyniki raportu, który mamy przyjemność Państwu zaprezentować, będą dla Państwa wartościowym materiałem i źródłem praktycznej inspiracji.

Życzę dobrej lektury!

Spis treści





1. Dyrektor działu prawnego przedsiębiorstwa i jego zespół	7
Obraz działu prawnego w przedsiębiorstwie	9
Rosnący zakres zadań	10
Dynamiczna stabilność	12
<hr/>	
2. Współpraca z kancelariami prawnymi.	
Ugruntowany model działania	14
Zróżnicowane podejście	16
Zaufanie przede wszystkim	18
Stabilna przyszłość	19
<hr/>	
3. Trendy rozwojowe	21
Nowe technologie	21
Człowiek przede wszystkim	22
Ścieżka kariery	23
Potrzebne nowe kompetencje	24
Bariery wewnętrzne i zewnętrzne	26
Perspektywy na przyszłość	27
<hr/>	
Podsumowanie	29
Okiem badacza	31



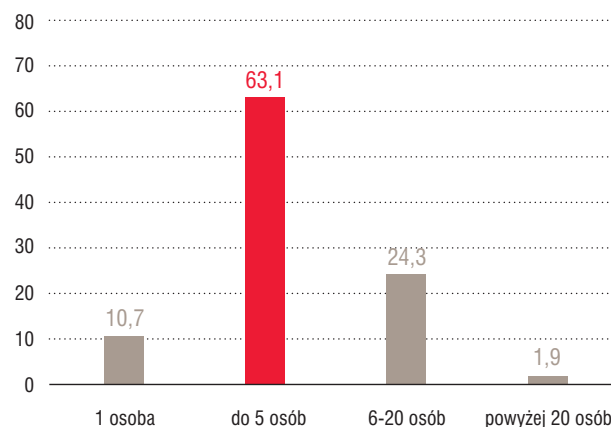
1.

Dyrektor działu prawnego przedsiębiorstwa i jego zespół

Jak obecnie wyglądają i funkcjonują działy prawne? Tytułem wstępu warto przytoczyć kilka danych statystycznych. W prawie 74% firm, których przedstawiciele brali udział w naszym badaniu, komórka ta zatrudnia od 1 do 5 osób, w 24% zespół liczy od 6 do 20 osób, jedynie co pięćdziesiąta firma daje angaż więcej niż 20 osobom. Najliczniejszą grupę wśród zatrudnionych stanowią radcy prawni oraz absolwenci studiów prawnych, którzy nie ukończyli aplikacji. Warto też odnotować dużą liczbę aplikantów oraz ogólną tendencję do włączania do zespołów ludzi młodych. Dzieje się tak nie tylko z uwagi na niższe koszty pracy niż w przypadku prawników z większym doświadczeniem, ale ważnym motywem jest także ich otwartość na wykonywanie nowych zadań i chęć zdobywania wiedzy. Przedstawiona struktura wygląda niemal identycznie w firmach polskich i międzynarodowych.

Istotną cechą działów prawnych w przedsiębiorstwie jest stabilność ich funkcjonowania. W 42% firm w ciągu ostatnich trzech lat, liczba pracowników nie uległa zmianom, w 4 na 10 przebadanych organizacji nieznacznie zwiększyło się zatrudnienie, zaś redukcje przeprowadzane były stosunkowo rzadko i dotyczyły tylko 16% badanych firm. Redukcje zatrudnienia były

Wielkość działu prawnego

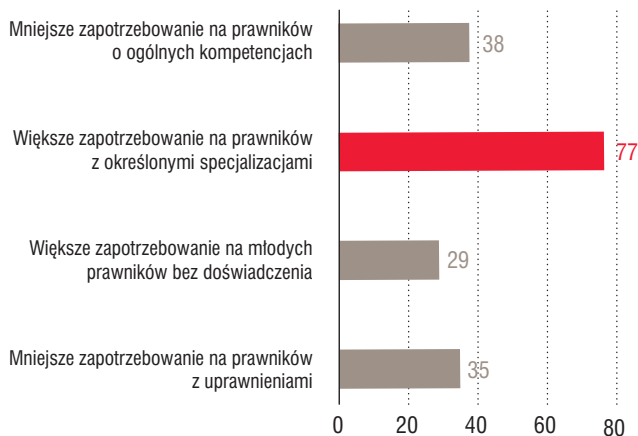


najczęściej spowodowane ograniczaniem kosztów. Nie jest zaskoczeniem, że największą stabilnością cechowały się działy prawne funkcjonujące w największych firmach, jednak to organizacje średniej wielkości najczęściej zwiększały zatrudnienie. Ograniczanie liczebności zespołów dotyczyło przede wszystkim mniejszych przedsiębiorstw.

Czy ten względnie stabilny model zmieni się w perspektywie najbliższych trzech lat? Zdaniem większości dyrektorów prawnych, w tym okresie nie dojdzie do jego modyfikacji. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że 37% respondentów wskazało, iż planuje zwiększyć liczbę pracowników w dziale, którym kierują. Tylko 6% ankietowanych prognozuje spadek zatrudnienia. Ogółem możemy więc mówić o rosnącej tendencji w zatrudnieniu i optymistycznych perspektywach rozwoju rynku prawników przedsiębiorstw. Te prognozy warto połączyć z innymi obserwacjami dyrektorów działów prawnych. Nasi respondenci odnotowali, że w działach prawnych w ostatnim czasie wzrosło zapotrzebowanie

na prawników specjalizujących się w określonej dziedzinie prawa. Jednocześnie zauważalny jest spadek zapotrzebowania na osoby o kompetencjach ogólnych. Symultanicznie, działy prawne poszukują młodych pracowników nieposiadających doświadczenia zawodowego. To szansa dla absolwentów kierunków prawniczych wkraczających dopiero na rynek pracy. Otwiera się bowiem przed nimi możliwość budowania swojej kariery w roli prawników przedsiębiorstw. Szerzej o tej ścieżce kariery napisaliśmy w dalszej części naszego opracowania. Warto podkreślić, że przywołane trendy mają charakter ogólnorynkowy i oddziałują zarówno w polskich jak i międzynarodowych firmach.

Liczba dyrektorów, którzy zaobserwowali zmiany w każdym z obszarów



77%

dyrektorów obserwuje w ostatnich latach większe zapotrzebowanie na prawników z określonymi specjalizacjami

Obraz działu prawnego w przedsiębiorstwie

Po analizie podstawowych cech działów prawnych w przedsiębiorstwie, skoncentrowaliśmy się na roli ich dyrektorów. Warto odnotować, że większość osób piastujących tę funkcję to radcowie prawni, niewielką grupę stanowią adwokaci, co dziesiąty ankietowany wskazał, że ma za sobą inną ścieżkę kształcenia. Proporcje te są takie same niezależnie od wieku ankietowanych czy stażu ich pracy.

Jeżeli chodzi o możliwości i zadania powierzane dyrektorom działów prawnych, to decyduje o tym między innymi ich umiejscowienie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz to komu bezpośrednio podlegają, przed kim odpowiadają i z kim najściślej współpracują. Jak pokazały wyniki przeprowadzonych przez nas badań, nieco ponad połowa zarządzających działami prawnymi podlega prezesom zarządów, niespełna 20% członkom zarządów, zaś 17% regionalnym dyrektorom prawnym. To tendencja rosnąca w stosunku do badania przeprowadzonego przez PSPP w 2014 roku.

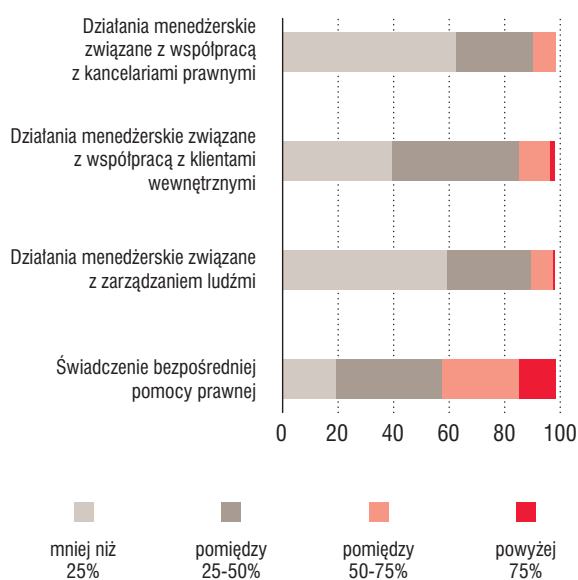
Wówczas 43% ankietowanych zadeklarowało, że ich bezpośrednim przełożonym jest prezes spółki, 20% wskazało na dyrektora regionalnego, zaś 19% na członka zarządu. Warto też zauważyć, że wyraźnie zmalała rola dyrektorów finansowych – w badaniu z 2014 roku był on zwierzchnikiem 12% ankietowanych, w tegorocznej ankiecie taką odpowiedź wybrało jedynie 5% badanych. Wyniki te wskazują, że pozycja dyrektora działu prawnego wzmocniła się w ostatnim czasie. Trzeba bowiem podkreślić, że jeszcze kilka lat temu nie było to stanowisko tak wysoko umocowane w strukturze organizacyjnej, czasem nawet podległe dyrektorom innych komórek organizacyjnych. Tymczasem dziś, kierujący działami prawnymi współpracują najczęściej z osobami zarządzającymi na szczeblu strategicznym.

Część ankietowanych wskazała, że poza bezpośrednim przełożonym, posiada także innych zwierzchników i funkcjonuje w strukturze o charakterze macierzowym. 25% takich osób podlega dodatkowo dyrektorowi regionalnemu, zaś 18% dodatkowo prezesowi spółki.

Wyniki wskazują, że pozycja dyrektora działu prawnego wzmocniła się w ostatnim czasie

Rosnący zakres zadań

Znaczenie poszczególnych obowiązków dyrektora działu prawnego w przedsiębiorstwie

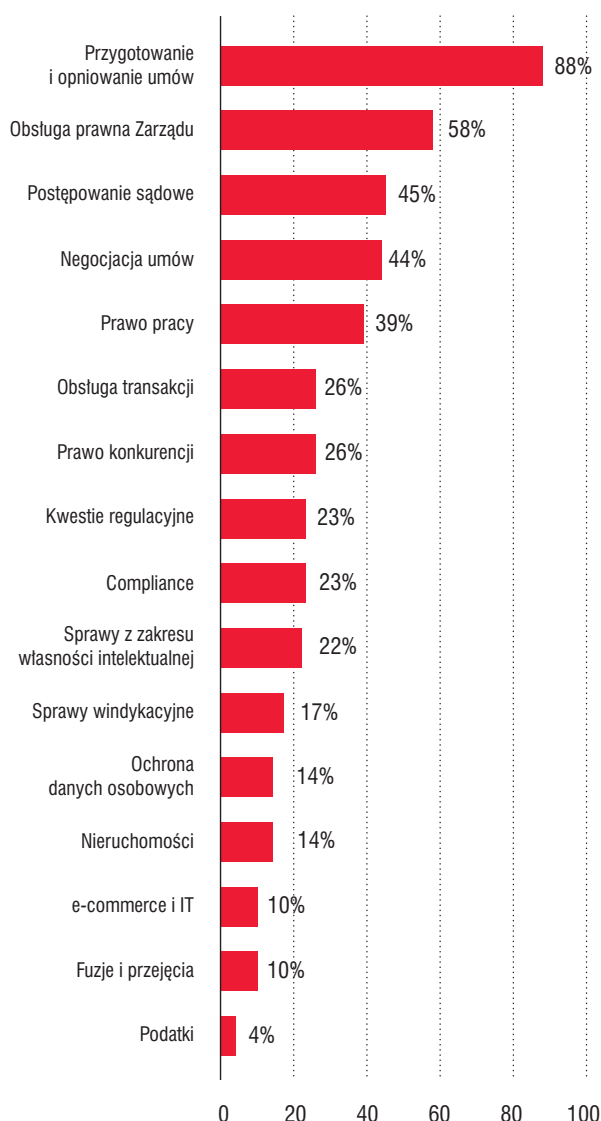


Zgodnie ze wskazaniami 81% uczestników naszego badania zakres realizowanych przez nich zadań uległ rozszerzeniu w ostatnich trzech latach, 14% stwierdziło, że utrzymał się on na tym samym poziomie, tylko mała grupa zadeklarowała, że ma mniej pracy niż w przeszłości. Obowiązków przybyło przede wszystkim zatrudnionym w firmach międzynarodowych oraz pracownikom organizacji średniej wielkości.

Jakie obowiązki mają znaczenie w pracy dyrektora działu prawnego przedsiębiorstwa? Jego podstawowym zadaniem jest świadczenie bezpośredniej pomocy prawnej oraz współpraca z klientami wewnętrznymi. Respondenci stosunkowo mało czasu poświęcają na zarządzanie ludźmi oraz nadzór nad współpracą z kancelariami prawnymi. Wyniki badania potwierdziły znacznie większą wagę działalności prawniczej dyrektorów, niż ich roli menedżerskiej. W większym stopniu są oni wyspecjalizowanymi prawnikami, niż menedżerami zarządzającymi obsługą prawną. Uczestnicy naszego badania wskazali jednak, że będzie to ich zdaniem ulegać zmianom.

Już teraz obserwujemy pewne zmiany w zakresach obowiązków działów prawnych. Niemal 1/3 respondentów stwierdziła, że część obowiązków realizowanych do tej pory przez podległe im komórki organizacyjne zostały przekazane do innych działów. Dotyczy to przede wszystkim spraw związanych z bezpieczeństwem informacji. Najwięcej zadań przekazały innym jednostkom organizacyjnym działy prawne funkcjonujące w przedsiębiorstwach średniej wielkości.

Główne rodzaje prac wykonywane przez dział prawny w przedsiębiorstwie





Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Prawników Anglii i Walii (The Law Society of England and Wales), LexisNexis w maju 2016 roku w Wielkiej Brytanii „*Benchmarking study for the in-house community: Wave 1*” podstawowe zadania działów prawnych skupiają się wokół codziennej obsługi prawnej. Jednak drugim zadaniem, na który prawnicy przedsiębiorstw poświęcają najwięcej czasu jest doradztwo strategiczne zarządowi.

Jak odpowiedzieli respondenci naszego badania? Obecnie do podstawowych zadań działów prawnych należą przede wszystkim prace związane z przygotowaniem i opiniowaniem umów, wsparcie prawne zarządu a także reprezentowanie swoich spółek w sądach. Odnotowaliśmy tu zmianę w stosunku do badania przeprowadzonego przez PSPP w 2014 roku. Wówczas na trzecim miejscu znalazły się zadania z zakresu prawa pracy, obecnie zajmują one piątą lokatę, zaś z piątego na trzecie przesunęły się postępowania sądowe. Podobnie jak w badaniu z 2014 roku, na samym końcu listy obowiązków uplasowały się zadania związane z fuzjami i przejęciami oraz kwestie podatkowe. Można uznać zatem, że katalog ten (uwzględniając nawet drobne przesunięcia) wydaje się stosunkowo trwały, a oczekiwania ze strony pozostałych jednostek organizacyjnych są dobrze zdefiniowane. Potwierdzają to dalsze odpowiedzi dyrektorów działów prawnych oraz prezesów spółek. Pytani o to czy ich zdaniem działy prawne zaangażują się w najbliższym czasie w jakieś nowe aktywności odpowiedzieli, że nie przewidują, aby miało to nastąpić (tak stwierdziło 75% ankietowanych prezesów spółek oraz 7 na 10 pytanym przez nas dyrektorów prawnych).

Przeciwnego zdania jest jednak 1/4 prezesów i blisko 1/3 dyrektorów. Co miałyby ich zdaniem obejmować nowe zadania? Ankietowani wskazali między innymi na działania o charakterze międzynarodowym, a także obowiązki obejmujące zarządzanie projektami, czy nadzór nad przestrzeganiem regulacji wewnętrznych. Najczęściej o możliwym rozszerzeniu listy powierzanych zadań mówili respondenci z największych przedsiębiorstw.

Dynamiczna stabilność

Kierunek zmian obsługi prawnej przedsiębiorstw

	 Prezes	 Dyrektor
Całościową obsługę firm przejmują kancelarie prawne	13%	1%
Poszczególne obszary będą przekazywane kancelariom prawnym	26%	17%
Nic się nie zmieni, każda firma będzie realizowała swoją strategię	57%	61%
Outsourcing zmniejszy się	4%	21%

Czy to, że zakres prac będzie ewoluował w stosunkowo ograniczonym zakresie oznacza, że funkcjonujący na rynku model obsługi prawnej przedsiębiorstw również nie ulegnie przeobrażeniom? Wyniki naszych badań wskazują na zjawisko, które nazwaliśmy „dynamiczną stabilnością”. Co to dokładnie oznacza? Większość ankietowanych wskazała, że nie dojdzie do żadnych zmian zaś każda firma będzie realizowała przyjętą strategię wieloletnią. Jednocześnie jednak, ponad 25% prezesów i niemal 20% dyrektorów uznało, że poszczególne obszary zadaniowe będą przekazywane kancelariom prawnym. 13% prezesów poszło w swoim osądzie dalej i stwierdziło, że całą obsługę przejmą kancelarie. Tylko 4% prezesów zarządów i 21% dyrektorów działów prawnych uznało, że trend będzie odwrotny.

57%

prezesów deklaruje, że model obsługi prawnej w ich przedsiębiorstwach nie ulegnie zmianie w ciągu najbliższych trzech lat

4%

tylko 4% prezesów twierdzi, że outsourcing usług prawnych zmniejszy się



2.

Współpraca z kancelariami prawnymi. Ugruntowany model

Obecnie na rynku możemy wyróżnić trzy podstawowe modele obsługi prawnej przedsiębiorstw. Do pierwszej grupy należą firmy polegające wyłącznie na własnych zasobach i korzystające jedynie z wewnętrznych działów prawnych. Kolejną tworzą podmioty posiadające własny dział prawny współpracujący z kancelariami prawnymi. Ostatnią grupę stanowią przedsiębiorstwa powierzające w całości obsługę prawną kancelariom prawnym.

Warto nadmienić, że w Europie Zachodniej funkcjonuje jeszcze czwarty model obsługi prawnej przedsiębiorstw. Część lub całość działań prawnych zleczanych jest wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym, zajmującym się całościowo obsługą prawną (Legal Services Outsourcing providers LSO, Legal Process Outsourcing providers LPO lub Business Process Outsourcing providers BPO).

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Prawników Anglii i Walii najbardziej popularna współpraca dotyczy kooperacji z kancelariami prawnymi (potwierdziło to 95% respondentów). Jest to efekt oczekiwań oraz wymagań ze strony dyrektorów działów prawnych i zarządów w stosunku do partnera zewnętrznego takich jak jakość, zaufanie oraz relacje. Potwierdza to fakt przeznaczania ponad połowy budżetu (58%) na współpracę z zewnętrznymi partnerami. Na zewnątrz przekazywane jest głównie doradztwo specjalistyczne w tym: fuzje i przejęcia (68%), sprawy związane z bankowością oraz corporate finance (66%), nieruchomości i ochrona środowiska (59%), prawo konkurencji (54%). Prawo pracy oraz rozwiązywanie sporów jest realizowane albo wewnętrznie albo zlecane na zewnątrz (49% vs 47% oraz (41% vs 55%). Można stwierdzić, że w większości model ten pokrywa się z modelem współpracy prawników przedsiębiorstw z kancelariami prawnymi w Polsce.

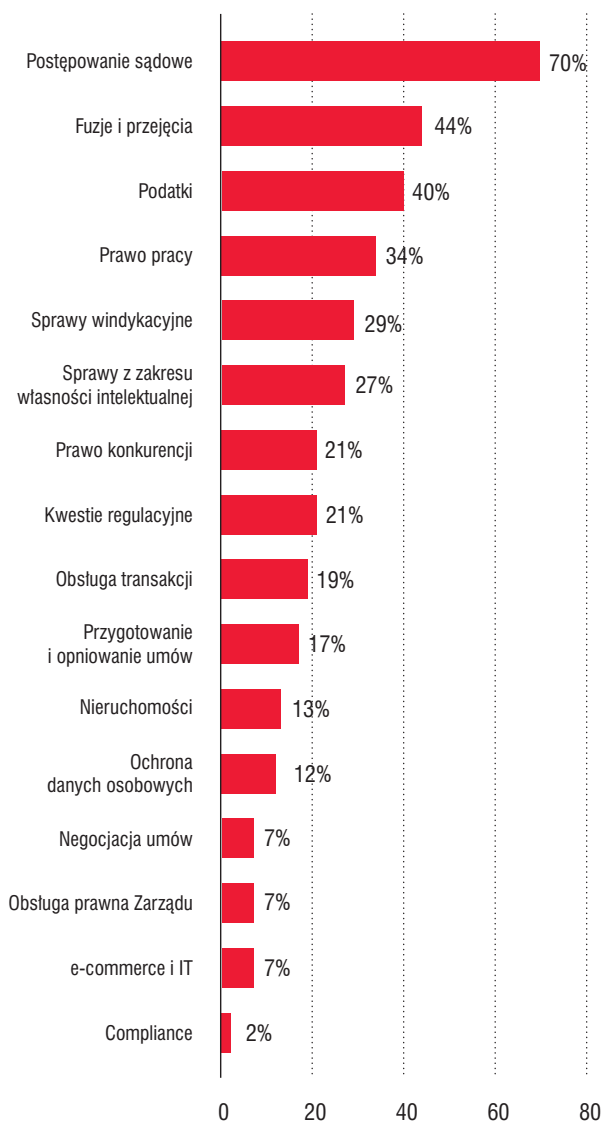


Przy wyborze zewnętrznej kancelarii ważne są oczywiście specjalizacja, kompetencje, doświadczenie. Ale nie mniej ważne, a czasem może nawet ważniejsze jest coś, co określiłbym jako relacja: to, z którym konkretnie prawnikiem będziemy współpracować, czy dobrze się rozumiemy, czy zaangażowanie jego i kancelarii w nasze sprawy, problemy będzie odpowiednio duże, i wreszcie: czy sobie wzajemnie ufamy. Zewnętrzni prawnicy mają często dostęp do najważniejszych, najbardziej wrażliwych spraw firmy – bez wzajemnego zaufania, wiedza, doświadczenie czy sprawność organizacyjna mogą niestety nie wystarczyć.

Marcin Bryniarski

Szef procesu prawnego i członek zarządu OKNOPLAST Sp. z o.o.

Rodzaje prac zleczanych kancelariom prawnym



W Polsce zgodnie z wynikami naszych badań większość firm ma zapewnioną obsługę w oparciu o drugi z przywołanych powyżej modeli. Niemal 60% współpracuje z kancelariami prawnymi regularnie, 36% uzależnia kooperację od bieżących potrzeb biznesowych. Warto nadmienić, że wszyscy przedstawiciele firm średniej wielkości zadeklarowali współpracę z kancelariami prawnymi, najrzadziej podejmują ją najmniejsze organizacje.

59,5%

działów prawnych w firmach regularnie współpracuje z kancelariami prawnymi

Jakie atuty takiej współpracy wskazali uczestnicy naszego badania? Za największy uznali specjalistyczną wiedzę. Dzięki współpracy wewnętrzne działy prawne nie muszą posiadać w swoich szeregach specjalistów z różnych dziedzin prawa. Silnymi stronami kancelarii prawnej są też zatrudnieni w nich konkretni fachowcy, a także wysoka efektywność pracy.

Jakiego rodzaju zadania są najczęściej powierzane kancelariom prawnym? Na pierwszym miejscu znalazły się postępowania sądowe (co warto odnotować, zadania te znajdują się na trzeciej pozycji wśród zadań własnych działów prawnych), fuzje i przejęcia, sprawy podatkowe i związane z prawem pracy. Taki wynik badań wskazuje, że kancelarie prawne są często zapraszane do współpracy ze względu na zgromadzoną w nich wiedzę ekspercką. Warto odnotować, że w badaniu PSPP z 2014 roku na pierwszym miejscu uplasowały się procesy sądowe, na drugim znalazła się obsługa w zakresie prawa handlowego, zaś na trzecim sprawy windykacyjne.

Zróznicowane podejście

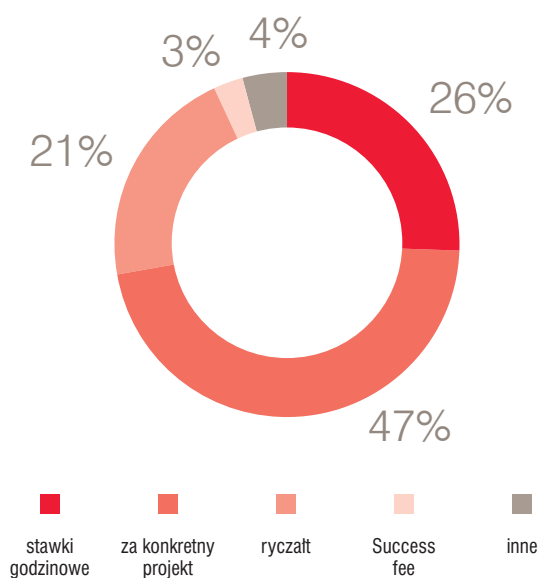
Decydując się na współpracę z kancelarią prawną, firmy stają przed dylematem, w jaki sposób powinny dokonać wyboru partnera. W 38% organizacji dokonuje tego we własnym zakresie dział prawny nie stosując żadnych procedur. W 19% organizacji decyzję podejmuje dział prawny, działając zgodnie z obowiązującą procedurą konkursową lub przetargową. W identycznej liczbie firm decyzja zapada w oparciu o wskazania zarządu lub innego wewnętrznego klienta biznesowego. Zgodnie z wynikami badania, marginalną rolę odgrywają powiązania sieciowe i regionalne.

Co ciekawe, badanie ujawniło istotną różnicę w odbiorze przebiegu tego procesu przez dyrektorów działów prawnych i prezesów zarządów. Ci pierwsi aż w 42% wskazali na samodzielne działanie działu prawnego, nieujęte w żadne procedury. Prezesi potwierdzili, że w 35% wybór podyktowany jest wskazaniem zarządu. Wynik ten może być spowodowany dwustopniową procedurą selekcji, gdzie kancelaria wskazana przez dział prawny jest następnie zatwierdzana przez zarząd lub samego prezesa.

Bez względu na to jak firmy nawiązują współpracę z kancelariami prawnymi, ważne jest to jakie czynniki mają największy wpływ na sam wybór. Zgodnie z wynikami naszego badania, podstawowe znaczenie ma specjalizacja kancelarii i jej reputacja. Dużą rolę odgrywa aspekt relacyjny, wypracowane przez lata więzi zaufania z dyrektorami działów prawnych.

Cena jest brana pod uwagę w trzeciej kolejności, co świadczy o jej stosunkowo małym znaczeniu w porównaniu z innymi rodzajami kontraktowanych usług. Warto podkreślić, że na ostatnim miejscu wśród kryteriów wyboru uplasowała się pozycja kancelarii w rankingach – świadczy to o ich niewielkiej miarodajności w przekonaniu naszych respondentów.

Sposób rozliczania z kancelarią prawną



W przeciwieństwie do sposobów wyboru kancelarii prawnych, metody rozliczania z nimi są zunifikowane. Najczęściej dokonywana jest płatność za konkretny projekt, na drugim miejscu znalazły się rozliczenia oparte o stawkę za przepracowane godziny, wreszcie na trzecim miejscu uplasował się ryczałt. W niemal identyczny sposób rozliczają się firmy polskie i międzynarodowe. Możemy jednak mówić o pewnej ewolucji w czasie w tym zakresie. W badaniu PSPP, przeprowadzonym w 2014 roku taka sama liczba respondentów zadeklarowała, że rozlicza się przy użyciu stawek godzinowych, co za konkretny projekt. Już wtedy autorzy pisali o tendencji do odchodzenia od płatności opartych o zestawienia przepracowanych godzin. Oczywiście należy podkreślić, że forma rozliczeń jest związana z rodzajem wykonywanej pracy. Ryczałty charakterystyczne są dla stałej współpracy, płatności za cały projekt wykorzystywane są w przypadku mniejszych projektów, zaś stawki godzinowe wówczas, gdy trudno jest precyzyjnie określić skalę niezbędnego zaangażowania, z uwagi na kompleksowość projektu i długi czas realizacji.

Badając aspekt finansowy współpracy, nie można oczywiście zapomnieć, że jej skalę warunkuje dostępny budżet. W 45% badanych przez nas firm wynosi on mniej niż 400 tysięcy złotych rocznie. Kolejnych 20% firm dysponuje kwotą od 401 do 800 tysięcy, 9% od 801 tysięcy do 1,2 mln. 15% ankietowanych wskazało, że ich budżety mieszczą się w przedziale od 1,2 miliona do 2 milionów wreszcie, 11% przeznacza na obsługę prawną przedsiębiorstwa powyżej 2 milionów złotych. Warto odnotować, że polskie przedsiębiorstwa dysponują zasadniczo mniejszymi kwotami niż firmy międzynarodowe.

Patrząc na wyniki badania przeprowadzonego w Wielkiej Brytanii przez Stowarzyszenie Prawników Anglii i Walii widzimy różnicę. Najczęściej stosowanym rozliczeniem z kancelarią zewnętrzną są stawki godzinowe, które podlegają negocjacom. Dopiero na trzecim miejscu uplasowało się rozliczenie za konkretny projekt. Respondenci podkreślili jednak, że ten właśnie model jest traktowany jako najbardziej pożądany.



Działy prawne, jako działy nie generujące bezpośrednich zysków, są jednymi z pierwszych, w których szuka się oszczędności. Z jednej strony nasze budżety na zewnętrzne usługi prawne bardzo często pozostają na tym samym poziomie lub wręcz ulegają redukcji, z drugiej strony w naszych działach nie wzrasta zatrudnienie, podczas gdy ilość pracy stale rośnie. Jedną z bardziej skomplikowanych umiejętności do nabycia jako menadżer lub dyrektor działu prawnego jest umiejętność odpowiedniego outsourcingu usług prawnych w sposób, który jest jednocześnie skuteczny i efektywny kosztowo, tak aby negocjowanie stawek nie odbywało się kosztem jakości świadczonych usług. To wymaga zrozumienia rodzaju poszukiwanej usługi; aby znaleźć najbardziej odpowiedniego usługodawcę, który dostarczy te usługi za rozsądną cenę, należy także umieć skutecznie komunikować potrzeby zarówno nasze, jako prawnika przedsiębiorstwa, jak i biznesu.

Izabela Wiśniewska

Legal & Compliance Director, Multi Poland (Blackstone)

Zaufanie przede wszystkim

O ile współpracę z kancelariami prawnymi możemy uznać za zjawisko powszechne, o tyle warto mieć świadomość, że istnieje grupa prezesów i dyrektorów działów prawnych, która twierdzi, że są pewne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, których obsługi nie powierzyliby partnerowi zewnętrznemu. Ankietowani należący do tej grupy zaliczyli do nich takie zadania jak bieżąca obsługa prawna czy opiniowanie standardowych umów. Respondenci wskazali, że to przede wszystkim zadanie wewnętrznych działów prawnych a ich obsługa przez kancelarie prawne byłaby nieefektywna kosztowo.

70%

prezesów nie dostrzega zadań, których nie zleciliby kancelarii prawnej

Cześć respondentów zadeklarowała powściągliwość również w sprawach związanych ze strategią korporacyjną czy relacjami korporacyjnymi. Fakt nie powierzenia ich obsługi kancelariom prawnym motywowali lepszym rozumieniem procedur wewnętrznych przez dział prawny przedsiębiorstwa. W koszyku takich zagadnień znalazły się wreszcie kwestie związane z know-how przedsiębiorstwa. Podkreślenia wymaga jednak fakt, że większość prezesów i dyrektorów jest całkowicie otwarta na współpracę.

Omawiając szczegółowo współpracę działów prawnych przedsiębiorstw i kancelarii prawnych trzeba mieć na uwadze powody, dla których dochodzi do jej zakończenia. W przypadku obsługi prawnej nie jest to zresztą łatwe z uwagi na kompleksowość realizowanych projektów, czy informacje niejawnie przekazane partnerowi. Do zakończenia współpracy dochodzi przede wszystkim z powodów odmiennych niż finansowe. Głównym motywem (tak wskazało 76% uczestników badania) jest niska efektywność współpracy oraz utrata zaufania. Takie odpowiedzi nie mogą dziwić. Trudno sobie wyobrazić obsługę prawną przedsiębiorstwa przez partnera niecieszącego się odpowiednim zaufaniem. Można stwierdzić jednocześnie, że to następstwo sposobu, w jaki wybierane są kancelarie. W sytuacji gdy ważnym kryterium selekcji są wypracowane relacje, ich naruszenie może prowadzić do zakończenia kooperacji. Na trzecim miejscu wśród przyczyn zakończenia współpracy znalazły się kwestie finansowe. Zdarzają się bowiem sytuacje gdy zakończenie kooperacji wymusza wykorzystanie budżetu na obsługę prawną, bądź wprowadzony program restrukturyzacji kosztów.

Biorąc pod uwagę duże znaczenie wiedzy eksperckiej, powodem zakończenia współpracy może być także odejście kluczowych osób z kancelarii, a co za tym idzie utrata niektórych kompetencji. Duże znaczenie ma fakt, że wskazane powyżej powody zakończenia współpracy mają charakter uniwersalny i nie różnią się w zależności od kraju pochodzenia firmy lub jej wielkości.

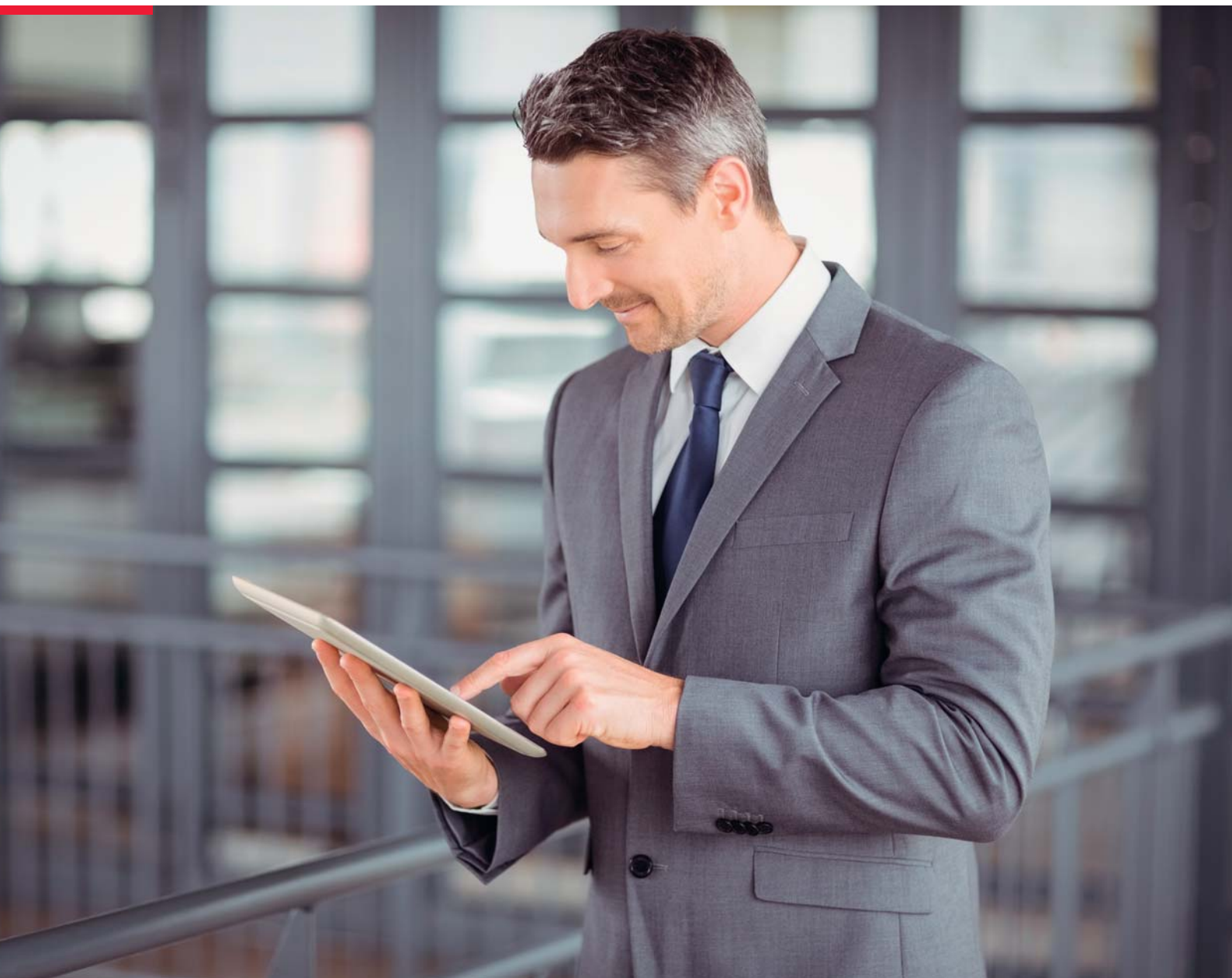
Stabilna przyszłość

Podsumowując sekcję poświęconą współpracy z kancelariami prawnymi zapytaliśmy dyrektorów działów prawnych i prezesów zarządów, czy funkcjonujący w ich firmach model ulegnie w ich przekonaniu znaczącej przemianie w najbliższych trzech latach. Aż 68% ankietowanych stwierdziło, że nie planuje zmian w tym zakresie, 18% zamierza ograniczyć zakres współpracy, zaś 11% planuje zwiększyć go o 10 do 30%,

zaś 3% o około 30-50%. 1% zadeklarował powierzenie całej obsługi prawnej kancelariom prawnym.

W ujęciu ilościowym można, więc uznać, że rynek będzie wyglądał bardzo podobnie jak obecnie. Odpowiedzi te wskazują na stabilną przyszłość kancelarii prawnych oraz potwierdzają dużą stabilność funkcjonowania działów prawnych w przedsiębiorstwie.





Trendy rozwojowe

Nowe technologie

Żyjemy obecnie w epoce transformacji cyfrowej przedsiębiorstw. Jak pokazały wyniki badania przeprowadzonego w ramach prac nad 18. edycją raportu PwC CEO Survey, 86% prezesów zarządów uważa, że dla firm, które chcą być rynkowymi liderami kluczowe znaczenie ma wykorzystywanie technologii cyfrowych. A jak wygląda technologiczna rzeczywistość działań prawnych przedsiębiorstw? Zdaniem ankietowanych ważną rolę odgrywają przede wszystkim technologie elektronicznego obiegu dokumentów, Internet oraz digitalizacja zarządzania wiedzą. Takie odpowiedzi wskazało odpowiednio 82%, 79% oraz 56% ankietowanych. Zaledwie 22% podkreśliło znaczenie aplikacji mobilnych. Powyższy zestaw sugeruje, że prawnicy przedsiębiorstw funkcjonują w relatywnie mało zaawansowanym technologicznie środowisku. Może właśnie dlatego młodszy ankietowani wyraźnie zasygnalizowali w badaniu potrzebę zmian w tym zakresie.

Na pytanie o to, które z nowoczesnych technologii wykorzystują w swojej codziennej pracy, respondenci wskazali przede wszystkim Internet (91%), elektroniczny obieg dokumentów (81%) oraz elektroniczne zarządzanie wiedzą (54%). Podobnie jak w przypadku poprzedniego pytania, odpowiedzi te można uznać za konserwatywne. Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że zdaniem młodszych respondentów (w przeciwieństwie do pozostałych grup wiekowych), coraz bardziej rośnie rola mediów społecznościowych, a także analityki dużych zbiorów danych. Starsi ankietowani wskazywali w tym samym pytaniu na technologie elektronicznego zarządzania wiedzą.

W tym kontekście zdziwienia nie budzą odpowiedzi na pytanie o to, jakie korzyści przynosi wykorzystywanie nowych technologii. 75% respondentów uznało, że podnoszą one efektywność pracy, 49% wskazało na lepszą mobilność, 48% na możliwość pozyskiwania wiedzy za ich pośrednictwem. Zaledwie 29% dostrzegło, że dają one szansę na obniżenie kosztów prowadzonej działalności, zaś jedynie 12% że wspomagają one budowę wizerunku nowoczesnego prawnika przedsiębiorstw. Tylko wśród młodszych pracowników panuje przekonanie, że nowe technologie mogą być narzędziem poprawy efektywności i mobilności oraz budowy nowoczesnego wizerunku prawnika. Bardzo zachowawcze postawy ujawniły się również przy okazji pytania o sposoby pozyskiwania wiedzy. 78% ankietowanych stwierdziło, że czerpią ją z Internetu, wciąż jednak bardzo ważnymi źródłami pozostają książki i konferencje branżowe. Społeczne sposoby pozyskania wiedzy, takie jak spotkania czy media społecznościowe mają raczej marginalne znaczenie, najczęściej korzystają z nich młodszy dyrektorzy, starsi preferują książki, publikacje i networking.

29%

respondentów dostrzegło,
że nowe technologie
obniżają koszty

Człowiek przede wszystkim

Dostrzegając, że odpowiedzi są stosunkowo zachowawcze postanowiliśmy wybiec w przyszłość i zapytaliśmy dyrektorów działów prawnych o to czy zaufaliby opinii prawnej wygenerowanej przez systemy informatyczne. Odpowiedzi były jednoznaczne. Żaden z ankietowanych nie zaufałby w pełni takiemu dokumentowi. Dopiero po dodatkowym sprawdzeniu przez prawnika zaufałoby mu 60% dyrektorów działów prawnych, jednak 40% zadeklarowało, że w ogóle nie uznałoby takiej opinii za wiarygodną. Można powiedzieć, że takie odpowiedzi wskazują na wysoki profesjonalizm przedstawicieli środowiska zawodowego prawników przedsiębiorstw, z drugiej strony unaoczniają jednak dłużej proces transformacji cyfrowej przebiega wolniej niż wśród przedstawicieli wielu innych zawodów.

Ogółem jednak wyniki badania przywołane w sekcji raportu poświęconej nowym technologiom świadczą o niedocenianiu możliwości, jakie one stwarzają. Sądzymy jednak, że w najbliższych latach ulegną one znaczącej zmianie. Tak jak w większości segmentów gospodarki również w obsłudze prawnej przedsiębiorstw, będą one wykorzystywane do obniżenia kosztów działalności oraz budowaniu marki i wizerunku prawnika. Będzie to możliwe między innymi dzięki coraz częściej występującej możliwości pracy zdalnej. Dodatkowo nowe technologie będą mogły w przyszłości wspomagać efektywniejszą komunikację z działami biznesowymi oraz szybszą obsługę zapytań prawnych.



Ścieżka kariery

Biorąc pod uwagę, że prawnicy przedsiębiorstw realizują w swoich organizacjach odpowiedzialne zadania, postanowiliśmy sprawdzić jak ta grupa postrzega swoją pracę i jaki ich zdaniem jest jej prestiż. Anketowani twierdzą, że postępuje profesjonalizacja – z prawników stają się kluczowymi prawnikami przedsiębiorstw. O tym, że zachodzi taka transformacja przekonanych jest 56% pytanym, 34% odpowiedziało, że raczej tak się dzieje. Najliczniej podzielają tę opinię młodzi dyrektorzy, a także Ci zatrudnieni w większych i międzynarodowych firmach.

Odnotowaliśmy również, że anketowani czują się coraz silniej związani z działalnością biznesową swojej firmy i uważają, że stanowią dla niej coraz istotniejsze wsparcie. To wszystko powoduje, że możemy mówić o krystalizowaniu się świadomości omawianej grupy. Młodszy anketowani traktują coraz częściej pracę w wewnętrznych zespołach prawnych jako dobrą szansę na rozwój w środowisku biznesowym. Starsi wiekiem anketowani akcentują, że nabywanie doświadczenia w dziale prawnym jest atutem mogącym wspomóc awans we własnej organizacji. Co więcej podjęcie zatrudnienia w dziale prawnym w jednej organizacji biznesowej jest atutem przy przechodzeniu do kolejnej, nie stanowi za to istotnego wsparcia przy poszukiwaniu zatrudnienia w kancelariach prawnych.

Jak zatem, w dobie profesjonalizacji pracy prawników przedsiębiorstw, kształtuje się jej prestiż? Zdaniem 73% anketowanych powaga, jaką cieszą się wykonywane przez nich zadania jest coraz wyższa, niemal taka sama grupa jest przekonana, że prestiż prawników zatrudnionych w kancelariach nie ulega zmianom. Część anketowanych wskazała, że estyma, jaką darzeni są zatrudnieni w obu tych miejscach jest taka sama. Wzrost prestiżu następuje przede wszystkim zdaniem młodszych pracowników, dla starszych nie ma to aż tak dużego znaczenia.



Praca na stanowisku prawnika w dziale prawnym przedsiębiorstwa jest na rynku:

1. Atutem w przejściu do innego przedsiębiorstwa **65%**
2. Atutem w awansie w ramach przedsiębiorstwa **32%**
3. Atutem w przejściu do kancelarii prawnej **7%**



Na przestrzeni mojej, prawie dziesięcioletniej, pracy na stanowisku dyrektora działu prawnego, obserwuję ewolucję tego stanowiska. Obecne realia korporacyjne wymagają od prawnika wewnętrznego nie tylko doskonałej znajomości prawa, ale również umiejętności około-biznesowych takich jak analiza strategiczna, ocena ryzyka czy zarządzanie projektami. Prawnik przedsiębiorstwa jest w dzisiejszych czasach zaufanym doradcą zarządu, który nie tylko bierze udział w podejmowaniu wszystkich najważniejszych decyzji, ale często sam kieruje projektami kluczowymi dla rozwoju spółki koordynując działania pozostałych funkcji wspierających organizację.

Agnieszka Dzięgielewska-Jończyk

Dyrektor Działu Prawnego w Hewlett Packard Enterprise

Potrzebne nowe kompetencje

Widząc wyraźnie dobrze zakorzenione w świadomości ankietowanych rozróżnienie na prawników pracujących w kancelariach i tych zatrudnionych w przedsiębiorstwach nasuwa się pytanie czy istnieje zestaw kompetencji potrzebnych do pracy w dziale prawnym w przedsiębiorstwie? Czy fakt, że specyfika pracy w firmie jest inna niż w kancelarii, powoduje, że konieczne jest posiadanie odmiennych kwalifikacji?

Warto w tym miejscu poczynić pewną dygresję. Jak ukazały wyniki badania przeprowadzonego w marcu 2016 r. w ramach prac nad raportem PwC „Przywództwo Przyszłości. Polski lider gotowy na zmiany?” coraz większe znaczenie przy zatrudnieniu pracownika mają faktycznie posiadane przez niego kompetencje, niekoniecznie poparte wykształceniem kierunkowym. W przypadku prawników, rzecz przedstawia się jednak inaczej, dogłębna edukacja prawnicza jest po prostu niezbędna. Jednak inne, poza prawnicze kompetencje menedżerskie są potrzebne również pracownikom działów prawnych. Wśród cech, jakie zostały uznane za najważniejsze w badaniu „Przywództwo Przyszłości. Polski lider gotowy na zmiany?” znalazły się: umiejętność planowania i motywowania pracowników, odwaga w wyrażaniu swoich poglądów oraz umiejętność pracy zespołowej.

W czasie prac nad niniejszym raportem postanowiliśmy sprawdzić czy ankietowani wskażą zbliżony zestaw umiejętności. Zaczęliśmy od pytania, czy praca prawnika przedsiębiorstw wymaga szerszych i bardziej zróżnicowanych kompetencji niż prawnika zatrudnionego w kancelarii? Że tak jest lub raczej tak jest uznało 77% badanych. Co do zasady, tylko najstarsi respondenci stwierdzili, że szersze lub odmienne kompetencje nie są potrzebne. Konieczność posiadania innego zestawu umiejętności silniej akcentowali prezesi zarządów niż dyrektorzy działów prawnych. Z ich perspektywy ważne jest bowiem, aby dział dobrze wpisywał się w struktury korporacyjne, jego pracownicy rozumieli biznes, a dyrektor oprócz dogłębnej wiedzy prawniczej posiadał też umiejętności zarządcze. Bardzo często, oprócz umiejętności prawniczych, pożądana jest wiedza ekonomiczna i biznesowa. Rośnie znaczenie kompetencji miękkich, związanych na przykład z komunikacją.

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Prawników Anglii i Walii najważniejsze kompetencje jakich oczekują zarządy od prawników przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii to umiejętność budowania relacji wewnętrznych oraz komunikacja, świadomość biznesowa oraz elastyczność.

Znaczenie kompetencji dyrektorów działów prawnych w przyszłości



Specjalistyczna wiedza prawnicza już nie wystarcza



Rośnie znaczenie kompetencji związanych z komunikacją oraz prowadzeniem działalności biznesowej

Jakie dokładnie kompetencje za najważniejsze uznali dyrektorzy działów prawnych i prezesi zarządów? Które z nich są kluczowe obecnie, a które zyskają na znaczeniu przyszłości? Wnioskiem płynącym z przeprowadzonego przez nas badania jest to, że dyrektorzy za najbardziej pożądane obecnie kompetencje uznali te związane z komunikacją i prowadzeniem działalności biznesowej. Co ciekawe wskazali, że są one nawet ważniejsze od specjalistycznej wiedzy prawniczej. Należy poczynić tu jednak ważne zastrzeżenie – znaczenie wiedzy prawniczej nie uległo tak naprawdę zmniejszeniu. Ankietowani uznali ją po prostu za kompetencję najbardziej podstawową i oczywistą, zaś przedstawiona klasyfikacja oznacza, że dostrzegają oni konieczność rozwoju umiejętności z innych obszarów.

Odnosząc się do kompetencji potrzebnych w przyszłości, dyrektorzy działów prawnych w przedsiębiorstwie uznali, że będą one miały większe znaczenie niż obecnie. W dalszym ciągu szczególnie dużą wagę będą miały umiejętności biznesowe i komunikacyjne. Szczególnego znaczenia nabierze jednak rozumienie funkcjonowania biznesu i kształtujących go trendów, jak również patrzenie na kwestie prawne przez pryzmat strategii firmy. Przydatną umiejętnością będzie także zdolność przemawiania językiem korzyści.

Podobnie jak w przypadku innych branż znacząco wzrośnie zapotrzebowanie na umiejętności wykorzystania nowych technologii.

Warto zestawić odpowiedzi dyrektorów z wynikami ankiety przeprowadzonej wśród prezesów zarządów. Zdaniem tych drugich najbardziej znaczące są obecnie kompetencje komunikacyjne i biznesowe prawników. Podobnie jak w opinii dyrektorów, wskazali oni, że są one istotniejsze niż wiedza specjalistyczna (należy jednak pamiętać o poczynionym powyżej zastrzeżeniu). Podobnie jak w przypadku odpowiedzi dyrektorów, wszystkie kompetencje będą miały większe znaczenie niż obecnie. Kluczowe stanie się rozumienie funkcjonowania biznesu i trendów oraz nastawienie na poszukiwanie rozwiązań. Najbardziej wzrośnie zapotrzebowanie na kompetencje wykorzystania nowych technologii. Zestawienie odpowiedzi ukazuje, że co do zasady istnieje duża zgodność pomiędzy dyrektorami działów prawnych i prezesami przedsiębiorstw co do poziomu znaczenia poszczególnych kompetencji obecnie i w przyszłości. Podsumowując warto wskazać na drobną różnicę – prezesi uważają za ważniejsze umiejętności mówienia przez prawników językiem korzyści zaś dyrektorzy wyżej oceniają kompetencję w korzystaniu z nowych technologii przez prawników.

Bariery wewnętrzne i zewnętrzne

Hierarchia przedstawionych powyżej, najbardziej potrzebnych kompetencji, wydaje się silnie powiązana z problemami na jakie natrafiają pracownicy działów prawnych. Poproszeni o identyfikację barier, będących przeszkodami we wzmacnianiu roli swoich komórek w firmach, dyrektorzy działów prawnych wskazali ich dość długą listę. Dla przejrzystości podzieliśmy je na różne kategorie. Do przyczyn wewnętrznych należą przede wszystkim wskazywane przez ankietowanych problemy ze rozumieniem biznesu przez prawników, a także nie dostrzeganie jego istoty. Wiąże się to często z niedostatecznym zrozumieniem samych celów biznesowych całego przedsiębiorstwa i koncentracją wyłącznie na aspektach prawnych.

Utrudnienia pojawiają się jednak także poza działem prawnym. Należy do nich między innymi niska świadomość prawna specjalistów z różnych działów biznesowych oraz wśród kadry menedżerskiej. Poważnym zagrożeniem jest także nadmierna chęć działów biznesowych do realizowania swoich celów, bez zrozumienia, jakie podejmowane przez nich aktywności pociągają za sobą ryzyka. Respondenci wskazywali również, że istotnym problemem pozostaje kultura i struktura organizacyjna, która nie zawsze odzwierciedla potrzebę wysokiej rangi i znaczenia prawników oraz opór zarządów.

Powyższy katalog problemów jasno wskazuje, że potrzebna jest znacząca poprawa komunikacji pomiędzy komórkami biznesowymi i działami prawnymi przedsiębiorstw. Z jednej strony niezbędne jest stałe uświadamianie przez prawników ryzyk jakie pociągają za sobą podejmowane przez działy biznesowe decyzje, ze szczególnym uwzględnieniem niestandardowych

i rzadziej występujących. Z drugiej strony bezwzględnie konieczne jest, aby pracownicy działów prawnych mieli pełną świadomość i zrozumienie jakie są cele przedsiębiorstwa, jak wyglądają założenia finansowe i jakie są priorytetowe obszary zainteresowania zarządu firmy. Jeszcze raz warto podkreślić, że silne akcentowanie znaczenia kompetencji komunikacyjnych i biznesowych przez uczestników badania jest echem zidentyfikowanych wyzwań.

Analizując kwestie problematyczne część ankietowanych sięgnęła głębiej i wskazała, że są one następstwem procesu edukacji prawników. Ta grupa respondentów stwierdziła, że bardzo potrzebne są zmiany w programie edukacji adwokatów i radców prawnych, szczególnie szersze uwzględnienie w programach wiedzy ekonomiczno-biznesowej.

Zidentyfikowane problemy na jakie trafiają dyrektorzy działów prawnych przedsiębiorstw w dużym stopniu pokrywają się z tymi, które wskazali uczestnicy badania przeprowadzonego przez PSPP w 2014 roku. W katalogu powstałym na bazie tamtego opracowania znalazły się wówczas między innymi instrumentalne wykorzystywanie doradztwa prawnego, naciski na sporządzanie konkretnych opinii oraz potencjalnie bardzo niebezpieczne przeświadczenie, że dobry prawnik obroni przedsiębiorstwo niezależnie od okoliczności.

Analizując odpowiedzi dyrektorów działów prawnych w badaniu przeprowadzonym przez Stowarzyszenie Prawników Anglii i Walii zauważamy, że głównym wyzwaniem tamtego środowiska jest wzrost ilości obowiązków, które głównie są wynikiem zmian regulacyjnych vs zmniejszająca się liczba zatrudnionych prawników, duża rotacja i presja na redukcję kosztów.

Perspektywy na przyszłość

Analiza środowiska prawników przedsiębiorstw, doprowadziła nas do pytania o perspektywy jego rozwoju w przyszłości. W jakim kierunku będzie ewoluował model ich pracy w przyszłości? Obecnie obserwujemy silny trend do wychodzenia poza prawnicze ramy działania. Napędza go świadomość koniecznego rozszerzania i pogłębiania wiedzy z zakresu nauk ekonomicznych, finansów i zarządzania. Dla młodych ludzi łączących swój rozwój i swoją ścieżkę kariery z pracą w działach prawnych przedsiębiorstw ma to istotne znaczenie. Jaki typ pracy może czekać ich w przyszłości?

Dyrektorzy działów prawnych pytani o trendy oddziałujące na ich działy odpowiedzieli, że obserwują wzrost roli doradczej prawników w podejmowaniu strategicznych dla przedsiębiorstwa decyzji. Pogłębia się także zaangażowanie w obszarach operacyjnych, prawnicy między innymi współtworzą procesy biznesowe

niezwiązane bezpośrednio z aktywnością ich działu prawnego. Część ankietowanych dyrektorów działów prawnych przedsiębiorstw odnotowała także, że postępuje specjalizacja części prawników w określonych obszarach biznesowych, skutkiem czego prawnik, w coraz większym stopniu staje się członkiem zespołu biznesowego. W kontekście nowych technologii respondenci przewidują przede wszystkim szerszą standaryzację działań, wzrost znaczenia mobilności pracowników oraz wykorzystanie technologii w chmurze. To może prowadzić do większego outsourcingu niektórych działań prawnych poza firmy.

Zdaniem części ankietowanych nowym wyzwaniem stanie się konieczność zarządzania problemami prawnymi poza granicami Polski, będące konsekwencją procesów globalizacyjnych.





Podsumowanie

Wyniki badania „Prawnicy przedsiębiorstw – dziś i jutro” prowadzą do wniosków, że coraz silniej krystalizuje się samoświadomość członków środowiska prawników przedsiębiorstw. Oczekiwania biznesu, specyfika pracy w dziale prawnym firmy powodują, że do wykonywania ich pracy potrzebny jest nieco inny zestaw kompetencji, obejmujący wiedzę z zakresu nauk ekonomicznych, finansów i zarządzania. Pożądana jest również umiejętność pracy w zespołach projektowych oraz komunikowania się w sposób szybki i czytelny. Pomimo tych wymogów istnieje rosnąca grupa młodych ludzi wiążących swoją karierę z pracą w działach prawnych organizacji biznesowych.

Oczekiwania biznesu, specyfika pracy w dziale prawnym firmy powodują, że do wykonywania tej pracy potrzebny jest zestaw kompetencji, obejmujący również wiedzę z zakresu nauk ekonomicznych, finansów i zarządzania

Jeżeli chodzi o dyrektora działu prawnego przedsiębiorstw, jest on w tej chwili przede wszystkim doświadczonym prawnikiem. Jednak z biegiem czasu będzie stawał się także menedżerem. Już teraz oprócz aktywnego wspierania zarządu i innych pracowników firmy koordynuje on współpracę z kancelariami prawnymi, wspierającymi jego zespół wiedzą specjalistyczną, bądź odciążającymi go gdy zadań jest więcej niż zwykle.

Jest to możliwe bo na rynku ukształtował się dosyć trwały model, w którym większość przedsiębiorstw posiadających dział prawni współpracuje z kancelariami prawnymi, wiele z nich nawet na stałe. Taka relacja umożliwia optymalne wykorzystanie zasobów i podział zadań, a także daje firmie elastyczność. Sama współpraca jest zaś oparta przede wszystkim o wysoki poziom wiedzy eksperckiej i wzajemne zaufanie.





dr hab. Beata Krzywosz-Rynkiewicz

psycholog, profesor Uniwersytetu
Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie

Okiem badacza

Badanie przeprowadzono
w maju 2016 na grupie
ponad **160** dyrektorów działów
prawnych przedsiębiorstwa
oraz prezesów.

Badanie prawników przedsiębiorstw prowadzone było tradycyjną, często stosowaną w tego typu badaniach metodą sondażu diagnostycznego, gdzie uczestnicy proszeni są o ustosunkowanie się do z góry określonych pytań. Istnieją jednak cztery zasadnicze wyróżniki przyjętej metodologii badawczej, które czynią badania unikalnymi.

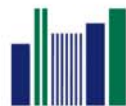
Po pierwsze grupa badawcza, która składała się z ekspertów. Badanie nie było bowiem kierowane do prawników przedsiębiorstw ale do dyrektorów

działów prawnych, którzy są najbardziej doświadczoną grupą. Dzięki temu uzyskane odpowiedzi zarówno o środowisko pracy i obecną sytuację, jak i perspektywy rozwoju można traktować jako bardzo wiarygodne.

Po drugie, po raz pierwszy w badaniach środowiska prawników przedsiębiorstw w Polsce, oprócz wykonania jego „fotografii” (wykształcenia, obowiązków, składu etc.) podjęliśmy próbę określenia jego tożsamości. Dzięki temu określiliśmy czym się ono wyróżnia w obszarze roli, oraz obecnych i przyszłych kompetencji.

Po trzecie, w badaniu zderzyliśmy dwie perspektywy: dyrektorów działów prawnych i prezesów firm. Ma to szczególne znaczenie dla wiarygodności wyników związanych z perspektywami rozwoju tego środowiska i pozwala zidentyfikować trendy rozwojowe.

I w końcu, to co nie często ma miejsce w badaniach środowiska biznesu, to liczba zadawanych pytań otwartych. Mają one szczególne znaczenie, gdy pytamy o kwestie niejednoznaczne.



POLSKIE
STOWARZYSZENIE
PRAWNIKÓW
PRZEDSIĘBIORSTW

PSPP



Od pięciu lat wspieramy rozwój
środowiska prawników przedsiębiorstw.

Dołącz do nas!



fot. Marta Rybicka, Jubileuszowa Gala 5-lecia istnienia PSPP.

- Ponad 200 członków
- Szereg spotkań merytorycznych i networkingowych każdego roku
- Aktywny udział w ważnych wydarzeniach środowiskowych

Szczegóły: www.pspp.org.pl

Znajdź nas na  i  **LinkedIn**

PwC Legal oferuje wszechstronne wsparcie w obszarach prawa istotnych dla biznesu.

Transakcje fuzji i przejęć, umowy, relacje między pracodawcami a pracownikami, funkcjonowanie na konkurencyjnym rynku – wszystkie te aspekty działalności gospodarczej wymagają umiejętnej uwzględnienia kwestii prawnych.

Nasi prawnicy to doświadczeni eksperci łączący znajomość prawa z doświadczeniem w jego stosowaniu w biznesie.

Kancelaria prawna PwC Legal działa w ramach globalnej sieci, zrzeszającej ponad 2500 pracowników funkcjonujących w 85 krajach na świecie. Współpraca prawników działających w sieci PwC umożliwia prawną obsługę naszych klientów w skali międzynarodowej. Ma to szczególne znaczenie w przypadku transakcji ponadgranicznych lub firm prowadzących działalność w więcej niż jednym kraju.

Więcej informacji na stronie www.pwclegal.pl



Kontakt



Ewa Szurmińska-Jaworska

Partner zarządzający
kancelarią PwC Legal, radca prawny
E: ewa.szurminska-jaworska@pl.pwc.com
T: +48 (22) 746 7352



Cezary Żelaźnicki

Partner w kancelarii PwC Legal,
radca prawny
E: cezary.zelaznicki@pl.pwc.com
T: +48 (22) 746 7081



Barbara Lenarcik

Wicedyrektor ds. komunikacji
marketingowej i rozwoju biznesu w PwC
E: basia.lenarcik@pl.pwc.com
T: +48 502 184 663



Urszula Lis

PR Manager Polskiego Stowarzyszenia
Prawników Przedsiębiorstw
E: biuro@pspp.org.pl
T: +48 501 189 770