



Rynek usług prawnych 2019/2020

Raport przygotowany z okazji 18. edycji
Rankingu Kancelarii Prawniczych



Raport przygotowany przez Dział Prawa „Rzeczpospolitej”
lipiec 2020



Prawnicy w czasach pandemii

Szanowni Państwo.



**Tomasz
Pietryga**

ZASTĘPCA REDAKTORA
NACZELNEGO
„RZECZPOSPOLITEJ”

Oddajemy w Państwa ręce raport specjalny, który jest m.in. próbą oceny sytuacji kancelarii w czasie pandemii i wychodzenia z niej. W ubiegłym roku, kiedy analizowaliśmy w redakcji wyniki 17-tej edycji rankingu kancelarii prawniczych oceniliśmy, że kancelarie są na właściwym kursie i płyną po spokojnym rynkowym oceanie. Świadczyły o tym ich rekordowe przychody, dosyć dobre perspektywy rozwoju – równoległe do rozwijającego się rynku i wzrostu gospodarczego.

Świat jednak szybko się zmienia, i te słowa brzmią dziś wręcz nieprawdopodobnie. Pandemia koronawirusa, która wybuchła na początku roku, wstrząsnęła życiem społecznym i globalną gospodarką, dosięgając także Polski i funkcjonujących na rynku kancelarii.

Prawniczy biznes okazał się odporny na wstrząsy, dostosowując się szybko do zmian. Kancelarie pokazały, że ich siłą jest działanie nie tylko w czasach prosperity, ale także kryzysu i niepewności. Wiele z nich nie tylko zaczęło ratować swoich klientów, których był przez zawirowania rynkowe został zagrożony, ale zaangażowało się również w pomoc pro bono. Kancelarie nie tylko udzielały bezpłatnych porad prawnych, ale też tworzyły specjalne strony internetowe, aby pomagać potrzebującym. Wsparcie otrzymywały szpitale, lekarze, pielęgniarki. Pomocą, często finansową, kancelarie wspierały fundacje zaangażowane w walkę z koronawirusem. Nie do przecenienia był udział wielu prawników w opracowywaniu legislacyjnych rozwiązań antykryzysowych, zarówno dla poszczególnych branż, jak i dla całej gospodarki.

To działania godne najwyższego podziwu. Pokazują bowiem, jak dużą wagę kancelarie przywiązują nie tylko do swojego biznesu i swoich klientów. Chcą wspierać pro bono potrzebujących dotkniętych kryzysem, których los nie jest im obojętny.

Życząc Państwu sukcesów, zapraszam do lektury raportu.

Covid Lawyers, czyli jak sobie radzą prawnicy podczas epidemii

PAWEŁ ROCHOWICZ

Wielu kancelariom dało się we znaki wiosenne zamrożenie części gospodarki i zamknięcie sądów. Ci prawnicy, którzy znają się na restrukturyzacjach i innych sprawach przydatnych w kryzysie – na razie radzą sobie całkiem nieźle. Z wielu stron słyhać głosy, że cała prawda o rynku prawniczym może wyjść na jaw dopiero jesienią.

Na każdym kryzysie gospodarczym można zyskać albo stracić. Kto chce zyskać, musi się wykazać refleksem i niesablonowym działaniem. Nie sposób takiego sprytu odmówić pewnej kancelarii prawnej z Chile, która 10 czerwca 2020 r. złożyła do swojego krajowego urzędu patentowego wniosek o rejestrację znaku towarowego „CovidLawyers”. Według ogólnosiwiatowej bazy danych o znakach towarowych TMView, kancelaria ta zajmuje się głównie postępowaniami przetargowymi, a znaku jeszcze nie zarejestrowano. Widać, że prawnicy z Chile na swój sposób postanowili chwycić byka za rogi, choćby marketingowo. Bo określenie „prawnicy covidowi” brzmi co najmniej oryginalnie i chwytnie jak na obecny czas.

Zamknięte sądy obniżają zarobki

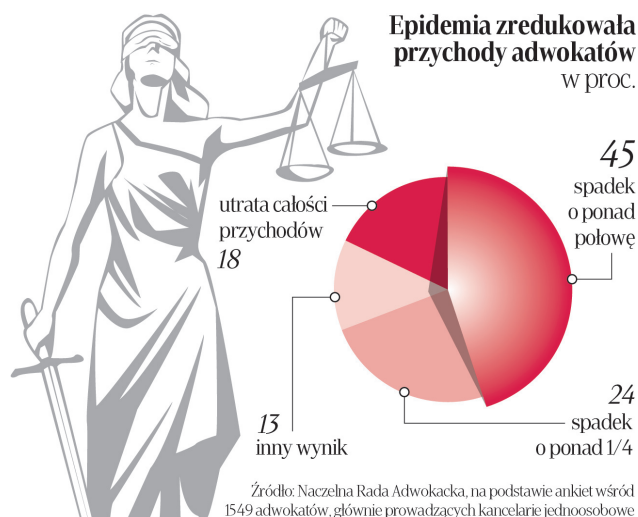
Z dalekiej Ameryki Południowej przenieśmy się nad Wisłę. Jak zareagował tutejszy rynek prawniczy na koronawirusa, zamknięcie sądów i urzędów oraz zamrożenie niektórych branż biznesu? Jak zwykle, nie da się wymiennie tego określić w żadnej walucie, bo kancelarie niechętnie ujawniają dokładne liczby. Jednak wyniki dwóch ankiet przeprowadzonych wiosną wśród prawników nie pozostawiają złudzeń: statystyczna większość odnotowała spadek obrotów.

Takie właśnie są rezultaty ankiety, którą przeprowadziła Naczelna Rada Adwokacka wśród ponad 1,5 tys. adwokatów. Spadek przychodów o ponad połowę zadeklarowało 45 proc. badanych, utratę ich całości wymieniło 18 proc., spadek zaś o 1/4 – 24 proc. W sumie ponad 87 proc. straciło część, połowę lub całość przychodów, w porównaniu z tymi osiąganymi w poprzednim roku.

Podobne są wyniki badań przeprowadzonych w kwietniu br. przez prof. Ryszarda Sowińskiego z Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu wraz z wydawnictwem Wolters Kluwer. Objęły one 600 przedstawicieli kancelarii adwokatów i radców prawnych. Spadek zainteresowania usługami kancelarii w przypadku

klientów indywidualnych odnotowało 69 proc. respondentów, a w przypadku klientów instytucjonalnych – 51 proc.

Tyle statystyki. Jednak zarówno z tych badań, jak i z informacji uzyskanych przez „Rzeczpospolitą” z różnych firm prawniczych wynika, że większość usiłuje sobie jakoś radzić. Badania Naczelnej Rady Adwokackiej wskazują, że tylko 16 proc. kancelarii zu-



pełnie zaprzestało działalności na czas epidemii. Bierną postawę „nic nie robimy, czekamy na rozwój wypadków” zadeklarowało tylko 9 proc. respondentów z badania prof. Sowińskiego.

Zresztą nieco inaczej wygląda praca prawników pracujących w większych kancelariach dla biznesu niż typowych procesualistów. Wyniki wspomnianych tu badań wzięły się stąd, że większość ich respondentów żyje z reprezentowania klientów w sądach. Niemal 90 proc. respondentów ankiety NRA prowadzi jednoosobowe kancelarie, których klientami są głównie osoby fizyczne. W przypadku badań prof. Sowińskiego udział kancelarii jednoosobowych wynosił 49 proc. Największym problemem, na jaki wskazali ankietowani adwokaci, okazało się całkowite lub częściowe zamknięcie sądów (90 proc.) oraz brak przejrzystych zasad dotyczących wznowienia ich pracy (80 proc.). Adwokatom doskwierało też nieprawidłowe działa-

nie pocztą (ponad 50 proc.). Takie problemy rzadziej dotyczyły prawników z większych kancelarii obsługujących biznes, uczestniczących w negocjacjach umów czy obsługujących restrukturyzację firm.

Sezon na restrukturyzację i rozwody

„Biznes w kryzysie może różnie oszczędzać, ale nie na prawnikach” – takie zdanie można usłyszeć w wielu kancelariach obsługujących przedsiębiorców. Oczywiście nie we wszystkich. Kto miał za klientów hotele i restauracje, zwłaszcza te mniejsze, może mieć – delikatnie mówiąc – inne wrażenia. Tacy klienci po prostu musieli na jakiś czas zaprzestać działalności albo ją poważnie ograniczyć. Jeśli za coś płacili prawnikowi, to za pomoc w uzyskaniu wsparcia z rządowych tarcz antykryzysowych. Ale byli tacy, którzy po prostu zaprzestali współpracy z prawnikiem, tłumacząc się oszczędnościami.

Ci, którzy wciąż dostawali zlecenia, wcale nie mieli łatwego zadania. Okazywało się bowiem, że trzeba było zupełnie na nowo zrozumieć sens pewnych instytucji wywodzących się jeszcze z prawa rzymskiego. Chodzi oczywiście o nadzwyczajną zmianę stosunków gospodarczych, czyli rebus sic stantibus oraz o siłę wyższą. Gdy łańcuch dostaw towarów, zwłaszcza z Chin, został przerwany, niewykonanie kontraktu od strony prawnej usprawiedliwiano właśnie takimi narzędziami. Tyle że – jak przyznają prawnicy pracujący nad takimi sporami – owe narzędzia, niby znane od tysięcy lat, trzeba było po raz pierwszy zaadaptować do realiów epidemii i turbulencji gospodarczych nią wywołanych. I tu wielu prawników przyznaje: kto potrafił inteligentnie wyinterpretować siłę wyższą z zapisów danej umowy – ten wygrał. A przecież te umowy na ogół tworzone bez świadomości, że nastąpi epidemia.

Prawnicy obsługujący biznes zajęli się też restrukturyzacjami firm. I to różnie rozumianymi. Chodziło oczywiście o te w rozumieniu prawa upadłościowego, zmierzające do układu z wierzycielami.

Jednak kryzysowa restrukturyzacja niejedno ma imię. Wiele firm „restrukturyzowało” zatrudnienie, czyli po prostu zwalniało pracowników, angażując do tego ekspertów od prawa pracy. Większe grupy kapitałowe zmieniały swoją strukturę, likwidując spółki zależne i zakładając nowe albo przenosząc między poszczególnymi członkami grupy różne zadania i ryzyka. Wszystko po to, by dopasować się do nowej sytuacji albo zabezpieczyć się na wypadek pogłębienia kryzysu. Aby to w pełni legalnie zrobić, trzeba oczywiście zaangażować specjalistę od prawa spółek. – Wiele klientów właśnie teraz tak naprawdę zdało sobie sprawę, że pomoc prawna jest koniecznym elementem walki z kryzysem – stwierdził w rozmowie z „Rzeczpospolitą” szef jednej z dużych warszawskich kancelarii prawnych.

Jednak nawet lukratywne zlecenia na restrukturyzację czy pomoc w odcyfrowaniu zawitych zapisów tarcz antykryzysowych może być gorącym produktem sprzedawalnym podczas tylko jednego sezonu. Na przykład restrukturyzacje sądowe dadzą



**Zbigniew
Korba**

**radca prawny, partner współzarządzający
w kancelarii Deloitte Legal**

Na razie nie widać poważnego tąpnięcia w zleceniach od naszych klientów. Mamy nawet dużo nowych prac i klientów w związku z aktualną sytuacją, tarczami antykryzysowymi itd. Jednak to może się zmienić zależnie od dalszego przebiegu pandemii i jej wpływu na sytuację gospodarczą. Widać już bowiem bardziej powściągliwe podejście niektórych spółek do inwestycji i skłonność do ograniczania większych wydatków. Wiele zależy też będzie od postawy banków, które w sytuacji turbulencji gospodarczych mogą okazać się mniej niż dotychczas łaskawe dla kredytobiorców. Niemniej jednak, gdy nadchodzą poważne kłopoty – bez prawników ani rusz. Być może przez chwilę będzie mniej do obsłużenia fuzji i przejęć, ale za to prawnicy zajmujący się restrukturyzacjami i sporami będą mieli pełne ręce roboty. Epidemia przyspieszyła rozwój handlu przez internet, to zwiększy zapotrzebowanie na powierzchnie magazynowe. Kto obsługuje ten biznes, może liczyć na więcej pracy. Widzimy widoczny wzrost zainteresowania cyfryzacją działań biznesowych, wdrażaniem nowych technologii, np. rozwiązań chmurowych. Kto wie, może zjawiska wywołane pandemią doprowadzą nawet w dłuższej perspektywie do przeorientowania biznesu światowych koncernów, które przeniosą część działalności – choćby kolejne centra usług wspólnych, a może i część produkcji – do Polski. Jeśli tak się stanie, zyska na tym cała gospodarka oraz ci prawnicy, którzy będą te inwestycje obsługiwać.



**Leszek
Koziarowski**

**radca prawny, wspólnik
w kancelarii GESSEL**

Cała prawda o kryzysie na rynku prawniczym może ujawnić się jesienią 2020 roku. Epidemia i związane z nią niekorzystne zjawiska gospodarcze pojawiły się bowiem wiosną, a szczyt zleceń w obsłudze biznesu zwykle przypada po wakacjach letnich. Jeśli wtedy będzie wyraźnie mniej zamówień – to może oznaczać sytuację jeśli nie alarmową, to co najmniej poważną. Na razie można powiedzieć, że przedsiębiorcy zmagający się z kryzysem nie oszczędzają na prawnikach. Dzięki nam mogą poradzić sobie z pilnymi sprawami dotyczącymi np. pozyskania kapitału, przeorganizowania struktury firmy, zatrudnienia i profilu działalności. Niemniej jednak, jeśli dojdzie do kryzysu na rynku usług prawnych, to zweryfikuje on kancelarie słabsze i gorzej zorganizowane. Te, które przetrwają trudną próbę, mogą być zmuszone do oszczędności. Rozsądne wydaje się uważne przyjrzenie się np. kosztom marketingu, czy najmu powierzchni biurowej. To ostatnie może być trudne w negocjacjach z właścicielami nieruchomości. Jednak zdalna praca prawników na ogół się sprawdza, a to może skłonić wiele kancelarii do rozważenia, choć może nie tak od razu, przeprowadzki do mniejszych biur.

zarobić jeszcze za kilka miesięcy, gdy zajmą się nimi sądy, ale potem popyt na ich obsługę może wygasnąć. Podobnie jak na inne restrukturyzacje, gdy przedsiębiorcy już dostosują swoją strukturę kapitałową do nowych warunków.

Dłuższym trendem może być zapotrzebowanie na obsługę firm dostarczających nowych technologii czy też zajmujących się handlem elektronicznym. Ludzkie przyzwyczajenia z okresu ograniczeń w poruszaniu się mogą bowiem okazać się trwałe: będą kupować więcej przez internet i częściej korzystać z różnych form wideo komunikacji.

Już teraz widać, że mogą nadejść dobre czasy dla prawników prowadzących sprawy rodzinne. Wprawdzie przymusowe zamknięcie ludzi w domach odnowiło więzi w niejednej rodzinie, ale nie we wszystkich. Już w kwietniu rzecznik praw obywatelskich Adam Bodnar przyznał, że do jego biura napływa więcej niż zwykle doniesień o nasilającej się fali przemocy domowej. Finałem takich spraw mogą być sprawy rozwodowe. Prawnicy prowadzący praktyki prawa rodzinnego już sygnalizują większe zainteresowanie klientów chcących rozwodu i podziału majątku.

Jesień: złota czy szara?

Jakie będą inne trendy na rynku prawniczym w najbliższych miesiącach? Wśród właścicieli kancelarii słychać pogląd, że za wcześnie jeszcze na rzetelną ocenę, czy kryzys już poważnie dotknął prawników. Wielu sugeruje: prawda wyjdzie na jaw jesienią, z kilku przyczyn.

Po pierwsze, to zwykle między okresem wakacyjnym a grudniem firmy prawnicze, przynajmniej te zorientowane na obsługę biznesu, dostawały najwięcej zleceń. Po drugie, jeśli sprawdzą się przewidywania co do kolejnej fali zachorowań na koronawirusa i kolejnych ograniczeń w funkcjonowaniu biznesu – może być niewesoło. Słychać też głosy, że właśnie jesienią banki przyjmą nową strategię kredytową, która może odciąć finansowanie dla wielu przedsiębiorców. To z kolei może oznaczać ogólnie mniej transakcji w gospodarce, a co za tym idzie – mniejsze zapotrzebowanie na prawników ich obsługujących.

Tak czy inaczej, sytuacja na rynku usług prawnych może w znacznej mierze zależeć od ogólnej kondycji gospodarki. Tu nie jest różowo, o czym świadczą jej wyniki za I kwartał 2020 r., podane przez Główny Urząd Statystyczny. Produkt krajowy brutto spadł o 0,4 proc. w stosunku do pierwszego kwartału 2019 r. Wyhamowały inwestycje, odnotowując śladowy wzrost zaledwie o 0,9 proc. (w ostatnim kwartale 2019 r. rosły o 6,1 proc.). Wreszcie wydatki gospodarstw domowych odnotowały zaledwie 1,2 proc. wzrostu (wcześniej rosły o ponad 3 proc.). A przecież to wyniki dopiero za pierwszy kwartał, gdy różne zjawiska związane z epidemią dopiero się zaczynały.

W całym 2020 roku w polskiej gospodarce spodziewana jest recesja rzędu 3,5 proc – to średnia przewidywań analityków makroekonomicznych współpracujących z „Rzeczpospolitą” i



**Maria
Dymitruk**

**radca prawny
(Lubań, woj. dolnośląskie)**

Dla dwuosobowej kancelarii, działającej w rejonie żyjącym w znacznej mierze z turystyki, ostatnie miesiące były trudne. Na szczęście otwarcie granic w połowie czerwca częściowo przywróciło gości wielu naszym klientom, a więc i dla naszej kancelarii oznacza to nadzieję na powrót do normalności. Pandemia nie doprowadziła jednak do całkowitego zahamowania działalności kancelarii. Pojawiły się bowiem zlecenia na obsługę spraw związanych z tarczami antykryzysowymi. Stanowiło to pewne wyzwanie, zwłaszcza od strony sprawnego funkcjonowania w szybko zmieniającej się rzeczywistości prawnej, co dodatkowo utrudniało było charakterem antykryzysowych przepisów – niejasnym ich formułowaniem i publikacją tuż przed wejściem w życie. Na szczęście mieliśmy też klientów spoza branży turystycznej oraz z innych regionów, co pozwoliło kancelarii przetrwać trudny czas. Dziś postępuje stabilizacja, choć wiele zależy od rozwoju sytuacji epidemicznej i gospodarczej. Gdyby znów doszło do zamknięcia sądów, urzędów czy niektórych branż gospodarki, sytuacja małych kancelarii ulokowanych w mniejszych ośrodkach mogłaby być naprawdę trudna.



**Michał
Romanowski**

**adwokat, partner zarządzający
w kancelarii Romanowski i Wspólnicy**

Na rynku prawniczym i tak dotychczas była silna konkurencja, ale dzisiejsze realia dodatkowo ją zaostrzą. Kto się dziś wyróżnia, zwłaszcza poprzez specjalizację lub wczuwanie się w biznes klienta – ten wygra. Przecież dzisiejsze realia oznaczają często spory między firmami na tle zaburzenia dostaw czy stosunków najmu. Trzeba odczytywać na nowo sens klauzul siły wyższej w umowach czy stosować przepisy o nadzwyczajnej zmianie stosunków. Ten prawnik, który w interesie swojego klienta potrafi się wznieść ponad literalne zapisy i myśleć kategoriami celu, funkcji i wartości, które przyświecały zawarciu umów – będzie doceniony i przetrwa na rynku. Jeśli przedsiębiorcy będą oszczędzać na prawnikach – to na takich, którzy przez schematyczne podejście do swojego zawodu nie będą potrafili spełnić ich oczekiwań w kryzysie. Jeśli nawet na rynku przetrwają kancelarie oferujące proste, powtarzalne czynności – to wyniszcza się wzajemnie wojną cenową.

„Parkietem”. Ci sami eksperci przewidują, że wdrożenie bezrobocie, a płace będą rosły wolniej. W efekcie wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych zmniejszą o 1 procent rok do roku.

Według przewidywań tych analityków, prawdziwy krach nastąpi w inwestycjach w gospodarce. Mogą one spaść nawet o 8,5 proc. w stosunku do 2019 roku.

Taki stan może się odbić na zamówieniach na usługi prawnicze. Skoro przeciętny Kowalski, i tak niespecjalnie chętny, by korzystać z prawnika, będzie miał o 1 proc. mniej pieniędzy, to taka sytuacja raczej nie zachęci go do tego. Chyba że się rozwdzi...

Zapaść w inwestycjach może natomiast uderzyć we wszystkie kancelarie zajmujące się szeroko rozumianym procesem inwestycyjnym. Chodzi o obrót nieruchomości, sprawy budowlane, tworzenie nowych zakładów pracy itp., itd. Zniknie też sporo lukratywnych zwykle zamówień związanych z obsługą fuzji i przejęć.

Jednak z drugiej strony może zwiększyć się popyt na usługi prawne związane z sądownictwem arbitrażowym. Prawnicy reprezentujący przedsiębiorców w sporach handlowych obserwują, że zwaśnione firmy wprawdzie mają różne zdanie co do wzajemnych zobowiązań, ale łączy je coś bardzo ważnego. Wszystkie strony sporu chcą jak najszybciej go zakończyć, by skupić się na ratowaniu swojej firmy przed skutkami kryzysu. Czas ma tu więc kluczowe znaczenie. A przecież epidemia bynajmniej nie przyspieszyła rozpatrywania spraw przez sądy powszechne.

Jak przetrwać trudny czas

Wiele kancelarii nie tylko doradzało w korzystaniu z tarczy antykryzysowej, ale same z niej skorzystały. Jak informuje adw. Anisa Gnacikowska, zastępca sekretarza NRA, najczęściej były to pożyczki, zwolnienia ze składek ZUS i wypłaty postojowego.

Według badań prof. Sowińskiego 37 proc. kancelarii redukuje poziom kosztów. Jednak tylko 2 proc. przyznało się do opóźniania wypłaty wynagrodzeń dla swoich pracowników. Bo przecież prawnicy i ich wiedza to zwykle podstawowy kapitał w kancelarii.

Zresztą, jak przyznają prawnicy, zwykle niewiele można oszczędzić. Praca w domu oznacza mniejsze zużycie paliwa do firmowych samochodów i kawy w biurowych ekspresach, ale zwykle to nie są znaczące kwoty. Przejście na zdalną pracę i powodzenie tej formy działania może skłonić niektóre kancelarie do przeprowadzki do mniejszego biura. To jednak nie zawsze jest możliwe w krótkim czasie – zwykle bowiem umowy najmu są zawierane na wieloletnie okresy i szybkie wycofanie się z nich wcale nie musi być korzystne dla najemcy.

Czy da się zapłacić kasę kancelarii, stosując nadzwyczajne ceny na kryzys? Niektórzy prawnicy przyznają, że można zapłacić sobie wysokie wpływy, ale niekoniecznie pod hasłem samego kryzysu.

– Nasze ceny nie są nadzwyczajnie wysokie, to po prostu ceny sprzed stanu epidemii na nadzwyczajne usługi. Bo dzisiejsze sytuacje w biznesie są niestandardowe i wymagają często



**Maciej
Ślusarek**

**adwokat, partner zarządzający
w kancelarii LSW**

Epidemia oznaczała zamknięcie sądów, a tym samym brak pracy dla wielu adwokatów i radców. Może to zakrawać na paradoks, ale nagle nawet wybitni procesualiści znaleźli się w tej samej sytuacji co recepcjonistki: przestali być potrzebni. Oczywiście dobrze zorganizowana kancelaria nawet w reżimie pracy zdalnej może tak przeorganizować prace, by znaleźć zajęcie dla jednych i drugich. W LSW raczej udało się to zrobić, bo staraliśmy się równo obdzielać wszystkich pracą i wykorzystać ten czas. Zresztą ta kryzysowa sytuacja zweryfikowała nie tylko jakość zarządzania kancelariami, ale przede wszystkim pokazała, którzy prawnicy mogą się pochwalić prawdziwym kunsztem zawodowym. Ten kunszt to zdolność nie tylko czytania przepisów, ale rozumienia ich ducha i umiejętność zastosowania do nietypowych sytuacji. Tak jak w pandemii. Trzeba też na nowo zrozumieć sens pewnych instytucji prawnych, jak np. rebus sic stantibus albo klauzuli siły wyższej. Istnieją one od czasów prawa rzymskiego, ale chyba dawno nie było sytuacji, żeby trzeba było je na nowo odczytywać. Umieć konkretne odpowiedzieć klientom, co zrobić z istniejącymi kontraktami i relacjami, to naprawdę duża prawnicza robota.



**Bartosz
Dąbrowski**

**radca prawny, partner w kancelarii
Skotarczak, Dąbrowski, Olech
i Partnerzy (Szczecin)**

Sytuacja powstała w wyniku pandemii postawiła przed prawnikami wyzwanie kreatywności i elastyczności w działaniu. Te kancelarie, które się takimi cechami wykazały, a w dodatku mają zdywersyfikowane linie obsługi klientów, na razie przechodzą przez czas kryzysu bez większych strat. Na przykład procesualiści stracili zajęcie w sądach, ale przecież mogą być przydatni w innych sprawach wewnątrz kancelarii. Długofalowo trudno na razie cokolwiek przewidywać, ale czas kryzysu zwykle oznacza ograniczenie procesów inwestycyjnych. To z kolei może oznaczać mniej zleceń dla tych, którzy dotychczas obsługiwali te inwestycje. Za to przez jakiś czas będzie sezon na obsługę restrukturyzacji – już dziś tych związanych z zatrudnieniem i przekształcaniem struktury firm, a za kilka miesięcy restrukturyzacji sądowej i upadłości. Gołym okiem widać też rosnący popyt na wykorzystanie nowych technologii i e-handlu. Prawnicy obsługujący te branże mogą być spokojni o swoją przyszłość, choć oczywiście muszą się wiele nauczyć i prezentować elastyczne podejście do obsługi klienta.

nieszablonego działania – powiedział „Rzeczpospolitej” lider kancelarii pracującej dla galerii handlowej. I przyznaje, że w takich realiach klient często jest w stanie sówicie wynagrodzić prawnika od spraw trudnych. Takiego, który potrafi myśleć elastycznie i zastosować swoją wiedzę do rozwiązania spraw, których wcześniej się nie spotykało. Takich, jak np. nowe rozumienie klauzul siły wyższej w warunkach przymusowego zamknięcia galerii handlowych i ustawowego zawieszenia płatności czynszów.

Inne podejście prezentuje pewna dobrze prosperująca kancelaria, której klienci ostatnio nie mogą się pochwalić płynnością finansową. – Tym, którzy przeżywali poważne kłopoty, staraliśmy się przede wszystkim pomóc w trudnej sytuacji. Zarobiliśmy umiarkowanie w pieniądzu, ale dużo w zaufaniu u tych klientów – mówi adwokat, szef kancelarii.

A może się podszkolić?

Według badań NRA w obliczu kryzysu 13 procent kancelarii planuje zmianę profilu i przeważającej praktyki oraz usług. To stosunkowo niewiele, choć ten odsetek z czasem może się zmienić. Adwokacki samorząd chce zachęcić swoich członków do bardziej elastycznego, biznesowego traktowania swojej działalności i dlatego uruchomił Adwokacką Akademię Przedsiębiorczości. To program bezpłatnych szkoleń, mający na celu przekazanie kompleksowej wiedzy i wsparcia w dążeniu do rozwoju kompetencji, mających wpływ na rozwój kancelarii oraz w efekcie osiągnięcie stabilnej pozycji zawodowej. Zajęcia, prowadzone przez internet, obejmują m.in. podstawowe zdolności informatyczne, umiejętności zarządzania (także projektami), a także zdolności innowacyjne, psychologiczne, znajomość finansów i rozliczeń, empatię i umiejętności komunikacyjne.

Samorząd radców prawnych też nie pozostaje w tyle i pomaga swoim członkom w nabywaniu biznesowych umiejętności dla przetrwania kryzysu. Ostatnio radcowskie Centrum Szkolenia Ustawicznego prowadziło webinarium pt. „Wycena zleceń kancelarii. Jak określić i wynegocjować dobrą stawkę?”. Pod koniec czerwca Krajowa Rada Radców Prawnych opublikowała opracowanie pt. „Księga bezpieczeństwa komunikacji elektronicznej w pracy radcy prawnego”. Zawierało ono m.in. informacje o standardach szyfrowania poczty elektronicznej oraz analizę porównawczą bezpieczeństwa aplikacji do telekonferencji: Zoom, Microsoft Teams i Cisco Webex. Jak podaje samorząd radcowski, w ciągu 24 godzin od opublikowania „Księgi...” dotarła ona do ponad 28 tys. odbiorców.

Szlachetne odruchy

Adwokat Maciej Ślusarek, motywując do pracy rozproszonych po domach w czasie epidemii pracowników kancelarii LSW, pisał do nich listy zwane „Koronadziennikami”. W jednym z nich zastanawiał się, jak będzie wyglądał świat i biznes po epidemii, po czym zadał retoryczne pytania:

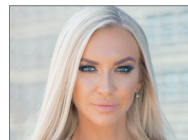
A my – czy zmieni się nasze życie? Mniej caffè latte i ciuchów, a więcej zaangażowania społecznego? A może bliżej natury, sprze-



**Anisa
Gnacikowska**

**adwokat, zastępca sekretarza
Naczelnej Rady Adwokackiej**

Kryzys na rynku usług prawnych najszybciej odczuli ci prawnicy, którzy prowadzą jednoosobowe kancelarie skoncentrowane na sprawach sądowych. Jednak nawet niezależnie od obecnej sytuacji, każda taka kancelaria ma miesiące tłuste i chude. Rozsądny prawnik procesowy tak gospodaruje środkami, by być gotowym także na gorsze czasy. Niemniej jednak, ostatnie miesiące dobitnie pokazały, jak ważne w prowadzeniu kancelarii, nawet małej, są zdolności biznesowe. Dlatego właśnie nasz samorząd uruchomił Adwokacką Akademię Przedsiębiorczości. Kryzys może się bowiem okazać większy, a wtedy takie umiejętności mogą się bardzo przydać. Z drugiej strony epidemia oznacza dla niektórych wręcz wzrost zleceń. Sama to obserwuję w mojej praktyce prawa rodzinnego. Wyraźnie więcej osób decyduje się na rozwody, być może w wyniku dłuższego przymusowego przebywania w domu z małżonkiem. Taka sytuacja skłoniła wiele par do decyzji, z którymi zwlekały przez wiele lat. To może niewesołe zjawisko społeczne, ale przecież my, adwokaci, staramy się aby te rozstania i podziały majątku były zgodne z prawem i możliwie mało stresujące.



**Katarzyna
Topczewska**

**adwokat, prowadzi jednoosobową kancelarię
w Warszawie**

Znaczna część mojej działalności to prowadzenie spraw sądowych. Podobnie zatem jak wiele koleżanek i kolegów – w związku z zamknięciem sądów – ograniczyłam tę aktywność i w sądzie lub prokuraturze pojawiałam się wyłącznie przy okazji zatrzymań i tymczasowych aresztowań. Okoliczności sprzyjały za to pracy w domu nad rozpoczętymi już sprawami i pozwoliły starannie dopracować brzmienie pozwów czy innych pism procesowych. Taka sytuacja pokazuje, że sprawdza się model rozliczeń adwokata z klientem, polegający na podziale należności na dwie części: ogólnie za poprowadzenie sprawy oraz za pracę przy każdej rozprawie. W realiach pandemii ten drugi element na jakiś czas znikł, ale pierwszy pozwolił na funkcjonowanie kancelarii w dobie kryzysu. Dobrze jest też mieć klientów o zróżnicowanym portfelu. Nie wszystkich kryzys dotknął w tym samym stopniu, co oznacza, że przynajmniej część klientów nie ma wielkich kłopotów z płaceniem za usługi adwokata. Niestety, o ile w warunkach epidemii wśród prawników i ich klientów upowszechniły się różne formy zdalnej pracy i wideokonferencje, to tylko w nielicznych przypadkach taka nowoczesna technika została wykorzystana do zdalnych rozpraw. A przecież dopuszczenie ich – przynajmniej w niektórych przypadkach – zaoszczędziłoby czas sądom i pełnomocnikom stron. Zresztą byłoby to dobre wyjście nie tylko na czas ograniczeń w czasie pandemii. Prowadzę wiele spraw w różnych miastach kraju: tracę dużo czasu i zużywam mnóstwo paliwa na podróże. W podobnej sytuacji jest wielu prawników. Mam nadzieję, że dzisiejsze okoliczności będą bodźcem dla Ministerstwa Sprawiedliwości, by unowocześnić sądy. Zyskaliby na tym nie tylko prawnicy, ale i środowisko.

daż samochodu, przejście na rower, może nawet elektryczny? Trzeba zacząć o tym poważnie myśleć. Bardzo zachęcam.

Nie tylko mec. Ślusarek uważa, że w czasie kryzysu warto pomyśleć także o czymś poza transakcjami, przychodami i fakturami. Wiele kancelarii nie tylko walczy o przetrwanie swoje i klientów, ale też robi sporo rzeczy bez oglądania się na pieniądze. Różne przejawy szlachetnej działalności zostały docenione przez specjalną kapitułę „Rzeczpospolitej” przy okazji dorocznego rankingu kancelarii. Tu wspomniemy tylko o niektórych inicjatywach.

Wspomniana kancelaria LSW kupiła w kwietniu respirator dla Mazowieckiego Szpitala Wojewódzkiego im. św. Jana Pawła II w Siedlcach. Placówka ta była wówczas w bardzo trudnej sytuacji. Wiele pracujących w niej lekarzy zostało zakażonych koronawirusem, wciąż pozostając przy łóżkach pacjentów.

Na bezpośredni zakup sprzętu dla szpitali w Krakowie i w Warszawie zdecydowała się też kancelaria PwC Legal. Były to testy na koronawirusa, inteligentne respiratory Maquet Servo, a także 20 tys. maseczek, 1000 przyłbic i tysiąc posiłków dla personelu medycznego.

W nieco inny sposób pomagała szpitalom kancelaria DZP. Dołączyła ona do organizowanej przez korporację taksówkarską Free Now akcji „Taxi dla zdrowia”, w ramach której ponad 900 pracowników medycznych szpitali zakaźnych i laborantów skorzystało w marcu i kwietniu z darmowych dojazdów taksówką do pracy. Akcja objęła m.in. Warszawę, Kraków, Wrocław i Trójmiasto.

DZP nawiązała również współpracę z Polską Federacją Szpitali (PFS), w ramach której uruchomiono bezpłatną infolinię dotyczącą zamówień publicznych dla wszystkich szpitali członkowskich PFS w Polsce. Celem inicjatywy jest służenie szpitalom pomocą w jak najsprawniejszym prowadzeniu postępowań o udzielenie zamówienia publicznego podczas epidemii koronawirusa.

Komputer dla uczniów

Nie tylko szpitale pilnie potrzebowały wsparcia w czasie epidemii. Gdy zamknięto szkoły i uruchomiono nauczanie przez internet, okazało się że wiele dzieci z uboższych rodzin nie ma komputera, by z tego skorzystać. Naprzeciw takim potrzebom wyszła kancelaria SSW Solutions, włączając się w akcję „Dajże kompa”. W jej ramach każdy może przekazać potrzebującym dzieciom swój nieużywany sprzęt komputerowy. Do pomocy zgłosiło się wiele osób, dzięki którym pomysł wsparcia dzieci w kilka dni przerodził się w rzeczywistość. Byli to ludzie biznesu, informatycy, prawnicy, dziennikarze, a przede wszystkim darczyńcy. Zespół prawników SSW wsparł organizatorów w stworzeniu prawnej konstrukcji inicjatywy, a także doradzał przy pracach koncepcyjnych dotyczących zasad prowadzenia akcji, relacji umownych między partnerami oraz przy ukształtowaniu reguł ochrony danych osobowych i w kwestiach podatkowych.

Pomocy wymagało też wiele małych przedsiębiorstw, przyzwyczajonych do klasycznej sprzedaży towarów. Tym, którzy musieli zamknąć tradycyjne sklepy i uruchomić internetowe kanały sprzedaży, pospieszyła z pomocą kancelaria Affre i Wspólnicy wraz z WP Shop oraz Apaczka.pl. Firmy, które z tego skorzystały, dostały obsługę techniczną sklepu oraz zestaw dokumentów niezbędnych do prowadzenia sprzedaży online zgodnie z prawem. W skład pakietu weszły: regulamin sklepu internetowego, regulamin zwrotów, klauzule RODO oraz klauzule dotyczące zapisu na newsletter.

Pomoc zwalnianym pracownikom

Nie był to jedyny przypadek, w którym prawnicy dali za darmo to, co mają najcenniejszego, czyli swoją znajomość prawa. Kancelaria SKS podjęła sądową walkę z praktyką wykorzystywania epidemii do zwalniania pracowników. Jej eksperci od prawa pracy reprezentowali osoby zatrudnione w pewnym

„Wiele kancelarii nie tylko walczy o przetrwanie swoje i klientów, ale też robi sporo rzeczy bez oglądania się na pieniądze. Różne przejawy szlachetnej działalności zostały docenione przez specjalną kapitułę „Rzeczpospolitej”

biurze architektonicznym, które zastosowało nieuczciwy trik. Najpierw szefowie firmy, powołując się na epidemiczne okoliczności, wysłali pracowników do domów, by stamtąd pracowali zdalnie. Potem ich zwolnili z powodu... niestawienia się do pracy (tj. do biura pracodawcy).

Prawnicza wiedza przydała się też kancelarii Dentons w zażegnaniu swoistego kryzysu legislacyjnego paraliżującego pracę jednej z fabryk leków w Polsce. Stało się tak, gdyż minister zdrowia wydał, zapewne w pośpiechu, rozporządzenie zakazujące wywozu za granicę licznych wyrobów medycznych. Oznaczało to, że fabryka, mająca swoich kontrahentów na całym świecie, została z dnia na dzień sparaliżowana. Dzięki interwencji zespołu prawa farmaceutycznego Dentons w ciągu zaledwie trzech dni minister zdrowia wprowadził zmiany w obwieszczeniu, wycofał produkt tej fabryki z tzw. listy antywywozowej i uznał ją za kluczowego producenta, którego nie można unieruchomić. W rezultacie pacjenci i odbiorcy w Unii Europejskiej, Stanach Zjednoczonych i na innych rynkach mogli na czas otrzymać jeden z produktów medycznych wymaganych dla ratowania życia i zdrowia.

Pracy dla prawników nie zabraknie, ale trzeba zmienić podejście

MATEUSZ ADAMSKI

Mimo początkowych pesymistycznych prognoz, pandemia koronawirusa i związany z nim lockdown, nie uderzyły tak mocno w rynek usług prawniczych, jak się obawiano. Ucierpiały co prawda przychody i procesy rekrutacyjne. Część kancelarii znalazła jednak w kryzysie nowe możliwości rozwoju.

W opublikowanym w kwietniu raporcie autorstwa Ryszarda Sowińskiego – profesora Wyższej Szkoły Bankowej i doradcy kancelarii prawnych w obszarze zarządzania – przewidywania prawników, co do krótkoterminowych ekonomicznych skutków kryzysu związanego z epidemią koronawirusa były pesymistyczne. Aż 79 proc. respondentów stwierdziło, że wpłynie on negatywnie albo zdecydowanie negatywnie na kondycję finansową kancelarii w ciągu najbliższych miesięcy, a więc w maju i czerwcu. Zdecydowana większość (77 proc.) respondentów przewidywała obniżenie przychodów. Pytani o skalę zmian przychodów wskazywali średnio na ich 37-procentowy spadek.

Obawy te potwierdzają wyniki ankiety przeprowadzonej przez Naczelną Radę Adwokacką. Z danych opublikowanych na początku lipca wynika, że adwokaci w większości określili pracę zawodową podczas pandemii jako częściowo ograniczoną (68 proc.). Z kolei ograniczenie działalności kancelarii pociągnęło za sobą obniżenie przychodów. Spadek o ponad połowę zadeklarowało 45 proc. badanych, utratę całości dochodów wymieniło 18 proc., spadek zaś o jedną czwartą – 24 proc.

Praca zdalna

Bardziej optymistyczny obraz rynku wylania się z raportu przygotowanego przez firmę doradztwa personalnego HRK. Zwrócono w nim przede wszystkim uwagę na fakt, że sytuacja pandemii i lockdown wbrew pozorom nie spowodowały całkowitego zamknięcia kancelarii. Większość biur pomimo pracy w trybie zdalnym pozostała otwarta. Początkowo działalność ograniczała się głównie do obsługi przychodzącej korespondencji, obsługi asystenckiej, dyżurów wspólników, związanych z koniecznością podpisywania dokumentów. Zdecydowana większość pracowników w najbardziej intensywnym okresie pandemii pracowała zdalnie. Tam, gdzie dotychczas nie było możliwości pracy zdalnej, w zaledwie kilka dni wdrożono odpowiednie systemy komputerowe. Największe trudności, z jakimi zmierzyć musiały się kancelarie, dotyczyły problemów technicznych – dostępności i jakości sprzętu komputerowego, jakości połączeń internetowych

oraz testowania dostępności, a także efektywności platform do komunikacji zdalnej.

Zdaniem ekspertów z HRK, kancelarie świetnie poradziły sobie z zastaną sytuacją – firmy, działające głównie analogowo weszły w świat cyfryzacji. Natomiast pracownikom, którzy mimo sytuacji epidemicznej musieli pojawić się w biurze, postanowiono zrekomensować koszty dojazdu do biura lub koszty parkingu – 40 proc. firm opłacało parking, 30 proc. dofinansowywało dojazdy taksówkami, a 10 proc. zwracało koszty paliwa. Kancelarie dały również pracownikom możliwość parkowania na miejscach dotychczas przewidzianych dla wspólników – wynika z raportu.

Mniej korzystnie wygląda kwestia rekrutacji w branży prawniczej. Według danych HRK, 20 proc. kancelarii zadeklarowało wstrzymanie wybranych procesów rekrutacyjnych, 40 proc. zaś wszystkich. Jednocześnie aż 80 proc. badanych firm przyznało, iż planuje wrócić do rekrutacji w drugiej połowie roku.

– W czasie lockdownu większość kancelarii zdecydowała się wstrzymać procesy rekrutacyjne. W maju liczba ogłoszeń o naborze do pracy do kancelarii spadła niemal do zera. Z naszego badania wynika, że większość kancelarii jednak planuje wznowić rekrutację, ale po wakacjach. Z dużą niepewnością myślą jednak o jesieni i planowanej drugiej fali zachorowań – przyznaje Paweł Godlewski, Team Leader HRK Legal. I dodaje, że wśród pracodawców jednak panuje niepewność, jak kryzys gospodarczy wpłynie na branżę prawniczą. Faktem jest zmniejszenie liczby transakcji M&A, transakcji dotyczących nieruchomości, ale jeśli fala zachorowań będzie mieć łagodny przebieg, inwestorzy pójdą na duże zakupy spółek i będą potrzebować do tego dużej ilości prawników.

Nowe obszary biznesu

Już teraz eksperci zaobserwowali, że gdy jedne praktyki odczuwają spadek ilości pracy, inne notują wyraźny wzrost. – Prawnicy zajmujący się restrukturyzacjami mają obecnie bardzo dużo pracy i można prognozować, że jest to trend, który utrzyma się dłużej niż epidemia. Działania rządu, mające na celu złagodzenie gospodarczych skutków epidemii, również wygenerowały dla prawników dużą ilość pracy. Obecnie prawie każda duża kancelaria posiada ofertę doradztwa prawnego w zakresie działania tarcz antykryzysowych. Okres lockdownu to również bardzo intensywny dla prawników specjalizujących się w prawie pracy, którzy doradzali spółkom przy kwestiach redukcji zatrudnienia czy też zmianach w regulaminach pracy i wynagrodzeń – tłumaczy Paweł Godlewski.

Część kancelarii dostrzegła nowe możliwości w rozwoju w zakresie e-commerce oraz nowoczesnych technologii. Jak się okazuje,

rekrutację prawników specjalizujących się w tych obszarach wcale nie uległy zawieszeniu, a wręcz przeciwnie przyspieszono prowadzone rekrutacje. W wielu kancelariach pojawił się również pomysł zbudowania praktyk, które nie były dotąd obecne, a w kryzysie mogą pozwolić na dywersyfikację portfela klientów.

– Do takich dziedzin należy branża farmaceutyczna i wyrobów medycznych (life science), która najwięcej zyska na kryzysie. Nie wykluczone, że kolejne działania rządu wpłyną również na rozwój kolejnych obszarów, do tej pory nie bardzo eksponowanych. Możliwe, że w przyszłości ze względu na ograniczenia budżetowe dużo więcej inwestycji będzie budowanych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, co będzie się wiązało ze wzrostem zainteresowania doradztwem w tym zakresie – przewiduje ekspert.

Praca zdalna zagości na stałe

Z badania HRK wynika, że praktycznie z dnia na dzień większość kancelarii przeszła w tryb pracy zdalnej – również tam, gdzie nie było to wcześniej praktykowane bardzo szybko postawiono odpowiednią infrastrukturę informatyczną. Obecnie większość kancelarii wprowadziło – lub jest w trakcie wprowadzania mieszanego modelu pracy w biurze tak, by uniknąć dużych skupisk osób na ograniczonej przestrzeni biurowej.

– Szefowie kancelarii są zadowoleni z efektywności pracy w domu i wszystko wskazuje na to, że taki model pracy zostanie wprowadzony na stałe. Kancelarie będą wprowadzać także nowe systemy kontroli pracy w domu, które będą monitorować aktywność użytkowników – przewiduje Paweł Godlewski. Jego zdaniem kolejnym wyzwaniem dla pracodawców będzie zapewnienie możliwości podtrzymania relacji międzyludzkich.

– Pod kątem rekrutacji warto przytoczyć fakt, że kandydaci, jako jeden z najważniejszych czynników przy zmianie pracy, wskazują dobry i zgrany zespół współpracowników. Ciężko takie relacje podtrzymać jedynie poprzez kontakt online – zauważa ekspert.

Kryzys nie dotknie najlepszych prawników

W raporcie z kwietnia autorstwa prof. Ryszarda Sowińskiego prawnicy mieli obawy, że kryzysowa sytuacja może odbić się niekorzystnie na zatrudnieniu w kancelariach. Średnio 43 proc. kancelarii indywidualnych (dwóch–pięciu prawników) i 47 proc. kancelarii wieloosobowych przyznało, iż planuje lub już zmniejszyło zatrudnienie. Podobne były deklaracje, co do zmniejszania poziomu wynagrodzeń.

Eksperci HRK potwierdzają, że większość kancelarii, krótko po lockdownie zdecydowała się dokonać korekt w systemie wynagrodzeń. Zmiany dotyczyły wstrzymania wypłaty premii czy wręcz obniżki wynagrodzeń. Z czasem jednak, gdy okazało się że biznes się nie zatrzymał i równie efektywnie można pracować z domu, sytuacja się uspokoiła. – Kancelarie, które dokonały zmian w wynagrodzeniach, przekonały się, że mogą one spowodować gwałtowny odpływ kluczowych dla ich funkcjonowania prawników, zwłaszcza tych przynoszących nowe zlecenia, co może mieć bardzo przykre skutki dla firmy.

Niewątpliwie, część kancelarii zdecydowało się ograniczyć koszty, ale w obszarach najmniej dotykających kluczowych pracowników – mówi Paweł Godlewski.

Nie wyklucza on, że być może skutkiem pandemii będzie ograniczenie pozycji wsparciowych i ilości osób zatrudnionych w działach administracyjnych. Okazać się może, że zarządzający firmami prawniczymi dojdą do wniosku, że taniej skorzystać z outsourcingu i przekazać te obszary zewnętrznym firmom. Jednocześnie ekspert przyznaje, że kancelarie, tak jak większość firm, rozważają stałe ograniczenie przestrzeni biurowej, zwłaszcza że więcej pracy będzie można wykonywać z domu.

Nie ma „statystycznej kancelarii”

Zdaniem ekspertów zdecydowanie za wcześnie jest, by oceniać jednoznacznie, czy sytuacją związana z pandemią znacząco wpłynie na prawniczy rynek pracy. – Można prognozować, że w jakiś sposób tak, ale nie będzie dotyczyć to najlepszych pracowników, którzy są kluczowi dla kancelarii. Być może część prawników będzie zmuszona do lekkiego skorygowania swojego profilu działalności. Podobnie jak szefowie kancelarii będą musieli postawić na nowe obszary. Oczywiście jest, że kryzys będzie dla wielu również olbrzymią szansą, i ci, którzy zdecydują się ją wykorzystać, wygrają – podsumowuje Paweł Godlewski z HRK.

A jak będzie z przychodami? Ryszard Sowiński spodziewa się, że dokonywane w pierwszych tygodniach kryzysu prognozy kancelarii, nie potwierdzą się. – Niepewność, zmienność otoczenia, osobiste doświadczenia izolacji – w takich warunkach trudno patrzeć w przyszłość z optymizmem. A moje badanie było przeprowadzone w pierwszych tygodniach kryzysu, kiedy poziom stresu był wśród prawników prawdopodobnie największy – wyjaśnia.

Jednocześnie prof. Sowiński przyznaje, że trudno jest szacować wpływ kryzysu na wielkość przychodów. – Nie wiemy np., czy jesienią nie powrócimy do izolacji, jaka będzie głębokość kryzysu gospodarczego w tym roku (prognozy mówią na dziś o 4,6 proc. spadku PKB i wzroście w przyszłym roku) itd. – wylicza.

Ekspert zwraca też uwagę, że nie ma czegoś takiego jak „statystyczna kancelaria”. – Za niewielkim statystycznym spadkiem przychodów branży prawniczej kryją się często dramatyczne sytuacje konkretnych kancelarii, np. gdy nagle straciły kluczowego klienta, generującego połowę przychodów albo oparły swoją działalność na prowadzeniu spraw sądowych dla klientów indywidualnych. – Problem mogą mieć też kancelarie, które przed kryzysem miały niskie marże i kiepską zyskowność i nagle znalazły się trwale i mocno poniżej progno rentowności, albo takie, w których kluczowi klienci postawili twarde warunki dotyczące wynagrodzenia dla kancelarii lub zaczęli proces rekrutacji prawników in-house – wskazuje Sowiński, który z takimi sytuacjami spotyka się obecnie często w swojej działalności doradczej dla prawników.

Wszyscy negocjują warunki obsługi



XAWERY KONARSKI
adwokat, starszy partner, **Traple Konarski**
Podrecki i Wspólnicy

Zwolnienia, cięcia pensji, oglądanie każdej złotówki. Zgodzi się pan mecenas, że tak wygląda pandemiczna rzeczywistość wielu polskich kancelarii?

Wiele zależy od profilu danej kancelarii, czyli jej specjalizacji. Te z rozbudowanym zespołem prawa pracy wręcz odnotowały w czasie pandemii wzrost. Kancelarie zajmujące się natomiast transakcjami czy mające rozbudowane zespoły transakcyjne, obsługujące np. rynek kapitałowy i nieruchomości, znalazły się w zdecydowanie gorszej sytuacji. I nie jest to tylko specyfika Polski, ale całego rynku prawniczego w naszym rejonie Europy. Kancelarie, które nie miały zleceń, zmuszone były nie tylko ciąć podstawowe wynagrodzenia, ale i zwalniać prawników.

W całej Europie z powodu pandemii bardzo ucierpiały też małe kancelarie obsługujące przede wszystkim procesy sądowe, w tym sprawy karne. Co jest zrozumiałe z uwagi na częściowe zamrożenie pracy sądów.

Z tego wynika, że nie da się postawić wspólnego mianownika, którym podsumuje się kondycję rynku. Spróbujmy jednak przeanalizować jeden jej fragment – duże międzynarodowe firmy prawnicze.

Część zdecydowała się na zmiany systemowe. Przykładowo, jedna z największych kancelarii w Polsce zmniejszyła wymiar etatów do czterech piątych. Mocno ucierpiały te firmy, które skupione były na obsłudze kapitału zagranicznego. Wiele decyzji inwe-

stycyjnych zostało bowiem wstrzymanych lub wręcz anulowanych.

A państwa kancelaria jak odczuła pandemię?

Wyniki za pierwszy kwartał 2020 mieliśmy dobre, podobnie jak początek drugiego kwartału. Tak należy interpretować niewielki spadek obrotów w porównaniu z ubiegłym rokiem. Warto jednak pokreślić, że w gronie naszych klientów nie ma przedstawicieli branży HoReCa (hotelarskiej i gastronomicznej), która najmocniej ucierpiała. Żaden z naszych klientów nie powiedział też, że rozwiązuje z nami współpracę. Zdarza się, że po latach współpracy duży, poważny klient kilkukrotnie negocjuje warunki obsługi. W tej chwili nie tyle co pozyskanie zlecenia, a wypracowanie zlecenia projektowego trwa dłużej niż kiedyś. Niezależnie od tego, czy jest to klient światowy, czy duży polski podmiot – wszyscy negocjują. W efekcie czego kancelarie schodzą często z ceny, chociaż Polska spośród 19 krajów Europy Środkowo-Wschodniej już była cenowo jednym z najatrakcyjniejszych rynków.

Państwa kancelaria pracuje dla Google'a, odpowiada również za koordynację prac kancelarii reprezentujących Google'a w innych państwach Europy Środkowo-Wschodniej. Dzięki temu ma pan unikalny ogląd rynkowej sytuacji. Jak polskie firmy prawnicze wyglądają na tle firm z naszego regionu?

W Polsce – w przeciwieństwie do niektórych krajów UE – nie stanęła produkcja. To, czy kancelaria dała sobie radę czy nie w Covidzie, na pewno zależy od wskazanej już specjalizacji, ale i segmentu klientów. Obsługując firmy, będące krajowymi producentami, a także branże, które nie są uzależnione od dostaw z Chin – czy szerzej Azji – można było nie odczuć kryzysu. Stan kancelarii jest bowiem refleksem kondycji jej klientów.

Duże zagraniczne firmy prawnicze będące tzw. kancelariami pierwszego wyboru w danych jurysdykcjach często nastawione

były na współpracę z zagranicznymi podmiotami i przez to dużo mocniej odczuły skutki Covid-19. Tak było choćby w krajach bałtyckich. Co interesujące, w przypadku wielu zagranicznych firm informacje o obniżeniu stawek za obsługę w trakcie Covid-19 podawane były już w marcu, czyli bardzo szybko. Polska na tle innych państw jest zieloną wyspą. I to nie tylko przez to, że jako duży kraj może być konsumentem produktów wyprodukowanych na jej terenie. Istotne było również zniesienie w specustawach covidowych niektórych obostrzeń w zakresie zamówień publicznych. Dzięki czemu kancelarie, które współpracują z dużymi graczami przy np. zamówieniach infrastrukturalnych nie poczuły tak bardzo tąpnięcia. To, że w poszczególnych wersjach tarcz antykrzysowych doszło do zliberalizowania wielu przepisów, oceniam pozytywnie. Powyższe spowodowało, że środki pieniężne szybciej pojawiły się w obiegu.

Jakie wnioski dla branży prawniczej płyną z pandemii?

Pierwszy to ten, że warto się zastanowić nad uelastycznieniem zasad współpracy z prawnikami. Koszty pracowników stanowią bowiem do 60 proc. kosztów kancelarii. Dotychczasowe kontrakty nie przewidywały możliwości błyskawicznej korekty wynagrodzeń na czasy kryzysu takiego jak Covid-19. Kolejna sprawa to kwestie wydatków na biura. Okazało się, że praca w domu doskonale się sprawdziła, co każe zapytać o sens zawierania wieloletnich, kosztownych i bardzo trudnych do renegotiacji umów na najem powierzchni biurowych. Kancelarie nadal będą potrzebowały reprezentacyjnych biur, ale pytanie czy w takiej skali. Umowy najmu powinny przewidywać również specjalne warunki czynszu na czas tego rodzaju zdarzeń, jak pandemia. Trzecia rzecz, to kwestia minimalizowania skutków nieprzewidzianych zdarzeń podobnych do pandemii koronawirusa, poprzez wykupienie specjalnych polis ubezpieczeniowych. Zakłady ubezpieczeń już nad tym pracują.

Rozmawiała Anna Krzyżanowska

Kompetencje miękkie w świecie paragrafów



**RYSZARD
SOWIŃSKI**

**prof. Wyższej Szkoły Bankowej.
Ekspert w obszarze zarządzania
kancelariami prawnymi**

Co decyduje o tym, że równie doświadczeni merytorycznie prawnicy osiągają często tak różną pozycję zawodową? Dlaczego, gdy jedni cieszą się z kolejnych sukcesów – inni się martwią, co przyniesie przyszłość?

Dyskutowałem ostatnio ze znajomą prawniczką o kompetencjach miękkich. Oboje rozumieliśmy, jak duże mają znaczenie np. w osiągnięciu sukcesów zawodowych czy poprawie jakości życia. Rozmowa urwała się jednak w momencie, gdy poprosiłem o wskazanie pięciu konkretnych kompetencji, których znaczenie – jej zdaniem – współcześnie rośnie. Po chwili namysłu moja rozmówczyni odrzekła: „Ja wiem, że umiejętności miękkie są teraz ważne, ale nie potrafię teraz wskazać żadnej konkretnej – chyba bardziej czuję, niż rozumiem, czym one są”. Dlatego napisałem ten artykuł.

To się opłaca.

Jest jeszcze jeden powód, dla którego piszę te słowa. Chciałbym zachęcić Państwa do nadania odpowiedniego znaczenia kompetencjom miękkim w Państwa praktyce prawniczej, ponieważ to się opłaca. W moim przypadku np. nauka umiejętności prowadzenia rozmów handlowych doprowadziła do poprawy ich skuteczności, mierzonej większą liczbą sfinalizowanych transakcji o ponad 40 proc., Wzrosła też istotnie ich zyskowość. To moje osobiste doświadczenie. Liczne badania dowodzą, że inwestycje (czas, pieniądze) w rozwój tych kompetencji to jedno z najbardziej opłacalnych przedsięwzięć, które może zrealizować praktycznie każda kancelaria – w tym również indywidualna. Według Deloitte znaczenie umiejętności miękkich w biznesie będzie rosło – w latach 2015–2030 roku liczba zawodów opartych na nich ma wzrosnąć 2,5-krotnie¹.

Rozwinięcie konkretnych kompetencji miękkich może pozwolić Państwu na pozyskanie nowych klientów i zleceń, utrzymanie wartościowych pracowników, podniesienie poziomu satysfakcji klientów, poprawę efektywności pracy osobistej i zespołowej, redukcję poziomu stresu, wygospodarowanie więcej wolnego czasu itd. Rozwój tych kompetencji wywiera wpływ daleko wykraczający poza nasze życie zawodowe.

Wyniki badań

Przygotowując się do napisania tego artykułu, poprosiłem grupę 160 prawników o wypełnienie kwestionariusza internetowego na temat znaczenia kompetencji miękkich w ich życiu zawodowym². W kwestionariuszu poprosiłem o wskazanie konkretnych przykładów, gdzie ich jakość wpłynęła pozytywnie albo negatywnie na ich sytuację zawodową.

„Przez to, że jestem autentyczna, zyskuję przychyłność ludzi i osiągam cel”.

„Często nieprawidłowo odczytuję intencje moich współpracowników. Zaczynam rozumieć, że przez brak mojego zaufania do ludzi wywołuję niepotrzebne nieporozumienia i konflikty”.

„Moja rozwinięta umiejętność słuchania pozwala mi szybko zdobyć zaufanie, przychyłność klientów. Mam też sukcesy w pozyskiwaniu nowych. Dzięki tej umiejętności często lepiej rozumiem drugą stronę i doprowadzam do ugodowego załatwienia spraw”.

„Nie potrafię panować nad stresem. To niestety przekłada się na jakość mojej pracy i kontaktów z ludźmi”.

„Dzięki umiejętności analitycznego myślenia umiem świetnie rozplanować pracę, rozłożyć każde zagadnienie na mniejsze kwestie i skutecznie je rozwiązać”.

„Strach przed wystąpieniami publicznymi często powstrzymuje mnie od wychodzenia przed szereg, co wpływa następnie na możliwości rozwoju. Awans dostają inni”.

„Nauka prowadzenia rozmów handlowych spowodowała, że klient jest bardziej zadowolony już od pierwszego kontaktu i płaci więcej”.

Wielu prawników „czuje”, że miękkie kompetencje są ważne, a jednak trudno im powiedzieć konkretnie, które są w danej chwili najważniejsze, jak je doskonalić i wykorzystywać. Dodatkowo wielu powątpiewa w to, że można je rozwijać, a inni nie mają na to po prostu czasu.

Uporządkujmy pojęcia

Jako prawnicy lubimy logiczne struktury – stwórzmy zatem siatkę pojęciową.

Kompetencje miękkie, w odróżnieniu od merytorycznych i technicznych, **dotyczą zarządzania sobą oraz relacjami z innymi ludźmi**. Obszary, w których się przydają, to m.in. komunikacja, rozwiązywanie problemów, przywództwo, praca zespołowa, zarządzanie własnymi emocjami.

Kompetencje, to zakres czyjejs (1) **wiedzy** („wiem”, „rozumiem”), (2) **postaw** („chcę”, „jestem gotów/gotowa”) i (3) **umiejętności** („umiem”, „potrafię”).

W przypadku prawników możemy mówić o trzech rodzajach kompetencji:

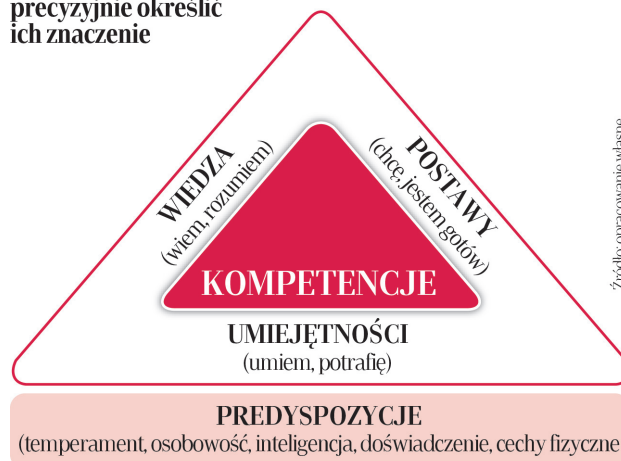
- **prawniczych** – np. (1) dotyczących **wiedzy** na temat obowiązujących przepisów i norm prawnych, (2) **postaw** dotyczących chęci poszerzania kompetencji merytorycznych czy (3) **umiejętności** związanych z zastosowaniem w praktyce zasad wykładni prawa,
- **biznesowych** – np. (1) dotyczących **wiedzy** na temat metodyk projektowych, rachunkowości czy modeli biznesowych, (2) **postaw** wobec używania tej wiedzy w praktyce oraz (3) **umiejętności** posługiwania się arkuszami kalkulacyjnymi do analizy sytuacji ekonomicznej kancelarii,
- **miękkich** – np. (1) **wiedzy** na temat mechanizmów funkcjonowania stresu, (2) właściwej **postawy** wobec błędów popełnianych przez pracowników i (3) **umiejętności** prowadzenia rozmów handlowych czy negocjacji wynagrodzenia.

Postawa oznacza skłonność do zachowywania się w określony sposób. Wynika ona z co najmniej trzech komponentów:

- **racjonalnego** – przekonania o tym, że takie postępowanie jest właściwe (np. prawnik rozumie, że rozwój umiejętności sprzedażowych przekłada się na jego sukces zawodowy),
- **emocjonalnego** – związanego z uczuciami towarzyszącymi określonym działaniom (prawnik odczuwa silne, negatywne emocje – np. wstyd, strach, niepewność – związane z inicjowaniem rozmów dotyczących biznesu klienta),
- **behawioralnego** – związanego z utrwalonymi zachowaniami czy nawykami (np. prawnik wielokrotnie rozmawiał z klientami o wynagrodzeniu za usługi, dlatego rozmowy takie przychodzi mu z łatwością).

Predyspozycje dotyczą łatwości, z jaką prawnikowi przychodzi rozwijanie poszczególnych kompetencji. Predyspozycje możemy identyfikować w obszarze **osobowości** (np. otwartość na zmiany, altruizm czy towarzyskość), **temperamentu** (czyli zbioru cech uwarunkowanych w dużej mierze genetycznie – np. reaktywności układu nerwowego), **inteligencji**, oznaczającej sprawność w zakresie czynności poznawczych, uczenia się i adaptacji (np. inteligencji matematycznej, językowej, organizacyjnej, politycznej, emocjonalnej itp.), **doświadczeń życiowych** (np. związanych z posiadaniem dzieci czy z przebiegiem kariery zawodowej) oraz **cech fizycznych**, takich jak wiek, płeć, wygląd (np. młodemu prawnikowi może być trudno nawiązać partnerskie relacje z menedżerem starszego pokolenia).

Model kompetencji porządkuje i pozwala zrozumieć pojęcia, których używamy na co dzień, nie zawsze potrafiąc precyzyjnie określić ich znaczenie



Źródło: opracowanie własne

Skonstruowany przez Runyon i Carrel model umiejętności (a właściwie kompetencji, w języku angielskim użyto słowa skills) wskazuje 3 obszary rozwojowe dla prawników. Obszar klasycznych kompetencji prawniczych został poszerzony o kompetencje biznesowe oraz miękkie, związane z efektywnością osobistą



Źródło: opracowanie na podstawie: Runyon, N., Carrel, A. (2019)

➔ **Katalog umiejętności miękkich jest otwarty – należą do nich między wieloma innymi:**

- aktywne słuchanie, analityczne podejście, asertywność, autentyczność, autoprezentacja, budowanie zespołu, ciekawość poznawcza, cierpliwość, „czytanie ludzi”, delegowanie zadań, empatia, inteligencja emocjonalna, komunikacja niewerbalna, komunikacja werbalna, koncentracja uwagi, kreatywność, mediowanie, mentoring, motywowanie pracowników, motywowanie siebie, myślenie strategiczne, nawiązywanie nowych kontaktów, negocjowanie, perswazja, praca w zespole, proszenie informację zwrotną, przyjmowanie informacji zwrotnej, prowadzenie spotkań, prowadzenie rozmów handlowych, przyjmowanie krytyki, punktualność, rozwiązywanie konfliktów, szacunek dla innych, uczenie innych, uczenie się, udzielanie informacji zwrotnej, ustalanie priorytetów, uważ-

ność, wiara we własne możliwości, umiejętność wystąpień publicznych, zdolność do zadawania właściwych pytań, zarządzanie sobą w czasie, zarządzanie stresem, zarządzanie zmianą, zwinność.

Skąd ta popularność?

Pojęcie „kompetencji miękkich” robi karierę w branży prawniczej. Coraz częściej otrzymuję w mediach społecznościowych zaproszenia ze strony psychologów, trenerów biznesu i coachów, zainteresowanych współpracą z prawnikami. Obserwuję rosnącą ofertę adresowanych do prawników szkoleń. Przykładem właściwego podejścia do tematu jest działalność samorządu radców prawnych – od 2018 roku liczba poświęconych kompetencjom miękkim godzin szkoleniowych na aplikacji radcowskiej wzrosła tam z 30 do 48 godzin. W organizowanych przez lokalne i krajowe organy samorządu radcowskiego szkoleniach stacjonarnych, webinarach i kursach e-learningowych uczestniczą tysiące radców i aplikantów.

Popularność kompetencji miękkich bierze się z wielu czynników. Wymienię tu tylko cztery.

Pierwszym jest dojrzewanie rynku usług prawniczych. 20 lat temu, aby odnieść sukces rynkowy, wystarczyło mieć rozwinięte kompetencje prawnicze, atutem była znajomość języków obcych. Wraz ze wzrostem konkurencji i oczekiwań klientów – atutem stawała się specjalizacja – głównie merytoryczna lub branżowa. Stopniowo, gdy coraz więcej kancelarii obrało strategię specjalizacji – w niemal każdej niszy rynkowej zaczęło funkcjonować wiele kancelarii. Rosły oczekiwania klientów. Aby budować przewagę konkurencyjną prawnicy sięgali po coraz bardziej subtelne metody postępowania, w tym – w zakresie większego wykorzystania kompetencji miękkich. Dzisiaj są one świadomie wykorzystywane nie tylko w promocji i sprzedaży usług prawniczych, ale także w obszarze obsługi klienta, przywództwa, zarządzania zespołem, zmianą, projektami itd.

Drugim czynnikiem są zmiany w otoczeniu. Rosnąca zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność (określana akronimem VUCA) świata powoduje, że umiejętności miękkie okazują się niezwykle przydatne w praktyce. Od zwinności, z jaką kancelaria będzie reagowała na zmiany w otoczeniu zależy jej sukces rynkowy. Właściciele kancelarii stają się menedżerami zmian – a ta kompetencja wymaga wysoko rozwiniętej inteligencji emocjonalnej, umiejętności wywierania wpływu, motywowania, myślenia strategicznego itd.

Trzeci czynnik związany jest z automatyzacją pracy i zmniejszającą się rolą prostych, powtarzalnych czynności. Klienci oczekują od prawników rozwiązywania coraz bardziej złożonych, często interdyscyplinarnych kwestii, uwzględniających aspekty ludzkie i wymagających pracy zespołowej. Z kolei do zarządzania kancelarią konieczne jest doskonalenie umiejętności przywódczych i menedżerskich.

Czwartym czynnikiem jest konieczność ciągłego poprawiania efektywności w świecie spadających cen usług prawniczych, przy jednoczesnym wzroście kosztów operacyjnych. Jak pisałem w strategii konkurowania indywidualnych kancelarii radców

prawnych³: „Podnoszenie efektywności pracy wyłącznie poprzez lepsze wykorzystanie technologii czy umiejętności manualnych nie wystarczy do stworzenia nowej jakości usług prawniczych o przełomowym charakterze. Potrzebna jest zmiana podstawowych przekonań dotyczących zawodu prawnika – zmiana roli z rzemieślnika lub wojownika na rolę doradcy, rozjemcy lub negocjatora. Do pełnienia takich ról potrzebne są jednak nowe umiejętności”.

Chciałbym skłonić Państwa do chwili autorefleksji. Proszę pomyśleć, jak zmieniłaby się sytuacja kancelarii, gdyby:

- dzięki poprawie umiejętności prowadzenia rozmów handlowych byli Państwo w stanie istotnie zwiększyć ich skuteczność oraz uzyskiwać wyższe stawki,
- dzięki wydoskonaleniu umiejętności mediacji i facylitacji konfliktów znacznie częściej chronili klienta przed sporami sądowymi,
- dzięki podniesieniu umiejętności delegowania uzyskali rezerwy czasowe, które można poświęcić na rozwój biznesu lub odpoczynek,
- dzięki umiejętności zadawania odpowiednich pytań, rozumieli lepiej sytuację klienta,
- dzięki pracy nad asertywnością nauczyli się identyfikować swoje zawodowe oraz osobiste potrzeby i skutecznie ich bronić,
- dzięki poprawie umiejętności wykorzystania mediów społecznościowych wzmocnili siłę marki i pielęgnowali relacje z obecnymi oraz potencjalnymi klientami,
- dzięki poprawie umiejętności przywódczych, zbudowali samodzielny i zaangażowany zespół.

Czego uczą się dzisiaj prawnicy?

Pisząc ten artykuł, przeprowadziłem rozmowę w zespole coachów i trenerów biznesowych, którzy specjalizują się w pracy z prawnikami. Zastanawialiśmy się, z jakimi konkretnymi wyzwaniami w zakresie kompetencji miękkich przychodzą do nas klienci. Wyróżniliśmy trzy główne obszary, które dostrzegamy w naszej praktyce mentoringowej i coachingowej.

Pierwszy z nich dotyczy umiejętności sprzedażowych. Wielu prawników uczy się autoprezentacji, inicjowania kontaktów, otwierania procesu sprzedażowego, budowania relacji, komunikacji z potencjalnymi i obecnymi klientami, lepszego rozpoznawania ich potrzeb oraz umiejętności prowadzenia rozmów o współpracy. Jest to często trudna praca, która wymaga zmiany postaw, pracy nad emocjami oraz utrwalaniem nowych zachowań.

Drugi obszar dotyczy zarządzania. Jak to ujął jeden z rozmówców, gdy kancelaria się rozrasta, powstają problemy, które wymagają zastosowania nowych kompetencji. Dlatego wielu prawników pracuje nad konkretnymi umiejętnościami menedżerskimi i przywódczymi – np. delegowaniem, udzielaniem informacji zwrotnej, przyjmowaniem krytyki, budowaniem autorytetu, uczeniem i rozwijaniem innych”.

Jest jeszcze trzeci obszar – dotyczy on rozwiązywania różnorodnych, często bardzo trudnych problemów związanych np. z brakiem poczucia pewności siebie, niską asertyw-

nością, zarządzaniem stresem, zarządzaniem konfliktem czy podejmowaniem strategicznych decyzji dotyczących rozwoju kancelarii lub kariery zawodowej. Konkretnym przykładem może być radczyni prawna, która ma problem z rozmawianiem z klientem o wynagrodzeniu. Słyszę od niej: „Gdy przychodzi do rozmowy o cenie tracę całą pewność siebie i podaję stawkę znacznie niższą niż powinnam, bo chcę mieć to już za sobą. Czuję wręcz fizyczny opór”. I ten problem staje się przedmiotem pracy mentoringowej i coachingowej. Jest to złożony proces, ponieważ wymaga pracy nad wszystkimi elementami postaw (racjonalnym, emocjonalnym i behawioralnym) oraz wypracowania nowych umiejętności praktycznych (np. scenariusza rozmowy, podczas której przedstawia się wynagrodzenie kancelarii), które klient wdraża łatwiej, ponieważ ma już nie tylko wiedzę, ale także spójną, akceptującą postawę wobec zmian.

Wyniki badań

Respondenci, poproszeni o wskazanie umiejętności, które uważają za swoją słabą stronę, wymieniali najczęściej: wiarę we własne możliwości i pewność siebie, asertywność, autoprezentację, zarządzanie stresem i delegowaniem zadań. Jeden z nich pisał: „Słabo przyjmuję krytykę – denerwuję się i wpadam w złość. To jest destrukcyjne i nie wiem jak to zmienić”.

Respondentom zadałem również pytanie: rozwój jakiej jednej konkretnej umiejętności jest obecnie dla Państwa priorytetem? Najczęściej wymienianymi były: asertywność, zarządzanie stresem, komunikacja, pewność siebie, zarządzanie sobą w czasie, negocjowanie, delegowanie i nawiązywanie nowych kontaktów.

Od czego zacząć?

Od autorefleksji. Większość z nas potrafi wymienić kompetencje, których wydoskonalenie przyniosłoby istotną poprawę naszego funkcjonowania w biznesie prawniczym. Jednak w wielu przypadkach nie jesteśmy nawet świadomi poziomu niektórych kompetencji. Dostrzegamy je dopiero dzięki opiniom współpracowników, klientów, obiektywnym wynikom testów psychometrycznych lub pośrednio – poprzez analizę sukcesów i niepowodzeń.

Dzielię się często moim osobistym doświadczeniem w tej kwestii. Przez wiele lat nie dostrzegałem, że nie jestem uważnym słuchaczem. Otrzymywałem czasami od bliskich mi osób i współpracowników komunikat o tym, że powinienem lepiej słuchać. Komunikat ten nie docierał jednak do mnie, ponieważ... byłem kiepskim słuchaczem. Tkwiłem wtedy w stanie, który nazywamy **nieuświadomioną niekompetencją**. Sytuacja zmieniła się, gdy wykonałem test psychometryczny, który miał określić poziom moich umiejętności sprzedażowych. Wynik okazał się dla mnie bezlitosny. Między innymi dotarło do mnie, że nie umiem wy-

starczająco dobrze słuchać innych ludzi i to przekłada się np. na efektywność sprzedaży.

Przeszedłem wtedy do stanu **uświadomionej niekompetencji**. Rozumiałem, jakie są konsekwencje słabo wykształconej umiejętności słuchania. To dało mi motywację do zmiany – rozpocząłem podyplomowe studia coachingowe na mojej uczelni. Praktyczne techniki, które poznawałem w trakcie licznych zajęć warsztatowych stosowałem od razu w życiu codziennym. Przychodziło mi to z trudnością i wywoływało czasami frustrację podobną do tej, którą odczuwa osoba ucząca się jeździć samochodem przy zmianie biegów. Był to stan **uświadomionej kompetencji**. Podobnie jednak jak przy nauce jazdy – praktykowane zachowania stawały się coraz bardziej naturalne, każdy sukces motywował do ich dalszego doskonalenia – znalazłem się w strefie **nieuświadomionej kompetencji** i znacząco poprawilem funkcjonowanie w wielu sferach życia zawodowego i pozazawodowego.

Na początek warto dokonać zatem autodiagnozy. Może temu służyć profesjonalny test psychometryczny. Świetnym narzędziem jest feedback pracowników, współpracowników i klientów – istnieją przeznaczone do tego narzędzia – od bezpośrednich, ustrukturyzowanych rozmów, poprzez badania kwestionariuszowe i wywiady pogłębione, towarzyszące często audytom biznesowym kancelarii.

Wyniki badań

Zapytałem respondentów o to, w jaki sposób ich organizacje (kancelarie lub przedsiębiorstwa, w których pracują, wspierają rozwój kompetencji miękkich.

41 proc. respondentów pracujących w kancelariach stwierdziło, że ich organizacja nie udziela żadnego wsparcia w tym obszarze. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja w działach prawnych przedsiębiorstw. Na 45 pracujących w nich respondentów tylko

1 zadeklarował brak wsparcia organizacji.

Najczęstszym sposobem wspierania rozwoju umiejętności miękkich jest organizowanie szkoleń wewnętrznych oraz dofinansowywanie udziału w szkoleniach zewnętrznych. Respondenci wymieniali również programy mentoringowe i wsparcie coachingowe.

Wybierając obszar doskonalenia warto pamiętać, że nie wszystkie umiejętności miękkie da się rozwijać w równie skuteczny sposób. Zależy to np. od osobistych predyspozycji. Osobie introwertycznej będzie trudno zmienić się w „duszę towarzystwa” nawiązującą liczne kontakty biznesowe. Osoba o wysokim poziomie emocjonalności, nie przestanie być podatna na stres, czuła i wrażliwa na bodźce otoczenia. Prawnik o niskiej otwartości na nowe doświadczenia nadal będzie czuł się lepiej, stosując znane wcześniej schematy postępowania, niż eksperymentując z nowymi. Takie

problematiczne umiejętności warto podnieść przynajmniej do poziomu, w którym przestaną wywoływać poważne konsekwencje biznesowe. Znacznie lepsze rezultaty można natomiast osiągnąć, gdy rozwojowi konkretnej umiejętności sprzyjają osobiste predyspozycje. Priorytety edukacyjne zależą od konkretnej sytuacji.

Rynek usług edukacyjnych oferuje dziś ogromną różnorodność form doskonalenia kompetencji miękkich: coaching, e-learning, gry biznesowe, instruktaż, konferencje i seminaria, mentoring, programy treningowe, samokształcenie, studia podyplomowe, szkolenia, warsztaty i wykłady – to tylko najpopularniejsze z nich.

Którą formę wybrać? To zależy od rodzaju i poziomu rozwoju konkretnej kompetencji, a także od osobistych predyspozycji prawnika.

Jeżeli prawnik chce poszerzyć wiedzę (np. o psychofizjologii stresu), dobrą formą będzie lektura, udział w wykładach, oglądanie filmów o charakterze edukacyjnym. Jeżeli chce nauczyć się używania konkretnych technik (np. radzenia sobie ze stresem), warto wziąć udział w warsztatach, dobrze zaprojektowanych kursach e-learningowych, skorzystać z pomocy coacha. Jeżeli chce rozwiązać specyficzne problemy albo ma problem z wdrożeniem poznanych wcześniej technik (np. radzenia sobie ze stresem), – najlepszą formą może okazać się profesjonalny coaching.

Wyniki badań

Uczestnicy badania, zapytani o formy edukacji w obszarze umiejętności miękkich wymieniali najczęściej: samokształcenie, konferencje i seminaria, e-learning, szkolenia i warsztaty organizowane przez samorząd zawodowy, szkolenia otwarte, studia podyplomowe, szkolenia zamknięte, coaching oraz mentoring. 20 proc. respondentów stwierdziło, że w ogóle nie rozwija umiejętności miękkich.

Kompetencje miękkie będą odgrywały coraz większe znaczenie w działalności prawników przyszłości. Czas nadać im rangę podobną do kompetencji merytorycznych, technicznych i biznesowych. Mimo zmian w otaczającej nas rzeczywistości, digitalizacji i wirtualizacji gospodarki, zmian w sposobach komunikacji – zawód prawnika będzie nadal polegał na rozwiązywaniu ludzkich problemów.

¹Deloitte Access Economics. (2017). Soft skills for business success. DeakinCo.

²Badanie przeprowadzone metodą CAWI. Nie jest reprezentatywne i nie ma rangi badania naukowego. Badanie ma charakter jakościowy. W badaniu uczestniczyło 160 osób, w tym 107 aplikantów radcowskich oraz 42 radców prawnych i adwokatów.

³Sowiński R. (2019) Strategie konkurowania indywidualnych kancelarii radców prawnych. KIRP

„Ranking Kancelarii Prawnych” „Rzeczpospolitej” z perspektywy 18 lat



**RYSZARD
SOWIŃSKI**

**prof. Wyższej Szkoły Bankowej.
Ekspert w obszarze zarządzania
kancelariami prawnymi**

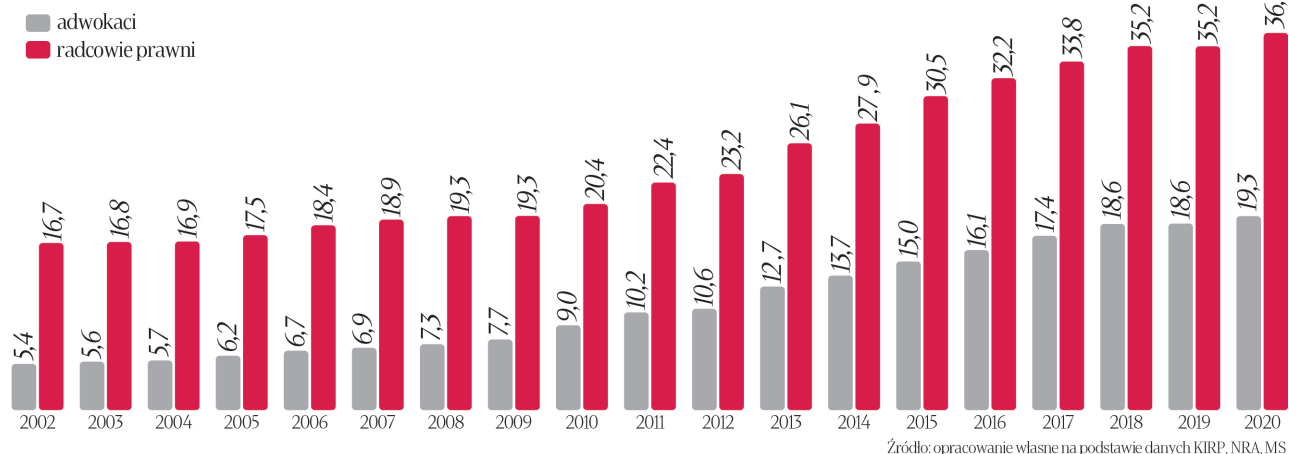
Ranking „Rzeczpospolitej” osiągnął pełnoletniość. Towarzyszy środowisku prawników od 2002 roku. W tym czasie rynek usług prawniczych przeszedł gruntowne zmiany, podobnie jak rzeczywistość, która nas otacza. W 2002 roku na rynku było ponad 22 tys. aktywnych zawodowo adwokatów i radców prawnych. W 2020 roku liczba ta sięgnęła 54,5 tys. To prawie

1,5-krotny przyrost. Proszę zwrócić uwagę, że w ostatnich latach dynamika tego wzrostu zdecydowanie spadła. Może to świadczyć o nasyceniu rynku. Analiza danych historycznych z rankingu pozwala uchwycić kilka ciekawych zjawisk. Skoncentruję się na latach 2008–2020, za które posiadam dane statystyczne.

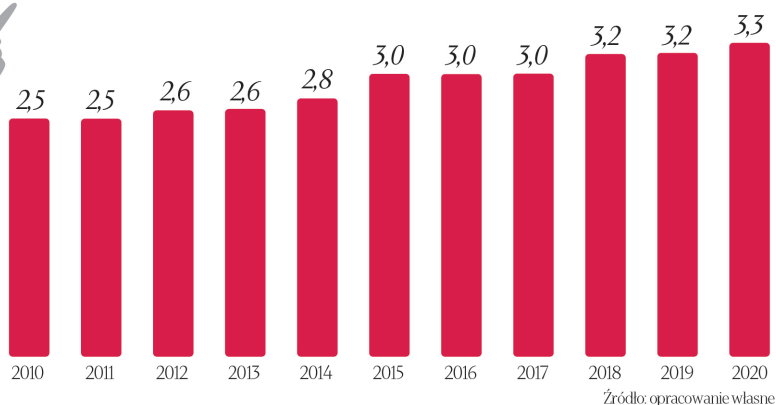
” Przez ranking „Rzeczpospolitej”
przevinęło się od 2008 roku prawie
700 kancelarii

Przez ranking „Rzeczpospolitej” przevinęło się w tym czasie prawie 700 kancelarii. Trudno jest podać ich dokładną liczbę, ponieważ kancelarie łączyły się, dzieliły, zmieniały się składy osobowe wspólników.

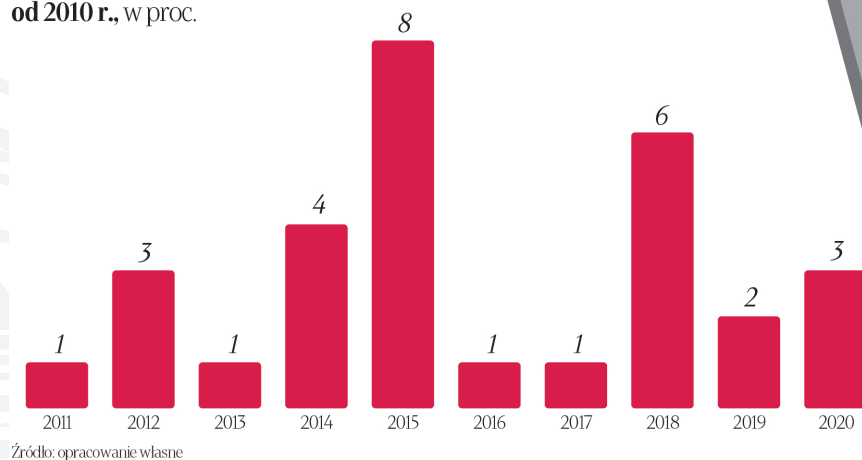
Czynni zawodowo adwokaci radcowie prawni 2002–2020, w tys.



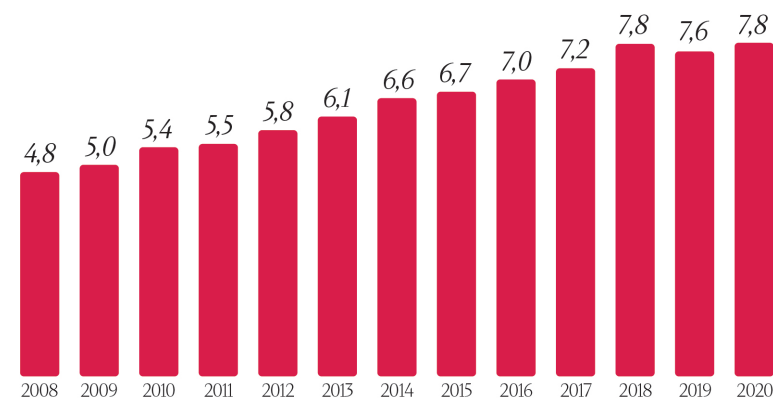
Zatrudnienie prawników grupie kancelarii uczestniczących w Rankingu nieprzerwanie od 2010 r. wzrosło o 33 proc., w tys.



Dynamika zatrudnienia w kancelariach biorących udział w Rankingu od 2010 r., w proc.



Liczba osób zatrudnionych we wszystkich kancelariach biorących udział w Rankingu wzrosła od 2008 roku o 62 proc., w tys.



Źródło: opracowanie własne



Liczba kancelarii biorących udział w rankingu zwiększyła się z 202 w 2008 roku do 311 w roku 2020 (wzrost o 54 proc.). Wzrosła też istotnie liczba prawników pracujących w kancelariach objętych rankingiem. W 2008 roku było to 4797 osób, obecnie liczba ta wynosi 7762 prawników (wzrost o 62 proc.).

W rankingu istnieje kilka grup kancelarii – jedne z nich biorą w nim udział regularnie a inne pojawiają się sporadycznie. 120 kancelarii występowało w rankingu dziesięć razy lub więcej, 297 od trzech do dziewięciu razy. Grupa kancelarii, które pojawiły się w rankingu raz albo dwa razy liczy 284 kancelarie.

Przyjrzyjmy się, jak zmieniło się zatrudnienie w kancelariach, które uczestniczą w rankingu od 2010 roku (80 kancelarii) i wystąpiły również w tegorocznej edycji. Zatrudnienie prawników w tej grupie kancelarii wzrosło od 2010 roku o 33 proc., Wskaźnik ten jest o tyle istotny, że obejmuje dane 80 kancelarii występujących w rankingu nieprzerwanie. Wskaźnik ten może odzwierciedlać z pewnymi zastrzeżeniami tendencje zatrudnienia w segmencie kancelarii wieloosobowych. Wykres pokazujący procentowy wzrost/spadek zatrudnienia w stosunku do roku poprzedniego (patrz strona 18).

Łączna liczba prawników we wszystkich kancelariach biorących udział w rankingu systematycznie zwiększała się, aby ustabilizować się w ostatnich latach.

W 2020 roku kancelarie biorące udział w rankingu zatrudniały 5042 prawników z uprawnieniami – to prawie 10 proc. wszystkich aktywnych zawodowo adwokatów i radców prawnych w Polsce.

Które kancelarie można nazwać liderami wzrostu? Dynamikę wzrostu można obliczyć, porównując łączną liczbę prawników w 2020 roku z liczbą prawników w roku 2010. Zestawienie obejmuje kancelarie, które zatrudniały w 2020 roku co najmniej 20 prawników. Analizując dane, należy pamiętać, że niektóre kancelarie rosły w badanym okresie organicznie, a w niektórych przypadkach wzrost może wynikać z połączeń lub transferów zespołów prawników.

Liderzy wzrostu w okresie 2010-2020

Skrócona firma kancelarii	Liczba prawników		Wzrost w proc.
	2010 r.	2020 r.	
RKKW – Kwaśnicki, Wróbel & Partnerzy	7	50	714
Bird & Bird Szepietowski i Wspólnicy	17	70	412
Pawelczyk & Szura	12	48	400
Fortak & Karasiński	9	30	333
SMM Legal Maciak Mataczyński	29	79	272
JDP Drapała & Partners	16	43	269
DLA Piper Giziński Kycia	40	102	255
WKB Wierciński, Kwieciński, Baehr	46	104	226
Mazurkiewicz Cieszyński Mazuro i Wspólnicy	14	31	221
Kochański & Partners	37	79	214

Źródło: opracowanie własne

Pomimo licznych zwyżek i spadków poszczególnych kancelarii w rankingu – grupa liderów rynkowych pozostaje od wielu lat niezmienną.

Historyczna pozycja kancelarii zajmujących w rankingu pięć pierwszych miejsc

Skrócona firma kancelarii	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dentons	1	1	1	1	1	1
Domański Zakrzewski Palinka	3	3	3	3	2	2
CMS	4	4	4	4	3	3
Soltyskiński Kawecki & Szlęzak	2	2	2	2	4	4
Greenberg Traurig Grzesiak	5	5	6	7	5	5

źródło: opracowanie własne

Ciekawe są natomiast zmiany na pozycjach 6-10 rankingu.

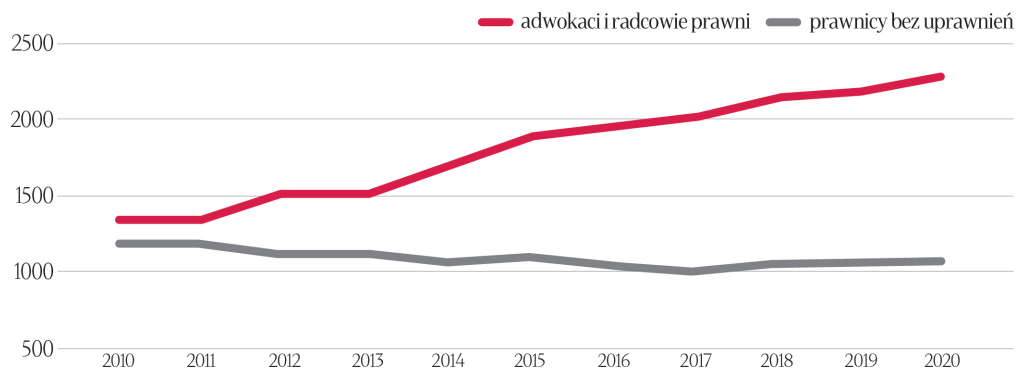
Historyczna pozycja kancelarii zajmujących w rankingu w 2020 r. miejsca od 6 do 10

Skrócona firma kancelarii	2015	2016	2017	2018	2019	2020
WKB Wierciński, Kwieciński, Baehr	15	18	14	15	8	6
DLA Piper Giziński Kycia	18	15	15	11	12	7
Baker McKenzie	6	6	9	12	11	8
Deloitte Legal, Pasternak, Korba i Wspólnicy	19	13	5	5	6	9
Clifford Chance Janicka Krużewski Namotkiewicz i Wspólnicy	7	7	8	9	10	10

W kancelariach utrzymuje się trend zmniejszania się proporcji zatrudnienia prawników bez uprawnień, w stosunku do adwokatów i radców prawnych. W 2010 roku w grupie kancelarii biorących udział w rankingu nieprzerwanie od 2010 roku (80 kancelarii) na jednego prawnika bez uprawnień przypadł jeden adwokat albo radca prawny. W 2020 roku proporcja ta wynosi 2,1.



Zmienia się proporcja prawników z uprawnieniami w stosunku do prawników bez uprawnień w grupie kancelarii uczestniczących w Rankingu nieprzerwanie od 2010 r.



Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie:

- Liczba aktywnych zawodowo radców prawnych i adwokatów w Polsce, choć coraz wolniej, rośnie.
- Rośnie proporcja zatrudnianych w kancelariach adwokatów i radców prawnych w stosunku do prawników bez uprawnień.
- W kancelariach regularnie biorących udział w rankingu od 2010 r. rośnie zatrudnienie, choć wzrost ten jest nieznaczny.
- Czołówka rankingu nie zmienia się istotnie od 2015 roku.

Wideokonferencje zamiast latania po świecie

PAWEŁ ROCHOWICZ

Przymsus pracy z domu spowodował, że świat prawni- czy zrobił technologiczny krok naprzód. I choć kolejne kroki napotykają bariery mentalne i prawne, to z pewnością nowe technologie w większym stopniu zagospodzą w kancelariach.

Obostrzenia w kontaktach międzyludzkich związane ze stanem epidemii nie ominęły prawników. Ponad trzy czwarte z nich musiało zamknąć swoje kancelarie i przejść w tryb pracy zdalnej. Tak wynika z badania „Koronawirus a rynek prawniczy”, jakie przeprowadził prof. Ryszard Sowiński w szczycie ograniczeń epidemicznych, bo w pierwszej połowie kwietnia br.

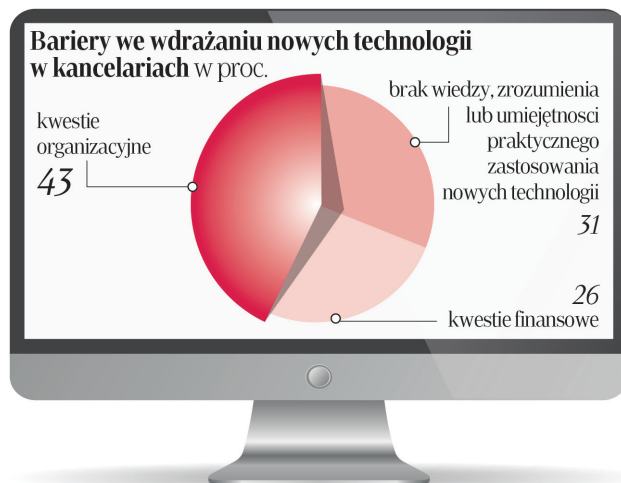
Przy tej okazji zapytano ponad 600 prawników biorących udział w badaniu o korzystanie z nowoczesnych rozwiązań technologicznych podczas pandemii. Wdrażaniem nowych technologii pochwaliło się 16 proc. badanych, 26 proc. – udziałem w webinarach i szkoleniach online, a 10 proc. przyznało, że samodzielnie organizuje webinaria i szkolenia online dla swoich klientów.

W badaniu nie wskazywano, czy za nową technologię należy uznać np. oprogramowanie do wideokonferencji typu Zoom albo Microsoft Teams, których popularność ogromnie wzrosła w ostatnich miesiącach. Być może wiele kancelarii po prostu już je miało i zaczęło ich częściej używać, nie uznając ich za nowe technologie.

Nowoczesność i skostnienie

Tak czy inaczej odsetek polskich prawników, którzy za sprawą koronawirusa unowocześnili swój warsztat pracy, nie jest wielki. „Jeżeli ktoś uważa się za nowoczesnego prawnika korzystającego z nowoczesnych technologii, bo wykorzystuje do spotkań wideokonferencje, kwalifikowany podpis elektroniczny do podpisywania czy komunikatory do wysyłania wiadomości (...), to co najwyżej nie jest bardzo skostniały technologicznie” – tak ironicznie skomentowali wyniki badania Roman Bieda i Dariusz Szostek, prawnicy z kancelarii Maruta Wachta na łamach dwumiesięcznika „Radca Prawny”.

Ironia tych publicystów bierze się stąd, że kancelarie, które serio podchodzą do nowych technologii, rozumieją przez nowoczesność rzeczy znacznie bardziej zaawansowane technologicznie. Chodzi m.in. o nadanie cyfrowej formy wszystkim dokumentom, jakimi zajmuje się kancelaria, z możliwością udostępniania ich klientom. To także nowoczesne systemy wspierania procesów decyzyjnych, wykorzystujące np. inteligentne wyszukiwarki orzecznictwa do budowania strategii procesowej.



Źródło: badanie Wolters Kluwer „Future Ready Lawyer 2020”

” W technologii trzeba inwestować mądrze. Przed inwestycjami w oprogramowanie dla kancelarii warto najpierw poznać jej potrzeby i preferencje klientów, aby znaleźć obszary wymagające usprawnień

Wreszcie, jest to wykorzystanie sztucznej inteligencji do pracy przy dużych zleceniach dla prawnika. W realiach obecnego kryzysu takie rozwiązania są bardzo przydatne przy skanowaniu pakietów wielu umów pod kątem wynajdywania w nich klauzul siły wyższej. Bo właśnie koronawirus był siłą wyższą, powodującą np. zakłócenia w dostawach towarów w handlu międzynarodowym.

Kto się przełamie, pobije konkurentów

Ale wróćmy na ziemię, a raczej do przeciętnej kancelarii, nawet niekoniecznie polskiej. Skąd opór przed jej technicznym unowocześnianiem? Nieco światła na tę kwestię rzucają wyniki badań „Future Ready Lawyer 2020”, przeprowadzonych na zlecenie wydawnictwa Wolters Kluwer tuż przed epidemią wśród 700 prawników w USA i dziewięciu krajach europejskich, w tym w Polsce (patrz wyżej infografika).

Aż 43 proc. kancelarii za najważniejszą przyczynę niewprowadzania nowinek technicznych uznało „brak ogólnej strategii technologicznej”. Chodziło o takie czynniki, jak strach przed zmianami, brak procesów zarządzania zmianą, trudności we wdrażaniu zmian w sposobie pracy oraz opór kadry zarządzającej przed zmianami. Krótko i dosadnie mówiąc: wśród prawników na świecie widać było głęboką niechęć do zaprzęgnięcia do pracy mikroprocesora.

Czy pandemia to zmieniła? Co do środków komunikacji – z pewnością. W kancelariach, które nie musiały przełamywać oporów przed mikroprocesorem, są rozwijane coraz to bardziej wymyślne systemy, wspomagające prawników w walce z kryzysowymi zjawiskami (szerzej mówi o tym radca prawny Piotr Spaczyński w rozmowie na stronach 24–25).

Ale uzbrojenie w nowoczesne technologie to atrybut wcale nie tylko wielkich firm prawniczych. – Przecież nawet mała kancelaria może mieć cyfrowe akta spraw i oprogramowanie do wideokonferencji – przekonuje Maria Dymitruk, radca prawny, prowadząca dwuosobową kancelarię w Lubaniu Śląskim. I sama, ze swojej perspektywy, dalekiej od szklanych wieżowców w centrum Warszawy, zapewnia: te kancelarie, które jeszcze przed epidemią były uzbrojone w narzędzia do pracy zdalnej, zwiększyły przewagę konkurencyjną.

Programy dla prawników idą jak woda

Choć tylko kilkanaście procent polskich prawników deklaruje inwestycje w nowe technologie, to ta grupa nakręca biznes dostawcom oprogramowania. Sprzedaż typowo prawniczych produktów nie zmniejszyła się w czasie kryzysu (choć wiele kancelarii zadeklarowało cięcie kosztów). – Nie odnotowaliśmy większego tąpnięcia w sprzedaży baz danych – zapewnia Włodzimierz Albin, prezes wydawnictwa Wolter Kluwer, dostawcy m.in. programu Lex. Podobnie twierdzi na temat konkurencyjnego Legalisa dyrektor C.H. Beck, Wojciech Bierwiczonek.

Zaznaczyło się jednak inne zjawisko: lepiej sprzedaje się m.in. program Becka „Iuscuse” do zarządzania kancelarią. – Wprowadziliśmy go na rynek w połowie ubiegłego roku. Jeśli porównać jego sprzedaż w II półroczu 2019 roku ze sprzedażą w I półroczu bieżącego roku, to wzrost jest kilkudziesięcioprocentowy – chwali się Bierwiczonek. I tłumaczy jego popularność epidemicznymi okolicznościami, gdy rośnie znaczenie zdalnej komunikacji, także w zawodzie prawnika. – Program „Iuscuse” jest zintegrowany z portalem informacyjnym sądów powszechnych. Pełnomocnik strony może wprost z systemu załogować się do portalu, pobrać akta sprawy i połączyć je z już zarejestrowanymi w systemie – wyjaśnia Wojciech Bierwiczonek.

Popularność zyskały nie tylko programy do zarządzania kancelarią czy do wideokonferencji. W połowie maja, czyli jeszcze podczas pandemicznego paraliżu, do sprzedaży trafił „inteliLex”, program autorstwa kilorga młodych ludzi, zwycięzców turnieju dla prawniczych programistów Global Legal Hackathon w 2019 roku. To system składający się m.in. z wtyczki do edytora tekstu Microsoft Word, podpowiadającej prawnikowi tworzącemu np. umowę handlową, sformułowania odpowiednich klauzul, jakie należy w niej zastosować, wykorzystując dokumenty stworzone w jego organizacji.

– Nie byliśmy pewni, czy szczyt pandemii koronawirusa to dobry moment na sprzedaż, ale okazało się, że jest zainteresowanie zarówno ze strony kancelarii adwokackich i radcowskich, jak i działów prawnych przedsiębiorstw – przyznaje Agnieszka Poteralska, aplikantka radcowska, współtwórczyni programu. I dodaje, że z jej licznych rozmów z kancelariami prawnymi wynika, że nawet w kryzysie, gdy tracą klientów, to widzą w nowoczesnych technologiach pewną wartość, która w obecnej sytuacji stanowi także przewagę konkurencyjną.

– W technologii trzeba inwestować mądrze. Przed inwestycjami w oprogramowanie dla kancelarii warto najpierw poznać jej potrzeby i preferencje klientów, aby znaleźć obszary wymagające usprawnień i zacząć od wprowadzenia rozwiązań, których

► KOMENTARZ



IZABELA KONOPACKA

radca prawny, przewodnicząca komisji ds. nowych technologii przy Federacji Adwokatur Europejskich (FBE)

Przymusowe ograniczenie kontaktów międzyludzkich spowodowało, że kancelarie prawnicze zaczęły masowo używać takich programów jak Microsoft Teams czy Zoom dla komunikacji wewnętrznej oraz z klientami. Sprawdziło się to nawet wśród tych prawników, którzy poprzednio ostrożnie korzystali z takich udogodnień. Dlatego taki rodzaj komunikacji można by wprowadzić także na potrzeby procesów sądowych.

W krajach takich jak Szwecja, Niemcy czy Wielka Brytania już od dawna stosuje się rozprawy na odległość z wykorzystaniem kamer. W naszym kraju też wprowadzono – choć tylko tymczasowo – rozprawę zdalną. Niektóre sądy, np. we Wrocławiu, nawet z tego rozwiązania korzystają. Jednak pożądanym byłoby, aby przynajmniej w pewnym zakresie takie możliwości wprowadzić na stałe. Przyspieszyłoby to działanie wymiaru sprawiedliwości. Wyzwaniem pozostaje oczywiście zapewnienie bezpieczeństwa łączy używanych do celów transmisji rozpraw. Można jednak czerpać z dobrych wzorów brytyjskich. Tam transmisje są realizowane tylko przez kilku rekomendowanych przez resort sprawiedliwości dostawców usług internetowych, zapewniających właściwą jakość połączeń i ochronę przed dostępem przez nieuprawnione osoby.

przydatność w tych obszarach można sprawdzić szybko i niskim kosztem – przestrzega Agnieszka Poteralska.

W sądach wciąż po staremu

Liczne kraje, w tym np. Wielka Brytania, wdrożyły w szerokim zakresie przeprowadzanie rozpraw sądowych z użyciem programów do wideokomunikacji. W Londynie, w Sądzie Najwyższym odbywa się teraz w ten sposób około 80 proc. wszystkich przesłuchań. I w znacznej mierze tak ma pozostać także po pandemii. Cytowany przez dziennik „Financial Times” prezes tego sądu, Ian Burnett przewiduje, że w znacznej mierze tak już pozostanie. – Nie widzę powrotu do stanu z lutego 2020 roku – powiedział Burnett odnosząc się do ostatniego miesiąca przed epidemią.

W Polsce jest inaczej. Wprowadzić już wcześniej działały zdalne przesłuchania, ale nie upowszechniono tej formy przeprowadzania rozprawy. Ustawa z 14 maja 2020 r. (kolejna odsłona tarczy antykryzysowej) dodała art. 15z¹, który zezwala na przeprowadzenie cywilnej rozprawy zdalnej, także poza budynkiem sądu. Uzależnia to od decyzji przewodniczącego składu sędziowskiego.

Ale to wyjście tylko na czas epidemii. Nie towarzyszą temu żadne dodatkowe ułatwienia, bo wciąż nie można skutecznie wnieść pisma procesowego e-mailem. W trakcie tworzenia tarczy rząd przez chwilę miał taką koncepcję, ale się z niej wycofał.

Jednak wideorozprawy mają swoje wady. Brytyjscy sędziowie przyznają, że kamera nie pozwala z detalami widzieć przesłuchiwanego świadka i jego zachowania, co utrudnia ocenę jego prawdziwości.

Grymas ucieka na łączach

Zresztą ułomność takiego oprogramowania widać także w użytku wewnętrznym kancelarii. Adwokat Maciej Ślusarek, zarządzający kancelarią LSW, tak niedawno pisał o wideokonferencjach do swoich pracowników: „One bardzo spłycają przekaz, mowa ciała tutaj nie zagra. Przecież w czasie normalnej rozmowy widzimy czyjś grymas, reakcję na to co mówimy.

Z tego można bardzo dużo wywnioskować i czasami takie małe kwestie więcej nam powiedzą niż dłuższa rozmowa. Teraz jest inaczej, tego wszystkiego na monitorze raczej nie widać. Bo mamy akurat gorsze połączenie, bo coś się zacięło”. A to wszystko w kontekście przepływu informacji między członkami zespołu.

Jednak Ślusarek jest optymistą co do upowszechnienia się wideokonferencji. – Sądzę, że w przyszłości, ci którzy mają lecieć na drugi koniec Europy, żeby z kimś porozmawiać, chętniej sięgną pod dobre Teamsy – przewiduje adwokat, nawiązując do nazwy oprogramowania firmy Microsoft.

Europejskie sądy idą do sieci

Wiele krajów europejskich wraz z nastaniem epidemii koronawirusa wprowadziło śmiało rozwiązania pozwalające na kontynuowanie pracy wymiaru sprawiedliwości. Oto kilka przykładów, zebranych przez Komisję Zagraniczną Krajowej Izby Radców Prawnych w opracowaniu pt. „Sądy w trybie online” (opublikowanym w maju 2020 r.)

■ **CZECHY:** Wdrożono przedsięwzięcie „Skype Defense” pozwalające na komunikację pomiędzy prawnikami a ich klientami przebywającymi w więzieniach. To efekt współpracy tamtejszych służb więziennictwa i Czeskiej Izby Adwokackiej. Projekt pilotażowy rozpoczął się w styczniu 2020 r. w więzieniach w Libercu i Brnie, jednak pandemia przyspieszyła ten proces. Teraz wszystkie czeskie zakłady karne są wyposażone w odpowiedni sprzęt techniczny, aby prawnicy mogli rozmawiać z klientami zdalnie.

■ **ESTONIA:** Wprowadzone w kwietniu zmiany do kodeksu postępowania karnego i kodeksu postępowania ws. wykroczeń

przewidują, że wszystkie osoby mogą być przesłuchiwane za pomocą środków audiowizualnych. Jeżeli sąd ma pewność, że prawo oskarżonego do obrony jest zagwarantowane, nie będzie już wymagana zgoda oskarżonego na udział w posiedzeniu poprzez wideokonferencję. Zmiany umożliwiają tłumaczowi udział w postępowaniu i przesłuchaniu za pomocą środków technicznych, audiowizualnych lub telefonicznych. Nowe prawo umożliwia również rejestrację rozpraw w formie wideokonferencji w postępowaniu odwoławczym.

■ **NIEMCY:** W postępowaniu cywilnym jest możliwe, by strony, ich przedstawiciele oraz doradcy mogli składać zeznania podczas trwającej rozprawy z różnych miejsc, tzn. niekoniecznie z sali sądowej. Przesłuchanie świadków i biegłych możliwe jest również za pomocą systemu wideokonferencji. Taka wideokonferencja nie jest rejestrowana, a obraz przesyłany jest bezpośrednio do sali sądowej w celu zachowania zasady jawności postępowania. Co do zasady, wszystkie kraje

związkowe Niemiec wyposażone są w niezbędną technologię umożliwiającą zrealizowanie połączenia w formie wideokonferencji. Jej użycie zależy od decyzji składu sędziowskiego w danej sprawie.

■ **WĘGRY:** Od początku kwietnia sądy działają z użyciem wideokonferencji za pośrednictwem programu „Skype dla firm”. Istnieją różnice w przyjętych zasadach postępowania w zależności od tego, czy sprawa ma charakter cywilny czy karny. W przypadku postępowań cywilnych sądy działają głównie w drodze procedury pisemnej, a jeśli posiedzenie jest konieczne i spełnione są wszystkie warunki wideokonferencji, wówczas rozprawa może się odbyć w ten sposób.

■ **WŁOCHY:** Wprowadzono nowy model postępowania zakładający: 1) procedurę bez przeprowadzania rozprawy na podstawie dokumentów cyfrowych; 2) rozprawy w formie wideokonferencji za pośrednictwem aplikacji udostępnionych przez Ministerstwo Sprawiedliwości: Microsoft Teams i Skype dla firm.

Wideoarbitraż już mamy. Teraz czas na sądy powszechne



PIOTR SPACZYŃSKI

radca prawny, partner zarządzający
w kancelarii SSW Pragmatic Solutions,
wiceprezes Sądu Arbitrażowego
przy Konfederacji Lewiatan

Jak realia pandemii koronawirusa wpłynęły na zastosowanie nowych technologii w kancelariach prawniczych?

Już wcześniej prognozowano, że ci prawnicy, którzy chcą pozostać konkurencyjni, muszą w ciągu najbliższego dziesięciolecia dokonać rewolucji technologicznej w swoim warsztacie pracy. Gdy nastąpiła epidemia i wszystkie kontakty się utrudniły, jest już mowa nie o dziesięciu, a o dwóch latach. Te kancelarie, które na początku epidemii miały swoisty „dług technologiczny”, bo nie były przygotowane do pracy zdalnej, prowadzenia wideokonferencji czy przechowywania danych w chmurze – musiały szybko to nadrabiać. Tak było nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie.

Jakim kancelariom było łatwiej się przestawić: mniejszym czy większym?

Raczej mniejszym. Im łatwiej podjąć decyzję i szybciej wdrożyć nowe technologie. W tych większych wymaga to kompleksowych i pracochłonnych zmian oprogramowania. Na przykład, gdy kancelaria chce przejść na przechowywanie dokumentów w chmurze, to może się okazać, że niektóre nakładki na edytor tekstu Word, które dobrze działały lokalnie, nie chcą działać

przy korzystaniu z chmury. A przecież kancelarie powszechnie korzystają z takich nakładek, by generować odpowiedni format dokumentów – czy to pism procesowych czy umów. W przypadku dużych sieciowych kancelarii nierzadko wymaga to poważnych inwestycji i wymiany oprogramowania na dużą skalę.

Mniejszym może i łatwiej, ale duzi mają znacznie więcej pieniędzy na takie inwestycje.

To prawda, chociaż nie jest już tak, że kupno nowej technologii przynosiła małą firmę. W większości takie technologie są udostępniane według schematu „Software as a Service”, czyli w formie usługi, za którą płaci się tyle, ilu jest użytkowników. Nie ma potrzeby instalacji oprogramowania na wewnętrznych serwerach, gdy tylko korzysta się z niego w chmurze. Kancelaria pięcioosobowa płaci zatem mniej więcej dziesięciokrotnie mniej niż 50-osobowa. Oczywiście są jeszcze koszty wdrożenia przez specjalistów i to może być pewne obciążenie, zwłaszcza dla małej kancelarii. Jednak w realiach pandemii w pierwszej kolejności inwestowano w oprogramowanie do wideokonferencji. Bazy danych prawniczych, takie jak Lex czy Legalis, już na ogół większość prawników miała. Ale z moich obserwacji wynika, że kancelarie inwestowały też w oprogramowanie do zdalnej pracy także przez działy wsparcia w kancelariach, np. księgowości czy marketingu. Nagle okazało się bowiem, że trzeba wystawiać faktury, nie przebywając fizycznie w biurze. Z kolei działy marketingu zostały zmuszone do używania sieciowych, a nie lokalnych systemów zarządzania relacjami z klientami (CRM).

Ale ta technologia nie jest panaceum na wszystkie problemy. Niektórzy prawnicy przyznają, że ich klienci, choć używają

wideokonferencji, domagają się w trudniejszych sprawach spotkań bezpośrednich. Oczywiście w масечках, przy dużym stole, by zachować odległość. Bo chcą mieć atmosferę dyskrecji i zaufania. A przecież prawnik to zawód zaufania społecznego. I co pan na to?

Ja akurat kontaktowałem się z moimi klientami z użyciem ekranu i kamery, ale owszem, żądania bezpośrednich spotkań mogą się zdarzyć. Za to dzięki łączności wideo łatwiej zorganizować wewnętrzną naradę w kancelarii ze stuprocentową frekwencją. A o to – proszę mi wierzyć – nie jest łatwo w zespole, który na co dzień jest obciążony różnymi zadaniami i spotyka się z klientami w różnych miejscach. To samo zresztą stało się z klientami – ich dostępność była wręcz fantastyczna.

Można inwestować na różne sposoby w technikę, ale cóż z tego, skoro sądy nie działają wirtualnie. Rozprawy przez internet są dopuszczalne w wielu krajach, ale nie w Polsce. Podczas pandemii prawnicy procesowi stracili zajęcie. Im wideokonferencje nie pomagają.

Racja, polski wymiar sprawiedliwości też ma pewien „dług technologiczny”. Ale to nie dotyczy sądownictwa arbitrażowego. Takie sądy przy Lewiatanie czy przy Krajowej Izbie Gospodarczej już uruchomiły możliwość prowadzenia rozpraw przy wykorzystaniu wideokonferencji. Zresztą widać presję ze strony wielu firm na szybsze rozwiązywanie sporów, także tych wywołanych kryzysem pandemicznym. Są sytuacje, w których obie strony sporu – choć zwaśnione – zgodnie domagają się szybkiego rozstrzygnięcia sprawy, z użyciem transmisji internetowej. Wiem, że mogą się tu pojawić zastrzeżenia, że np. kamera nie oddaje wszystkich emocji na twarzy świadka, że ktoś może za kamerą na świadka wpływać, że trudno

go zidentyfikować itd. Nie zawsze też jakość łącz internetowych zapewnia dobrą transmisję. Jednak trend jest widoczny: wideorozprawy się upowszechnia, choćby dla zaoszczędzenia na wielogodzinnych podróżach do siedziby sądu z głębi kraju albo wręcz z innego państwa. Oby przy najmniej częściowo, stało się tak w sądach powszechnych.

Na Węgrzech, w Estonii czy w Wielkiej Brytanii już tak jest. Co stoi na przeszkodzie, by to wprowadzić w Polsce?

Być może resort sprawiedliwości nie dysponuje w pełni odpowiednią technologią. Chociaż trzeba przyznać, że nasze struktury państwowe wcale nie są jakoś dramatycznie zapóźnione pod tym względem. Przecież jest państwowa chmura obliczeniowa, działa system e-PUAP, zelektronizowano podatki... Przykłady można by mnożyć. Chyba po prostu brakuje odpowiedniej dynamiki, by kontynuować rozpoczęte przecież już przed kilku laty prace nad elektronizacją sądów.

A może jest też to opór mentalny urzędników?

Może tak być. Ale spójrzmy pragmatycznie. Nawet, jeśli sądy wznowiły rozprawy, to wciąż realna jest kolejna fala epidemii i ponowne ich zamknięcie. Dlatego rozsądne byłoby przygotować przynajmniej jakiś projekt umożliwiający wideo rozprawy, może w ograniczonym zakresie. Działają łącza wideo między sądami znajdującymi się w różnych miastach, wykorzystywane choćby dla przesłuchania świadka lub biegłego, ale one niewiele wnoszą w czasie pandemii bo wymagają obecności w sądzie.

Eksperti przestrzegają, że im bardziej idziemy z komunikacją w internet, tym bardziej narażamy się na kradzież danych. Niejednemu przecież zależy, by podsłuchać i podpatrzeć telekonferencję prawnika z jego klientem. Jak się bronić przed takim ryzykiem?

To było aktualne także przed pandemią. Teraz daje się zaobserwować nasilenie takich zjawisk, jak np. phishing, czyli podszywanie się pod kogoś w sieci w celu

wyłudzenia informacji. Obrona przed takimi działaniami wymaga specjalistycznej wiedzy. W większych kancelariach najlepiej zatrudniać zespół lub osobę, która jest odpowiedzialna wyłącznie za bezpieczeństwo informatyczne firmy.

Jeśli już sytuacja pandemiczna skłoni kancelarię do inwestycji w nowoczesne technologie, to od czego powinna zacząć, poza kamerami i mikrofonami?

Powinna pomyśleć o oczekiwaniach klientów, którzy już od pewnego czasu, niezależnie od epidemii, chcą usług prawnych z coraz większym udziałem technologii. Weźmy przykład, gdy zespół doradców podatkowych kancelarii doradza klientowi w sprawie skomplikowanej metody obliczania podatku. Klient często nie oczekuje już od kancelarii listu opisującego algorytm tych obliczeń. Dziś domaga się raczej odpowiedniej nakładki na Excela czy inny program obliczeniowy, by jego księgowość mogła to od razu zainstalować u siebie. Jest też oczekiwanie, by to kancelaria stale czuwała nad zmianami przepisów i odpowiednio to narzędzie aktualizowała.

A stosowanie sztucznej inteligencji?

To akurat się upowszechnia niezależnie od koronawirusa, ale rzeczywiście dzisiejsza sytuacja jeszcze bardziej wzmogła zapotrzebowanie na jej użycie. Wiele kancelarii, w tym nasza, intensywnie rozwija narzędzia, wykorzystujące sztuczną inteligencję np. do analizy umów. Wykorzystanie maszyn do analizy ze zrozumieniem treści dokumentów może być bardzo pomocne w sytuacjach, gdy do przeanalizowania mamy dziesiątki lub setki tysięcy dokumentów. Takie ilości występują przede wszystkim w sektorze usług dla konsumentów, gdzie zawiera się umowy z setkami tysięcy klientów. Może to być de facto dowolna branża np. telekomunikacyjna, finansowa, ubezpieczeniowa, rozrywki, czy też nieruchomościowa. Świeżo w pamięci mamy sytuację, gdzie większość podmiotów na rynku wertowała umowy pod kątem zapisów dotyczących siły wyższej. Do tego typu ćwiczenia można

jak najbardziej wykorzystać wsparcie technologii. Przy wykorzystaniu sztucznej inteligencji możemy sprawdzić, czy w umowach są jakieś klauzule szczególnie nas interesujące np. abuzywne lub niezgodne ze standardami korporacyjnymi. Możemy też wyciągnąć i zagregować interesujące nas dane, co jest szczególnie istotne np. przy projektach due diligence. Wraz z rozwojem tej technologii pojawia się nowa grupa prawników, która zajmuje się „trenowaniem” sztucznej inteligencji. Osoby te nadają odpowiednim zapisom i klauzulom właściwe atrybuty, które dalej przez technologie są wykorzystywane. To nowa specjalizacja ze świetlaną przyszłością. Wykorzystanie takiej technologii znacznie przyspieszy pracę prawników.

I to jest ta szybkość działania kancelarii, która daje jej przewagę na rynku?

Przed wszystkim takich szybkich rozwiązań oczekuje klient. Dla przykładu, spory najemców powierzchni handlowej z właścicielami galerii wymagają naprawdę błyskawicznego działania. Obie strony chcą przecież jak najszybciej wyjaśnić, w jakiej sytuacji się znajdują, by zacząć normalnie działać i powetować sobie szkody spowodowane przymusowym zamknięciem sklepów. W takich też sytuacjach może pojawić się chęć przedsiębiorców do rozstrzygania sporów w szybszej, arbitrażowej ścieżce z wykorzystaniem wideorozpraw.

Czy to technologiczne przyspieszenie na stałe zmieni przyzwyczajenia prawników albo przełamię lęki niektórych?

Myślę, że tak. W naszej kancelarii przed epidemią mieliśmy kłopoty z przekonaniem niektórych kolegów i koleżanek, by używali choćby technologii wideo do rozmów. Teraz wszyscy bez wyjątku się do tego przekonali. Zresztą nie mieli wyboru, nawet techniczni abnegaci.

To byli tacy u pana w kancelarii?

Byli, ale już nie ma powodów, by ich tak nazywać. Ot, dobre skutki epidemii (śmiech).

Rozmawiał Paweł Rochowicz

Jak wybrać nazwę dla kancelarii

ANNA KRZYŻANOWSKA

Wpadająca w ucho, łatwa do zapamiętania, unikatowa – taka w ocenie ekspertów od marketingu prawniczego powinna być idealna nazwa dla kancelarii prawniczej.

Z roku na rok rzesza profesjonalnych pełnomocników się powiększa. Bez trudu można znaleźć prawnika, którego kancelaria nazywa się identycznie jak kolegi po fachu. A to dlatego, że nadal większość prawników swoją działalność firmuje imieniem i nazwiskiem. Czy zbieżność nazwisk to kloda, która utrudnia zbudowanie rozpoznawalnej marki na konkurencyjnym prawniczym rynku? Czy prawnicy powinni pokusić się o wymyślenie abstrakcyjnej nazwy dla swojej firmy?

Potrzebny wyróżnik

– Jeżeli prawnik chce skupić się na budowaniu marki osobistej, powinien w nazwie umieścić swoje nazwisko, chyba, że jest ono popularne i prawników o takim nazwisku jest już kilku. Wtedy warto, oprócz nazwiska, zastosować jakiś wyróżnik nawiązujący do specjalizacji lub nazwę abstrakcyjną – uważa Rafał Solarek, specjalista ds. marketingu prawniczego z firmy Marketing dla Prawników.

Ewelina Skocz, partner zarządzający w BCSystems zauważa, że kancelarie wybierając nazwę swojej kancelarii nie zawsze umieszczają w niej pełne nazwiska założycieli. Tłumaczy to tym, że chcą się one wyróżnić na rynku, a ponieważ coraz więcej powstaje kancelarii, to i przysłowio- wych „Kowalskich” jest więcej. Zastrzega jednak, że rzadko spotykane nazwisko, może być doskonałym elementem identyfikującym daną kancelarię.

– Jako przykład mogę podać kancelarię Affre i Wspólnicy mec. Joanny Affre. Niektórzy tworzą nazwę z pierwszych liter nazwisk partnerów, tak jak było np. w przypadku kancelarii GGLegal – gdzie założyciele mec. Goss oraz mec. Góralski nie chcieli się odciąć całkowicie od swoich nazwisk, gdyż wyszli z założenia, że to oni tworzą kancelarię, oni odpowiadają za to, co się dzieje. Pierwsze litery nazwisk w nazwie kancelarii okazały się dla panów świetnym kompromisem między nazwiskami, a nazwą marki – tłumaczy Ewelina Skocz.

Inne przykłady? Choćby Hoogells.

– Tu założycielka, mec. Anna Oleksiewicz postawiła na całkiem enigmatyczną nazwę, chciała się czymś wyróżnić, a nie było jeszcze wtedy wiele kancelarii „tak odważnych”. Niektó-

rzy klienci pytają, czy stoi za tą marką jakiś zagraniczny podmiot. Z racji „inności” nazwa kancelarii jest zapamiętywana. Cel zatem został osiągnięty: inna nazwa kancelarii, bardziej fantazyjna zwraca uwagę, kolokwialnie mówiąc „wpada w ucho/pamięć” – tłumaczy tajniki tworzenia rozpoznawalnych marek ekspertka w dziedzinie marketingu.

Skrót od nazwiska lub usługi

W przypadku kancelarii ALTO – nazwa to natomiast z jednej strony skrót od Accounting, Legal, Tax oraz Others – czyli pierwsze litery poszczególnych usług. Z drugiej strony założyciele sprawdzili też znaczenie słowa ALTO w innych językach i okazało się, iż w jednym z języków oznacza to „wysoki”, „szlachetny”, co z kolei koresponduje również z wartościami przyjętymi przez tę grupę.

– W nazwie kancelarii KOLS mamy ukryte nie tylko nazwiska założycieli, ale również w języku PR jest to skrót od Key Opinion Leaders (liderzy opinii), co również jest spójne ze strategią kancelarii KOLS – wylicza Ewelina Skocz.

Rafał Smolarek podkreśla, że nazwa kancelarii powinna być łatwa do zapamiętania, stosunkowo krótka i łatwa do wypowiedzenia, czy np. podania przez telefon. Ponadto powinna nawiązywać do specjalizacji i najlepiej być możliwa do zmonopolizowania, czyli zastrzeżenia jako znak towarowy.

– Wybierając nazwę dla kancelarii warto pomyśleć, czym wyróżnimy się na rynku i jaka nazwa najlepiej przemówi do naszych potencjalnych klientów. Jeżeli już coś wymyślimy, to warto sprawdzić, czy nazwa nie jest już zajęta w zakresie domeny internetowej, czy kont na social media.

Za trąące myszką i nie polecane przez speców od budowania wizerunku są nazwy posiadające łacińskie słowa.

– Na polskim rynku można znaleźć pojedyncze kancelarie, które użyły łacińskich dodatków w sposób przemyślany i kreatywny, co w efekcie przełożyło się na ciekawą i łatwą do zapamiętania nazwę. Są to jednak wyjątki i obecnie nie poleca się używać prawniczych ozdobników. Po pierwsze dlatego, że na rynku jest już sporo kancelarii zawierających słowa typu „lex”. Po drugie, takie słowa są najczęściej niezrozumiałe dla klientów i trudne do zapamiętania – uważa Smolarek.

I dodaje, że nazwę kancelarii najczęściej będą powtarzać klienci, więc nie warto nazywać jej „lex specialis”. Takie dodatki są staromodne. Lepiej zastosować abstrakcyjną nazwę, lub tylko swoje nazwisko niż łacińskie słowa.

