

Prawnicy przedsiębiorstw w centrum procesów biznesowych

Badanie prawników przedsiębiorstw 2020



“

Nasze badanie pokazuje ewolucję roli prawnika przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich lat. Obecnie prawnik jest w sercu wszelkich procesów biznesowych i procesów decyzyjnych, jakie toczą się w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Jego rola jest pozycją strategiczną, znacząco szerszą od typowej roli doradcy prawnego, czego przejawem jest m.in.: prestiż tego zawodu, duża autonomia, oraz potrzeba rozwijania specjalistycznych kompetencji, których znaczenie cały czas rośnie. Ewolucja zawodu prawnika przedsiębiorstwa, o której piszemy w raporcie, przebiegała od roli „kontrolera” zgodności z prawem (swoista kancelaria prawna w przedsiębiorstwie) do prawnego doradcy gospodarczego – partnera w procesach decyzyjnych w biznesie, a także w sprawach dotyczących życia firm i ich pracowników. Trudno dziś wyobrazić sobie, dla przykładu, że w zespołach ds. zarządzania kryzysowego w firmach nie ma mocno osadzonego w strukturach miejsca dla prawnika. Prawnicy przedsiębiorstw biorą udział w rozwiązywaniu kryzysowych sytuacji już nie tylko w relacjach z klientami, ale całym otoczeniem biznesowym, a także wnoszą istotny wkład w budowaniu pozycji pracodawcy wśród obecnych jak i przyszłych pracowników.



Waldemar Koper

Prezes Zarządu, Polskie Stowarzyszenie
Prawników Przedsiębiorstw

Szanowni Państwo,

Z ogromną radością i dumą przekazuję Państwu najnowszy Raport, który powstał w oparciu o trzecie już nasze badanie przeprowadzone w środowisku zawodowym prawników przedsiębiorstw.

Jest to symboliczny moment, gdyż właśnie w tym roku przypada 10-lecie działalności Polskiego Stowarzyszenia Prawników Przedsiębiorstw. Jestem przekonany, że wyniki badania i wnioski zawarte w Raporcie odzwierciedlają cele, które przyświecały nam, kiedy podejmowaliśmy decyzję o powołaniu do życia Stowarzyszenia.

Już w 2010 roku dostrzegaliśmy zmiany jakie zachodziły w oczekiwaniach przedsiębiorców i tym samym w charakterze naszej codziennej pracy. Specyfika zadań jakie realizowaliśmy w przedsiębiorstwach, coraz częściej różniła się od tradycyjnego doradztwa prawnego i wymagała od nas zupełnie nowych kompetencji, szczególnie biznesowych. W odpowiedzi na te wyzwania powołaliśmy do życia Stowarzyszenie, którego niezmiennym celem było i jest wsparcie środowiska zawodowego prawników przedsiębiorstw w procesie przemian, szczególnie gdy mowa o funkcjach szefa działu prawnego i jego roli w strukturach firmy.

Raport z przeprowadzonego w tym roku badania pokazuje, że poprzez 10 lat działalności Stowarzyszenia z sukcesem dokonały się spodziewane zmiany. Myślę, że miejsce, w którym obecnie jesteśmy pozwala nam z satysfakcją stwierdzić, że codzienna praca szefów działów prawnych przedsiębiorstw oznacza się wysokim poziomem profesjonalizmu nie tylko w charakterze doradcy prawnego, ale też w wielu pozaprawnych obszarach biznesu takich jak zarządzanie zespołem, istotny udział w budowaniu strategii firmy czy wpływ na podejmowanie kluczowych decyzji gospodarczych.

Wierzę, że podejmowane przez nas na przestrzeni dziesięciu lat działania zauważalnie przyczyniły się do tego, że śmiało możemy powiedzieć, iż środowisko prawników przedsiębiorstw w Polsce cechuje wysoki etos i profesjonalizm pracy oraz powszechnie doceniana przez zarządy firm jakość codziennego wsparcia prawnego. Szczegóły tych zmian, aktualne trendy i perspektywy dalszego rozwoju, znajdziecie Państwo w Raporcie.

Życzę przyjemnej lektury!



Cezary Żelaźnicki

Partner Zarządzający,
Kancelaria PwC Legal Polska

Szanowni Państwo,

mam nadzieję, że lektura przygotowanego przez nas raportu dostarczy Państwu wiedzy na temat stanu środowiska prawników przedsiębiorstw oraz zmian jakie w nim zaszły na przestrzeni kilku ostatnich lat.

Profesja prawnika przedsiębiorstwa, tak jak wiele innych zawodów, zмага się obecnie z nowymi wyzwaniami wywołanymi przez pandemię COVID-19. Przed pandemią wielu liderów biznesowych doskonale zdawało sobie sprawę, że w otoczeniu ich firm i całej gospodarki zachodzi szereg zmian. Dostosowanie się do nowych warunków – zwłaszcza konieczność transformacji cyfrowej i wzmacnianie kompetencji cyfrowych – to był i jest warunek zwiększenia konkurencyjności firm i ich działów prawnych. Okres społecznej izolacji jedynie te trendy zdyktował. Część obserwatorów mówi nawet o przyspieszeniu ich o dekadę. Rola prawników w ramach tego rodzaju reorganizacji jest niezwykle istotna, gdyż każda zmiana procesu poprzez jego rozbudowę o komponent technologiczny wymaga analizy pod kątem regulacji prawnych. Rozwój technologiczny wymusił już pewne zmiany w prawie, przy czym z uwagi na charakterystykę procesu legislacyjnego, odpowiednie zmiany w prawie pojawiają się z pewnym opóźnieniem względem rozwiązań technologicznych. W konsekwencji, rolę prawnika staje się wsparcie biznesu w określeniu procesów, które dzięki możliwościom, jakie daje rozwój technologiczny, staną się bardziej efektywne. Równie ważna jest rola prawnika w wyborze rozwiązań technologicznych, które będą odpowiadać na realne potrzeby organizacji, przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z wymogami prawnymi.

Zmieniająca się rzeczywistość biznesowa i „nowa normalność”, w której obecnie funkcjonujemy, z dnia na dzień mnoży wyzwania dla firm, a te o podłożu prawnym stanowią najczęściej punkt wyjścia do wszelkich działań organizacji. Nie dziwi więc, że rola prawników przedsiębiorstw zmienia się jeszcze szybciej niż wcześniej, poszerzając kompetencje i obszary odpowiedzialności.

Mam nadzieję, że nasz raport pozwoli Państwu poznać bliżej wyzwania i perspektywy, jakie stoją obecnie przed prawnikami w przedsiębiorstwach.

Życzę Państwu inspirującej lektury.



Prof. Beata Krzywosz-Rynkiewicz

Psycholog, profesor Uniwersytetu
Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie

Szanowni Państwo,

Mierzenie się z codziennymi zawodowymi wyzwaniami pochłania większość uwagi, którą poświęcamy pracy. Jednak zatrzymanie się raz na jakiś czas, by uzyskać dystans do zawodowych spraw, przyjrzeć się branży w której pracujemy, i kierunkowi, w którym się ona rozwija, sprzyja świadomemu budowaniu własnej kariery. Taka refleksja jest również ważna dla poczucia spójności zawodowej i osobistej oraz zwykłej satysfakcji z tego co robimy. Prezentowany raport jest swoistą fotografią zawodu prawnika przedsiębiorstwa w roku 2020. Został przygotowany przez interdyscyplinarny zespół prawników, konsultantów biznesowych i przedstawicieli świata nauki. Zadbaliśmy by zarówno narzędzie badawcze, jak i analiza wyników spełniały najwyższe standardy rzetelności badawczej. Raport posiada dwie unikalne cechy. Po pierwsze jest już trzecim, powtórzonym po 2014 i 2016 roku badaniem, które monitoruje odkryte wówczas prawidłowości i trendy, pokazując kierunek, w którym ewoluuje zawód prawnika przedsiębiorstwa. Po drugie, identyfikuje to, jak powszechne są zjawiska zauważane w potocznych obserwacjach. Mamy nadzieję, że przedstawione w nim wnioski umożliwią prawnikom oraz osobom ze środowisk biznesowych lepszą współpracę oraz przyczynią się do świadomych decyzji związanych z rozwojem działów prawnych w firmach.

Zapraszam do lektury.



Prawnicy przedsiębiorstw w sercu działalności biznesu

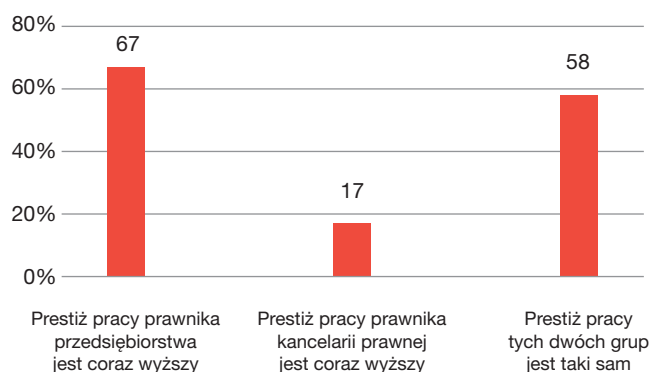
Wyniki naszego badania jednoznacznie wskazują, że funkcja prawnika przedsiębiorstw jest bardzo blisko związana z biznesem. Obszar prawny w przedsiębiorstwach stał się równorzędny innym funkcjom zarządczym, zaś punktem odniesienia dla dyrektora działu prawnego są liderzy innych funkcji, takich jak Finanse czy obszar HR.

1. Prawnik przedsiębiorstw sprawdzonym partnerem biznesu

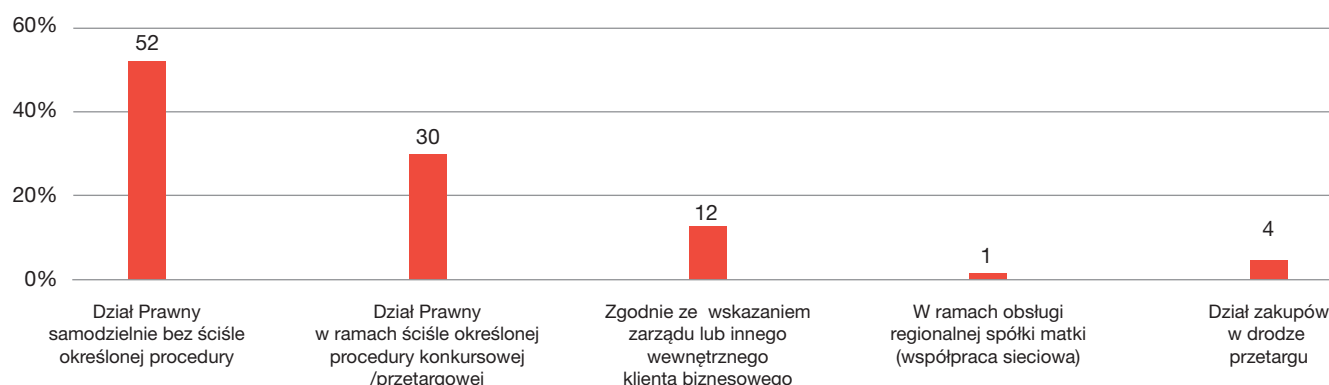
Zadania wykonywane przez prawników przedsiębiorstw i to jak postrzegana jest ich rola świadczą o tym, że funkcja ta jest silnie wkomponowana w zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Na przestrzeni ostatnich lat rola prawników przedsiębiorstw przeszła ewolucję od roli wyłącznie wspierającej do roli istotnego partnera dla biznesu. Okazuje się również, że z rolą tą wiąże się duży prestiż – ponad 2/3 respondentów uważa zawód prawnika przedsiębiorstwa za zawód prestiżowy.

Rośnie również autonomia prawników przedsiębiorstw. Potwierdzają to wyniki naszego badania – ponad 80% prawników przedsiębiorstw samodzielnie podejmuje decyzję co do wyboru kancelarii, z którą współpracować będzie ich spółka. (Wykres 1 i 2)

Wykres 1. Prestiż pracy prawnika przedsiębiorstwa i prawnika kancelarii prawnej



Wykres 2. W jaki sposób Państwa przedsiębiorstwo dokonuje wyboru zewnętrznej kancelarii prawnej



2. Kluczowe znaczenie specyficznych kompetencji pozaprawnych

Wykonywanie zawodu prawnika przedsiębiorstw wymaga szeregu kompetencji i umiejętności, wykraczających poza znajomość przepisów prawa. Podczas gdy w zawodach prawniczych widoczny jest postępujący trend specjalizacji, prawnicy przedsiębiorstw w obszarze wiedzy prawnej często pozostają generalistami. Dodatkowo, w pracy prawnika przedsiębiorstwa konieczna jest również, oprócz dobrego wykształcenia prawniczego, szeroka wiedza z innych dziedzin, w tym z zakresu finansów, ekonomii czy zarządzania. Istotne znaczenie mają także umiejętności komunikacyjne, pozwalające tłumaczyć język prawa na potrzeby biznesu oraz przekładać znajomość przepisów prawa na coraz bardziej złożone stosunki gospodarcze. (Wykres 3)

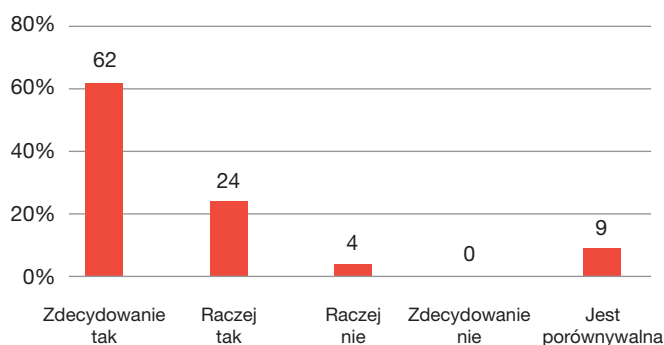
3. Nowe zadania prawników przedsiębiorstw

W ciągu ostatnich lat prawnicy przedsiębiorstw przejmują odpowiedzialność za kolejne obszary działalności całego przedsiębiorstwa. Dotyczy to w szczególności obszaru szeroko rozumianego compliance – zarządzania ryzykiem, raportowania korporacyjnego, procesów regulacyjnych, zarządzania projektami czy kwestii przestrzegania zasad etycznych w ramach danej organizacji. Tym samym prawnicy przedsiębiorstw biorą udział w zarządzaniu danym przedsiębiorstwem jako partnerzy biznesowi posiadający dodatkowo specjalistyczną wiedzę prawniczą. (Wykres 4)

Przyczyny ewolucji roli prawnika na przestrzeni ostatnich lat

W ostatnich latach obserwujemy znaczny wzrost ryzyk regulacyjnych. Dotychczas związane były one wyłącznie z określonymi branżami, takimi jak np. sektor finansowy czy farmaceutyczny, przy czym obecnie ryzyka takie są dostrzegalne także w innych obszarach gospodarki. W tej sytuacji, stabilne oraz efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem stwarza konieczność ścisłej współpracy z prawnikami, a od samych prawników wymaga zaś wiedzy znacznie wykraczającej poza kwalifikacje stricte prawnicze.

Wykres 3. Czy praca prawnika przedsiębiorstw wymaga szerszych i bardziej zróżnicowanych kompetencji oraz wiedzy biznesowej niż prawnika kancelarii zewnętrznej



Warto jednak podkreślić, że środowisko prawników przedsiębiorstw jako już dość dojrzałe, doskonale dostosowało się do tych wyzwań.

Duży wpływ na ewolucję zawodu prawnika przedsiębiorstwa ma również rosnąca odpowiedzialność społeczna i etyczna biznesu. Pamiętając globalny kryzys ekonomiczny jaki przyniósł rok 2009 i jego przyczyny, wydaje się, że konsekwentnie obserwujemy rosnące znaczenie postaw dotyczących funkcjonowania zgodnie z regułami etycznymi.

Zmiana charakteru zawodu prawnika przedsiębiorstw może wynikać z przemian zachodzących w polskiej gospodarce w ostatnich latach. Inspiracją dla naszego rodzimego środowiska była niewątpliwie obserwacja wzorów z innych krajów, co przełożyło się również na zbliżenie funkcji prawnika przedsiębiorstwa do wywodzącego się z anglosaskiej kultury biznesowej stanowiska *General Counsel*.

Wydaje się, że do wzrostu znaczenia tej roli przyczyniła się również popularyzacja funkcji prawnika przedsiębiorstw oraz wysokie standardy samej pracy związane z zazwyczaj profesjonalnym środowiskiem pracy.

Wykres 4. Jakie znaczenie dla sprawnego wykonania zadań prawnika przedsiębiorstwa mają kompetencje



Relacje prawników przedsiębiorstw z kancelariami zewnętrznymi

Rosnąca swoboda w wyborze zewnętrznej kancelarii, zarządzaniu współpracą oraz dysponowaniu budżetem.

Jak wspomnieliśmy już wcześniej, prawnicy przedsiębiorstw samodzielnie zarządzają funkcją prawną w swoich przedsiębiorstwach. Bardzo często mają szeroką autonomię w wyborze kancelarii zewnętrznych i dysponują w tym zakresie oddzielnym budżetem. W ponad połowie badanych firm przy wyborze kancelarii zewnętrznych prawnicy nie są związani żadnymi odgórnie ustalonymi wytycznymi (jedynie 1/3 firm ma ściśle określone procedury przetargowe). Ma to szczególne znaczenie, jeśli weźmiemy pod uwagę, że aż 66% badanych działów prawnych regularnie współpracuje z zewnętrznymi kancelariami, 31% czyni to sporadycznie, zaś jedynie 3% nie korzysta z tej pomocy.

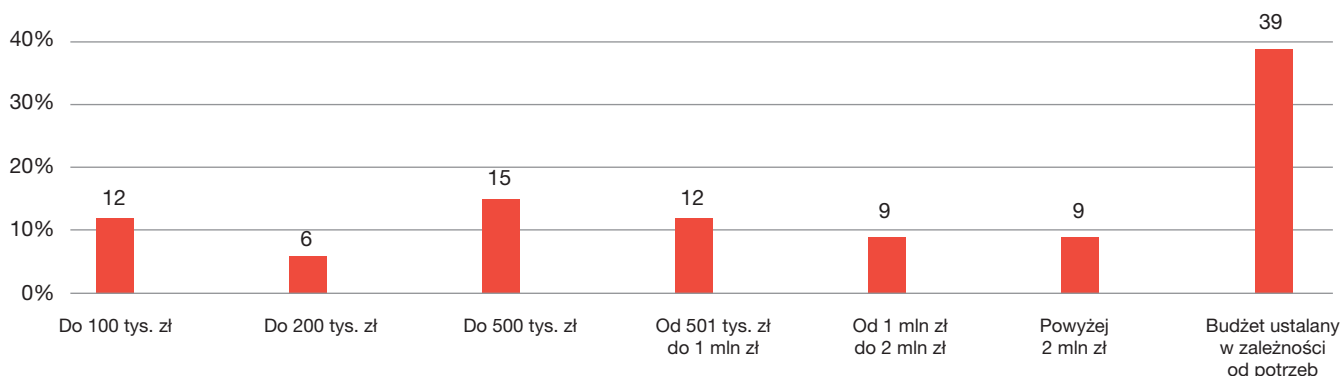
Obserwujemy, że zarządy przedsiębiorstw zostawiają prawnikom w tym zakresie dużo swobody. Związane jest to z zaufaniem do prawników przedsiębiorstw oraz przekonaniem, że prawnicy przedsiębiorstw posiadają odpowiednie kompetencje by samodzielnie dysponować w tym zakresie finansami przedsiębiorstwa (np. decydując kiedy dla zabezpieczenia interesów przedsiębiorstwa konieczne jest zlecenie pracy kancelarii zewnętrznej).

Jakie zmiany odnotowaliśmy w porównaniu z poprzednią edycją raportu?

- a) Coraz więcej działów prawnych stale współpracuje z zewnętrznymi kancelariami prawnymi. W 2016 roku 60% działów prawnych deklarowało, że regularnie współpracuje z zewnętrznymi kancelariami prawnymi, 31% badanych wskazało na jedynie sporadyczną współpracę, natomiast 9% działów prawnych wykonywało swoje zadania całkowicie samodzielnie.
- b) Znacząco wzrosła samodzielność działów prawnych w zakresie współpracy z zewnętrznymi kancelariami. Aż 52% w porównaniu z 36% w roku 2016 ma pełną samodzielność w tym zakresie. Zmalał również udział Zarządu w zakresie wyboru zewnętrznych kancelarii prawnych.
- c) Maleje rola wyznaczonego odgórnie budżetu przedsiębiorstwa na zewnętrzne usługi prawne. Coraz częściej budżet ustalany jest według zapotrzebowania, co może oznaczać, że rośnie zaufanie zarządu do szefów działów prawnych. 1/3 respondentów dysponuje budżetem do 500 tys. PLN, a 12% – 500 tys. – 1 mln PLN.

(Wykres 5)

Wykres 5. Jaki jest roczny budżet Pana/Pani firmy przeznaczony na zewnętrzną obsługę prawną

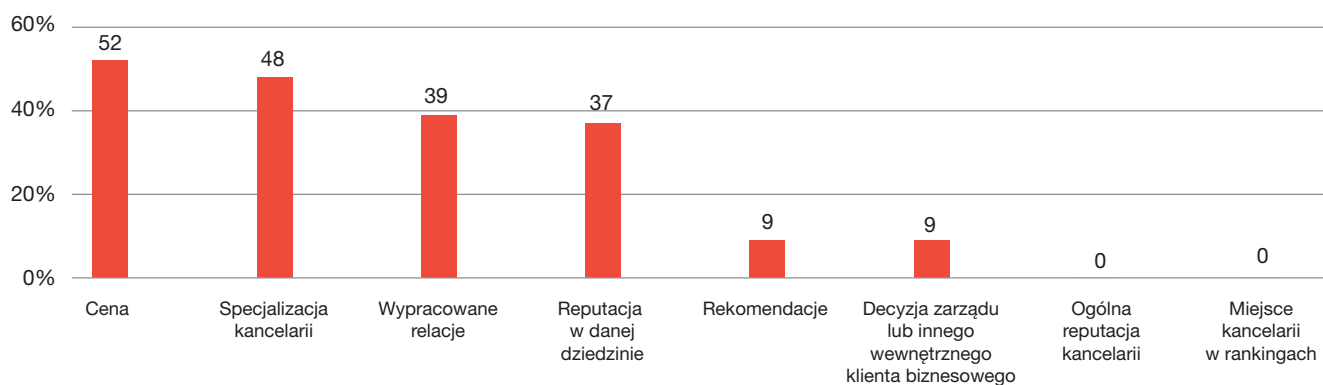


d) W ostatnich 4 latach odnotowaliśmy nieznaczną zmianę czynników decydujących o wyborze kancelarii prawnej. W 2016 roku najbardziej znacząca była specjalizacja kancelarii, a cena wymieniana była w dalszej kolejności. Obecnie, cena ma istotniejsze znaczenie, choć specjalizacja wciąż traktowana jest jako istotny element.

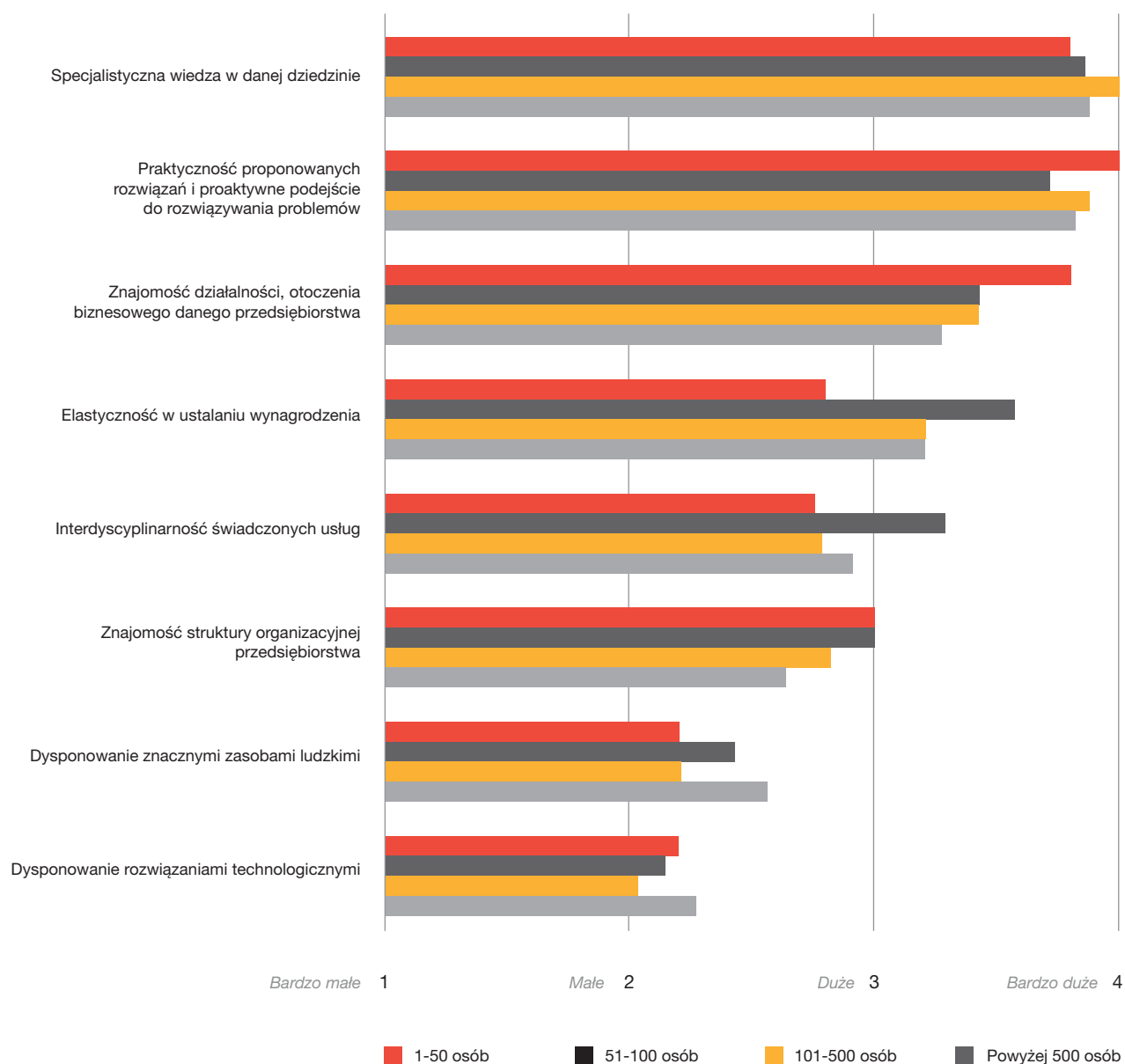
e) Nadal w wyborze kancelarii ważne są relacje. **(Wykres 6)**

f) Znajomość profilu działalności i otoczenia biznesowego są szczególnie cenione przez małe firmy, dla których mniejsze znaczenie ma elastyczność w ustalaniu wynagrodzenia oraz interdyscyplinarność świadczonych usług. Można sądzić, że mniejsze organizacje poszukują kancelarii do specyficznych rozwiązań dla prowadzonego przez siebie biznesu. **(Wykres 7)**

Wykres 6. Co decyduje o wyborze zewnętrznej kancelarii w Pana/Pani przedsiębiorstwie



Wykres 7. Jakiego Pana/Pani zdaniem znaczenie mają wymienione kryteria dla wyboru zewnętrznej kancelarii prawnej, której miałyby zostać powierzone określone usługi prawne (1 – bardzo małe, 2 – małe, 3 – duże, 4 – bardzo duże)?

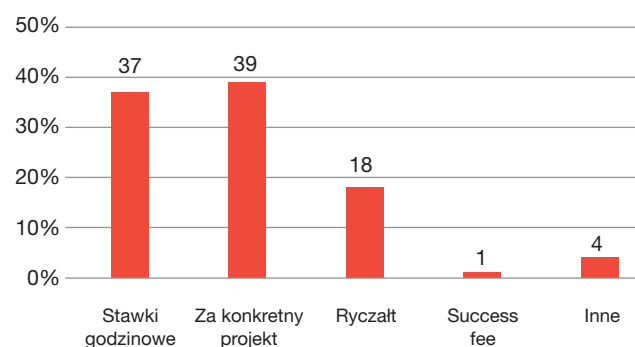


- g) W stosunku do 2016 roku wzrosła popularność rozliczeń z kancelariami w oparciu o stawki godzinowe. (Wykres 8 i 9)

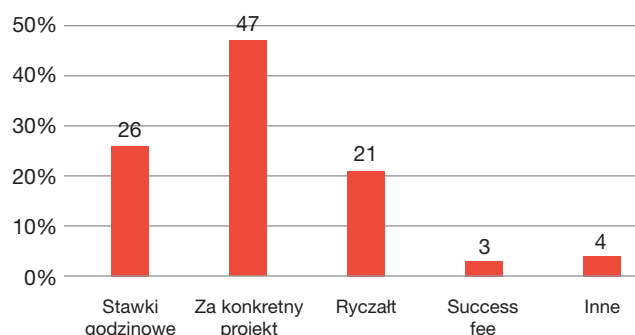
Zadania, które są zlecane kancelariom zewnętrznym.

- a) Nadal najczęściej zlecanymi zadaniami są postępowania sądowe oraz podatki. (Wykres 10)
- b) Wewnętrzne działy prawne najrzadziej zlecają zadania z zakresu compliance, obsługi prawnej zarządu, negocjacji umów, czy e-commerce oraz IT.
- c) W ocenie badanych największą wartością zewnętrznym kancelarii jest specjalizacja w konkretnej dziedzinie. Natomiast czynnikiem, który decyduje o zakończeniu współpracy z zewnętrzną kancelarią jest najczęściej brak efektywności. (Wykres 11)
- d) Zewnętrzne kancelarie prawne cieszą się coraz większym zaufaniem, w szczególności wśród prawników z dużych przedsiębiorstw – może to wynikać z postępującej specjalizacji oraz zwiększonej złożoności procesów prawnych, jak również potrzebą rozłożenia ryzyka.

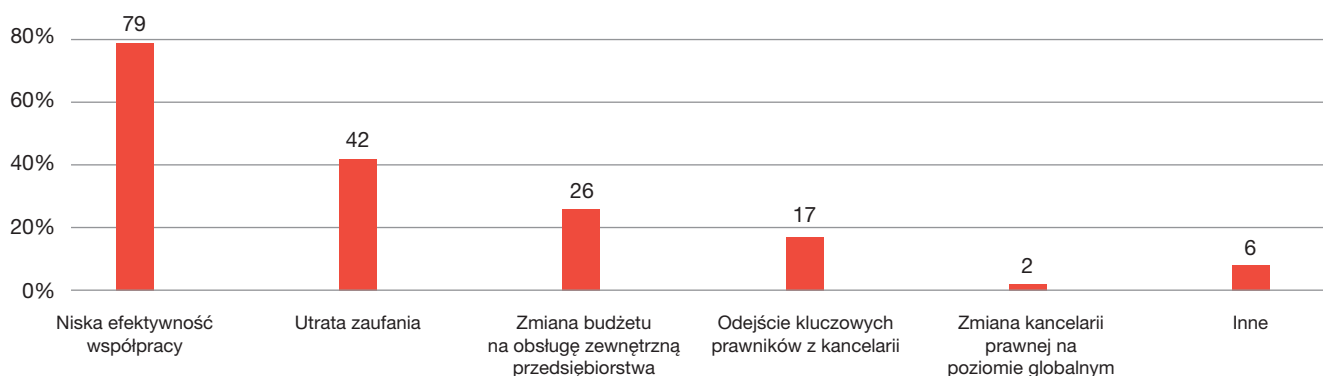
Wykres 8. Jaki jest podstawowy system rozliczenia z zewnętrzną kancelarią prawną



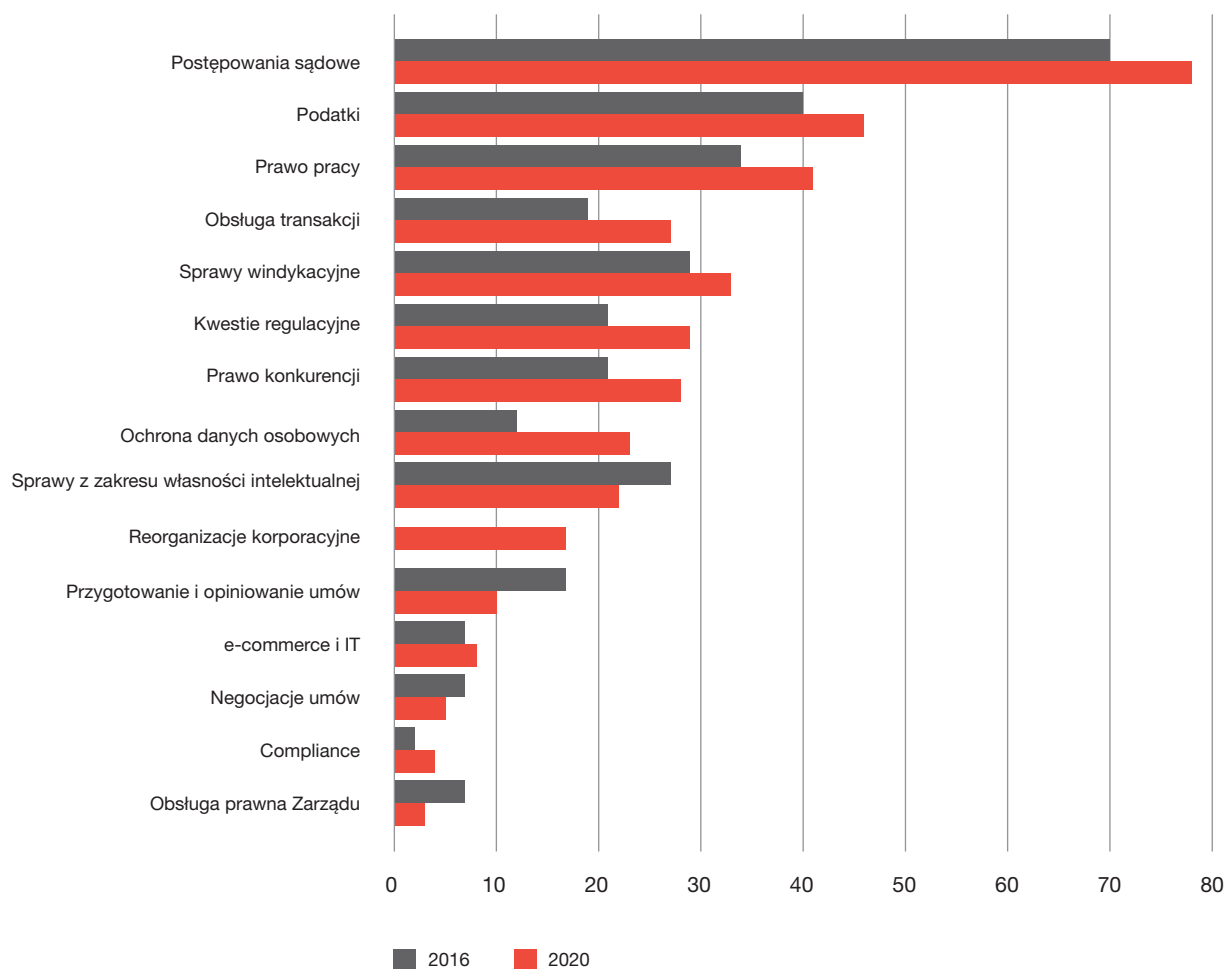
Wykres 9. Sposób rozliczenia z kancelarią prawną w 2016 r.



Wykres 11. Jakie są najczęstsze powody rezygnacji ze współpracy z kancelarią prawną



Wykres 10. Główne rodzaje pracy zlecane zewnętrznym kancelariom



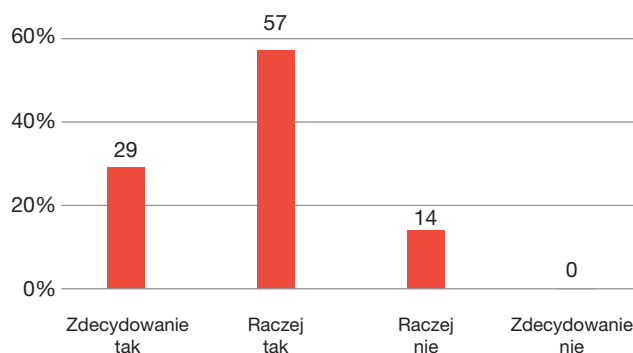
Nowe technologie jako instrument poprawy efektywności wsparcia biznesu

1. Rosnące zainteresowanie nowymi technologiami wśród prawników przedsiębiorstw

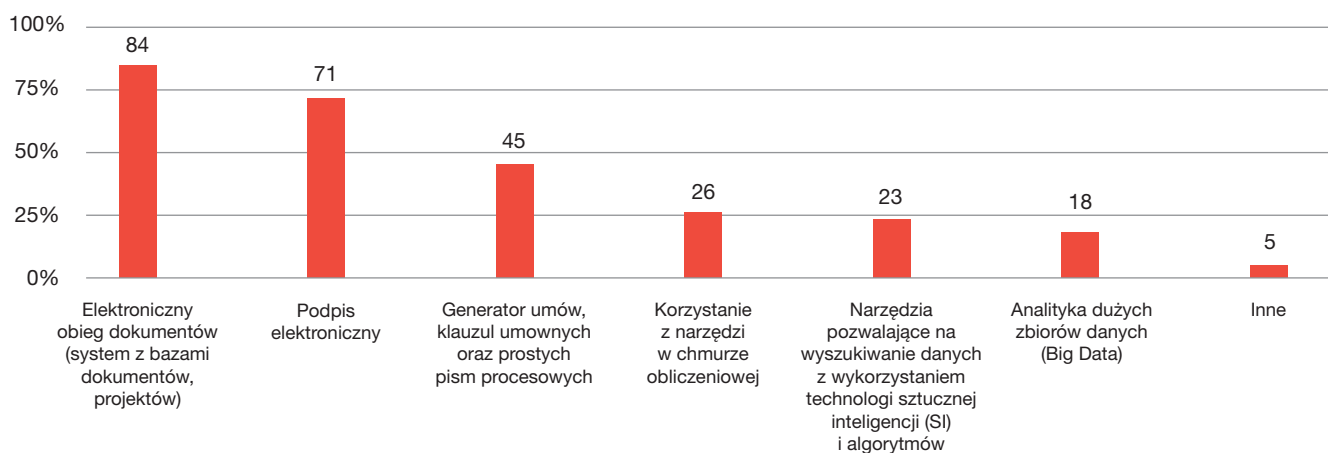
Zainteresowanie nowymi technologiami wśród prawników przedsiębiorstw wzrosło w porównaniu z 2016 rokiem. Wykazany w wynikach ankiety wzrost doświadczenia, znajomości i rozumienia sposobów wykorzystania rozwiązań technologicznych sugeruje dalszy wzrost opisywanego trendu. Wpływ na jego utrzymanie będzie mieć również dynamicznie zmieniające się otoczenie prawne, prowadzące do dalszego wzrostu znaczenia funkcji compliance realizowanej przez działy prawne. **(Wykres 12)**

Co ciekawe, prawnicy przedsiębiorstw deklarują dużą otwartość na nowe technologie pod warunkiem jednak, że narzędzia te pozwalają na współpracę z biznesem oraz usprawniają pracę i zwiększają efektywność w tym zakresie. Kluczowym czynnikiem jest tutaj integracja nowych rozwiązań technologicznych z działalnością całego przedsiębiorstwa. Szczególnie pożądana jest implementacja narzędzi, które usprawnią pracę na styku działów prawnego i biznesu. Dodatkowo, ¼ badanych oczekuje od technologii efektywności. Aby ją osiągnąć, należy przeprowadzić proces reorganizacji technologicznej w sposób całościowy. **(Wykres 13)**

Wykres 12. Czy obserwuje Pan/Pani wzrost znaczenia nowych technologii dla działów prawnych w ostatnich latach



Wykres 13. Które z nowych technologii są wg Pana/Pani obecnie ważne dla efektywnej pracy prawnika przedsiębiorstwa



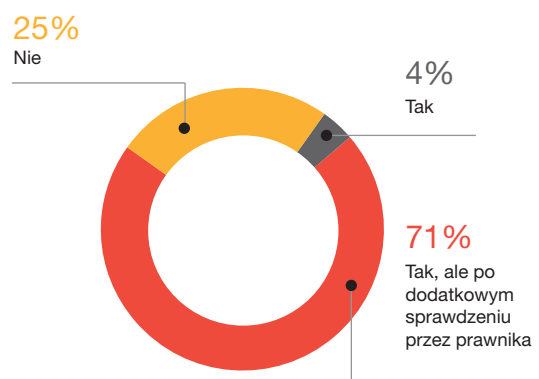
Źródłem merytorycznej wiedzy nadal pozostają sami prawnicy, natomiast nowe technologie mają usprawnić merytoryczne i administracyjne prace wykonywane przez prawników, czego przykładem może być chociażby relatywnie niskie zaufanie do opinii prawnej wygenerowanej przez system informatyczny, chociaż znacznie wyższe niż jeszcze 4 lata temu. **(Wykresy 14 i 15)**

W związku z tym, że podstawową rolą działu prawnego jest zarządzanie portfolio umów, w tym obszarze należy spodziewać się największej gotowości na inwestycje technologiczne. Przekonanie to znajduje potwierdzenie w odpowiedziach uczestników naszego badania – aż 84%

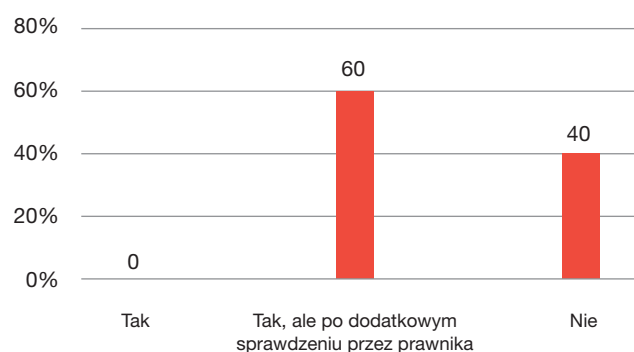
z nich wskazało elektroniczny obieg dokumentów oraz wdrożenie systemów z bazami dokumentów/projektów jako technologie ważne dla efektywnej pracy prawnika przedsiębiorstwa. Ponadto, następne miejsca w tej kategorii zajęło rozwiązanie ściśle związane z procesem wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów, tj. podpis elektroniczny (71% odpowiedzi). **(Wykres 13)**

Rozwiązania dot. elektronicznego obiegu dokumentów oraz podpisów elektronicznych są również wskazywane, jako mające największy wpływ na funkcjonowanie działów prawnych przedsiębiorstwa zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości. **(Wykres 16)**

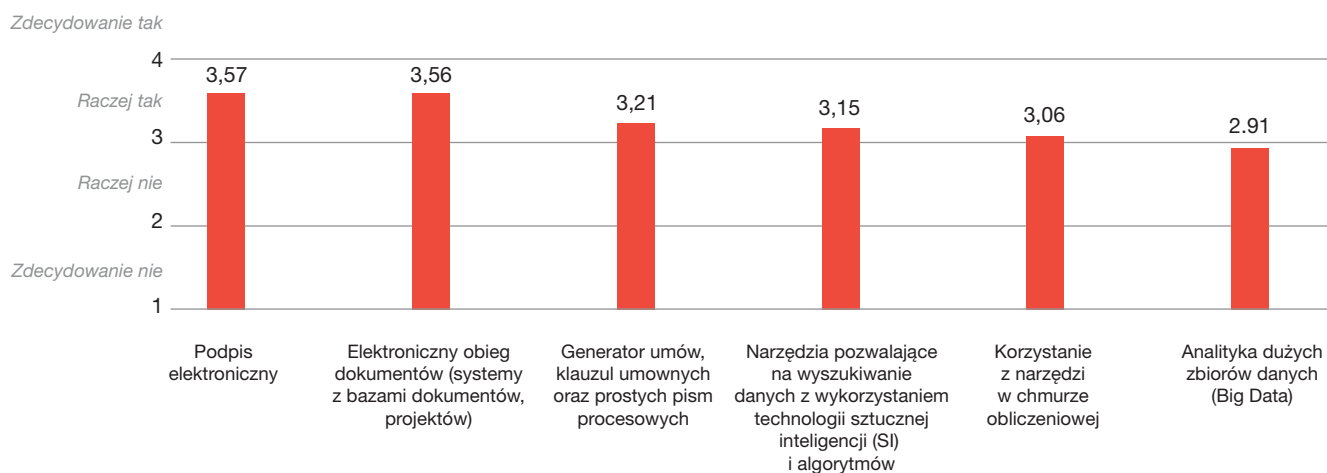
Wykres 14. Czy zaufałyby Pan/Pani opinii prawnej wygenerowanej przez systemy informatyczne



Wykres 15. Zastosowanie systemów informatycznych w generowaniu usług prawnych 2016



Wykres 16. Jakiego Pana/Pani zdaniem znaczenie będzie mieć rozwój każdego z wymienionych rozwiązań w przyszłości



2. Transformacje technologiczne działów prawnych

Transformacje technologiczne działów prawnych są elementem szerszego procesu transformacji technologicznej całych przedsiębiorstw. Modele operacyjne oparte o wymianę dokumentów w klasycznej formie papierowej stają się nie tylko nieekologiczne, lecz również wysoce nieefektywne. Wraz z pojawianiem się coraz bardziej funkcjonalnych narzędzi IT, możemy zaobserwować implementację tego typu rozwiązań zarówno w ramach wewnętrznych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, jak i relacji z dostawcami oraz klientami.

Rola prawników w ramach tego rodzaju reorganizacji jest niezwykle istotna, gdyż każda zmiana procesu poprzez jego rozbudowę o komponent technologiczny wymaga analizy pod kątem regulacji prawnych. Co ciekawe, to często sami prawnicy stają się katalizatorami takich zmian.

Rozwój technologiczny wymusił już pewne zmiany w prawie, przy czym z uwagi na charakterystykę procesu legislacyjnego, odpowiednie zmiany pojawiają się z pewnym opóźnieniem względem rozwiązań technicznych. W konsekwencji rolą prawnika staje się zidentyfikowanie procesów, które mogłyby skorzystać z możliwości, jakie daje rozwój technologiczny, jak również wybór rozwiązań, które w optymalny sposób odpowiedzą na faktyczne potrzeby organizacji, przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z wymogami prawnymi.



OD 10 LAT INTEGRUJEMY
ŚRODOWISKO
PRAWNIKÓW
PRZEDSIĘBIORSTW



PSPP
10 RAZEM LAT



REPREZENTUJEMY
INTERESY
PRAWNIKÓW
PRZEDSIĘBIORSTW



OD 10 LAT PROMUJEMY
NAJLEPSZE STANDARDY PRACY
PRAWNIKÓW
PRZEDSIĘBIORSTW

EDUKUJEMY
I DZIELIMY
SIĘ WSPÓLNYMI
DOŚWIADCZENIAMI



www.pspp.org.pl

