

RAPORT

*Pierwsze badanie
Dyrektorów Działów Prawnych
Przedsiębiorstw w Polsce
2014*

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE

the **STORM**

RE-INVENTING LEGAL MARKET

PATRONAT MEDIALNY

 RZECZPOSPOLITA

PARTNER

 LexisNexis®

RAPORT

*Pierwsze badanie
Dyrektorów Działów Prawnych
Przedsiębiorstw w Polsce
2014*

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE

the **STORM**

RE-INVENTING LEGAL MARKET

PATRONAT MEDIALNY

 RZECZPOSPOLITA

PARTNER

 LexisNexis®

Spis treści

Wstępne słowo	4
O badaniu	6
Streszczenie / <i>Executive summary</i>	7
Raport	
1 Główny Prawnik przedsiębiorstwa: profil demograficzny	10
2 Rola Głównego Prawnika przedsiębiorstwa	14
3 Wynagrodzenie i pozycja Dyrektora Działu Prawnego	16
4 Rodzaje pracy prawnej w przedsiębiorstwie	19
5 Struktura i zarządzanie Działem Prawnym	21
6 Technologie IT w Dziale Prawnym	23
7 Współpraca z zewnętrznymi kancelariami prawnymi i firmami podatkowymi	24
Polskie Stowarzyszenie Prawników Przedsiębiorstw	31

Opracowanie merytoryczne:

Beata Niemczuk, MBA, Marcin Wystrychowski, TheStorm

© Copyright by

Polskie Stowarzyszenie Prawników Przedsiębiorstw,
maj 2014

www.pspp.org.pl

Wstępne słowo



Waldemar Koper
Prezes Zarządu
Polskie Stowarzyszenie Prawników Przedsiębiorstw

Szanowni Państwo

Oddajemy w Wasze ręce Raport na temat środowiska zawodowego osób zarządzających funkcją prawną w polskich przedsiębiorstwach. Uważam, iż jest to badanie pionierskie, reprezentatywne i kompleksowe, ale nie waham się też stwierdzić, że ma ono szansę być uznane przez Państwo za niezwykle pod wieloma względami.

Nie było do tej pory w Polsce żadnego materiału, który obrazowałby rolę, funkcję i pozycję, jaką pełni nasze środowisko w świecie prawniczym i biznesowym. Od czasu powstania Polskiego Stowarzyszenia Prawników Przedsiębiorstw, w 2010 roku, miałem głęboką potrzebę podjęcia próby scharakteryzowania grupy zawodowej, którą reprezentuję, uświadamiając sobie, że jest to grupa wartościowa i ważna, ale jednak, w świecie prawniczym, prawdopodobnie najmniej rozpoznana i najmniej obecna w przestrzeni publicznej. W badaniu wzięło udział stu szefów działów prawnych z całej Polski, z prawie każdego sektora gospodarki, pochodzących z firm o najróżniejszym profilu, od wielkich międzynarodowych koncernów, aż po firmy rdzennie polskie. Tak przekrojowy charakter Raportu niewątpliwie stanowi o jego wartości i potencjalnej sile kształtowania opinii środowiskowej. Raport pokazuje, iż polskie środowisko prawników przedsiębiorstw to grupa zawodowa dziś niezwykle profesjonalna, nowoczesna, dojrzała i odzwierciedlająca w swoim funkcjonowaniu najistotniejsze tendencje światowe właściwe tej grupie.

Zakres zbadanych obszarów działalności głównego prawnika w przedsiębiorstwie jest bardzo szeroki i jestem przekonany, że pozwala on na zróżnicowaną ocenę miejsca i roli, jaką pełniemy we współczesnym biznesie. Zgodnie z najlepszymi standardami światowymi, polski główny prawnik jest dzisiaj bardzo wysoko umiejscowiony w strukturze przedsiębiorstwa. Te firmy, które rozumieją korzyści płynące z właściwego wykorzystania swoich wewnętrznych doradców prawnych, szeroko korzystają z ich wiedzy i doświadczenia oraz znajomości procesów, ludzi i celów organizacji, w której pracują. Tacy prawnicy uczestniczą w strategicznych projektach i najważniejszych gospodarczych procesach decyzyjnych, a nie tylko w obszarach o naturze prawnej. Niewątpliwie, taki sposób wykorzystania wiedzy prawników stanowi o tym, iż jest to zdecydowanie najbardziej efektywna forma wsparcia prawnego działalności gospodarczej. Kancelarie prawne coraz częściej pełnią dziś rolę jedynie uzupełniającą, wspierając wewnętrznych prawników w wyraźnie węższym zakresie niż dotychczas.

Badanie potwierdza znaną od kilku lat tendencję, iż współczesny rynek prawniczy w Polsce to rynek klienta, na którym dominującą rolę pełni Dyrektor Działu Prawnego. Szef prawny zazwyczaj dokonuje samodzielnego wyboru zewnętrznych doradców prawnych, w istotnej części posiłkując się opinią swoich kolegów, do których zwraca się o rekomendacje. Klient kancelarii prawnej jest też współcześnie zdecydowanie bardziej nielojalny i wymagający niż to można było zaobserwować jeszcze kilka lat wcześniej. Można też dostrzec dużo większą rolę alternatywnych – w stosunku do rozliczeń godzinowych – form wynagradzania doradców zewnętrznych. Popularność niektórych nietypowych form wynagradzania jest w Polsce nawet wyższa niż na tak rozwiniętym rynku jak amerykański (vide tegoroczne badania *Association of Corporate Counsel* pokazujące proporcję 37% do 60% na korzyść praktyk polskich!). Jako, że istotna większość Dyrektorów Działów Prawnych nie zamierza zmieniać wielkości zatrudnienia, a jedna czwarta wręcz planuje je zwiększyć, nasuwa się optymistyczny wniosek, iż powoli rzeczywiście zaczynamy mieć kryzys gospodarczy za sobą.

Według badania, największym zagrożeniem dla pozycji prawnika w przedsiębiorstwie jest ograniczone rozumienie roli funkcji prawnej w organizacji. W tym kontekście ogromnym zadaniem Stowarzyszenia jest budowanie szerokiej świadomości przedsiębiorców co do roli, funkcji i wartości, jaką możemy wnieść w osiąganiu celów biznesowych. Podobnym celem jest praca nad promocją wewnętrznych działów prawnych jako najbardziej korzystną formą obsługi prawnej dla podmiotów gospodarczych o różnej skali działalności, nie tylko dużych rozmiarów.

Serdecznie zachęcam do zapoznania się ze szczegółowymi wynikami badania i dalszej wymiany poglądów w celu profesjonalizacji i podwyższenia statusu środowiska zawodowego prawników w przedsiębiorstwach.

Z pozdrowieniami,

Waldemar Koper
Prezes Zarządu

O badaniu

Jest to **pierwsze badanie Dyrektorów / Głównych Prawników przedsiębiorstw zrealizowane w Polsce**. Zostało **przeprowadzone w okresie 17 lutego – 18 marca 2014 r.** za pomocą ankiety internetowej. Do udziału w badaniu zaproszono drogą e-mail ponad 500 osób odpowiedzialnych za sprawy prawne w przedsiębiorstwach i instytucjach działających w Polsce. Badanie było w pełni anonimowe. Odpowiedzi na zadane pytania były dobrowolne, stąd też nie wszystkie ankiety zostały wypełnione przez uczestników w 100%. **W badaniu wzięło udział 100. respondentów z całej Polski.**

BADANE OBSZARY

Badanie dotyczyło m.in. następujących bloków tematycznych:

- 1) **Rola i pozycja Głównego Prawnika przedsiębiorstwa**
- 2) **Struktura i zarządzanie Działem Prawnym**
- 3) **Zakres pracy Dyrektora Działu Prawnego i Działu Prawnego**
- 4) **Technologie IT w Dziale Prawnym**
- 5) **Współpraca z zewnętrznymi kancelariami prawnymi i firmami podatkowymi**
- 6) **Informacje ogólne o respondencie i jego przedsiębiorstwie**

Niniejszy Raport stanowi szczegółowe ujęcie wyników badania.

Uwagi:

Z punktu widzenia technicznego, ponieważ odpowiedzi nie były obowiązkowe, zdarza się, że wyniki odpowiedzi na pytania powiązane ze sobą tematycznie nie są matematycznie spójne (np. raz 10. respondentów wskazuje na siebie jako na członków Zarządu, by następnie tylko 7 osób ponowiło taką odpowiedź w kolejnym powiązonym tematycznie pytaniu).

Termin „Dyrektor Działu Prawnego” używany jest zamiennie z terminem „Główny Prawnik przedsiębiorstwa” (General Counsel).

Streszczenie / Executive summary

Polski Dyrektor Działu Prawnego w przedsiębiorstwie przeważnie jest radcą prawnym lub adwokatem (81%) posiadającym dodatkowe przygotowanie biznesowe – studia podyplomowe, magisterskie lub MBA (39%).

W próbie badanej przeważają mężczyźni (63% respondentów) oraz osoby w wieku 36-40 lat (prawie połowa respondentów jest w tym przedziale wiekowym). Przeważają osoby z firm międzynarodowych i przedstawicielstw firm zagranicznych (62%). Firmy polskie, rodzime reprezentuje 25% respondentów biorących udział w badaniu. Większość badanych (72%) ma staż pracy od 6. do 15. lat.

W badaniu wzięli udział Dyrektorzy Działów Prawnych z firm reprezentujących prawie każdy sektor gospodarki. Najwięcej respondentów wskazywało na finanse i bankowość (10 osób), budownictwo i nieruchomości (9 osób) oraz IT i telekomunikację (7 osób).

32% respondentów oprócz pełnienia roli Dyrektora Działu Prawnego sprawuje dodatkowe funkcje w przedsiębiorstwie: są członkami Zarządów (10%) lub komitetów, komisji lub zespołów zarządczych (łącznie 20%). Umocowanie Głównego Prawnika przedsiębiorstwa w strukturze organizacyjnej firm jest wysokie – raportuje bezpośrednio do Prezesa lub Dyrektora Generalnego (43%). Firmy macierzyste, które rozumieją wartość prawnika w biznesie, szeroko korzystają z ekspertyzy i doświadczenia Dyrektorów Działów Prawnych, angażując ich w decyzje i projekty strategicznie ważne dla organizacji.

Rolą Działu Prawnego przedsiębiorstwa jest zabezpieczenie ryzyk prawnych prowadzonej działalności biznesowej przez firmę oraz ochrona jej interesów. Najczęstszymi klientami wewnętrznymi Działu Prawnego są Działy Sprzedaży, Finansów i Księgowości, HR i Marketingu.

Dział Prawny w swojej pracy zajmuje się najczęściej umowami, obsługą prawną Zarządu, prawem pracy, postępowaniami procesowymi, kwestiami regulacyjnymi, *compliance* i własnością intelektualną (wszystkie kategorie ze wskazaniem ponad 70%).

Dodatkowo, Dział Prawny wspiera wewnętrznie organizację, prowadząc szkolenia dla pracowników (35% respondentów), zajmując się *compliance* (20%), monitorując zmiany prawa oraz informując o tych zmianach (17%).

74% Dyrektorów Działów Prawnych zarabia powyżej 15 000 zł (brutto), a 36% respondentów zarabia powyżej 25 000 zł (brutto). Najczęstszą metodą motywacji pracowników Działu Prawnego (54%) jest premia przyznawana w rozliczeniu rocznym.

Zdecydowana większość Działów Prawnych to zespoły składające się z 1-5 osób (69%).

Prawnicy w przedsiębiorstwie doskonalą swoją wiedzę prawną i biznesową, mając dostęp do szerokiego spektrum narzędzi szkoleniowych oferowanych przez ich

firmy, a także do szkoleń prowadzonych na zewnątrz (np. przez zewnętrzne kancelarie prawne).

Większość Dyrektorów Działów Prawnych (66%) nie zamierza zmieniać wielkości zatrudnienia w swoim dziale. 25% respondentów planuje zwiększyć zatrudnienie, a tylko 3% deklaruje redukcję zatrudnienia w przyszłości.

23% Dyrektorów Działów Prawnych stosuje wskaźniki efektywności pracy swojego działu (tzw. Key Performance Indicators), przy czym, najczęściej wymieniane wskaźniki to liczba obsłużonych spraw, ankieta satysfakcji klienta oraz terminowość realizacji wewnętrznych zleceń.

Tylko 18% Działów Prawnych reprezentowanych w badaniu korzysta z systemu zarządzania wiedzą prawną. Taka sama liczba respondentów wskazuje na stosowanie w firmie systemu zarządzania czasem pracy pracowników. Lepsze wyniki dotyczą wsparcia informatycznego od firmy – prawnicy mają do dyspozycji narzędzia do komunikacji on-line (71%), systemy pracy workflow (46%) lub systemy elektronicznego obiegu dokumentów (44%).

Dyrektorzy Działów Prawnych dobierają do współpracy zewnętrzne kancelarie prawne samodzielnie (40%) lub drogą przetargu (20%). Opiniotwórczo traktują swoich kolegów, do których zwracają się po rekomendacje konkretnych ekspertów w zakresie prawa lub kancelarii (73%).

Dyrektorzy Działów Prawnych najczęściej korzystają ze wsparcia kancelarii prawnych: przy obsłudze postępowań sądowych i administracyjnych, w zakresie negocjacji oraz opiniowania znaczących umów i kontraktów handlowych, w sprawach windykacyjnych, w zakresie zagadnień własności intelektualnej, prawa pracy, prawa konkurencji i obsługi transakcji.

We współpracy z kancelariami prawnymi dominują trzy formy rozliczeń: stawka godzinowa (65%), wynagrodzenie za projekt (65%) oraz ryczałt (63%).

Prawnicy w przedsiębiorstwie są najbliższym biznesu, a więc najszybciej i najtrafniej identyfikują wyzwania, problemy, ryzyka natury prawnej i biznesowej, z którymi przychodzi im się mierzyć. Trudności dotyczą z jednej strony uwarunkowań zewnętrznych, najczęściej związanych z legislacją – nowym prawem i stosowaniem obowiązujących regulacji na poziomie krajowym i unijnym, aktywnością regulatorów oraz słabym wymiarem sprawiedliwości (poziom orzecznictwa, przewlekłość postępowań, niewydolna prokuratura). Wewnątrz przedsiębiorstw prawnicy dostrzegają wyzwania odnośnie organizacji pracy Działu Prawnego i jego efektywności.

Według respondentów największym zagrożeniem dla pozycji prawnika w przedsiębiorstwie jest brak zrozumienia roli stanowiska prawnego w organizacji oraz odsuwanie Dyrektora Działu Prawnego od centrów decyzyjnych w firmie.

RAPORT



Główny Prawnik przedsiębiorstwa: profil demograficzny

1

Statystyczny profil Dyrektora Działu Prawnego

MĘŻCZYZNA

WIEK 36-40 LAT

Radca prawny lub adwokat, posiadający
dodatkowe studia podyplomowe

Pracujący w przedstawicielstwie
firmy zagranicznej

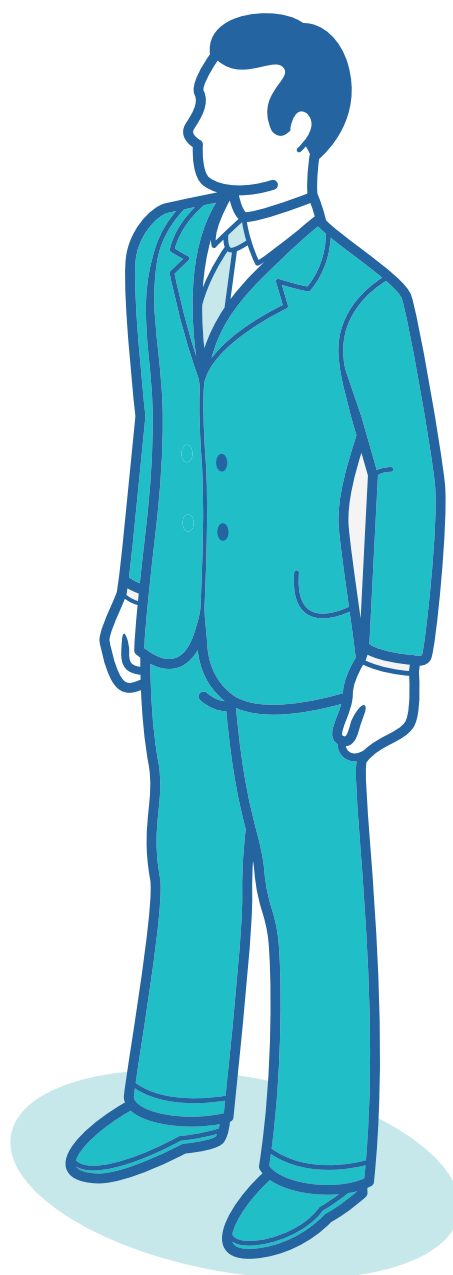
Pełniący rolę Dyrektora Działu Prawnego,
a także uczestniczący w pracach różnych
wewnętrznych i międzynarodowych
komitetów

Pracujący na swoim stanowisku 11-15 lat
– czyli o znacznym doświadczeniu
zawodowym

Zarządzający działem o wielkości 1-5 osób
w firmach zatrudniających łącznie
200-2000 pracowników

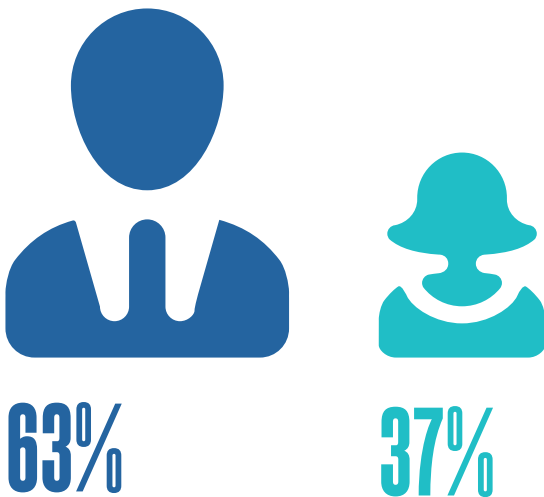
Świadomy światowych realiów
rynku biznesowego i prawnego

Zarabiający powyżej 15 000 zł brutto

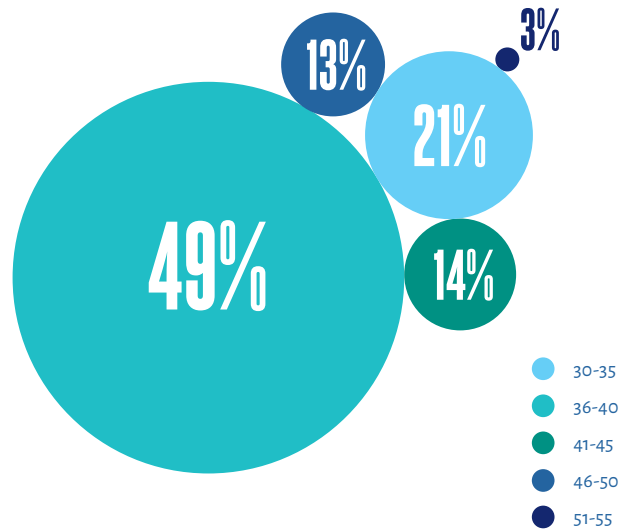


Szczegółowa struktura demograficzna badania

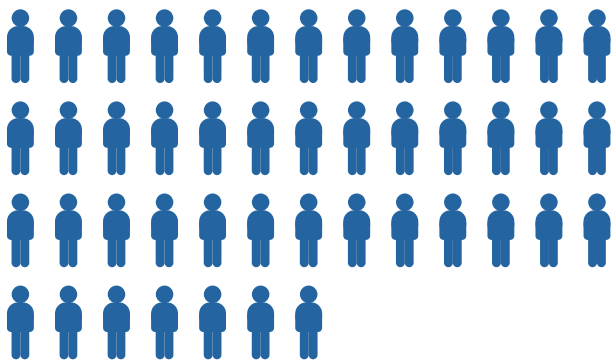
PŁEĆ DYREKTORA DZIAŁU PRAWNEGO



WIEK



PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE



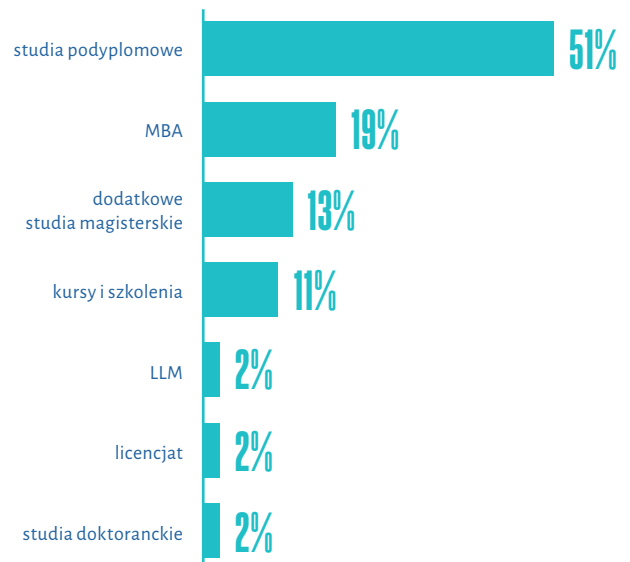
81% jest radcą prawnym lub adwokatem



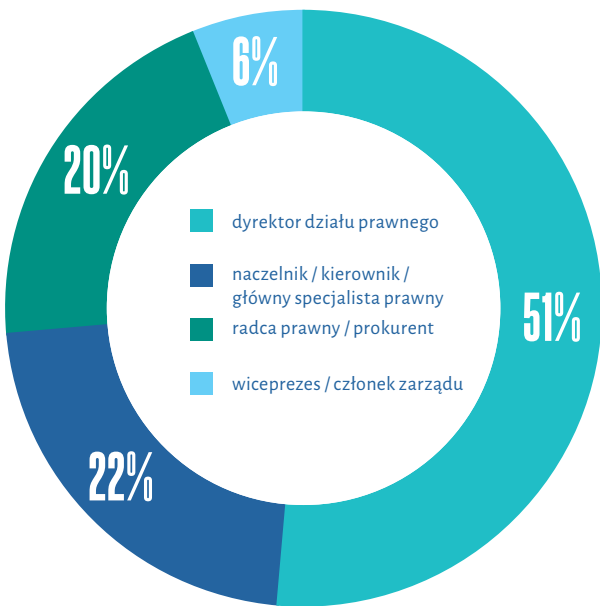
19% w ogóle nie posiada tytułu radcy prawnego lub adwokata

DODATKOWE WYKSZTAŁCENIE BIZNESOWE

39% osób posiada dodatkowe studia magisterskie, podyplomowe lub MBA. Wśród dodatkowych kierunków studiów znajdują się marketing i zarządzanie, rachunkowość i ekonomia, bankowość, inwestycje i *compliance*.



STANOWISKO W FIRMIE

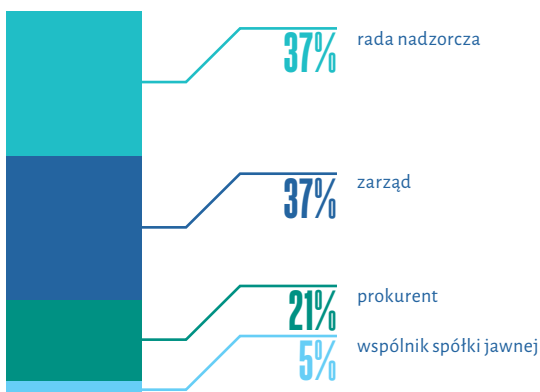


10%

Tylko 10% respondentów pełni funkcje członka Zarządu.

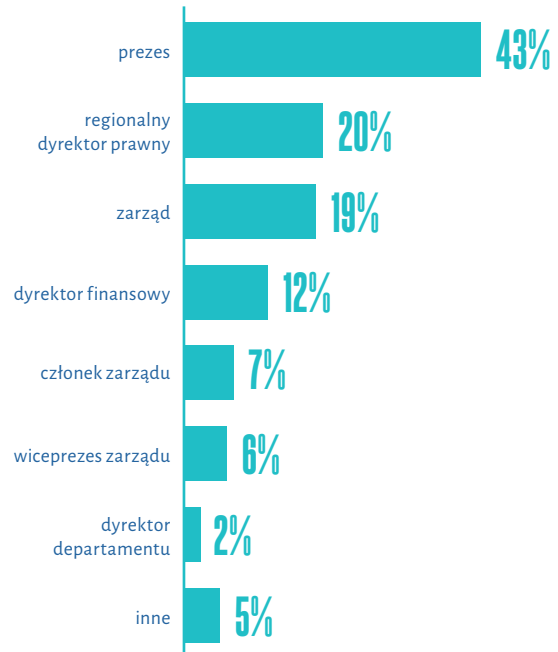
22% osób pełni dodatkowe funkcje w przedsiębiorstwie, będąc członkami rad nadzorczych, prokurentami, członkami komitetów takich jak: Grupa Robocza Rady Unii Europejskiej, Komitet Farmaceutyczny Komisji Europejskiej, Stały Komitet Komisji Europejskiej, Komisja Etyki, Komitet Ryzyk, Komisja Odpowiedzialnej Sprzedaży i Marketingu, Komitet Inwestycyjny, Komitet Zarządczy.

Członkostwo w organach przedsiębiorstwa (krajowych i zagranicznych)

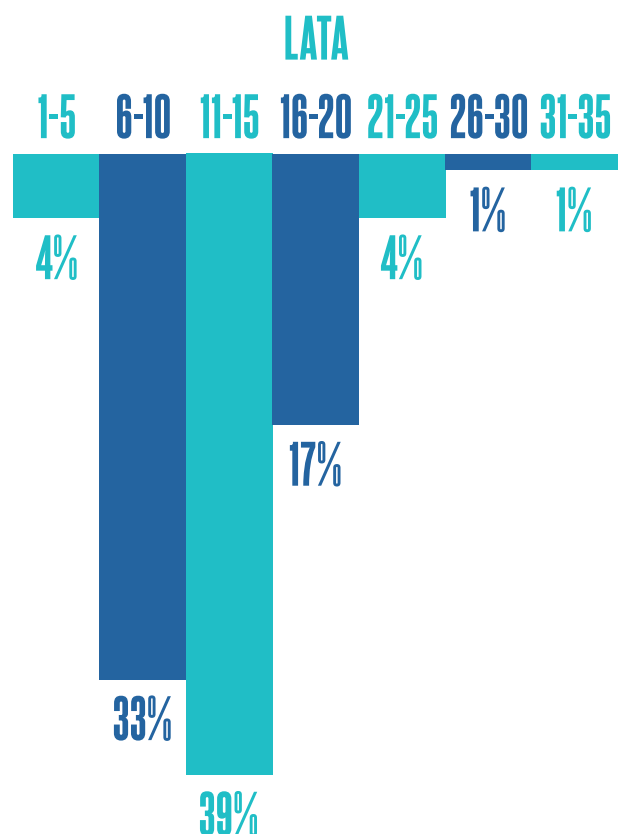


Główny Prawnik przedsiębiorstwa najczęściej raportuje do Prezesa. Zdarza się też, że podlega Dyrektorowi Sprzedaży, Dyrektorowi Biura Spółki, Dyrektorowi Departamentu Finansów, Dyrektorowi ds. Korporacyjnych czy Radzie Nadzorczej.

Przełożony Głównego Prawnika przedsiębiorstwa

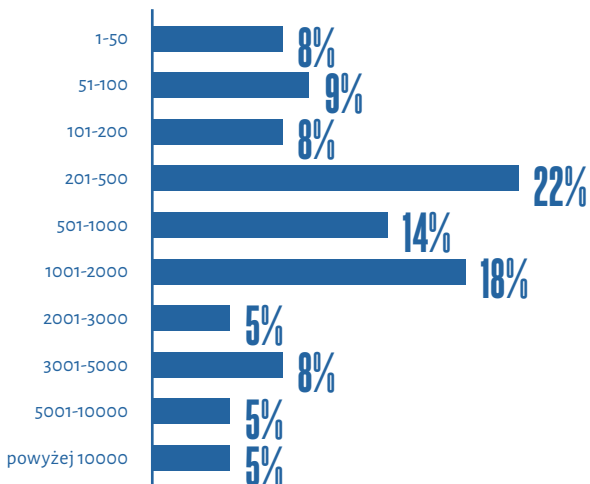


STAŻ PRACY



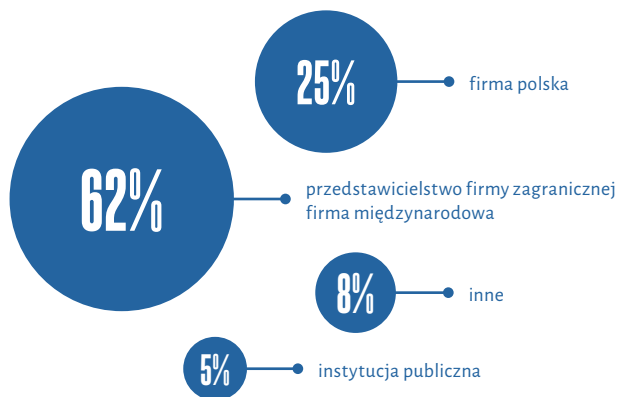
WIELKOŚĆ FIRMY

Liczba zatrudnionych w firmie ogółem



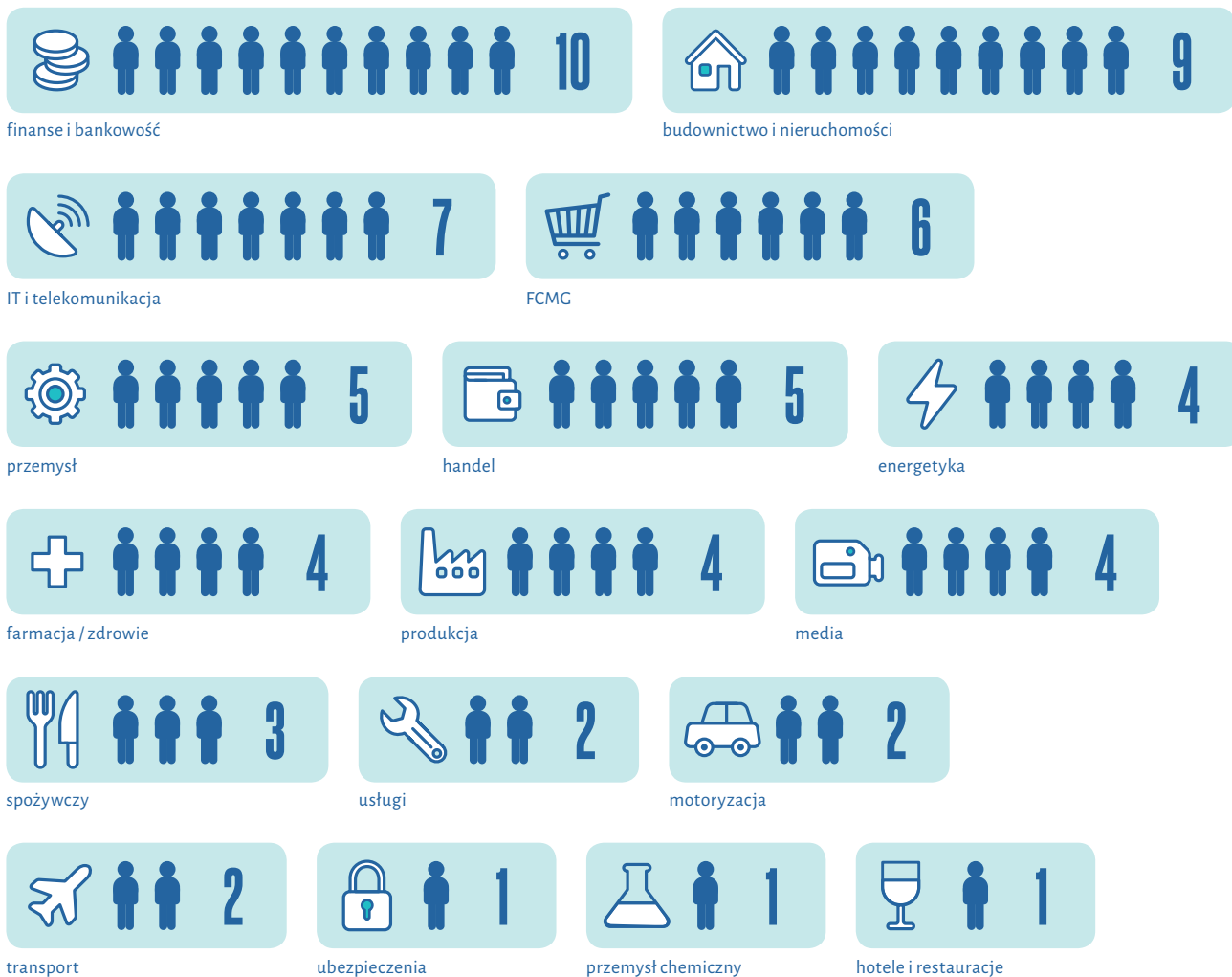
RODZAJ FIRMY

Zdecydowana większość respondentów to prawnicy w zagranicznych firmach działających w Polsce.



SEKTORY GOSPODARKI

Uczestnicy badania reprezentują szerokie branżowe spektrum gospodarki, bo aż 17 różnych sektorów.

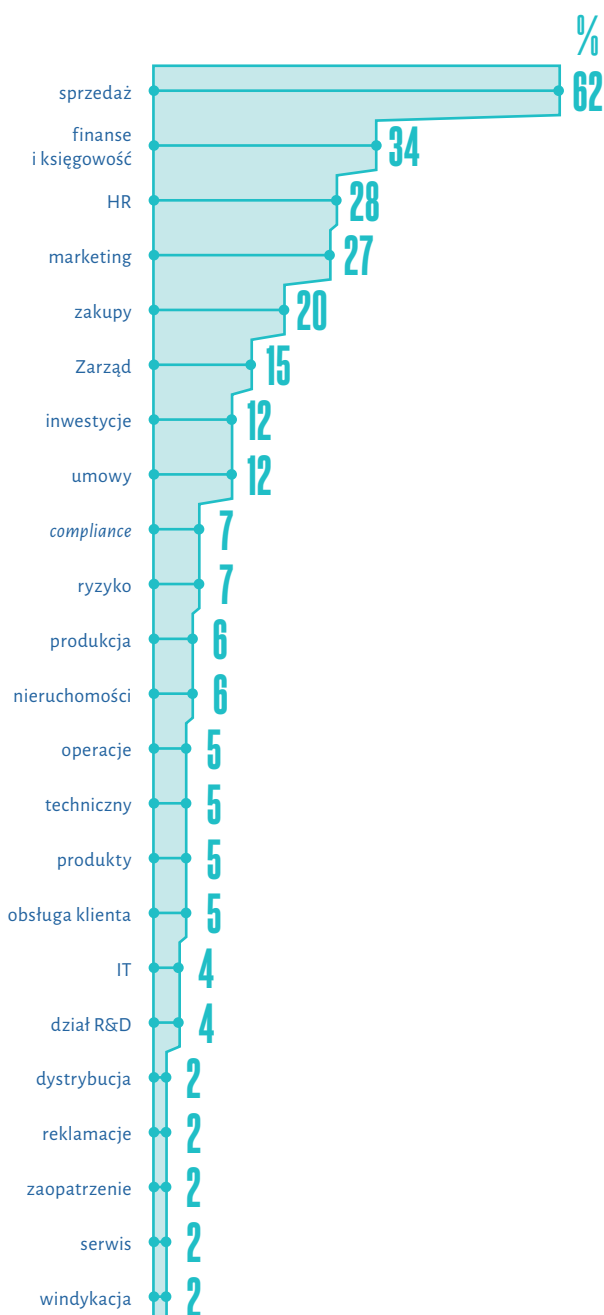


Rola Głównego Prawnika przedsiębiorstwa

2

KLIENT WEWNĘTRZNY

Klientem wewnętrznym prawników w przedsiębiorstwie jest cała firma, ale najważniejszymi działami, dla których najczęściej pracują, są: Sprzedaż, Finanse i Księgowość, HR i Marketing.



ROLA W FIRMIE

Rolą Dyrektora Działu Prawnego w przedsiębiorstwie jest zabezpieczanie ryzyk prawnych prowadzonej działalności biznesowej przez firmę oraz ochrona jej interesów. Często Dział Prawny wspiera przedsiębiorstwo szerzej niż tylko w zakresie obsługi prawnej. Lista dodatkowych świadczeń jest długa i obejmuje (poza tą przedstawioną na grafie poniżej) etykę, bezpieczeństwo informacji, mechanizmy finansowania firmy, programy premiowe dla pracowników, rozwiązania BHP, systemy jakościowe, ubezpieczenia.



Jeśli Dyrektor Działu Prawnego pełni funkcje na poziomie strategicznym i decyzyjnym w przedsiębiorstwie, jego ekspertyza jest wykorzystywana w:

- każdym obszarze działalności firmy: M&A, HR, sprzedaż i marketing, produkcja, sieć dystrybucji, serwis, zakupy, *compliance*
- postępowaniach sądowych
- negocjacjach kontraktów i przetargów
- relacjach z inwestorami
- zaciąganiu zobowiązań i zarządzaniu ryzykiem
- kształtowaniu polityki handlowej w stosunku do konkretnej grupy klientów
- współpracy międzynarodowej
- projektach inwestycyjnych
- pracach dotyczących struktury prawnej korporacji międzynarodowych w Europie i globalnie.

WYZWANIA

Prawnicy w przedsiębiorstwach są najbliżej biznesu, a więc najszybciej i najtrafniej identyfikują wyzwania oraz problemy natury prawnej i biznesowej, z którymi przychodzi im się zmierzać. Respondenci najczęściej wskazują na następujące wyzwania i problemy:

- środowisko regulacyjne – jakość legislacji i jej nieprzewidywalność, nadmiar regulacji prawnych oraz sankcyjne nastawienie regulatorów
- słaby wymiar sprawiedliwości – zarówno, jeśli chodzi o poziom orzecznictwa i przewlekłość postępowania, jak i niewydolną prokuraturę
- zbyt duży formalizm instytucji publicznych
- niewystraszająca harmonizacja przepisów prawnych na poziomie europejskim
- zarządzanie ryzykiem prawnym i biznesowym (*compliance*)
- zgodność lokalnych procedur i wymogów prawnych z międzynarodowymi wymogami korporacyjnymi
- zarządzanie i ochrona własności intelektualnej, kwestie dotyczące ochrony danych osobowych i nowe technologie
- prawo konkurencji i konsumentów oraz klauzule abuzywne
- zmieniające się prawo podatkowe
- problemy wynikające ze złej kondycji finansowej kontrahentów (liczne upadłości) oraz z rozliczeń z zamawiającymi (spory na tle nieuznanych roszczeń)
- nowa, multidyscyplinarna rola Dyrektora Działu

Prawnego wykraczająca poza tradycyjną rolę radcy prawnego

- optymalizacja kosztów obsługi prawnej poprzez ograniczone możliwości korzystania z kancelarii zewnętrznych.

„Kompleksowa obsługa prawna przedsięwzięć inicjowanych przez klientów wewnętrznych (np. inwestycje budowlane czy inne złożone i interdyscyplinarne projekty). Zachodzi przy tym konieczność wyjścia poza aspekty ściśle prawne, dobrego zrozumienia i przewidzenia różnych zagrożeń i pułapek, których klient wewnętrzny sam często nie dostrzega, celem uświadomienia mu konsekwencji prawnych i szukania optymalnych rozwiązań zabezpieczających na przyszłość (myślenie za klienta).”

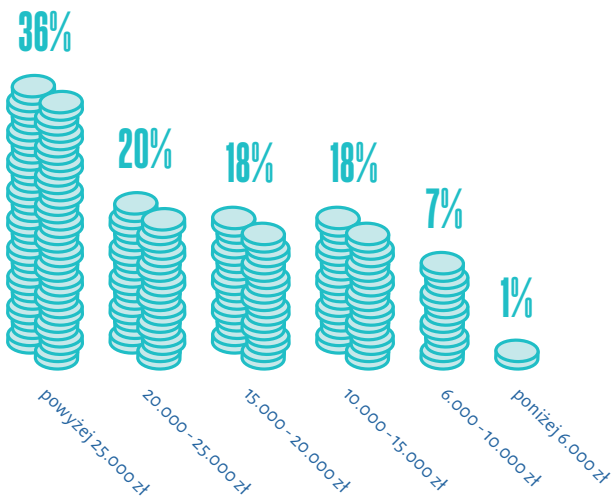
„Zapewnienie spójnej polityki i standardów prawnych we wszystkich spółkach krajowych i zagranicznych należących do grupy kapitałowej (problem wielości jurysdykcji i odmiennych systemów prawnych). Wypracowanie właściwych standardów i balansu w obsłudze prawnej (np. szybkość vs jakość). Wsparcie międzynarodowych transakcji M&A.”

„Brak jednolitych rozwiązań prawnych na poziomie globalnym. Niejasne i trudne do precyzyjnego zdefiniowania reguły prawne w krajach rozwijających się. Brak globalnej informacji prawnej (dane rejestrowe i inne informacje o podmiotach funkcjonujących w obrocie międzynarodowym). Znaczące różnice pomiędzy systemem prawnym w USA i EU. Trudności w wypracowaniu jednolitej praktyki stosowania przepisów lokalnych o oddziaływaniu transgranicznym (FCPA, Data Privacy itp.).”

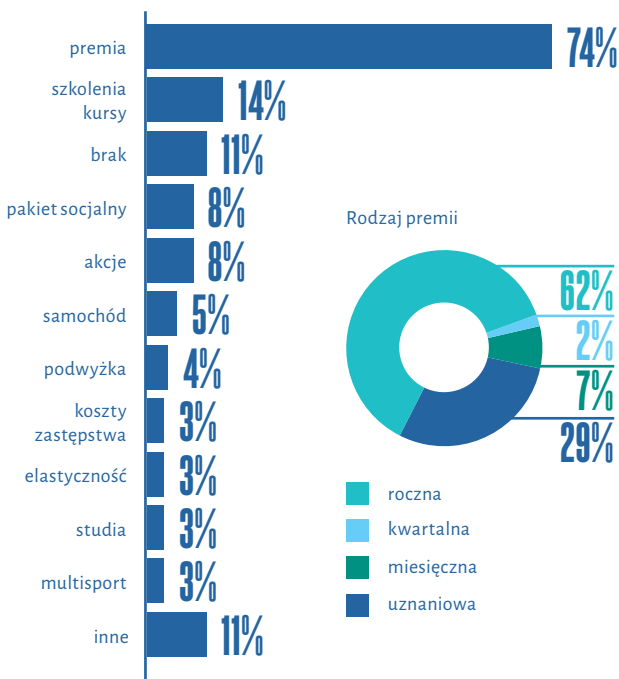
3

Wynagrodzenie i pozycja Dyrektora Działu Prawnego

MIESIĘCZNE ZAROBKI BRUTTO



SYSTEMY MOTYWACYJNE I BONUSY



Kategoria „inne” obejmuje takie odpowiedzi, jak: podziękowanie, sfinansowanie aplikacji, bony, zwiększenie delegowanych kompetencji, wyjazdy zagraniczne, środki na spotkania integracyjne i dodatki funkcyjne.

WSPARCIE OD FIRMY

Dyrektor Działu Prawnego, nawet, jeśli jest wysoko umocowany w strukturze firmy, zawsze ma swojego przełożonego. Respondenci chętnie podzielili się swoją oceną tego, w jaki sposób otrzymują wsparcie od przełożonego w realizacji zadań i obowiązków.

Rodzaj wsparcia Zarządu / przełożonego w realizacji zadań i obowiązków



WZMACNIANIE ROLI PRAWNIKA

Większość ankietowanych uważa, że rolę prawnika w przedsiębiorstwie może wzmocnić tylko sam prawnik pracujący w firmie. To prawnik wewnętrzny musi zadbać o swoją pozycję i rolę w firmie – „zapracować na (...) autorytet osoby znającej prawo i naturę biznesu prowadzonego przez spółkę”. Prawnika powinien wykazywać się proaktywnością, wziąć odpowiedzialność za podejmowane działania i zaangażować się w życie strategiczne przedsiębiorstwa, by generować faktyczną wartość będącą połączeniem wiedzy prawnej i biznesowej. Z kolei Zarządy i kluczowe osoby w przedsiębiorstwie powinny uwzględniać prawnika w przedsiębiorstwie na etapie podejmowania decyzji strategicznych. Prawnika powinien być partnerem w biznesie, nie jedynie osobą weryfikującą poprawność podejmowanych kroków decyzyjnych od strony prawnej. Gwarancja faktycznej niezależności decyzyjnej jest równie istotna. Zdecydowanie, najlepsza sytuacja dla przedsiębiorstwa jest wtedy, gdy prawnik zasiada w organach zarządczych – jest członkiem Zarządu lub komitetu sterującego. Wówczas ma to realne przełożenie na decyzyjność i dostęp do informacji firmowych.

Respondenci także wskazują na działania budujące pozycję prawnika w firmie:

- kreowanie świadomości odnośnie roli prawnika wewnętrznego
- uwzględnienie prawnika we wszystkich strategicznie ważnych przedsięwzięciach w firmie na poziomie decyzyjnym, nie tylko w obszarze ekspertyzy prawnej – tzn. zapraszanie prawnika na strategiczne spotkania biznesowe
- „wychodzenie naprzeciw klientowi” (wewnętrznemu) i oferowanie rozwiązań systemowych; rozwiązywanie problemów, a nie ich tworzenie
- kreowanie kultury prawnej przedsiębiorców, podnoszenie świadomości odnośnie konieczności udziału prawnika w prowadzeniu działalności gospodarczej
- aktywność Polskiego Stowarzyszenia Prawników Przedsiębiorstw, które poprzez działania medialne buduje pozycję prawnika w przedsiębiorstwie.

„O wzmocnienie roli prawnika w przedsiębiorstwie w firmie w pierwszym rzędzie musi zadbać sam prawnik. (...) Klient wewnętrzny tym pozytywniej postrzega prawnika i tym chętniej korzysta z jego usług, im lepszą, fachową poradę może od niego uzyskać. Rzecz niby oczywista, a jednak nie zawsze chyba uświadomiona przez samych prawników. Podstawą jest więc otwartość na klienta wewnętrznego, chęć zrozumienia jego potrzeb i problemów, aktywna postawa przy ich rozwiązywaniu, zdolność do innowacyjnego, nieschematycznego myślenia i umiejętność proponowania konstruktywnych rozwiązań. Takie rozwiązania trzeba też umiejętnie „sprzedać” klientowi, tak, żeby zrozumiał, że zabezpieczają one jego interesy i cele, nawet jeśli nie do końca jest to zgodne z jego wyobrażeniami.”

„Szef obsługi prawnej powinien być członkiem Zarządu.”

ZAGROŻENIA DLA PRAWNIKA

Zagrożenia dla pozycji Głównego Prawnika przedsiębiorstwa:

- brak zrozumienia roli stanowiska prawnego w organizacji
- odsuwanie od centrum decyzyjnego
- relacje związane z hierarchicznością decyzyjną w firmie – jeśli prawnik nie jest umocowany wysoko w strukturze firmy, może mieć trudności z przekonaniem do zastosowania jego porad i zachowań służących ograniczeniu ryzyka
- sami prawnicy, którzy mają wąskie podejście do swoich obowiązków, tzn. ściśle prawne podejście
- umniejszanie roli prawnika, a w szczególności ograniczenie jej wyłącznie do doradztwa, bez „prawa głosu”, osoby piszącej umowy i wydającej zgody na działanie
- podważanie słuszności porad prawnika w przedsiębiorstwie przez poszukiwanie akceptacji decyzji na zewnątrz – „gdy prawnik wewnętrzny mówi, że czegoś nie można, to może znajdzie się kancelaria, która napisze, że można”
- rezygnacja z opiniowania kwestii prawnych z uwagi na przypisywanie danemu działowi części kosztów funkcjonowania działu prawnego
- próby samodzielnego rozwiązywania kwestii prawnych w oparciu o wiedzę czerpaną z internetu
- postrzeganie prawa i prawników wyłącznie / głównie jako elementu biurokracji i obciążenia oraz omijanie działu prawnego, żeby „przyspieszyć i ułatwić” załatwianie spraw
- rywalizacja z zewnętrznymi kancelariami
- utowarowienie usług prawnych
- minimalizacja kosztów – cena jako podstawowy parametr doboru serwisu prawnego, a także zbyt małe budżety na usługi prawne / zbyt małe Działy Prawne i tym samym zbyt duża odpowiedzialność przy braku specjalizacji (Dział Prawny ma zajmować się wszystkim)
- próby obciążania prawników odpowiedzialnością za kontrowersyjne decyzje biznesowe; oczekiwania, że opinie prawne będą popierać ryzykowne decyzje biznesowe lub personalne
- niekompetencje przełożonych, którzy zarządzają firmą.

„Instrumentalne wykorzystanie doradztwa, naciski na wydawanie konkretnych opinii, pozbawienie lub ograniczenie niezależności zawodowej.”

„Z jednej strony, zredukowanie do poziomu administracyjnego w przypadku ograniczenia zakresu odpowiedzialności do spraw „stricte prawnych”. Z drugiej strony, nadmierna omnipotencja prawników wewnętrznych, która prowadzi do całkowitego rozmycia granicy pomiędzy Działem Prawnym a biznesem, co w konsekwencji prowadzi do utraty przez prawników roli „kręgosłupa” i „sumienia” przedsiębiorstwa.”

„Przeświadczenie managerów, że dobry prawnik to taki, który obroni przedsiębiorstwo niezależnie od tego, do jakich zdarzeń doszło i jakie są na to dowody.”

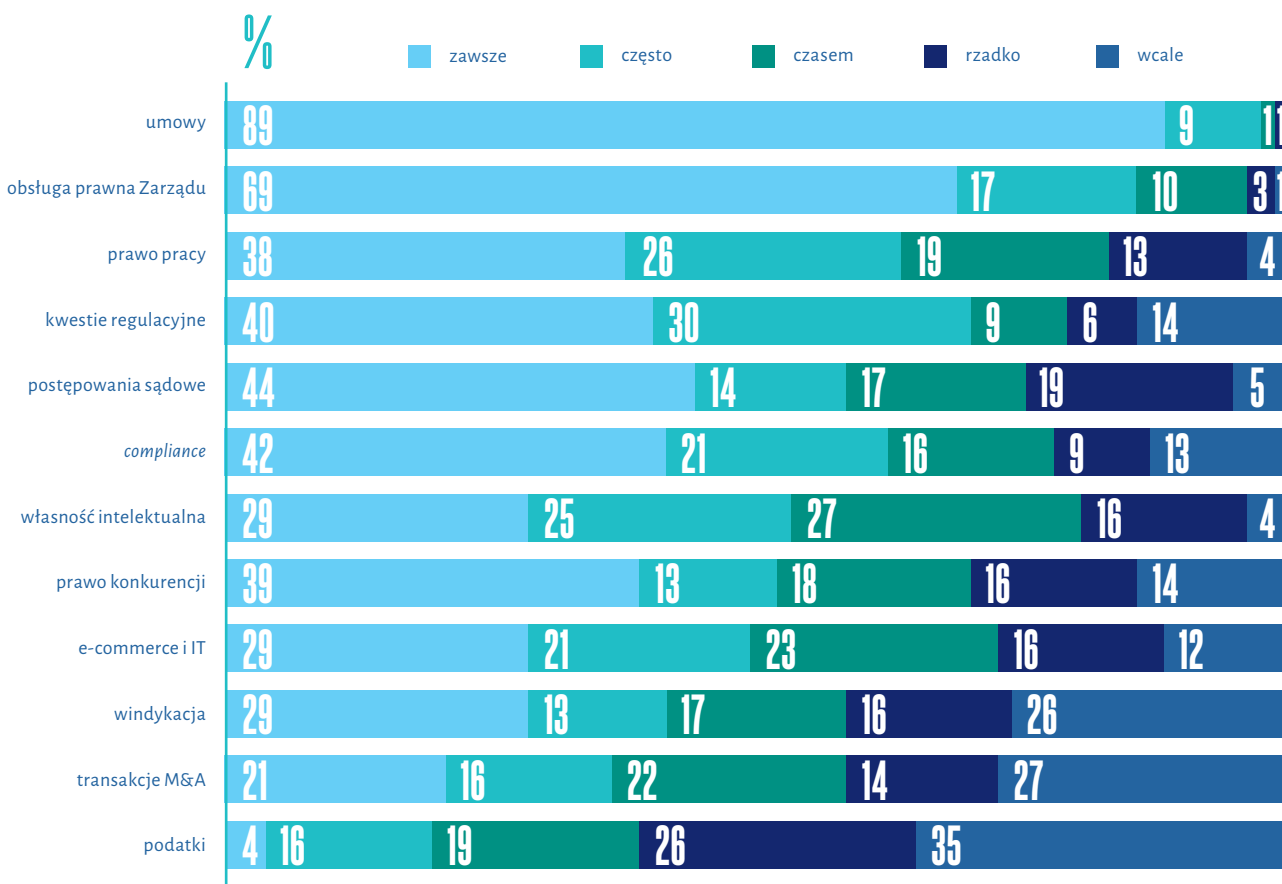
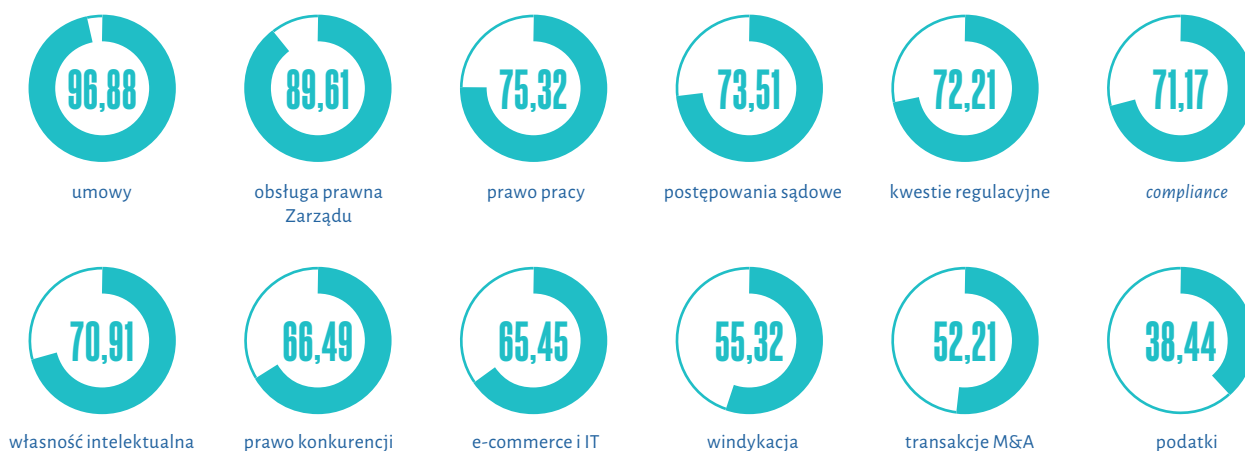
Rodzaje pracy prawnej w przedsiębiorstwie

4

RODZAJE PRACY

Główne rodzaje pracy prawnej realizowane przez Działy Prawne przedsiębiorstw

%



W przyszłości Dyrektorzy Prawni prognozują następujące prace prawne:

- mediacje
- ochronę danych osobowych, sprawy środowiskowe, kwestie celne, partnerstwo publiczno-prywatne, finansowanie projektów, prawo zamówień publicznych, ochronę konsumenta, oszustwa korporacyjne, własność intelektualną, podatki
- programy *compliance*
- lobbying
- szkolenia wewnętrzne dla kadry zarządczej i pracowników
- współpracę z prawnikami międzynarodowymi wewnątrz koncernu przy wspólnie realizowanych projektach, opracowywanie wspólnych dokumentów koncernowych
- wirtualne centra obsługi, budowę i obsługę elektronicznych narzędzi do „samoobsługi” prawniczej.

RYZYKA I PROBLEMY

Wskazywane ryzyka i problemy prawne stojące przed prawnikami przedsiębiorstw dotyczą z jednej strony uwarunkowań zewnętrznych, najczęściej związanych z legislacją prawną – nowym prawem i stosowaniem obowiązujących regulacji oraz aktywnością regulatora. Wewnątrz przedsiębiorstw prawnicy dostrzegają wyzwania dotyczące organizacji pracy i jej efektywności. W szczególności wskazują na takie problematyczne obszary, jak:

- zwiększenie regulacji prawnych, a nawet nadmierna ingerencja państwa w prowadzenie działalności gospodarczej (przeregulowanie i sterowanie gospodarką za pomocą przepisów prawa)
- częste zmiany prawa oraz niejasne przepisy
- nowe prawo: wejście w życie Solvency II, nowej Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie pośrednictwa ubezpieczeniowego
- kwestie związane z *compliance*, prawem konkurencji, zarządzaniem ryzykiem, spory sądowe
- prawo nowych technologii, prawo internetu, e-commerce, e-biznes
- stopniowy wzrost pozwów zbiorowych dotyczących coraz większej liczby branż
- odejście od modelu „doradcy biznesowego” w kierunku automatyzacji pracy prawników na

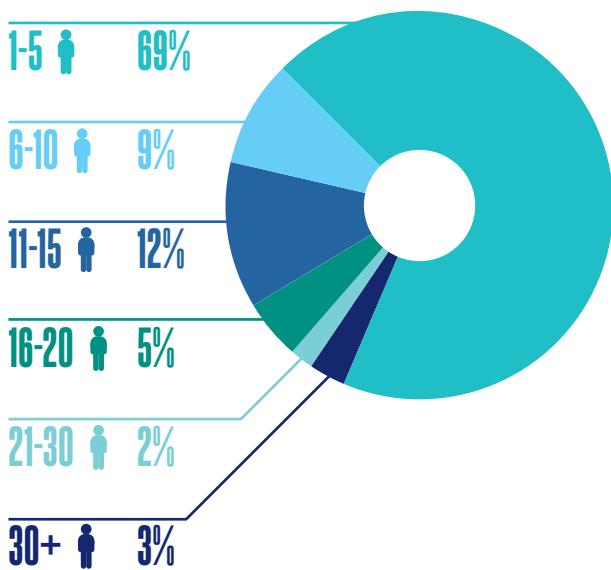
zasadzie „helpdesk”, zgodnie z narzuconymi KPI, rejestracją zapytań i czasu na odpowiedź, co doprowadzić może do redukcji roli prawników w przedsiębiorstwie do roli nadzoru nad kwestiami formalnymi

- stopniowa automatyzacja i uproszczenie obsługi na poziomie podstawowym prowadzące do ograniczenia liczby zatrudnionych prawników
- większy zakres prac przy niezmiennym liczbie prawników wewnętrznych
- zarządzanie sprawami prawnymi w kilkunastu krajach.

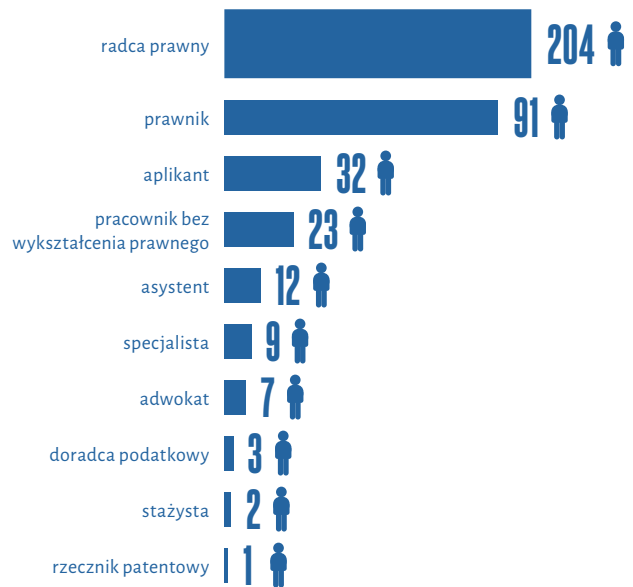
Struktura i zarządzanie Działem Prawnym

5

WIELKOŚĆ DZIAŁU PRAWNEGO



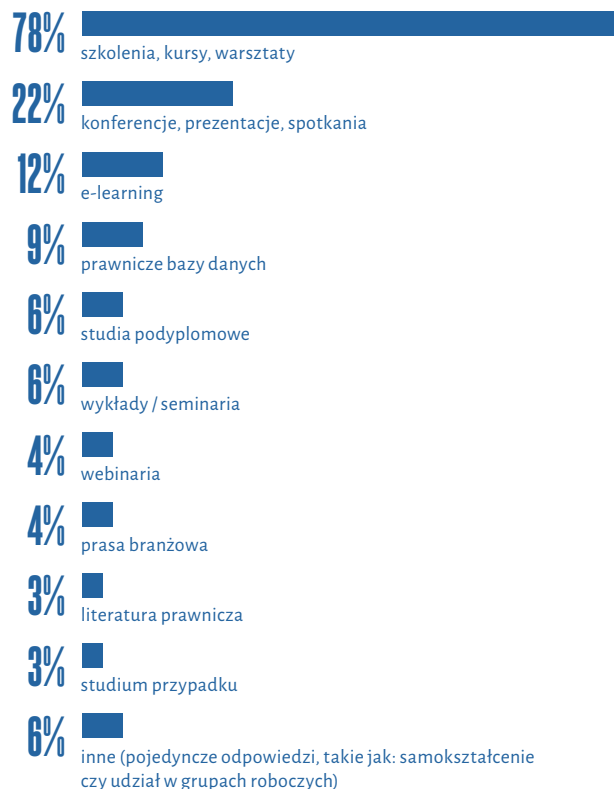
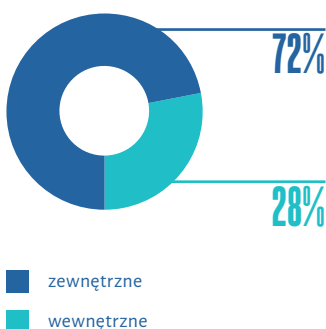
SKŁAD DZIAŁU PRAWNEGO



NARZĘDZIA SZKOLENIOWE

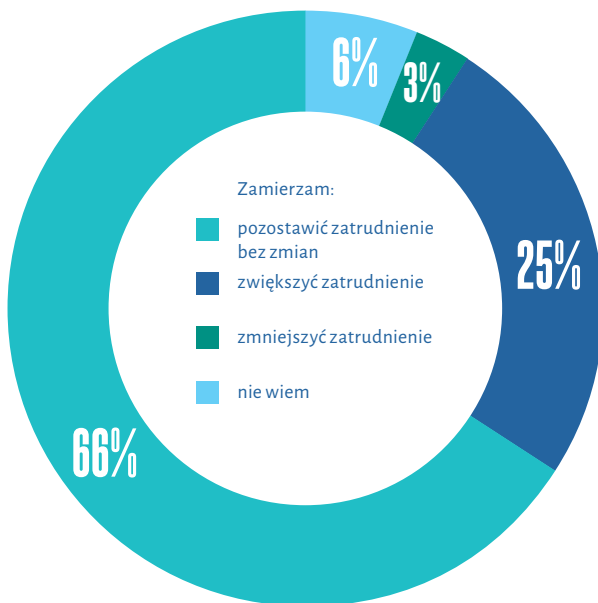
Prawnicy w przedsiębiorstwie preferują poszerzanie swojej wiedzy przez uczestnictwo w zewnętrznych kursach, szkoleniach i warsztatach. Mają do dyspozycji szeroki wachlarz narzędzi szkoleniowych. Nie wszystkie szkolenia wiążą się z kosztami, jak w przypadku tych, które są organizowane przez zewnętrzne kancelarie.

Rodzaj szkoleń, kursów, seminariów itp.

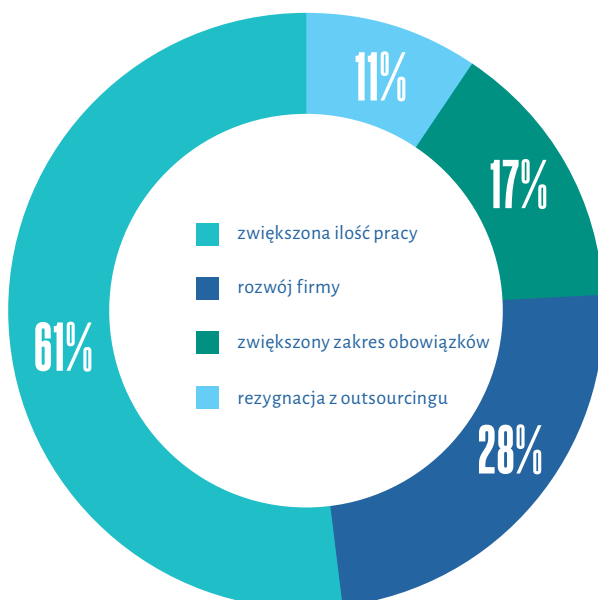


PLANY ZWIĄZANE Z ZATRUDNIENIEM

Plany związane z zatrudnieniem w Dziale Prawnym w roku 2014 są stabilne, ale też rokujące wzrost zatrudnienia. Ponad połowa respondentów planuje utrzymać zatrudnienie na tym samym poziomie, jedna czwarta planuje je zwiększyć, a zaledwie dwie osoby wśród ankietowanych planują zmniejszenie zatrudnienia.



Zwiększenie zatrudnienia w Dziale Prawnym podyktowane jest najczęściej kilkoma czynnikami. Najczęstszy z nich to większa ilość pracy. Ze względu na cięcia kosztów, Dyrektorzy Prawni zmuszani są do rezygnacji ze współpracy z zewnętrznymi kancelariami na rzecz zatrudnienia prawnika wewnętrznego. Drugim wskazanym powodem redukcji zatrudnienia była restrukturyzacja firmy.



OCENIANIE ZARZĄDZANIA

Ocenianie zarządzania Działem Prawnym wciąż jest mało spotykaną praktyką rynkową. Metoda kluczowych wskaźników efektywności (tzw. Key Performance Indicators – KPI) jest stosowana przez raptem 18. respondentów.

Dyrektorzy Działów Prawnych używają metod ad hoc w celu oceny pracy swoich działów. Jest raczej wąskie grono osób, które praktykuje bardziej zaawansowane oceny całokształtu pracy uwzględniające aspekty merytoryczne, biznesowe, relacyjne i społeczne.

Najczęstszym wskaźnikiem efektywności jest ankieta satysfakcji wewnętrznego klienta. Często robiona jest analiza ilości, czasu i kosztów (przychodów) realizowanych spraw – liczby zrealizowanych w terminie zleceń, liczby umów zawartych w miesiącu / roku, terminowość realizacji projektów, a także wysokość kwot uzyskanych/odzyskanych w ramach prowadzonych postępowań sądowych/administracyjnych.

Na przykład, jeden z Działów Prawnych jest poddawany ocenie przez pracowników innych działów pod kątem następujących parametrów:

- 1) terminowość realizacji tematów
- 2) dostępność osób zatrudnionych w Dziale Prawnym
- 3) znajomość klienta wewnętrznego
- 4) komunikatywność
- 5) nastawienie na rozwiązanie problemów
- 6) relacje interpersonalne.

6

Technologie IT w Dziale Prawnym

SYSTEMY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Tylko nieliczna grupa Dyrektorów Prawnych i ich działu w swojej pracy korzystają z technologii IT. Na pytanie o stosowanie zarządzania wiedzą prawną w dziale twierdząco odpowiedziało tylko 18% respondentów. Przy pytaniu, gdzie należało wskazać funkcjonujące systemy zarządzania wiedzą prawną i biznesową, odpowiedzi nie były bardziej optymistyczne.

Jaki system zarządzania wiedzą prawną i biznesową funkcjonuje w Pana / Pani Dziale Prawnym?



internetowy system z bazą projektów i dokumentów



baza prawa, porad prawnych, wzorów umów



baza case studies z działalności firmy



regularne spotkania celem omówienia bieżących zagadnień



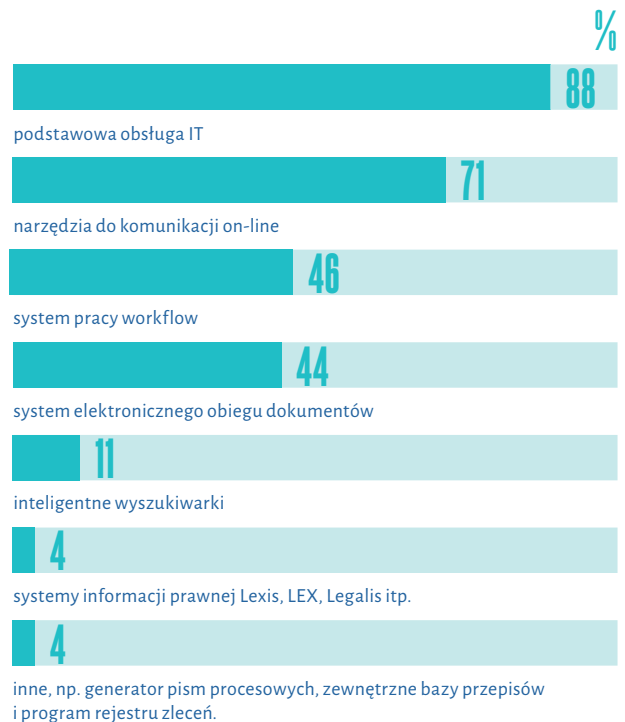
baza kontaktów



baza dobrych praktyk i wytycznych korporacyjnych

WSPARCIE INFORMATYCZNE

Przedsiębiorstwo wspiera informatycznie Dział Prawny przede wszystkim w zakresie podstawowej obsługi IT. Stosunkowo znaczące jest zastosowanie systemów pracy workflow i elektronicznego obiegu dokumentów.



REJESTRACJA CZASU PRACY



W większości Działów Prawnych czas pracy prawników nie jest rejestrowany. Nie jest więc używany system do rejestracji czasu pracy.

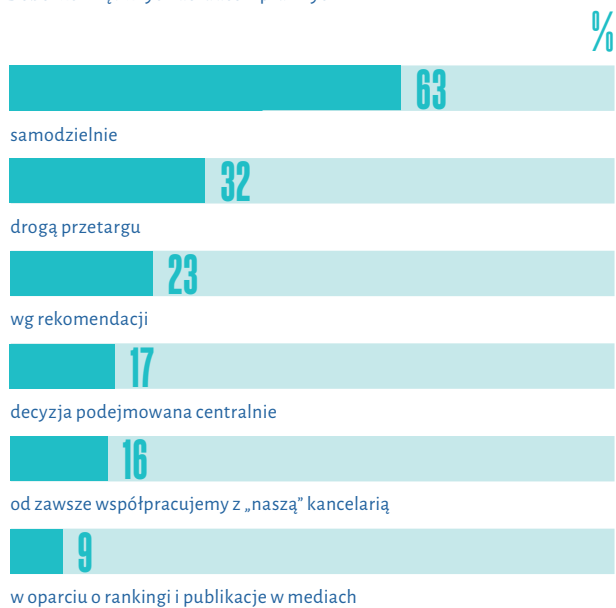
Współpraca z zewnętrznymi kancelariami prawnymi i firmami podatkowymi

7

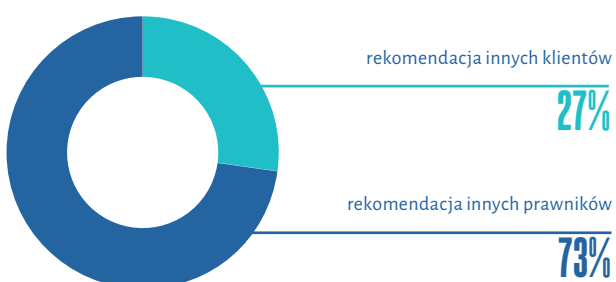
WYBÓR ZEWNĘTRZNYCH DORADCÓW

Ponad połowa respondentów samodzielnie, tj. wg własnej decyzji, dobiera do współpracy zewnętrzne kancelarie prawne i podatkowe. Firmy prawne są także angażowane w oparciu o decyzje na szczeblu centralnym, międzynarodowym lub w ramach przetargu.

Dobór zewnętrznych doradców prawnych

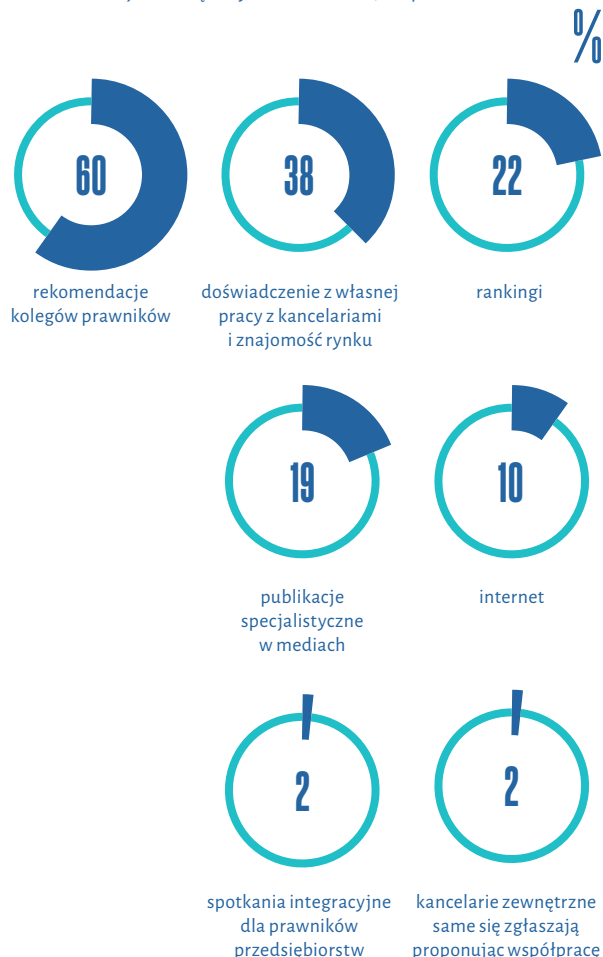


Prawnicy w przedsiębiorstwie opiniotwórczo traktują swoich kolegów, do których zwracają się po rekomendacje konkretnych ekspertów w zakresie prawa lub kancelarii. Decydująca jest rekomendacja przy wyborze zewnętrznej kancelarii prawnej



Zatem rekomendacje kolegów prawników stanowią najczęściej wskazywane i najważniejsze źródło wiedzy o kancelariach i poszczególnych zewnętrznych ekspertach. Jak sami wskazują, Dyrektorzy Prawni mają dobrą orientację co do rynku kancelarii prawnych – głównie ze swojego doświadczenia i wiedzy rynkowej. Prawnicy w znacznie mniejszym stopniu niż rekomendacje kolegów prawników sięgają do rankingów i informacji źródłowych w internecie. Zauważają publikacje merytoryczne w mediach profesjonalnych i prawnych, ale nie są one głównym czynnikiem decydującym o wyborze zewnętrznego doradcy.

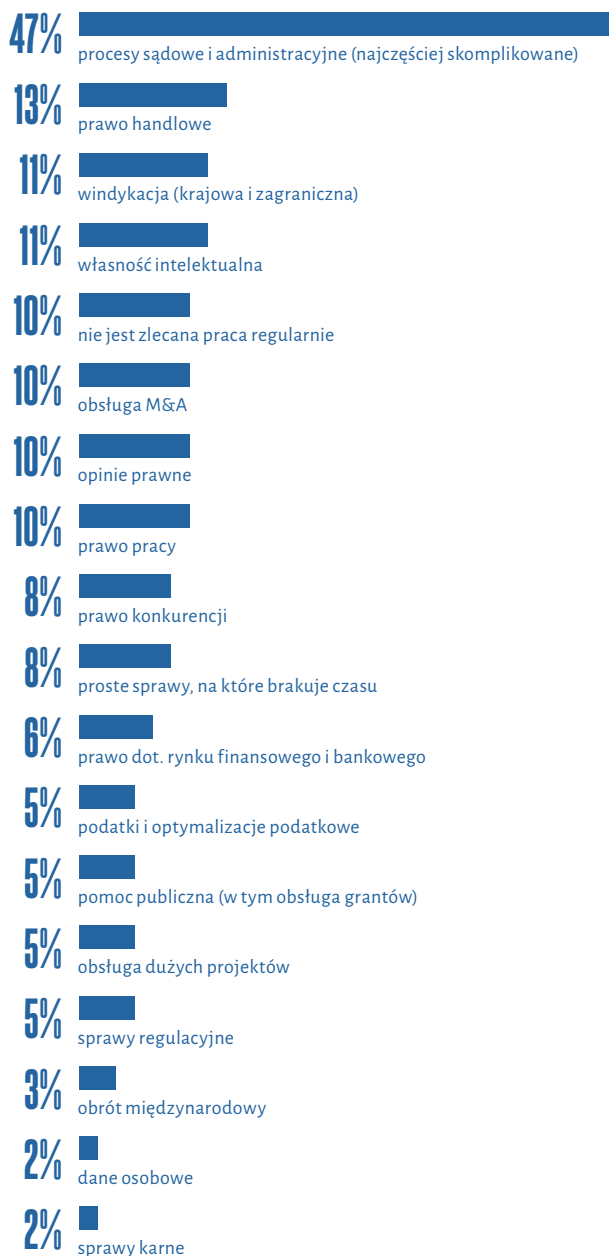
Źródła informacji o zewnętrznych kancelariach / ekspertach



PRACA ZLECANA ZEWNĘTRZNYM DORADCOM

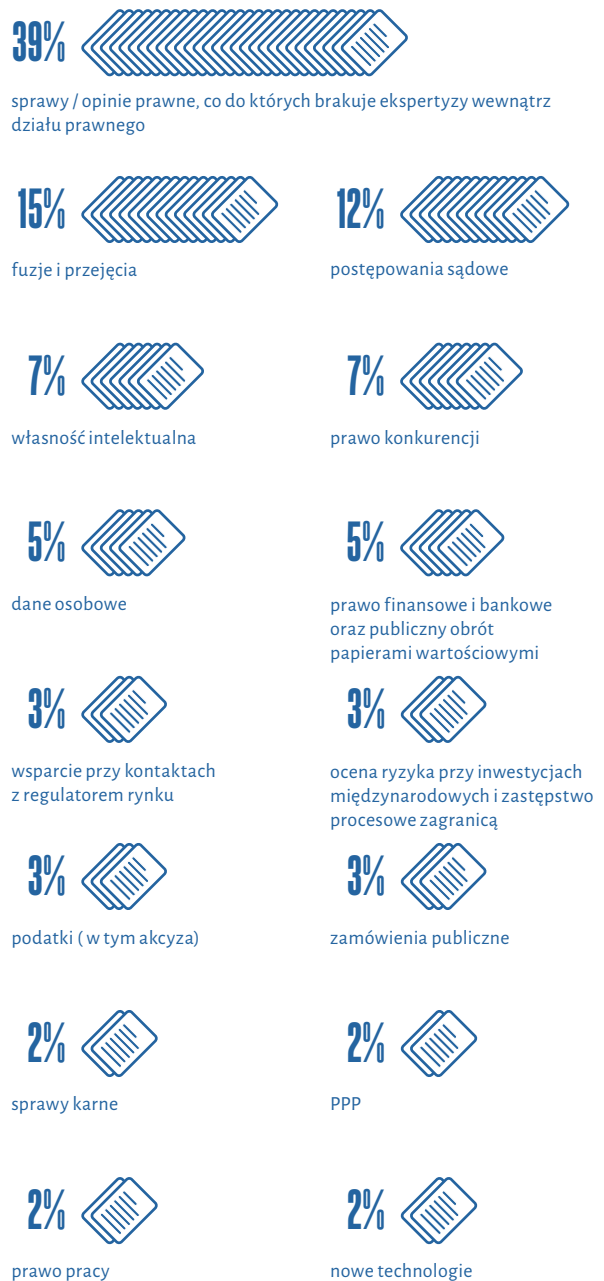
Dyrektorzy Działów Prawnych najczęściej korzystają z zewnętrznych kancelarii prawnych przy obsłudze postępowań sądowych i administracyjnych cechujących się wysokim stopniem skomplikowania i wymagających wąskiej ekspertyzy. Posiłkują się nimi także przy negocjacjach i opiniowaniu znaczących umów i kontraktów handlowych, a także przekazują im sprawy dotyczące windykacji wobec nieuczciwych polskich i zagranicznych kontrahentów. Sprawy w obszarach: własność intelektualna, prawo pracy (w tym zbiorowe prawo pracy), prawo konkurencji i obsługa transakcji również są często zlecane zewnętrznym kancelariom.

Rodzaje pracy prawnej zlecanej regularnie zewnętrznym doradcom



Najczęściej nieregularna praca zlecana kancelariom to doradztwo związane z wąską ekspertyzą lub specjalistycznym podejściem.

Rodzaje pracy prawnej zlecanej nieregularnie zewnętrznym kancelariom



OCZEKIWANIA WOBEC KANCELARII

Oczekiwania wobec współpracy z zewnętrznymi prawnikami dotyczą przede wszystkim:

- jakości świadczonych usług połączonych z doświadczeniem i wiedzą specjalistyczną oraz interdyscyplinarnością
- praktyczności zaproponowanych rozwiązań oraz rozumienia branży/wymagań regulatora
- elastyczności w ustalaniu wynagrodzenia
- uczciwości w rozliczeniach i transparentności
- proaktywności, zaangażowania w prowadzone projekty, umiejętności proponowania niestandardowych rozwiązań
- terminowości, punktualności i szybkości obsługi
- dobrej komunikacji z klientem
- dostarczania *executive summary* zamiast opinii prawnych.

„Mniej PR-u, a więcej zaangażowania. Zbyt często jest tak, że jakość usług nie odpowiada oczekiwaniom i prawnik wewnętrzny musi poprawiać pracę, która została zlecona na zewnątrz. Zdarzają się też przypadki rażących błędów świadczących o nieznanym specyfiki branży, dla której kancelaria zewnętrzna podjęła się świadczenia usług.”

„Oczekuję realnej oceny ryzyka oraz proaktywnego i probiznesowego podejścia nastawionego na znalezienie rozwiązania, a nie cytowania przepisów.”

Dyrektorzy Prawni w nieznacznym stopniu korzystają z tzw. secondmentu, tj. oddelegowania do pracy w przedsiębiorstwie na czas ograniczony prawnika z zewnętrznej kancelarii.

Czy korzysta Pan/Pani z secondmentu?



„Współpraca z doradcami zewnętrznymi wpływa na większą efektywność pracy działu prawnego i szybsze wdrożenie projektu, gdyż pozwala zaoszczędzić czas na zapoznawanie się ze szczegółowymi przepisami prawa. Z drugiej strony to także możliwość skonfrontowania dotychczasowej „wewnętrznej” perspektywy na dane zagadnienie z innym, zewnętrznym punktem widzenia. Ponadto, współpraca z doradcami przy innowacyjnych projektach jest okazją do wdrożenia się prawników wewnętrznych w nowe obszary prawa.”

W opinii prawników w przedsiębiorstwie, zewnętrzne kancelarie tworzą wartość we współpracy z przedsiębiorstwem poprzez:

- dzielenie się specjalistyczną wiedzą ekspercką
- proponowanie niestandardowych rozwiązań kwestii prawnych i biznesowych
- uzupełnianie wewnętrznej obsługi prawnej – specyficzne dziedziny prawa
- odciążanie – zagwarantowanie kompleksowej obsługi procesowej
- informowanie o przypadkach prawnych i praktyce w branży klienta, a także o trendach w legislacji i orzecznictwie w kontekście potencjalnych ryzyk dla biznesu
- proponowanie nieodpłatnych szkoleń
- oferowanie krótkich i rzeczowych porad zawierających rekomendowane rozwiązania i określających szanse powodzenia.

ROZSTANIA

Niezadowolająca jakość usług to najcięższy grzech zewnętrznych doradców, którego ceną jest rozstanie się z klientem. Dyrektorzy Prawni decydują się także na przerwanie współpracy, gdy stosunek kosztów doradztwa do jego wartości i efektów nie jest zadowalający oraz gdy zewnętrzni prawnicy wykazują się niskim stopniem wiedzy o biznesie klienta i zbyt teoretycznym prawnym podejściem.

„Brak akceptacji sposobu pracy kancelarii ze strony klientów wewnętrznych: np. pisanie opinii, gdy opinie te nie są oczekiwane. Ponadto: brak terminowości, „uczenie się” na zleceniu klienta, podejmowanie się zadań przekraczających kompetencje kancelarii.”

„Demonstracyjne dbanie o interes kancelarii kosztem interesu klienta.”

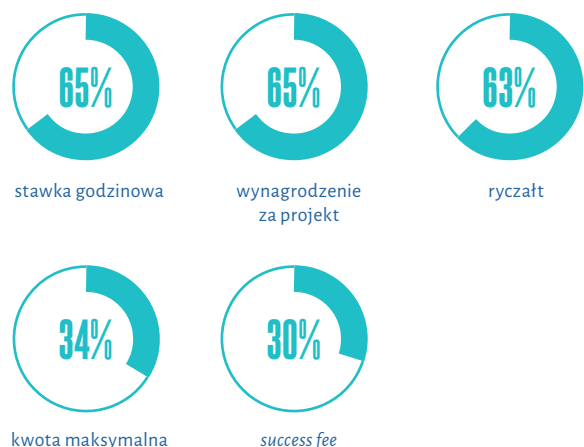
Powody przerwania współpracy z zewnętrznymi doradcami prawnymi



ROZLICZENIA Z ZEWNĘTRZNYMI KANCELARIAMI I EKSPERTAMI

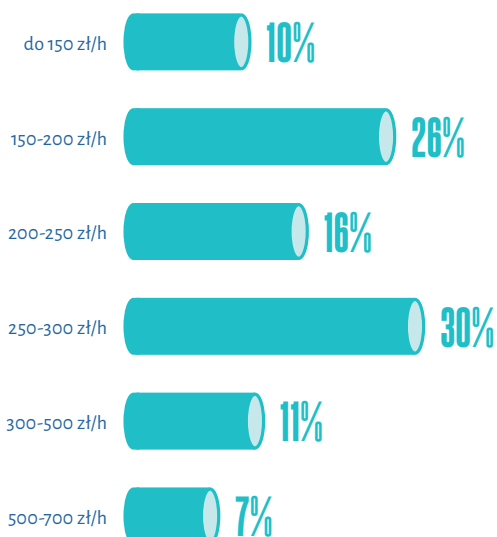
Prymat stawek godzinowych traci na sile. Respondenci w równym stopniu rozliczają się z zewnętrznymi prawnikami w oparciu o stawkę godzinową jak i kwotę ustaloną za projekt.

Modele rozliczeń stosowane regularnie we współpracy

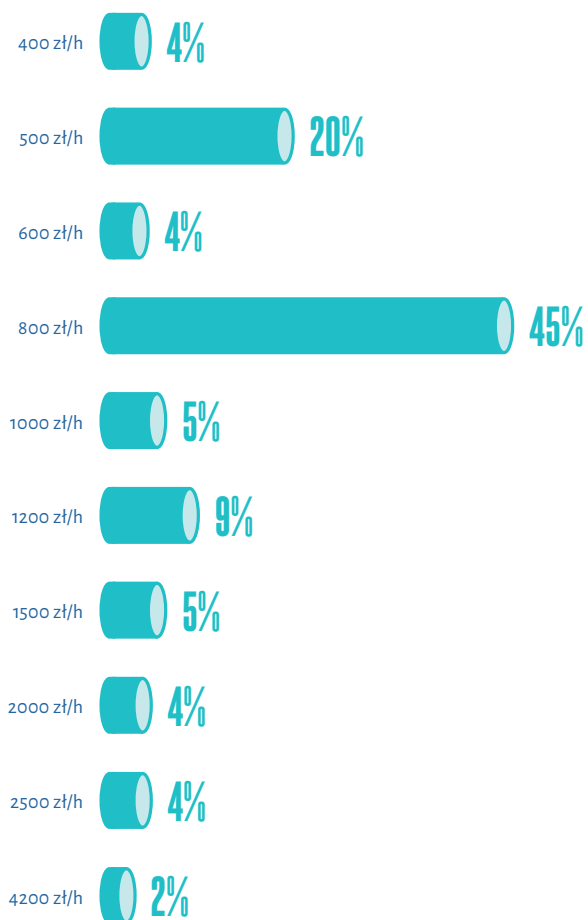


STAWKI ZEWNĘTRZNYCH DORADCÓW

Minimalne stawki zewnętrznych doradców

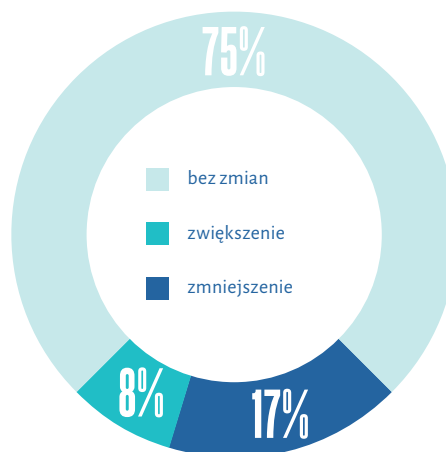


Maksymalne stawki zewnętrznych doradców

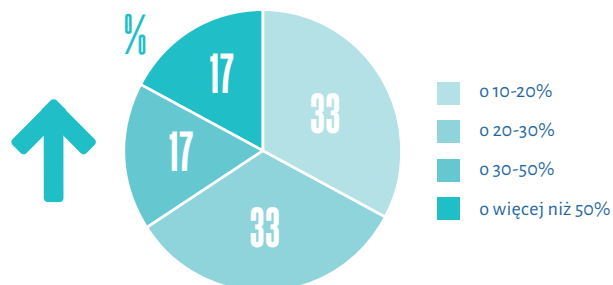


WYDATKI NA ZEWNĘTRZNĄ OBSŁUGĘ PRAWNĄ

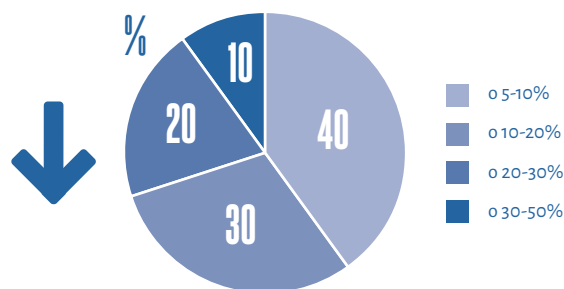
Biorąc pod uwagę plany Dyrektorów Działów Prawnych, mało obiecująco wyglądają perspektywy rozwoju pracy dla zewnętrznych kancelarii. Ponad połowa respondentów planuje utrzymać budżet na zewnętrzną obsługę na dotychczasowym poziomie, jednak więcej osób ograniczy takie wydatki niż je zwiększy.



Planowane zwiększenie budżetu na zewnętrzną obsługę prawną

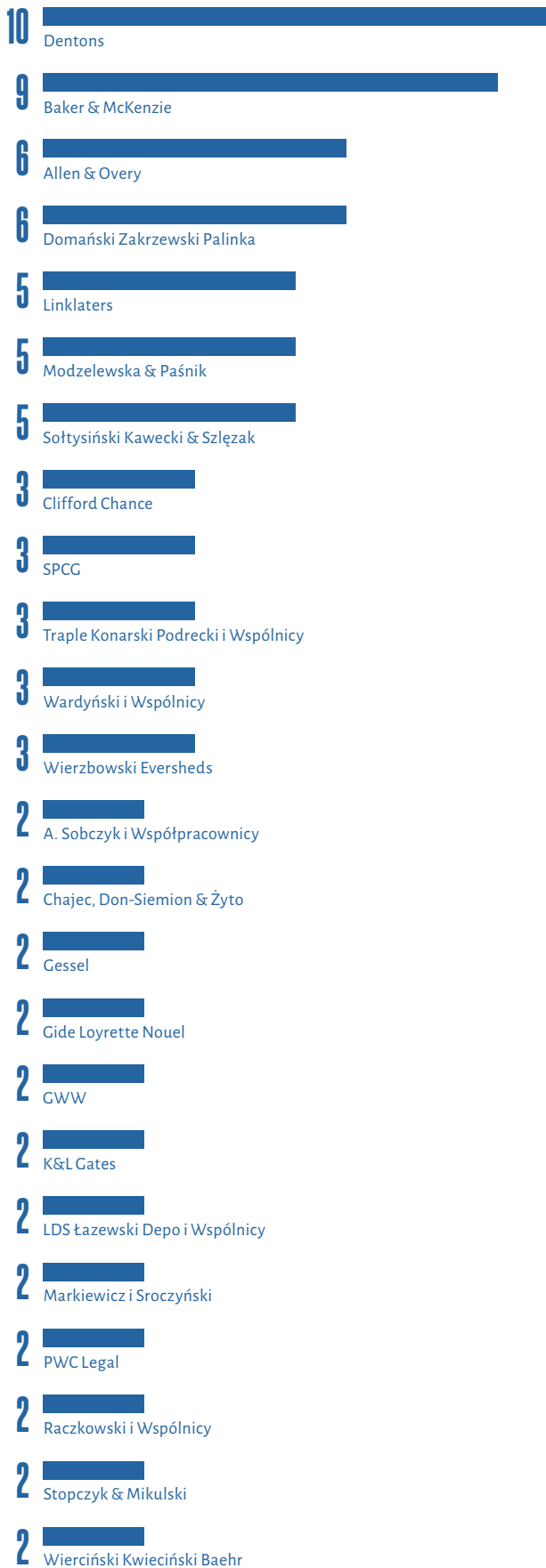


Planowane zmniejszenie budżetu na zewnętrzną obsługę prawną



REKOMENDOWANE KANCELARIE

Kancelarie wskazane ilościowo

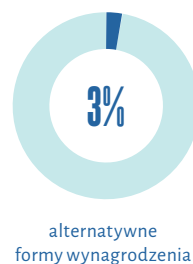
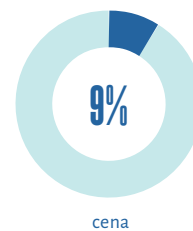
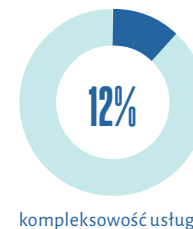
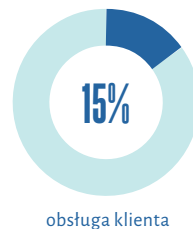
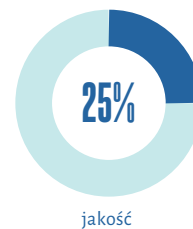
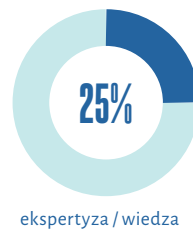


Kancelarie wskazane tylko raz:

Ad Casum, Banaszczyk & Co, Biedecki i Partnerzy, Bird & Bird, Bukowski i Wspólnicy, BWHS, BWW, CWW, DeBenedetti Majewski Szcześniak, Deloitte Legal, dLK Korus Okoń, Doktor Jerszyński Pietras, Drzewiecki, Tomaszek i Wspólnicy, Hogan Lovells, Jacek Jonak, Jara & Partners, Kancelaria Kozłowski, Pisarkiewicz-Firek, KPMG, Lawards Sulej & Wójcik, LSW, MDDP, Orłowski - Patulski - Walczak, PinsentMasons, UriáMenéndez, Weil, Gotshal & Manges, Werner i Wspólnicy, White & Case, Wojewódka i Wspólnicy, Znamirowski & Solak.

Jednoosobowi eksperci, również wskazani przez pojedynczych respondentów: Anna Kochowicz, Anna Świątkowska, Joanna Miłkowska-Rębowska, Magdalena Matusiak-Frączak, Marcin Rębowski, Monika Golat, Piotr Smagała, Ryszard Skubisz.

Powody rekomendacji zewnętrznych kancelarii i prawników do obsługi przedsiębiorstw



Polskie Stowarzyszenie Prawników Przedsiębiorstw

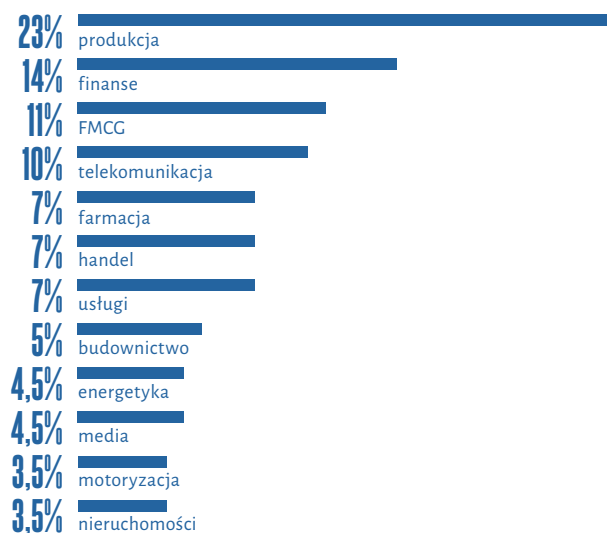
Polskie Stowarzyszenie Prawników Przedsiębiorstw istnieje od 2010 roku i jest jedynym stowarzyszeniem w Polsce, reprezentującym interesy prawników zatrudnionych w przedsiębiorstwach, a jednym z podstawowych celów PSPP jest wspieranie członków w realizacji ich obowiązków zawodowych.

Podobnie jak ma to miejsce w innych krajach europejskich, stowarzyszenie jest platformą wymiany doświadczeń i poglądów na najlepsze praktyki wykonywania profesji prawnika przedsiębiorstw. Ważnym celem PSPP jest integracja środowiskowa, umożliwiająca wymianę doświadczeń i obserwacji z zakresu zarządzania działem prawnym w nieformalnej atmosferze. Dbając o edukacyjny wymiar działalności stowarzyszenia, PSPP stawia sobie również za zadanie inicjowanie i opiniowanie rozwiązań prawnych wspierających wykonywanie zawodu prawnika przedsiębiorstwa.

Wśród członków stowarzyszenia są przedstawiciele największych polskich firm: banków, firm motoryzacyjnych, farmaceutycznych, wydawnictw, firm z branży spożywczej, budowlanej, IT i telekomunikacji. Wychodząc naprzeciw ich oczekiwaniom, PSPP swą działalność statutową opiera w głównej mierze na organizacji spotkań merytorycznych oraz integracyjnych.

PSPP dołączyło do grupy podobnych organizacji działających w krajach europejskich, amerykańskich i azjatyckich.

Jakie branże reprezentują członkowie PSPP?



Zarządzasz Działem Prawnym w firmie – dołącz do nas!



Więcej informacji o PSPP znajdziesz na stronie
www.pspp.org.pl

Dołącz
do nas!



www.pspp.org.pl

Partnerzy PSPP:

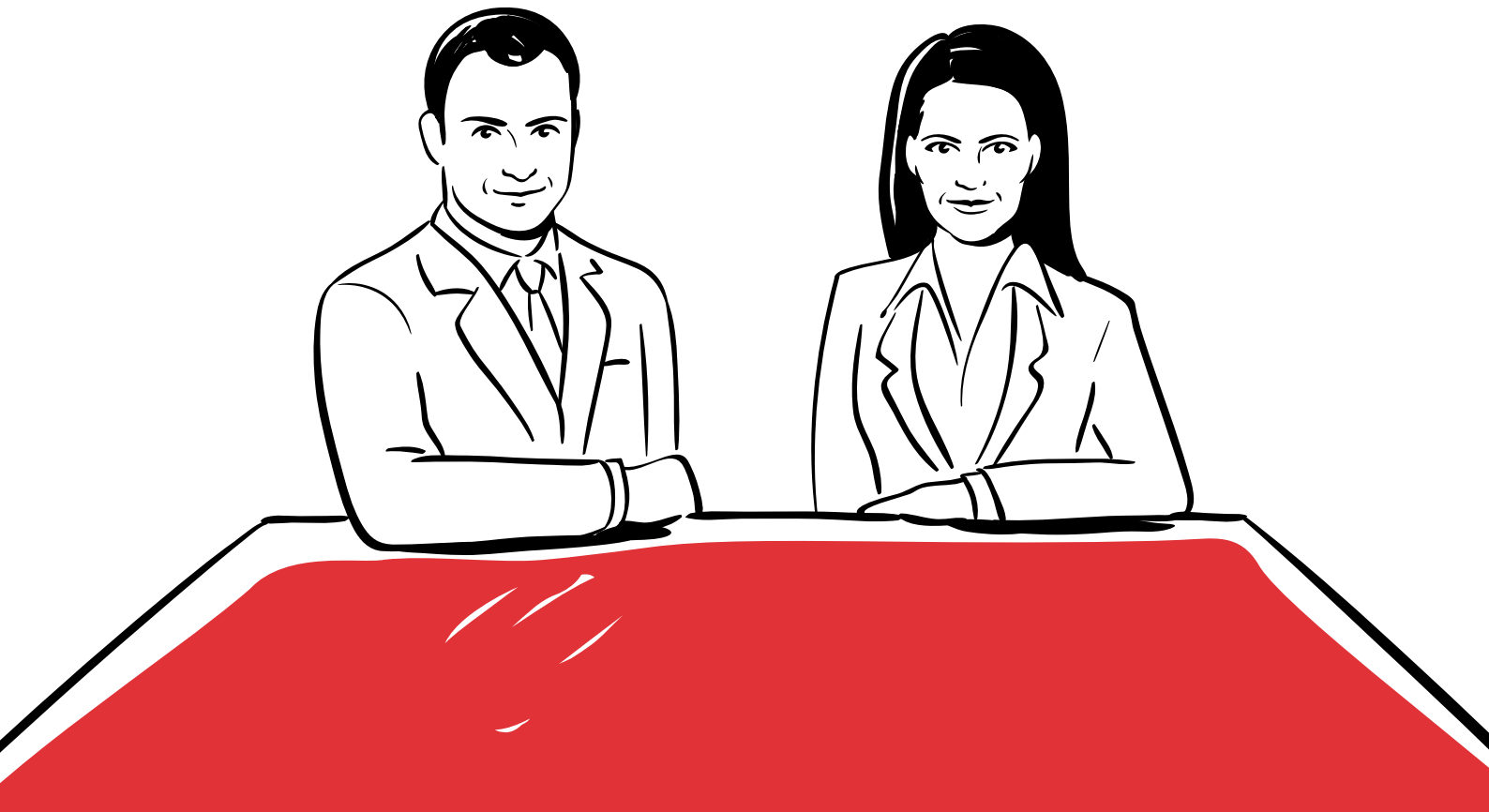


Domański Zakrzewski Palinka



WIERZBOWSKI EVERSHEDES





WYMIERNE EFEKTY NASZEGO WSPARCIA DLA KLIENTÓW W OSTATNIM ROKU:

- Doprowadziliśmy do decyzji o rozstaniu się z „non-performing” wspólnikiem, nieefektywnym kierownikiem biura i 4 zdemotywowanymi członkami działu prawnego w przedsiębiorstwie.
- 7 minutowy consulting: klient naszego klienta zapłacił o 225% więcej, niż pierwotnie oszacował to klient – prawnik.
- Przesuwając funkcje zarządcze w dół, uwolniliśmy ponad 40% czasu wspólników, którzy mogli zainwestować w sprzedaż.
- Usprawniliśmy ścieżki kariery i system motywacyjny, który odblokował 3 istniejące talenty sprzedażowe i przełożył się na 7 nowych klientów w 3 miesiące.
- Raz zrestrukturyzowaliśmy koszty kancelarii o 23%, a innym razem obciążliśmy budżet na marketing o 72%.
- Podzieliliśmy jedną kancelarię na dwie osobne i połączyliśmy w jedną dwie inne.

Nowoczesny. Profesjonalny. Po prostu najlepszy



- Akty. Orzeczenia. Komentarze. Monografie
- Nurty orzecznicze
- Alerty o zmianach w prawie
- Najszybsze wyszukiwanie

Testuj bezpłatnie przez 7 dni na www.lexis.pl

