

# Nowe technologie w pracy prawników i transformacje działów prawnych

Analiza wyzwań i trendów

Listopad 2018



# Wprowadzenie

1



# Postęp technologiczny determinuje zmiany w branży prawniczej



## Cezary Żelaźnicki

Partner zarządzający, radca prawny, kancelaria PwC Legal

### Szanowni Państwo!

Oddajemy w Państwa ręce raport dotyczący nowych technologii w pracy prawników oraz transformacji działów prawnych. Punktem wyjścia niniejszego opracowania było badanie przeprowadzone wśród kilkudziesięciu dyrektorów działów prawnych w przedsiębiorstwach. W trakcie badania zapytaliśmy m.in. o sposób funkcjonowania działów prawnych, technologie, które są wykorzystywane w codziennej pracy prawników przedsiębiorstw, jak również o największe wyzwania stojące przed ich departamentami.

Nie bez zaskoczenia, większość odpowiedzi dotyczyła konieczności wdrażania nowych technologii w działach prawnych. Nasi respondenci dostrzegają rosnący wpływ rozwiązań technologicznych na sposób funkcjonowania ich zespołów, przy czym to właśnie trudności z wdrażaniem nowych technologii, jak również ograniczenia budżetowe stanowią dla nich jedne z większych wyzwań.

Nasze badanie potwierdziło również stały na polskim rynku usług prawnych trend dotyczący outsourcingu procesów prawnych. Ponad 60% ankietowanych wskazało, że istnieje szereg procesów prawnych, przy których angażują zewnętrznych prawników. W dalszym ciągu najczęściej wyodrębnianymi obszarami w tym zakresie są postępowania sądowe, fuzje i przejęcia oraz kwestie prawno-pracownicze. Co ciekawe, tożsamych odpowiedzi udzielali respondenci podczas badania stanu i perspektyw rozwoju środowiska prawników przedsiębiorstw w Polsce, przeprowadzonego w czerwcu 2016 roku przez PwC Legal oraz Polskie Stowarzyszenie Prawników Przedsiębiorstw PSPP (ujętego w raporcie „Prawnicy przedsiębiorstw – dziś i jutro”). Wynikało z niego, że również 60% działów prawnych przedsiębiorstw regularnie współpracowało z zewnętrznymi prawnikami.

Nasi respondenci ponadto dość powszechnie wskazywali na potrzebę inwestycji w technologie prawne, które mają za zadanie usprawnić sposób pracy prawników. Mając powyższe na uwadze, aktualne jest pytanie, czy outsourcing części procesów prawnych do zewnętrznych kancelarii pozostanie konieczny, czy też czynności te wykonywane będą przez wewnętrzne działy prawne przy użyciu zaawansowanych rozwiązań technologicznych?

Niewątpliwie czeka nas więc bardzo ciekawy okres rozwoju wewnętrznych działów prawnych przedsiębiorstw i całego rynku prawniczego. Życzę Państwu przyjemnej, a przede wszystkim pożytecznej lektury!

Cezary Żelaźnicki

# Przegląd rynku globalnego

# 2

*Na podstawie badania przeprowadzonego przez PwC Legal w Wielkiej Brytanii*





# Globalne trendy – prawnicy otwierają się na zmiany



## Wykorzystywanie technologii w pracy

Wynika z adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych – nowe technologie są sposobem na zwiększanie efektywności procesów prawnych.



## Zmiana sposobu pracy

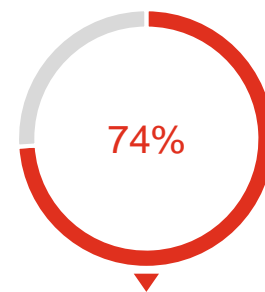
Reorganizacja standardowego modelu działania jest związana przede wszystkim z poszukiwaniem efektywności kosztowej i czasowej w pracy prawnika.



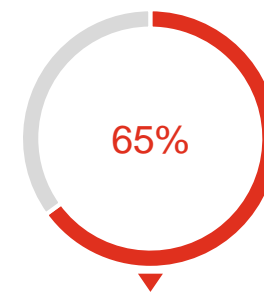
## Nowy model współpracy z dostawcą zewnętrznym (tzw. smart sourcing)

Model ten zakłada przygotowywanie szytych na miarę rozwiązań oraz ścisłą współpracę na linii organizacja – dostawca usług zewnętrznych.

Z badania przeprowadzonego przez PwC Legal w Wielkiej Brytanii wynika, że prawnicy dostrzegają konieczność zlecenia powtarzalnych procesów prawnych do alternatywnych dostawców usług prawnych, jak również są otwarci na nowe rozwiązania technologiczne, w tym oparte na samouczących się algorytmach czy tzw. sztucznej inteligencji.



organizacji korzysta lub w ciągu roku będzie korzystać z usług alternatywnych dostawców usług prawnych








działów prawnych globalnych przedsiębiorstw chciałoby wykorzystywać w swojej pracy sztuczną inteligencję

# Wyzwania departamentów prawnych na świecie

Funkcja prawna organizacji jest nierozdzielnie związana z działalnością biznesową danego przedsiębiorstwa. Prawne doradztwo wymaga więc od prawnika znajomości i zrozumienia biznesu przedsiębiorstwa, jego wewnętrznej struktury organizacyjnej, jak również łączenia umiejętności prawnych z umiejętnościami menedżerskimi. Efektywne zarządzanie procesami prawnymi w danej organizacji wymaga zatem znajomości globalnych trendów nie tylko w branży prawniczej, ale także monitorowania otoczenia biznesowego oraz regulacyjnego.







## Zewnętrzne

---

-  Zmieniająca się sytuacja gospodarcza i nowe praktyki rynkowe
-  Globalizacja
-  Dynamiczny rozwój technologii
-  Presja regulacyjna oraz rekomendacje organów nadzoru
-  Fuzje i przejęcia

## Wewnętrzne

---

-  Budżet
-  Rosnący zakres zadań w obszarze strategii biznesowej organizacji
-  Nowe zagrożenia organizacyjne i ekspozycja na ryzyko
-  Poszukiwanie efektywności czasowej i kosztowej procesów
-  Rozproszona struktura organizacyjna
-  Ryzyko reputacyjne i obawa przed utratą kontroli

# Legal Tech – jak prawnicy dostosowują się do globalnego postępu technologicznego



Pojęcie **Legal Tech** (*legal technology*, technologia prawnicza) nie doczekało się swojej definicji, jednak zwyczajowo oznacza wszelkie rozwiązania technologiczne wykorzystywane przez prawników w ich codziennej pracy, które mają ułatwić lub usprawnić szeroko rozumiane doradztwo prawne, w tym wdrażanie regulacji.

# Analiza rynku polskiego

# 3

*Na podstawie badania przeprowadzonego przez PwC Legal w Polsce*





# Legal Tech – prawnicy będą musieli stosować nowe technologie w swojej pracy

ponad  
50%

badanych wskazuje, że ich organizacja jest skłonna zainwestować w technologię, jeżeli będzie to uzasadnione potrzebami biznesowymi

Globalny postęp technologiczny w niemal każdym obszarze biznesu determinuje zmiany w branży prawniczej

Zmiany zainicjowane rozwojem nowych technologii dotyczą niemal każdej dziedziny prawa. Przykładowo, w zakresie bieżącej obsługi korporacyjnej spółek obserwujemy digitalizację rejestrowania podmiotów czy składania dokumentów finansowych. Również umowom handlowym dedykowane są specjalnie rozwiązania dotyczące zarządzania cyklem ich życia (tzw. *contract lifecycle management*). Rosnący wolumen umów będzie stopniowo wymuszał ich monitorowanie w sposób zautomatyzowany. Prawnikom transakcyjnym pracę ułatwiają algorytmy analizujące dokumenty w zakresie identyfikowania klauzul o określonej treści. W odniesieniu do postępowań sądowych maszyny zaczynają zastępować prawników w tworzeniu relatywnie prostych, schematycznych pism, np. nakazów zapłaty.

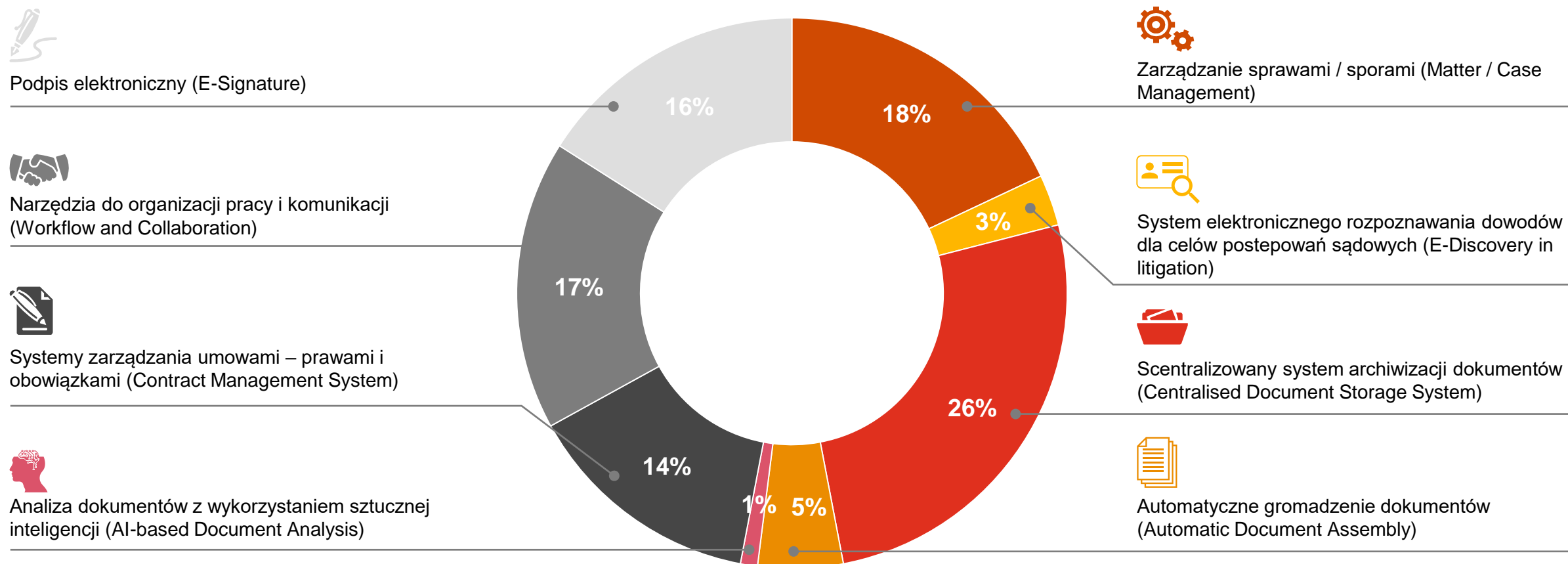
Prawników napędza potrzeba zdobywania informacji, a także zmienne otoczenie prawno-regulacyjne

W odniesieniu do funkcji *compliance*, która ma za zadanie zapewnić zgodność działalności danej organizacji z reżimem regulacyjnym, istotnie rosnąca liczba wprowadzanych regulacji nakłada na podmioty działające na rynku szereg obowiązków. Presja regulacyjna i szeroki zakres przedmiotowy wprowadzanych regulacji wymuszają używanie przez prawników rozwiązań technologicznych ułatwiających efektywne zarządzanie tą funkcją – począwszy od elektronicznych repozytoriów i baz danych, przez zautomatyzowany proces monitorowania i analizowania dokumentów, po programy ułatwiające przygotowywanie projektów dokumentów.

tylko  
13%

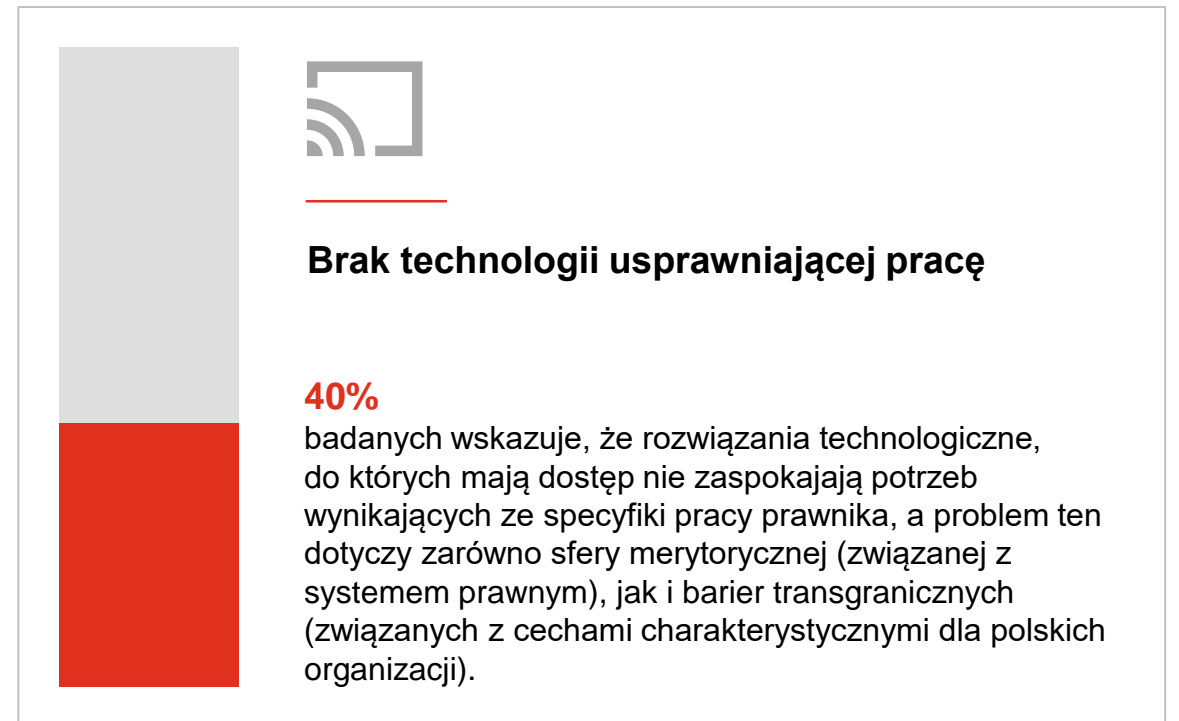
badanych wskazuje, że nie ma konieczności inwestycji w nowe technologie w ich dziale prawnym

# Legal Tech w Polsce – technologie stosowane w działach prawnych

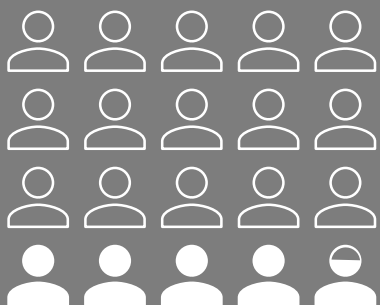


# Największe wyzwania departamentów prawnych w Polsce

Zgodnie z przeprowadzonym przez PwC Legal badaniem, wśród najczęściej wymienianych wyzwań dla rozwoju działów prawnych i ich codziennej pracy znajdują się:

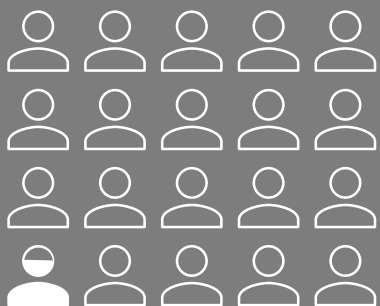


# Niski budżet



24%

badanych dostrzega silną potrzebę zainwestowania w procesy i technologię w ciągu najbliższych 12 miesięcy



Jednak jedynie

3%

posiada oddzielny budżet na technologię prawną kontrolowany przez własny dział prawny

Brak oddzielnego budżetu na wdrażanie nowych technologii jest jednym z wyzwań powszechnie wskazywanym przez naszych respondentów.

W związku z rosnącą presją regulacyjną działy prawne przedsiębiorstw stoją przed koniecznością dostosowywania swojej działalności do zmieniającego się otoczenia regulacyjno-prawnego, co powoduje, że znacznemu zwiększeniu ulega zakres zadań realizowanych przez funkcję prawną. Jednocześnie szefowie działów prawnych zmagają się z malejącymi budżetami i zasobami w swoich wewnętrznych funkcjach prawnych. Tylko znikoma liczba podmiotów dysponuje odrębnym i zazwyczaj nieznacznym budżetem na inwestycje technologiczne.

W powyższych realiach niemożliwym będzie zwiększenie efektywności działów prawnych bez inwestycji w nowe technologie. Budżety te powinny ulec kilkukrotnemu zwiększeniu.



# Brak technologii usprawniającej pracę

Wśród istotnych czynników ograniczających wykorzystanie narzędzi IT w pracy prawników nasi respondenci wskazywali:

- 1 Brak dostępu do narzędzi „szytych na miarę” danej organizacji pozwalających na jednoczesne zaadresowanie wielu zagadnień
- 2 Bariera językowa – brak kalibracji narzędzi na potrzeby języka polskiego
- 3 Nieprzystosowanie rozwiązań globalnych do specyfiki lokalnej
- 4 Czas wymagany do zapoznania się z narzędziem i jego skuteczne wdrożenie w danej organizacji
- 5 Brak łatwego dostępu do informacji o funkcjonalności narzędzi technologicznych w branży prawniczej
- 6 Bariery mentalne – niechęć do zmian i uczenia się nowych rozwiązań

## Potrzeba matką wynalazków?

Wielu naszych respondentów dostrzega pewien paradoks we wskazywaniu braku odpowiedniej technologii jako jednego z wyzwań dzisiejszych czasów, przy jednoczesnym upatrywaniu ograniczenia jej stosowania w barierach mentalnych czy czasowych, na które to bariery mają oni realny wpływ. Jeżeli prawnikom uda się przełamać powyższe bariery, będzie to dużym krokiem w upowszechnieniu stosowania obecnie dostępnych narzędzi IT, co będzie z pewnością istotnym impulsem dla całej branży Legal Tech do tworzenia dedykowanego zaplecza technologicznego dla branży prawniczej.

Wydaje się, że bez podniesienia poziomu wykorzystania przez prawników obecnie dostępnych globalnych rozwiązań IT, nie możemy liczyć na ich szybkie dostosowanie do polskich potrzeb.

Wiele lat temu prawnicy niechętnie wybierali nieznaną im wówczas elektroniczną formę tworzenia dokumentów czy dostępu do baz wiedzy, z czasem w znacznym stopniu zastąpiły one tradycyjne formy ich wcześniejszego wykorzystania.



# Digitalizacja i wprowadzanie nowych technologii priorytetem działów prawnych

Badani wskazali na 3 obszary jako priorytetowe dla ich działów prawnych w najbliższym roku:



1

Digitalizacja i wprowadzanie nowych technologii



2

Ochrona danych osobowych (RODO)



3

Compliance

## Przenikanie się prawa i technologii

Stosowanie nowych technologii jest kluczowe w procesie wdrażania zmieniających się regulacji, w szczególności regulacji sektorowych.

Najlepszym i najświeższym przykładem jest tutaj RODO, gdzie znajomość systemów i technologii była niezbędna do identyfikacji procesów, w trakcie których dochodzi do przetwarzania danych osobowych. Dodatkowo wdrożenie nowej regulacji wymagało zrozumienia biznesu klientów – nierzadko opartego o nowe technologie.

Zjawisko przenikania się prawa i technologii jest także widoczne w związku z rosnącą presją regulacyjną towarzyszącą wielu sektorom, w szczególności sektorowi finansowemu, i to zarówno w zakresie działalności tradycyjnej, jak i innowacji. Poprzez nowe regulacje ustawodawcy dążą m.in. do stworzenia ram prawnych dla wykorzystywania technologii przy świadczeniu usług na rynku finansowym.

W dobie wprowadzanych nowinek technologicznych i postępującej digitalizacji prawo powinno być technologicznie neutralne i pozostawać stabilne mimo postępujących zmian. Przy czym wydaje się, że prawo nie reguluje samej technologii, a skupia się raczej na wynikających z niej zjawiskach oraz podmiotach, które z niej korzystają. Jednymi z wyzwań, z którymi przyjdzie się zmierzyć prawnikom w najbliższym czasie są takie zagadnienia jak np. odpowiedzialność karna i cywilna za działanie sztucznej inteligencji czy szkody wyrządzone przez autonomiczne pojazdy czy też ważność czynności prawnych realizowanych przy wykorzystaniu samouczących się algorytmów.

# Trendy rozwojowe funkcji prawnej

4



# Outsourcing – odpowiedź na wyzwania departamentów prawnych?

61%

badanych zleca część procesów, za które odpowiedzialny jest departament prawny podmiotom zewnętrznym, to znaczy dokonuje outsourcingu do kancelarii prawnej lub alternatywnego dostawcy usług prawniczych (legal proces outsourcing „LPO”)

## Obszary wsparcia najczęściej podlegające outsourcingowi



Transakcje



Prawo konkurencji



Własność intelektualna



Prawo międzynarodowe



Ochrona danych



IT



Prawo zamówień publicznych



Prawo pracy



Spory



Umowy najmu



Podatki



# Outsourcing – odpowiedź na wyzwania departamentów prawnych?

**Outsourcing procesów prawnych, tzw. *legal process outsourcing (LPO)***, polega na zleceniu procesów związanych z obsługą prawną oraz zgodnością w zakresie *compliance* wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym działającym na zasadzie centrów usług wspólnych. LPO jest kontynuacją trendu związanego z outsourcingiem procesów związanych z operacjami finansowymi, księgowymi czy też IT, definiowanymi najczęściej jako *Business Process Outsourcing*.

Obok outsourcingu poszczególnych procesów prawnych, czyli zleceniu zewnętrznym doradcom obsługi procesów M&A, prowadzenia sporów sądowych czy prawnopracowniczych, pojawiają się zadania i obowiązki jednorazowe lub wyłącznie cykliczne, związane z koniecznością wdrożenia określonych regulacji, które wymagają zaangażowania znacznych zasobów ludzkich, odpowiednich narzędzi oraz czasu. Tu z pomocą przychodzą **centra usług wspólnych** oferujące wykonanie tych zadań bez potrzeby rozbudowywania wewnętrznych struktur.

**Najczęściej wymienianą zaletą outsourcingu są korzyści ekonomiczne – zewnętrzne centra usług zajmujące się outsourcingiem procesów prawnych dysponują:**



sprawdzoną  
metodologią



rozwiązaniami technologicznymi sztytymi na  
miarę konkretnych procesów



znacznymi  
zasobami ludzkimi

**dzięki czemu potrafią wykonać określone zadania w krótkim czasie oraz przy zwiększonej efektywności kosztowej.**

# Jak PwC Legal adresuje obecne wyzwania rynkowe?

## PwC Legal Centre of Excellence – na styku prawa i biznesu

W odpowiedzi na obecne wyzwania na rynku prawniczym kancelaria PwC Legal Polska założyła centrum usług wspólnych – Legal Centre of Excellence (CoE) w Gdańsku.

Legal CoE proponuje klientom kompleksowe rozwiązania ukierunkowane na outsourcing procesów prawnych, co stanowi alternatywę dla tradycyjnych usług w tym obszarze. Model operacyjny Legal CoE jest połączeniem ekspertyzy adwokatów i radców prawnych kancelarii PwC Legal z dostępem do efektywnego kosztowo zespołu prawników i specjalistów do spraw prawnych oraz wykorzystaniem nowoczesnej technologii.

Metodologia Legal CoE oparta jest na rozwiązaniach technologicznych ukierunkowanych na wykonywanie procesów prawnych, umożliwiając ich realizację w **sposób szybki i oszczędny, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości usług.**



PwC Legal CoE zajmuje się zagadnieniami prawnymi, które charakteryzują się:



Dużym wolumenem



Powtarzalnością



Standardowym charakterem



**Możliwość zlecenia zagadnienia do Legal CoE**

# PwC DPO Compliance Tool

**PwC DPO Compliance Tool** wspiera Inspektora Ochrony Danych (IOD) w codziennych obowiązkach związanych z realizacją wymagań nakładanych przez RODO, analizie ryzyka w kontekście ochrony danych, utrzymaniu zgodności przedsiębiorstwa z regulacją oraz monitoringiem jej przestrzegania.



Zarządzanie dokumentacją i zapewnienie rozliczalności



Wsparcie w wykonywaniu obowiązków IOD



Wsparcie przy analizie ryzyka

The screenshot shows the 'GDPR Tool' interface with a sidebar on the left containing navigation options like 'Dashboard', 'Risk Analysis', 'Activities', 'Tasks', 'Opinions', 'DPO Support', 'Data Recipients', 'Processor's Register', 'Data Subjects' Rights', 'Incidents Log', 'DPO's Log', and 'GDPR Documents'. The main content area displays a table of activities with columns for checkboxes, status, purpose of processing, DPIA, and DPIA status.

<input type="checkbox"/>	Processing activity ↓	Status	Purpose of Processing	DPIA	DPIA status
<input type="checkbox"/>	Managing the career and raising qualifications of an employee	● Active	Employee career management, employee support in setting and achieving goals, organization of employee training in order to improve employee competences	No result	🕒 Planned
<input type="checkbox"/>	Salary payment	● Active	Salary payment	Required	✅ Completed
<input type="checkbox"/>	Organization of press conferences	● Archived	Press conferences	Not required	✅ Completed
<input type="checkbox"/>	Organization of promotional and advertising events	● Planned	Organizing promotional events	Required	✅ Completed
<input type="checkbox"/>	Ensuring safety	● Active	Ensuring safety, protecting people and objects	Required	✅ Completed

Narzędzie umożliwia:

- prowadzenie **rejestrów czynności przetwarzania** danych osobowych;
- przeprowadzenia wstępnej **analizy ryzyka oraz DPIA** (Data Protection Impact Assessment);
- **zarządzanie listą zadań** do realizacji w celu osiągnięcia akceptowalnego przez organizację poziomu ryzyka związanego z ochroną danych;
- prowadzenie **rejestrów procesora i procesorów**;
- **zarządzania dokumentacją** dotyczącą przetwarzania danych osobowych w organizacji (np. wzorami umów, szablonami klauzul, dokumentacją bezpieczeństwa informacji);
- **zarządzania incydentami i prawami podmiotów**.

# Podsumowanie

5





# Wnioski PwC Legal z badania i analizy

**„Praca prawników nie będzie rozwijać się bez inwestycji w technologie, taka inwestycja jest wręcz konieczna”**

Polskie środowisko prawne mierzy się z podobnymi wyzwaniami, które obecne są na rynkach globalnych.

Zdecydowana większość departamentów prawnych widzi potrzebę lub już wdraża rozwiązania technologiczne w celu usprawnienia codziennego zarządzania funkcją prawną.

Budżet oraz brak technologii „szytych na miarę” danej organizacji oraz rynku są podstawowymi barierami w rozwoju technologii w działach prawnych firm działających w Polsce.

Firmy chętnie zlecają na zewnątrz nie tylko ogólne funkcje prawne, ale także wykonywanie poszczególnych procesów / zadań o powtarzalnym charakterze lub obejmujących duży wolumen danych, w szczególności z uwagi na dostęp oraz doświadczenie podmiotów zewnętrznych w wykorzystaniu rozwiązań technologicznych.



Dla rozwoju technologii na polskim rynku prawniczym kluczowe jest zwiększenie poziomu świadomości oraz zmiana nastawienia jego uczestników – zaangażowanie i inicjatywa prawników są konieczne, aby wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych mogło przynosić odpowiednie efekty.



Pokonanie wyzwań, z którymi zmagają się dzisiejsze departamenty prawne, na początkowym etapie będzie wymagało od prawników wzmożonego nakładu pracy i czasu, a także finansów - tak aby nowe rozwiązania mogły adresować ich realne potrzeby, przynosząc oczekiwane korzyści.



Prawnicy będą musieli stopniowo wdrożyć nowe rozwiązania technologiczne w swojej codziennej pracy. Możliwość wdrożenia narzędzi IT wspierających funkcję prawną nie różni się od możliwości wdrożenia narzędzi IT w innych funkcjach danej organizacji - tradycyjne rozwiązania w zakresie księgowości, zarządzania kadrami czy łańcuchem dostaw stopniowo wypierane są przez zaawansowane narzędzia technologiczne.



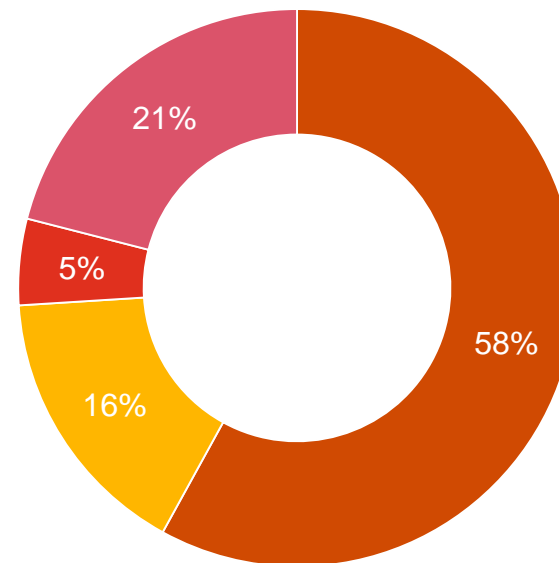
Rozwój technologiczny będzie wymuszał zmiany w stanowieniu prawa – choć prawo powinno pozostawać neutralne w zakresie wprowadzanych rozwiązań – musi także adresować wynikające z nich wyzwania. Prawodawca będzie musiał zmierzyć się z ujęciem normami prawa m.in. zakresu, skutków oraz podstaw odpowiedzialności za działania z wykorzystaniem nowych technologii.

# Metryka badania

Przegląd rynku globalnego powstał na podstawie badania przeprowadzonego przez PwC Legal w Wielkiej Brytanii w 2017 roku.

W analizie rynku polskiego przedstawiliśmy wyniki badania *Legal Tech. Transformacja działów prawnych przedsiębiorstw*, przeprowadzonego przez PwC Legal w Polsce wśród dyrektorów działów prawnych przedsiębiorstw w okresie kwiecień-sierpień 2018 r. W badaniu wzięło udział 60 respondentów.

Wielkość zbadanych działów prawnych przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnienia:



■ < 10 osób   ■ 10-20 osób   ■ 20-50 osób   ■ > 50 osób

# Dziękujemy



**Cezary Żelaźnicki**

Partner zarządzający, radca prawny, PwC Legal  
cezary.zelaznicki@pwc.com

---



**Beata Kiedrowicz**

Partner, radca prawny, PwC Legal  
beata.kiedrowicz@pwc.com

---



**Mariusz Kamiński**

Counsel, adwokat, PwC Legal  
mariusz.kaminski@pwc.com

---



**Marta Dąbrowska**

Associate, PwC Legal  
marta.dabrowska@pwc.com