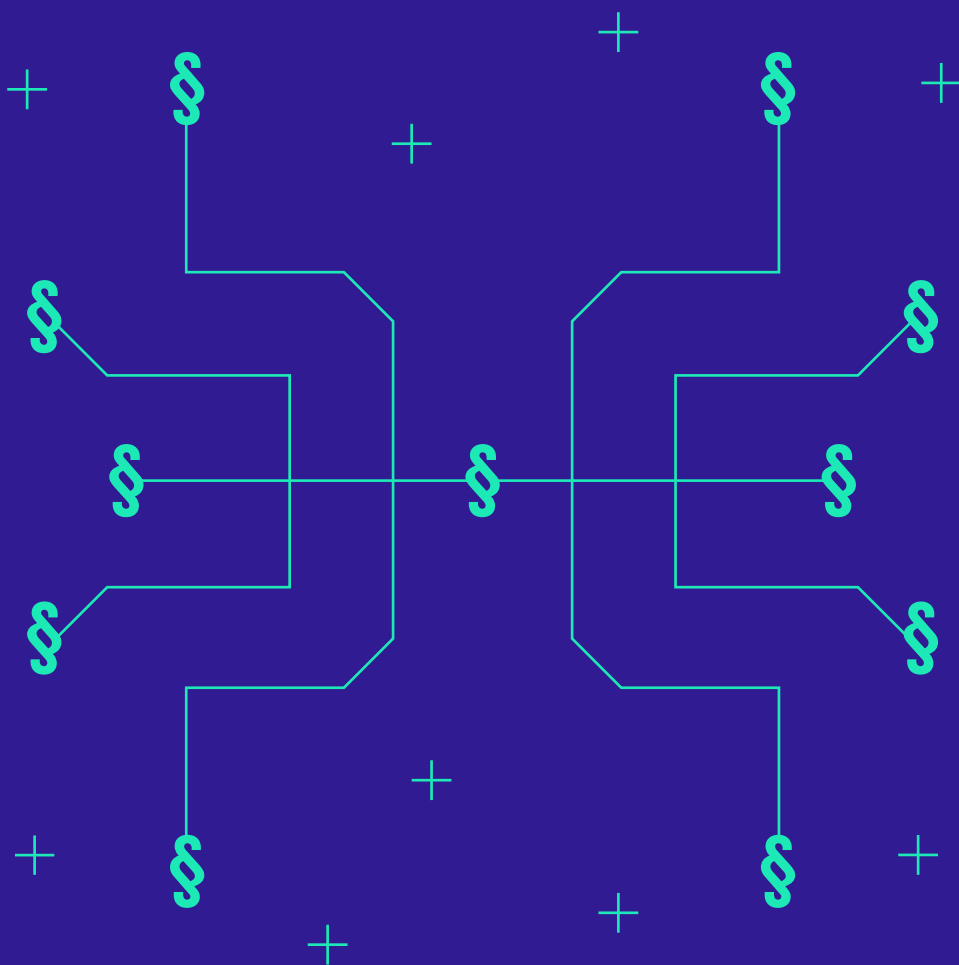


Prawnik 4.0

Nowoczesny doradca
w czasach (r)ewolucji cyfrowej

POD RED. MICHAŁA NOWAKOWSKIEGO



Prawa autorskie majątkowe i niemajątkowe należą do autorów niniejszej publikacji. Rozpowszechnianie publikacji jest dopuszczalne bez konieczności uzyskiwania zgody pod warunkiem zachowania jej integralności oraz wskazania autora (w przypadku fragmentów) lub autorów.

Autorzy nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w publikacji.

Grafiki wykorzystane w tekście pochodzą ze źródeł wskazanych przez autorów lub pochodzą z kreatora www.crello.com w ramach licencji.

Projekt graficzny i skład

Marta Duda i Tomasz Kuc (Dobry skład)

Okładka

Beata Dejnarowicz

Patronat merytoryczny

Agnieszka Oleksyn-Wajda

Justyna Wilczyńska-Baraniak

Akademia Nowych Technologii i Ochrony Danych Osobowych



CENTRUM
KSZTAŁCENIA
PODYPLOMOWEGO
■ ■ ■



INSTYTUT
ZRÓWNOWAŻONEGO
ROZWOJU I ŚRODOWISKA

Prawnik 4.0

Nowoczesny doradca w czasach (r)ewolucji cyfrowej

Beata Baran \ Magdalena Chrzan \ Patryk Ciurak \ Adrian Grzegorzewski \ Roman Kaczyński
Roman Koch \ Joanna Kornas \ Anna Kotarska \ Szymon Łajszczak \ Olga Mędraś
Agnieszka Oleksyn-Wajda \ Beata Paxford \ Katarzyna Seweryniak \ Tomasz Wojtyś
Wojciech Wołoszyk \ Justyna Zandberg-Malec \ Michał Nowakowski (red.)

Warszawa 2021

Słowo wstępu

Bez zbędnego przedłużania. Przez ostatnie miesiące pracowaliśmy w pocie czoła, żebyście mogli otrzymać ten unikatowy zbiór felietonów świetnych ludzi – nie tylko prawników – którzy poza swoją pracą chcą zmieniać świat, w tym ten prawniczy. I bardzo dobrze, bo nasze czasy są unikatowe. Jesteśmy świadkami (r)ewolucji cyfrowej i nic nie będzie już takie jak kiedyś. Może nie od razu, ale najbliższe lata to z pewnością będzie dla wszystkich duże wyzwanie.

Nasza praca to zbiór felietonów dotyczących tego, jak zmienia się lub powinien zmieniać się zawód prawnika. Dotykamy sfery nie tylko technologii – #legaltech, ale także zmiany kulturowej, zarządzania pracą czy nawet języka. Stworzyliśmy – mam przynajmniej takie przekonanie – praktyczny poradnik, jak radzić sobie w tych trudnych czasach, który może posłużyć każdemu – dojrzałemu zawodowo prawnikowi, jak i młodemu człowiekowi szukającemu swojej drogi.



Osobiście marzy mi się zmiana modelu kształcenia,
skruszenie starych murów, a bardziej w formie
„młodzieżowej” – disruption dla świata prawniczego.
Czy to się kiedyś uda? Oby, choć wiele jeszcze przed nami.

PS. Ogromne podziękowania dla Agnieszki Oleksyn-Wajda,
Justyny Wilczyńskiej-Baraniak oraz Akademii Nowych
Technologii i Ochrony Danych Osobowych za objęcie
publikacji patronatem merytorycznym.

Wasz Oddany Pomysłodawca
Michał

 /IN/MICHAL-NOWAKOWSKI-PHD-35930315/

JOANNA KORNAS

9 R-ewolucja w zarządzaniu wymaga ofiar

KATARZYNA SEWERYNIAK

25 Prawnik publiczny w cyfrowej erze

AGNIESZKA OLEKSYN-WAJDA

37 Prawnik przyszłości

BEATA PAXFORD

49 Wyzwania w świecie mediów społecznościowych

OLGA MĘDRAŚ

65 Prawnik wśród systemów

ROMAN KACZYŃSKI

77 Chief Innovation Officer w kancelarii prawnej

BEATA BARAN

89 Prawnik jako compliance officer

ANNA KOTARSKA, WOJCIECH WOŁOSZYK

99 Wykorzystanie nowoczesnych technologii języka w praktyce kancelarii prawniczej

MAGDALENA CHRZAN

123 Prawnik czy może Legal Designer?

PATRYK CIURAK

145 Czy komputer rozumie ludzkie prawo?

JUSTYNA ZANDBERG-MALEC

167 Po prawniczymu czyli zwięźle i zrozumiale

SZYMON ŁAJSZCZAK

177 Technologia jako sposób na nudę

ROMAN KACZYŃSKI

187 Automatyzacja dokumentów

ROMAN KOCH

205 Wykorzystanie technologii w pracy prawniczej

TOMASZ WOJTYŚ

223 Nowoczesna kancelaria na LinkedIn

ADRIAN GRZEGORZEWSKI

235 Nowe technologie w sektorze usług prawniczych

JOANNA KORNAS

R-ewolucja w zarządzaniu wymaga ofiar

O organizacji pracy
prawników wewnętrznych w erze 4.0



Joanna Kornas

Radca prawny, Professional Agile Leader.
Zawodowo zajmuje się projektami IT,
podejściem agile'owym, rynkami
finansowymi i danymi osobowymi.

 /IN/JOANNAKORNAS

Praca prawnika wewnętrznego bywa niewdzięczna. Zadań jest zawsze za dużo, terminy ich realizacji są za krótkie (kto wymyślił typowe dwa dni robocze dla spraw zwykłych, a pięć dni roboczych dla spraw skomplikowanych?), wszystko do zrobienia na wczoraj, a kiedy tylko szef przydzieli ci zadanie, to ci upierdliwi ludzie z biznesu (wróć – skreślić; zastąpić: „klienci wewnętrzni”) od razu dzwonią z tym pozbawionym szacunku pytaniem: „kiedy będzie?” (kiedy, kiedy; jakby ich temat był jedyną sprawą, którą się zajmujesz; zaraz dodadzą, że chcieliby na jutro, bo właśnie kończą projekt i potrzebują tylko „przyklepania” umowy, którą widzisz pierwszy raz w życiu, a której nikt z tych upierd... z klientów wewnętrznych nawet nie przeczytał).

A jeśli nie odpisujesz na maila (wysłany pięć minut temu) i nie odbierasz telefonu (pierwszy po sześciu minutach od wysłania maila), bo starasz się skończyć tę jedną sprawę, nad którą siedzisz (w czym ciągle ktoś ci przerywa), to Oni zapewne przyjdą do twojego pokoju, informując cię, że zjawili się, bo nie odbierasz telefonu. W czasach pandemii będziesz wspominać takie sytuacje z wdzięcznością dla koronawirusa, że wymusił akceptację pracy zdalnej w korporacjach.

Habitat

Wszystkie te frustracje życia codziennego są konsekwencją określonej organizacji pracy. W większości przypadków hierarchicznej, silosowej i prowadzącej do powstania samotnych (i niepodległych!) wysp, zarządzanych przez wodzów broniących swojego terytorium przed inwazją obcych (czyli pracowników innych „wysp”). Hierarchiczność to bardzo sformalizowana struktura organizacyjna, zbudowana „od góry do dołu”. Na szczycie prezes i zarząd, pod nimi dyrektorzy (często różnego szczebla:

zarządzający, wykonawczy i bezprzymiotnikowi), niżej kierownicy, a na dole zwykli pracownicy. Komunikacja wymaga pośredników – tylko kapłan danego poziomu ma prawo odezwać się do kapłana bezpośrednio wyższego poziomu i nie może pominąć żadnego szczebelka w hierarchii (byłaby to potwarz, a może nawet jawna próba wzniecenia buntu). „Szary” pracownik rozmawia tylko ze swoim przełożonym. Żeby zachować naturalny porządek rzeczy, nikt nawet nie śmie sugerować, że do managera albo prezesa można by mówić na „ty” (prosty człowieku, nie zapomnij też o stosowaniu obowiązkowej formuły „Panie Mecenasiu”; chyba chcesz żyć?).

Hierarchia tworzy silosy – powolne, niepodatne na zmiany obszary, skupione tylko na swoich funkcjach (prawna, podatkowa, księgowa, sprzedażowa, informatyczna itd.). Silosy nie dostrzegają, że są częścią procesów biznesowych, które dla odmiany nie znają hierarchii i przebiegają w poprzek różnych funkcji (departamentów). Co więcej, procesy biznesowe mają tę beczelną cechę, że zazwyczaj nie są liniowe, a bardziej przypominają pętlę. Nie da się zamknąć ich w kilku następujących po sobie krokach, które tylko w pewnym (ograniczonym w czasie) momencie wymagają udziału konkretnej funkcji. Procesy biznesowe, żeby były skuteczne i tworzyły jakąś wartość (dla klientów, akcjonariuszy, społeczeństwa) wymagają współpracy ludzi o różnych kompetencjach, w trybie iteracyjnym (czyli ciągłym, który zakłada cykliczną współpracę nad ulepszaniem efektów prac). Po prostu: tworzenie wartości wymaga podejścia procesowego¹, a nie hierarchicznego. Żeby to, co tworzy organizacja, miało sens, nie wystarczy, że ludzie z biznesu sami coś wymyślą, potem dadzą prawnikowi dokumenty do sprawdzenia przez dwa dni, o konsultacji z działem zgodności (ang. *compliance*) zapomną, a na

1 Oczywiście, mówimy o patrzeniu przez pryzmat procesów biznesowych, a nie o KPC.

ostatniej prostej poproszą kogoś z IT, żeby szybciotko uruchomił im aplikację na środowisku produkcyjnym, bo dyrektor biznesu już miesiąc temu poszedł do mediów i naobiecował klientom, że spółka ucyfrowi swoje usługi. I nie chodzi tylko o to, że to nie wystarczy. Takie podejście jest zwyczajnie nieskuteczne.

I tu zaczyna się dramat

Widzisz, do czego to wszystko zmierza. Podejście procesowe to zamach na niepodległość wyspiarzy. Wyspa żyje w spokoju, nie niepokojona zewnętrznym chaosem. Jej mieszkańcy ze sobą nie rozmawiają (z biznesem też nie, ale to oczywiste – jest obcy) i nie rozumieją kontekstu tego, co robią; strzegą wiedzy tylko dla siebie i wydają sprzeczne opinie; wykonują wiele powtarzalnych czynności, bo nikt nie pomyślał, że można je uprościć albo zautomatyzować; nikt do końca nie wie, kto co robi, bo brakuje informacji zarządczej; ale wszyscy są zawsze bardzo zajęci. Wydaje się to lekko dysfunkcyjne, ale jest na to lek – ręczne sterowanie. Władca wyspy wie wszystko i o wszystkim decyduje. Być może wyspiarze są uciśnieni i zestresowani, bo wiecznie gonią ich terminy a władca obserwuje każdy ich ruch, ale za to ich życie jest przewidywalne: odeślesz uwagi w ciągu dwóch dni – jest dobrze; spóźnisz się – kara nosa w księgę.

Rozumiesz więc, że pomysły, żeby wyspy – a już szczególnie prawna – nawiązały kontakt z innymi wyspami, jest irracjonalny. Po pierwsze – dlaczego mamy interesować się tym, co dzieje się za miedzą? W korporacji ten, kto zauważa problem, staje się odpowiedzialny za jego rozwiązanie. A my mamy dosyć własnych problemów. Napisałyśmy komentarze w dokumentach, zadaliśmy pytania (naprawdę, nie potrzebujemy twoich odpowiedzi), zwróciliśmy uwagę, że nie można ocenić skutków twoich pomysłów

i powiedzieliśmy, że jest ryzyko – wystarczy. Wprawdzie ci analfa... klienci wewnętrzni i tak wrócą z pytaniami, o co nam chodziło, ale przynajmniej znowu będziemy mieli dwa dni, żeby dopisać kolejne komentarze. My nie wtykamy nosa w sprawy innych wysp, niech one nie wtrącają się w to, co i jak my robimy.

Po drugie – szanujmy władzę. Jeżeli inny dyrektor chciałby angażować moich pracowników do zadań, które ich nie dotyczą, to musiałby prosić o zgodę nie tylko mnie; ja musiałabym prosić tych, którzy są nade mną. A po co? Zarząd swoją mocą ustanowił procedury takimi, jakie są. Kwestionujesz aktualny sposób pracy? że niby nie jest skuteczny? trzeba coś zmienić? Coś ci powiem: czy ja wtrącam się w to, jak ty zarządzasz swoją wyspą? Oczywiście, że nie, bo naszą wyspę otacza wysoki mur. Nikt przez niego nie przechodzi ani nie rozgląda się bezsensownie po okolicy. A może chcesz się wtrącić w to, jak Zarząd (obowiązkowo wielką literą) zarządza całą firmą? Naprawdę? Szanujmy siebie i naszą niepodległość. Jest dobrze tak jak jest, a burzenie murów mogłoby zasugerować komuś wyżej, że nie wszyscy jesteśmy tutaj potrzebni (złudzenie optyczne; że niby bez murów lepiej widać).

Tym samym możemy spokojnie wrócić do schematu pracy, który dobrze znamy i który na **naszej** wyspie działa idealnie.

Przebudzenie ze złego snu

Na szczęście żyjemy w XXI wieku, problemy hierarchiczności organizacji dostrzeżono już dawno i w wielu organizacjach trwa transformacja nosząca różne nazwy. Może być to leanowanie procesów (od podejścia Lean, którego kluczową ideą jest eliminowanie marnotrawstwa), może to być transformacja zwinna (ang. *agile*), może to być przekształcanie organizacji w typ

turkusowy (modne określenie – proszę wyszukać w internecie i zapamiętać). Nazwy są różne, szczegółowe metody też, ale zasadniczo chodzi o to samo: odejście od hierarchii i zorganizowanie pracy tak, żeby ludzie ze sobą rozmawiali, dzielili się wiedzą, łączyli różne perspektywy, pracowali z sensem i tworzyli produkty oraz usługi, które są wartościowe dla odbiorcy.

Nowoczesne technologie nie są potrzebne do takiej transformacji. Ale to właśnie dzięki nim zmiana sposobu pracy może być tak skuteczna jak nigdy.

Technologie urzeczywistniają to, co w świecie analogowym sprawia problem. „Dzielmy się wiedzą” dawniej opierało się na pamięci zbiorowej i wierze, że starsi stażem koledzy przekażą (spójnie) wiedzę nowemu współpracownikowi. Dziś powszechnie korzysta się chociażby z Sharepointa czy Confluence’a. Ten pierwszy to zasób wspólny pozwalający na edycję plików przez wiele osób z zachowaniem historii zmian – koniec z szukaniem, u kogo jest umowa i czy wszyscy nanieśli już uwagi. Ten drugi pełni funkcję firmowej Wikipedii – dla dowolnego tematu każdy może stworzyć stronę i podstrony z opisami, uaktualniać je, dodawać do nich pliki i grafiki; jeżeli ktoś coś zmieni – widzimy historię zmian. Ludzie odejdą, a wiedza zostanie. Koniec z pytaniem, kto ma ostatniego maila od Zosi, która znała się na temacie i chyba kiedyś pisała, jakie powinniśmy prezentować stanowisko.

Pisanie umów też jest dziś prostsze niż kiedyś. Istnieją już aplikacje, które analizują zapisane na naszych zasobach pliki i podpowiadają, jaką klauzulę umowną wstawić w danym miejscu i czym różni się ona od użytej poprzednio. Ułatwia to zarządzanie ryzykiem prawnym, bo rozumiemy, czy to, że mamy zapisaną w kontrakcie jakąś klauzulę, naprawdę oznacza, że mamy wystandaryzowane prawa i obowiązki, czy tylko że mamy coś, co i tak musimy za

każdym razem wnikliwie czytać. Jeśli chodzi o zasłłości historyczne, to są i takie programy, które pozwalają na przeanalizowanie zapisanych w umowach klauzul i porównanie różnic między nimi. Koniec z (niby) tym samym, ale zapisanym inaczej.

Wreszcie, świat rewolucji cyfrowej nie może obejść się bez odpowiednich narzędzi informatycznych do zarządzania przepływem pracy ludzkiej (ang. *workflow*). Na rynku istnieją bardzo rozbudowane narzędzia typu helpdesk/ servicedesk lub ERP (ang. *enterprise resource planning*), które pozwalają zarządzać procesami w przedsiębiorstwie. Klient wewnętrzny może składać w nich pytania lub zapotrzebowania i widzieć, na jakim etapie procesu znajduje się jego sprawa; manager może śledzić obciążenie pracowników zadaniami oraz generować z systemu różnego rodzaju informacje (koniec z zajmującym czas: „napisz mi, co robisz i dla czego to tyle trwa”). Ponadto, jeżeli każdy pracownik widzi, co robi jego kolega z zespołu, łatwiejszy jest dostęp do wiedzy i jawne, kto i ile pracuje. Dodatkowo, w przedsiębiorstwach stosuje się rozbudowane aplikacje, które wspierają konkretne metody pracy. Zespoły pracujące nad produktami o wysokim poziomie skomplikowania, które trzeba najpierw stworzyć (przy często zmieniających się wymaganiach), a potem ustawicznie ulepszać, pracują zazwyczaj w Scrumie (czyli ramach pracy – ang. *framework* – które wyrosły z doświadczeń w projektach IT, ale które można stosować też do prac w innych obszarach). Ci, którzy nie są przypisani do konkretnego produktu (czy projektu), ale realizują zadania przydzielane im na bieżąco, często stosują kanban – praktykę optymalizacji i wizualizacji pracy. Rozumie ona, że robienie kilku rzeczy na raz jest nieefektywne – gdyż wymaga przełączania się między kontekstami – i wymaga, żeby pracownik pracował w modelu, w którym „ciągnie” zadanie, gdy ma wolne moce przerobowe (koniec z „wpychaniem” pracownikowi jakiejś pracy, bo ktoś akurat głośno krzyczy). Żeby prace w Scrumie czy kanbanie

nie generowały dodatkowej „papierologii”, aplikacje te wpisują mechanizmy scrumowe i kanbanowe w *workflow* pracownika. Ten nie musi wtedy wykonywać dodatkowych czynności, żeby wykazać zgodność z konkretną metodą, a po prostu wykonuje swoje zadania w aplikacji, która sama narzuca określony sposób pracy.

Tak pracuje się w świecie 4.0.

Szkoda, że prawnicy praktycznie nie stosują takich rozwiązań, a ich cyfryzacja zakończyła się na porzuceniu maszyny do pisania na rzecz Worda.

Prawnik 4.0 – czyli jaki?

Kiedy zastanawiamy się, jaki powinien być „Prawnik 4.0”, musimy najpierw odpowiedzieć sobie na pytanie, co ten termin znaczy.

Używamy go w kontekście obecnej rewolucji przemysłowej, która stworzyła „Przemysł 4.0”. Jest to przemysł oparty na cyfryzacji, czyli technologiach informacyjnych i połączeniach sieciowych, które zapewniają dostęp do informacji i komunikację tak szybką jak nigdy dotąd. Chmura obliczeniowa, sztuczna inteligencja, internet rzeczy: inteligentna lodówka, podsłuchujący nas telefon – oto świat, w jakim aktualnie żyjemy.

A co było wcześniej? Pierwsza rewolucja przemysłowa była rewolucją parową – maszyny były wreszcie w stanie zastąpić pracę ludzkich i zwierzęcych mięśni, zwiększając kilkukrotnie moce produkcyjne. Druga to odkrycie elektryczności i wynalazki z tym związane. Trzecia to rewolucja technologii informacyjnych – powstanie mikroprocesorów, masowe zastosowanie komputerów, pierwszy Internet i automatyzacja procesów produkcji.

Kim więc był prawnik, zanim stał się numerem 4? Prawnik 1.0 to prawnik klasyczny. Prawnikiem 2.0 zapewne nazywałby się każdy mecenas, który wykorzystywał podczas pracy żarówkę. Po tytuł Prawnika 3.0 chętnie sięgnie każdy, kto umie pisać w Wordzie (i w większości przypadków nic więcej nie umie w nim zrobić). A skoro czwarta rewolucja to cyfryzacja? Może korzystanie z e-maila, lexa i smartphone'a wystarcza? Prawnicy-wyspiarze zapewne odpowiedzieliby: „tak”.

Pod prąd

Prawda jest natomiast taka, że korzystanie z jakiejś technologii nie jest wyznacznikiem tego, czy ktoś jest Prawnikiem 4.0. Nieprawdziwe? Obrazoburcze? A jednak.

Co wybierzesz, mając do wyboru: kontynuowanie rozwiniętej dyskusji w komentarzach w wordzie i zadzwonienie do człowieka z biznesu, żeby zapytać, o co mu chodzi? Większość prawników wybierze Worda. Pomimo tego, że telefon – wynalazek drugiej rewolucji przemysłowej – oszczędziłby wszystkim nerwów, zlikwidowałby niepotrzebną pracę (w postaci nic niewnoszącej pisaniny) i pozwolił zamknąć temat.

Technologia jest tylko narzędziem. Trzeba wiedzieć, **po co** go używać. Prawnicy tej wiedzy zazwyczaj nie mają. Przede wszystkim dlatego, że pracują na swoich wyspach, więc mają mały kontakt z ludźmi; a ludźmi z IT, dla których korzystanie z różnych aplikacji to chleb powszedni – jeszcze mniejszy. Nie jest też wciąż – niestety – standardem tworzenie w firmach zespołów prawnych zajmujących się tematyką IT; kolejna utracona szansa na zaczerpnięcie wiedzy o tym, jak można usprawnić rzeczywistość. A obszar IT to obszar przodujący w wymyślaniu metodyk pracy i zarządzania

projektami, który na dodatek tworzy narzędzia wspomagające realizację takich pomysłów.

Prawnicy żyją więc na swojej wyspie, a na dodatek są omijani przez procesy transformacyjne w naturalny sposób. Każdy zarząd próbuje transformować biznes, a nie jednostki pomocnicze, takie jak departament prawny, podatkowy, zgodności, bezpieczeństwa, zakupów czy rachunkowości. Jest to błąd myślenia wyspiarskiego, ponieważ w najlepszym scenariuszu prowadzi do stworzenia zwinnych jednostek biznesowych, których działania są hamowane przez kule u szyi w postaci tych departamentów, które wciąż są częścią faktycznego procesu biznesowego, ale działają po staremu. Na domiar złego, prawnicy nie pałają chęcią do brania udziału w takich transformacjach, ale jest to – niestety – zrozumiałe. Po pierwsze, ludzie w ogóle nie lubią zmian. Starają się stworzyć sobie jak najwygodniejsze warunki do życia i je utrzymać. Po drugie, bliższa współpraca z ludźmi z biznesu rodzi naturalny strach przed utonięciem w pracy i niekończącymi się nadgodzinami. Bliska współpraca z biznesem przypomina matrioszkę-Hydrę – każde zadane pytanie odkrywa kolejną lalkę, która rodzi kilka nowych pytań. Pytania to wątpliwości, wyjaśnianie wątpliwości to czas (a nad prawnikiem ciągle wiszą dwa dni robocze na załatwienie jednej sprawy), a przecież można by powiedzieć klientowi wewnętrznemu, żeby zadał departamentowi pięć osobnych pytań i to nie na raz, tylko w okresie miesiąca, kiedy będziemy wymieniać się komentarzami w naszym wiernym Wordzie.

Takim zachowaniom sprzyja to, że departamenty prawne nie nauczyły się jeszcze tego, co departamenty IT wiedzą od dawna: pracowników powinno się podzielić na kilka linii wsparcia. Pierwsza linia zajmuje się sprawami najprostszymi, a tylko kiedy napotyka trudniejszy problem, przekazuje go do specjalistów

z linii drugiej. Jeżeli problem jest skomplikowany, może być przekazywany do kolejnych linii ekspertów, którzy potrafią go rozwiązać. Prawnicy zaś często są przydzielani do trudnych projektów, wymagających dużego zaangażowania czasowego i intelektualnego, a równocześnie dostają do załatwienia pomniejsze sprawy: aneksy, pytania albo legislację wewnętrzną. I wtedy rzeczywistość zawęży się do kilku scenariuszy: albo prawnik skupia się na trudnym projekcie, a wszyscy „bracia mniejsi” czekają długo na załatwienie prostej sprawy; albo prawnik „wypycha” proste tematy, a jego szef przydziela mu kolejne (bo akurat ten prawnik ma najmniej zadań) i ważny projekt jest opóźniony przez drobiazgi; albo ważny projekt jest traktowany w stylu klasycznym („gdzie jest word z komentarzami?”) z równie klasyczną skutecznością. Jest jeszcze czwarta opcja: prawnik siedzi po godzinach, żeby się wyrobić, a niedługo potem rzuca pracę, bo ma dość.

Czy zatem wniosek jest taki, że jedynym Prawnikiem 4.0 może być manager, który zorganizuje pracę prawników w nowoczesny sposób i narzuci im korzystanie z aplikacji, które porządkują pracę i dostarczają informacji zarządczej?

Zdecydowanie nie. Postawa managera jest kluczowa, jeżeli chcemy szeroko wykorzystać zdobycze trzeciej i czwartej rewolucji przemysłowej. W końcu to manager kształtuje kulturę pracy, ustala jakie zachowania są premiowane, a jakie nie, i to on ma moc wdrożenia odpowiednich rozwiązań IT w departamencie. Ale Prawnik 4.0 to taki prawnik, który rozumie, że trzeba działać odolnie, żeby cokolwiek zmienić i że habitat nie istnieje. To prawnik, który wychodzi poza formalne procedury w organizacji (i prawdę mówiąc, dwa dni robocze na odpowiedź to coś, czym przejmując się najmniej), rozmawia z ludźmi, żeby zrozumieć, **po co** ma coś zrobić i pracuje tak, żeby pomóc zrealizować cel biznesowy. To wymaga wyjścia ze strefy komfortu: zajmowania konkretnego

stanowiska, brania odpowiedzialności za wydawane opinie, pracowania blisko z ludźmi i sięgania po narzędzia, które z natury (skreślić; zastąpić: z przyzwyczajenia) są prawnikom obce: tabelki, rysunki czy pisanie w punktach, zamiast w zdaniach podrzędnie złożonych. Sięganie po bardziej zaawansowane zdobycze nowych technologii to naturalny (nie skreślać) krok po wejściu na mentalny poziom 4.0.

Reality check

A jak wygląda korzystanie przez prawników wewnętrznych z rozwiązań IT w praktyce?

Większość departamentów prawnych wciąż działa na podstawie maila – ktoś wysyła pytanie i albo szef je przydzieli, albo ktoś sam się nim zajmie. Aplikacje informatyzujące obsługę prawną są w Polsce rzadkością, a nawet jeżeli istnieją, to nieczęsto uwzględniają potrzeby klientów wewnętrznych; są tworzone dla prawników i ich wyobrażeń o swojej roli w organizacji. Jeżeli taka aplikacja to znane rozwiązanie rynkowe, dostosowywane przez lata do obsługi różnych *workflowów*, to przynajmniej sama aplikacja może wymuszać dobre praktyki pracy. Jeżeli – o zgrozo – aplikacja była tworzona specjalnie na potrzeby konkretnego działu prawnego, można spodziewać się nieprzystającego do rzeczywistości systemu, który będzie trzeba poprawiać latami. Możemy się jednak pocieszać, że nawet w jednym z zagranicznych banków próby budowania takiego systemu na własne potrzeby zajęły kilka lat, kosztowały kilka milionów euro, a efektem było rozwiązanie wymagające od prawników ręcznego przenoszenia maili do odrębnej aplikacji, żeby umożliwić innym prawnikom zobaczenie, co robią koledzy. Byłabym ostrożna w zakładaniu się, że projekt się zakończył.

Z drugiej strony – lepszy jakikolwiek system, który pozwala skanalizować pytania do prawników i odpowiedzi od nich niż praktyka obsługi prawnej, która istniała w jednym z większych polskich banków jeszcze dwa lata temu. Opinie (czyli odpowiedzi na każde, nawet proste pytanie) były drukowane i podpisywane przez radców prawnych, a pytający dostawał tylko skan takiej opinii. Żadnych maili, żadnej możliwości wyszukiwania treści; godność zawodu musiała zostać zachowana. Podobno od tego czasu coś się jednak w tej instytucji zmieniło (kadrowo również).

Analfabetyzm technologiczny przybiera też czasem bardziej prozaiczne formy: tu ktoś nie umie rozłączyć się z rozmowy na skype; tam nie wie, co zrobić, kiedy ludzie piszą do niego na czacie („coś mi miga”); miłośnicy komentarzy lubią pisać w Wordzie „prosimy o usunięcie tego zdania”, zamiast włączyć tryb zmian i samodzielnie je wykreślić; a sędzia prosi, żeby napisać jej pustego maila, bo tak będzie jej łatwiej do mnie napisać, chociaż już ze mną wielokrotnie korespondowała (no dobrze, to ostatnie było 10 lat temu; teraz musi być już lepiej, prawda?²). Nawet prawnik ze znanej kancelarii zajmującej się tematyką IT podczas zdalnych negocjacji potrafi wyświetlać przez przerwę kawową zawartość całej swojej skrzynki mailowej i na żywo pisać maile w innych sprawach (cóż, może stwierdzenie, które wygłosił podczas negocjacji z kontrahentem swojego klienta, że nie zna się na programach komputerowych, było prawdziwe).

2 Chociaż niekoniecznie. Znam też przypadek sędzi, która nie posiadała w ogóle adresu e-mail, a wszystkie orzeczenia pisała ręcznie (potem przepisywali je na komputerze asystenci). W tym przypadku na pewno jest lepiej, bo niedawno przeszła na emeryturę.

Darwinizm 4.0

Czy prawnicy wewnętrzni są więc gotowi na rewolucję 4.0? Sądzę, że nie. Większość chętnie pozostałaby na etapie drugiej rewolucji przemysłowej i mentalnej bezludnej wyspy, z obawy przed zmianami, jakie niesie świat zewnętrzny. Są już jednak tacy (i to bez względu na wiek), którzy naturalnie stali się częścią najnowszej rewolucji i sięgają po jej dobrodziejstwa. To krople, które drążą skały na wyspach Parku Jurajskiego.

Dołączenie do grona tych kropli wymaga podjęcia jednego większego i jednego mniejszego wysiłku. Większy i trudniejszy to zmiana nastawienia i przełamanie starych przyzwyczajeń. Mniejszy i prostszy to zrozumienie potrzeb, które chce się zaspokoić, a następnie zrozumienie działania technologii. Nie jest to stwierdzenie odkrywcze, ale w praktyce najczęściej zaniedbywane i będące przyczyną porażek wdrożeń systemów IT. Technologie mają pomagać **w rozwiązywaniu określonych problemów**. Droga do stanu świadomości 4.0 nie jest więc zachłysłnięcie się blockchainem, pęd do analizy statusu ontologicznego reguł narzucanych przez programy komputerowe (tzw. zjawisko *rule of code*) albo korzystanie ze sztucznej inteligencji zamiast własnej. To są zjawiska, których istotę Prawnik 4.0 powinien **rozumieć**. Ale powinien też rozumieć i wiedzieć, jak zrobić tabelkę w excelu, narysować proces biznesowy lub jak obsłużyć aplikację typu *white board*³. A przede wszystkim – powinien rozumieć, kiedy jakie rozwiązanie zastosować.

3 Z angielskiego „biała tablica”. Tego typu aplikacje rzeczywiście są substytutem białej tablicy, na której można przyklejać wirtualne karteczki z tekstem, rysować i wykorzystywać aplikację do równoczesnej „burzy mózgów” wielu osób. Przykładem popularnej aplikacji tego typu jest Miro.

Świat 4.0 to świat nieustających zmian, który wymaga ciągłego dostosowywania się do nowych warunków. Ci, którzy tego nie rozumieją i nie umieją, nie będą potrzebni – to naturalna kolej ewolucji. A kiedy ewolucja spotyka rewolucję, może okazać się, że dobór naturalny dokona się znacznie szybciej niż jakkolwiek mieszkańców wyspy był w stanie to sobie wyobrazić.

Prawnik publiczny w cyfrowej erze

Oksymoron czy nieunikniona przyszłość?

Prawnicy publiczni, tj. zatrudnieni w administracji publicznej i w samorządowej, na nudę lub brak satysfakcji zawodowej z zajmowania się sprawami publicznymi narzekać z całą pewnością nie mogą. Zadowoleniu zawodowemu towarzyszy jednak frustracja z biurokracji, przeładowane szafy i archiwa oraz ogromna manualność pracy, która kradnie cenny czas.



Katarzyna Seweryniak

Radca prawny z wieloletnim doświadczeniem menedżerskim w Urzędzie Komisji Nadzoru Finansowego. Ekspert w obszarze regulacji rynku finansowego, współautor wielu regulacji i praktyki stosowania. Inicjatorka i zarządzająca wielu interdyscyplinarnych i międzysektorowych projektów regulacyjnych i wdrożeniowych, w tym projektu Cyfrowej Transformacji Postępowań Administracyjnych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego „E-postępowania”. Członek międzynarodowych grup eksperckich przy European Banking Authority. Prywatnie pasjonatka fantastyki i świata nauki, w szczególności ekonomii behawioralnej, neuronauki i profilowania kryminalnego.

Rejs po (nie)spokojnych wodach codzienności urzędniczej...

Ja w ogóle nie lubię chodzić do kina. A szczególnie nie chodzę na filmy polskie w ogóle... Nudzi mnie to po prostu... Zagraniczny to owszem. Pójdę sobie. Bo fajne są filmy zagraniczne. A w filmie polskim proszę pana to jest tak: nuda... nic się nie dzieje proszę pana. Nic. W ogóle brak akcji jest. Aż dziw bierze, że nie wzorują się na zagranicznych. Proszę pana

– tak oto w kultowym filmie „Rejs” reżyserii Marka Piwowskiego inżynier Mamoń (Zdzisław Maklakiewicz) charakteryzował polską kinematografię.

Podobne zarzuty nierzadko padają wobec pracy urzędników-prawników. Stereotyp urzędnika to człowiek smutny, piszący niezrozumiałe, skomplikowane, upstrzone szeregiem paragrafów, a przez to groźnie brzmiące pisma. Jest nudnym, powolnym nieznającym realiów i nadmiernie formalistycznym biurokratą. Nieprzychylny jakimkolwiek pomysłom klientów, szczególnie tym innowacyjnym, których pewnie nie rozumie lub po prostu ich zazdrości. Obraz ten jest często przeciwstawiany ideałowi komercyjnego prawnika, który najlepiej rozumie bolączki klientów, lub urzędnika zagranicznego, potrafiącego rozwiązać ludzkie problemy czasami nawet wbrew obowiązującym, sztywnym procedurom, ponieważ kieruje się czystą empatią. Pracę w urzędzie wybierają zaś ci spośród prawników, którzy oczekują wyłącznie stabilizacji zatrudnienia i spokojnej pracy, a nie wyzwań i emocji zawodowych.

Nic bardziej mylnego. Perspektywa prawnika zatrudnionego w administracji publicznej czy samorządowej jest zgoła odmienna. Zwłaszcza w ciągu ostatnich kilku lat wielokrotnie słyszałam

od kolegów przychodzących z tzw. biznesu, że nigdy tak ciężko nie pracowali jak w urzędzie. W biznesie zajmowali się bardziej wycinkową, specjalistyczną pracą, pracowali na wzorcach, a reprezentowanie sprecyzowanego interesu klienta również było pewnym ułatwieniem, gdyż wiedzieli, jaki jest ich cel i oczekiwania klienta. Tymczasem w urzędzie (w przypadku autora: nadzorze finansowym) zetknęli się z szerszym spektrum wieloaspektowych spraw ze złożonymi i ciekawymi stanami faktycznymi. Głębszy sens pracy nadaje także publiczny wymiar wykonywanych zadań. Problemem jest za to nadmiar tematów, nieustanna presja na jak najszybsze załatwienie spraw i oczekiwania klientów (tak wewnętrznych jak zewnętrznych), że ich sprawa zostanie potraktowana w pierwszej kolejności, z należytą pieczołowitością i zaangażowaniem w pomysł lub rozwiązanie problemu klienta oraz przy najwyższych kompetencjach urzędu. I takich spraw są tysiące... Prawnicy publiczni, tj. zatrudnieni w administracji publicznej i w samorządowej, na nudę lub brak satysfakcji zawodowej z zajmowania się sprawami publicznymi narzekać z całą pewnością nie mogą. Zadowoleniu zawodowemu towarzyszy jednak frustracja z biurokracji, przeładowane szafy i archiwa oraz ogromna manualność pracy, która kradnie cenny czas.

Co musi się więc zdarzyć, aby prawnik publiczny przeistoczył się z tkwiącego nad piętrzącym się stosem papierów urzędnika, przepisującego treść papierowych dokumentów do komputera lub przeszukującego ręcznie tony kart w celu wyłuskania pożądanej informacji, w urzędnika nowoczesnego, który w pełni korzysta z owoców cyfryzacji i koncentruje się na sednie problemu? Jakimi atrybutami powinien charakteryzować się publiczny prawnik cyfrowej przyszłości, aby sprawnie dostarczyć oczekiwaną wartość klientowi?

Wyzwania prawnika publicznego

Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba zrozumieć, na czym polega praca prawnika publicznego, jakiego rodzaju zadania ma do wykonania i w jakich funkcjonuje uwarunkowaniach. Prawnik zatrudniony w urzędzie ma w pewnym sensie podwójnego klienta. Reprezentowanie i chronienie interesu publicznego scharakteryzowanego we właściwych aktach prawnych przybiera zwykle formę obsługi klienta zewnętrznego, np. wydawanie decyzji administracyjnych (licencji, koncesji, zezwoleń, zgód), zaświadczeń, stanowisk i interpretacji urzędowych. Aktywność urzędnicza kreuje prawa i obowiązki obywateli, często decyduje o kształcie modelu biznesowego przedsiębiorców i zwykle o wielkości angażowanych środków finansowych.

Jeśli uświadomimy sobie, że każda stanowcza reakcja urzędnika wywołuje skutki w prywatnej lub biznesowej strefie klienta zewnętrznego, to uprawnienia i możliwości prawnika urzędnika są jak bondowska licencja na zabijanie, od której zależą dalsze losy pomysłu biznesowego lub prywatnego konkretnych osób. A jak powiedział M w filmie *Spectre* „**licencja na zabijanie – to także licencja na NIE zabijanie**”, o której to odpowiedzialności przede wszystkim powinien pamiętać każdy urzędnik.

Wielu prawników w administracji publicznej pełni także funkcje menedżerskie. Typowe wyzwania związane z tym rodzajem odpowiedzialności to ograniczoność zasobów, zarządzanie strumieniami postępowań administracyjnych, priorytetyzacja spraw, dbanie o terminowość, podnoszenie efektywności pracy, kontrola jakości i zgodności, nieustanne doskonalenie kompetencji i warsztatu własnego oraz zespołu.

Sprawność i skuteczność radzenia sobie w trudnych misjach szpiegowskich zapewniały agentowi 007 Jej Królewskiej Mości wszechstronne wyszkolenie i... technologia przekazana przez Q. A co może znaczyć cyfrowa transformacja dla realizacji działań publicznego prawnika?

Uwolnij swój umysł, Neo..., czyli czas na TechPrawnika w administracji publicznej

Jesteśmy niewątpliwie świadkami totalnej zmiany sposobu myślenia o prawie. Pod wpływem nowych możliwości technologicznych zmieni się z czasem zarówno sposób tworzenia prawa, jak i jego interpretacji, zaś proces podejmowania decyzji zostanie istotnie wsparty (lub nawet zastąpiony) inteligentnymi, samouczącymi się algorytmami. Oczywiście proces ten będzie kilkietapowy i rozłożony w czasie, ale szeroko pojęta cyfryzacja postępuje dynamicznie i zmieni model działania prawnika, także w administracji publicznej.

Możliwość zautomatyzowanego korzystania z dużych zasobów danych (Big Data) oraz narzędzia pozwalające na bardziej efektywne zarządzanie strumieniem spraw, w tym priorytetyzowanie, standaryzowanie procesów i wreszcie zaprzęgnięcie sztucznej inteligencji do podejmowania decyzji nie jest światem Matrixa, lecz rzeczywistością, która czeka prawnika przyszłości. **Co może przynieść prawnikowi publicznemu cyfrowa rewolucja? Jak zmieni się rola prawnika publicznego? Czy administracja publiczna jest dobrym miejscem na ciekawą karierę dla nowoczesnego prawnika innowatora?**

Pytanie o rolę prawnika publicznego w przyszłości cyfrowej jest w istocie pytaniem o przyszłość administracji publicznej, która

zwykle niedostatecznie dofinansowana nie jest pierwszym, naturalnie nasuwającym się wyborem osoby poszukującej innowacji informatycznych czy nowych technologii jak np. sztuczna inteligencja.

Jednak już obecna dostępność narzędzi informatycznych pozwala publicznemu prawnikowi wdrażać się w wymagania nowej, cyfrowej rzeczywistości. Korzystając w sposób pogłębiony z powszechnie używanych, często bezpłatnych funkcjonalności i aplikacji można ćwiczyć i doskonalić komunikatywność prawniczego przekazu np. poprzez jego **strukturyzację i wizualizację**. Jedyne ograniczenia tkwią w mentalności urzędników, wśród których wciąż jest spora rzesza osób uważających, że ilość stron opinii prawnej lub uzasadnienia decyzji administracyjnej, gęsto wypełnionych tekstem, przekłada się na wiarygodność i powagę wykonanej pracy w stopniu większym niż merytoryczna zawartość. Tymczasem zwięzłość, czytelność i atrakcyjność przekazu jest bardziej pożądana w dzisiejszym natłoku informacyjnym i stanowi o wartości pracy prawnika.

E-postępowania, czyli **cyfryzacja postępowań administracyjnych**, są w zasięgu ręki. Skoro mamy podpis elektroniczny, posługujemy się komputerami, mailami, mamy dostęp do sieci, a społeczeństwo w coraz większym stopniu korzysta z ePUAP-u, e-PIT, innych formularzy elektronicznych, interaktywnych itd, to niewiele już trzeba, aby połączyć umiejętności z narzędziami i przetransformować tradycyjne, papierowe postępowanie administracyjne w tryb e-postępowania.

Big data – technologia przetwarzania i selekcji informacji w dużych zbiorach danych umożliwi prawnikom administracji publicznej podejmowanie bardziej świadomych, kompleksowych i wnikliwych decyzji. Projektowanie architektury hurtowni danych jest

oczywiście domeną informatyków, ale współpraca z prawnikiem znającym system i później zasilającym go oraz korzystającym z niego jest nie do przecenienia.

Standaryzacja wytwarzanej dokumentacji – jest pierwszym, ważnym krokiem w modelowaniu, a następnie optymalizacji procesów prawnych jak np. postępowania administracyjne, czy innych powtarzających się czynności urzędniczych. Pisząc o standaryzacji nie mam na myśli nieuporządkowanego zabiegu kopiowania i składania różnych fragmentów w urzędowe stanowisko pisemne. To przemyślany i metodycznie uporządkowany proces opracowania poszczególnych czynności składających się na całościowe, ukierunkowane działanie. Standaryzacja umożliwia obiektywne badanie i obserwację odchyłeń oraz rozbieżności od wzorca. Upraszcza pracę rutynową, a tym samym uwalnia czas na zajmowanie się esencją pracy prawniczej, czyli analizą i tworzeniem rozwiązań problemów prawnych. Tylko doświadczony prawnik, rozumiejący proces w całości będzie umiał zaproponować wartościowy merytorycznie standard.

Automatyzacja i zastosowanie technologii AI (sztucznej inteligencji) – procesy prawne, takie jak postępowania administracyjne, dają ogromne możliwości automatyzacji. Systemy sztucznej inteligencji umożliwiają przy użyciu technologii NLP (*natural language processing*) i uczenia maszynowego (*machine learning*) automatyzację i algorytmizację procesów predykcji decyzji. Znany jest estoński pilotażowy model elektronicznego sędziego w sprawach nakazowych (uproszczonych). W Stanach Zjednoczonych również testowane są algorytmy wspomagające procesy decyzyjne, oparte na modelach uczenia maszynowego, które już w 80–90% trafności przewidują wyniki orzeczeń sądowych. Obecnie dotyczy to głównie nieskomplikowanych spraw, załatwianych niemal rutynowo. W miarę dojrzewania sztucznej

inteligencji, a w szczególności przetwarzania języka naturalnego, nastąpi odblokowanie naprawdę ogromnych możliwości transformacji prawa i sposobu interpretacji. Rola prawników w tym procesie na początek będzie obejmować **zasilanie systemu odpowiednio przygotowanymi informacjami, w tym wzorcami rozstrzygnięć**, które będą stanowić zbiór danych wyjściowych dla algorytmu. Algorytm (jego parametry) będą wymagały także **walidowania** przez m.in. prawnika, którego kolejnym zadaniem będzie także (przynajmniej przez jakiś czas) **zatwierdzanie wyników** analizy systemów opartych na sztucznej inteligencji, czyli ostateczne podejmowanie decyzji.

Dlatego nie należy obawiać się, że technologia AI zastąpi prawnika. To dobrze, że uwolni prawnika od spraw rutynowych, których standard jest wypracowany i jasny. Pozwoli to zwiększyć efektywność administracji publicznej, a posługując się językiem militarnym: przerzucić siły na bardziej wymagające odcinki walki ze złożoną rzeczywistością prawną. Jak ten czas wykorzystamy, zależy od nas samych, ale zakładam, że nie kończymy studiów prawniczych, aby „klepać” powtarzalne czynności. Bądźmy bliżej klienta, wykorzystajmy uwolnione „prawnicze moce” do lepszego zrozumienia jego potrzeb. Po prostu skoncentrujmy się na autentycznym i esencjonalnym realizowaniu publicznej służby.

Przebudzenie prawniczej mocy...

W naturalny sposób część prawników nie nadąży mentalnie za zmianą, jak to zwykle bywa przy dynamicznym postępie technologicznym. Historia jest bogata w takie sytuacje. Rewolucja przemysłowa spowodowała załamanie wytwórczości rzemieślniczej zorganizowanej na zasadzie cechów rzemieślniczych. Wynalezienie narkozy i wprowadzenie standardów antyseptyki z jednej strony

stworzyły podwaliny do błyskawicznego rozwoju chirurgii, z drugiej – część z ówczesnych autorytetów chirurgii odrzuciło nowe metody, skazując się na środowiskowe wyalienowanie i przedwczesną emeryturę. Dlatego zawczasu warto zadbać o rozwój odpowiednich kompetencji, aby nie wypaść z obiegu.

Wdrożenie nowej technologii w administracji publicznej pozwoli na odciążenie prawników urzędników z nudnych, rutynowych czynności, jak przepisywanie dokumentów, a nawet sporządzanie części standardowych pism. Zwłaszcza technologia sztucznej inteligencji ostatecznie poszerzy rolę prawnika, który przestanie skupiać się na wąskim wycinku swojej pracy, lecz uzyska większą przestrzeń do głębszego zaangażowania się w zadania w wymiarze bardziej strategicznym i kompleksowym.

Jakie więc cechy pomogą prawnikowi publicznemu w przyszłości sprostać wyzwaniom cyfrowej rewolucji? Za najważniejsze uważam pięć umiejętności i atrybutów:

- interdyscyplinarność,
- ciekawość,
- adaptowalność,
- niestereotypowe myślenie,
- determinację i wytrwałość.

Interdyscyplinarne myślenie będzie podstawą budowania mostów z ekspertami innych dziedzin naukowych i zawodowych. To cenna perspektywa definiująca zdolność czerpania z wielu dyscyplin i stosowania ich w obszarze prawnym, w sposób, który nada nowe znaczenie tradycyjnym pojęciom. Ponieważ publiczny prawnik przyszłości jest czymś więcej niż prawnikiem.

To ekspert sprawnie poruszający się w kilku specjalnościach, bardziej wszechstronny, a przez to lepiej rozumiejący potrzeby klienta. Prawnik innowacyjny to też prawnik ciekawy. **Ciekawość**, otwartość na nowe pomysły i kreatywność popychają do eksperymentowania, co jest warunkiem koniecznym wszelkiego postępu. **Umiejętność dostosowania się** zwłaszcza do nowych oczekiwań klientów będzie istotną szansą na tworzenie wartości dla klienta i tym samym zagwarantuje atrakcyjność wobec pracodawcy. Jako dwie ostatnie ważne cechy wskazałam **nieszablonowe myślenie** oraz **determinację i wytrwałość**, co może wydawać się dość trywialnym wyborem. Jednak w administracji publicznej, cechującej się mimo wszystko dość istotnymi ograniczeniami o charakterze strukturalnym, jak niedofinansowanie, charakterystyczna inercja czy biurokracja – upór i nieszablonowe myślenie będą ogromnymi atutami w walce o lepszą, cyfrową przyszłość i mogą przeważyć szalę zwycięstwa. Jak bowiem celnie zauważyła Maria Curie-Skłodowska: „**w każdej epoce można mieć życie interesujące i użyteczne, a o to głównie chodzi, aby go nie zmarnować i móc sobie powiedzieć: Jak tylko mogłem**”.

AGNIESZKA OLEKSYN-WAJDA

Prawnik przyszłości

lider zrównoważonego rozwoju

Celem zachodzącej już w świecie transformacji jest nie tylko ochrona klimatu czy środowiska, ale także ukształtowanie się sprawiedliwych i dostatnich społeczeństw, których gospodarka będzie nowoczesna, zasobooszczędna i konkurencyjna.



Agnieszka Oleksyn-Wajda

Dyrektor Instytutu Zrównoważonego Rozwoju na Uczelni Łazarskiego. Współtwórca i kierownik Akademii Biznesu i Prawa w Sektorze Mody. Twórca i kierownik studiów podyplomowych Prawo Ochrony Środowiska oraz studiów podyplomowych Prawo w Biznesie Nowych Technologii na Uczelni Łazarskiego. Radca prawny z kilkunastoletnim doświadczeniem w doradztwie w ramach KPMG. Obecnie Of counsel w Kancelarii ROA Rasiewicz Oleksyn & Associates. Członek grupy roboczej *Working Group 6 Promoting broader climate action* z ramienia Uczelni Łazarskiego jako organizacji wspierającej Fashion Climate Charter. Członek Rady Nadzorczej Związku Przedsiębiorców Przemysłu Mody Lewiatan oraz członek Sektorowej Rady ds. Kompetencji Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów. Członek Komitetu CSR we Francusko-Polskiej Izbie Gospodarczej (CCIFP). Członek Rady ds. Zielonej Transformacji w Konfederacji Lewiatan. Członek Grupy ds. Zrównoważonego Rozwoju, *Waste/circular economy* w ramach Retail Institute. Autorka części raportu opracowanego przez KPMG „Rynek mody w Polsce” 2018 w zakresie edukacji w branży mody oraz „Rynek mody w Polsce” 2019 w zakresie wpływu branży mody na środowisko naturalne. Organizatorka konferencji Fashion Economy, platformy łączącej biznes oraz edukację z administracją centralną.

Gospodarka w wymiarze globalnym stoi obecnie u progu zmian, które mają nadać jej charakter zrównoważony i niskoemisyjny.

Transformacja w kierunku zrównoważonego rozwoju jest procesem gospodarczym, społecznym i środowiskowym, rozpiętym na najbliższe pokolenia. Dokonanie takiego przeobrażenia wymaga szerokiej mobilizacji świata polityki, przedsiębiorców, społeczeństw, a także głębokich zmian w systemach prawnych, obejmujących wszelkie działania mające bezpośredni lub pośredni wpływ na środowisko, klimat, zdrowie, dobrostan ludzi czy stan zasobów naturalnych. Celem zachodzącej już w świecie transformacji jest nie tylko ochrona klimatu czy środowiska, ale także ukształtowanie się sprawiedliwych i dostatnich społeczeństw, których gospodarka będzie nowoczesna, zasobooszczędna i konkurencyjna.

Zapoczątkowany proces przechodzenia na model zrównoważonego rozwoju odbywa się na płaszczyznach międzynarodowych, krajowych, lokalnych i wymagał będzie wkładu ze strony różnych tzw. „udziałowców”, w tym administracji publicznej, biznesu, organizacji pozarządowych i zwykłych obywateli. Nie ulega wątpliwości, że proces zmiany dotychczasowego modelu rozwoju nie będzie sprawnie przebiegał bez profesjonalnego wsparcia, w tym – prawnego.

Geneza koncepcji zrównoważonego rozwoju

Pojęcie „zrównoważony rozwój” pojawiło się w 1968 r. podczas obrad Międzynarodowej Konferencji Ekspertów Naukowych UNESCO, poświęconej wzajemnym powiązaniom środowiska i rozwoju. W tzw. Deklaracji Sztokholmskiej z 1972 r. podkreślono potrzebę prowadzenia racjonalnej gospodarki zasobami oraz

planowanie, które stanowi narzędzie godzenia potrzeb rozwoju z potrzebami ochrony i ulepszania środowiska. Ważnym wydarzeniem na drodze rozwoju koncepcji zrównoważonego rozwoju było powołanie w 1983 r. Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju pod egidą ONZ. Przełomowym w kształtowaniu pojęcia „zrównoważony rozwój” było przedstawienie przez wspomnianą Komisję w 1987 r. definicji zrównoważonego rozwoju w Raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju ONZ pt. „Nasza Wspólna Przyszłość” (tzw. Raport Brundtland). Zgodnie z raportem zrównoważony rozwój został zdefiniowany jako „rozwój, który odpowiada potrzebom teraźniejszości, bez uszczerbku dla zdolności przyszłych pokoleń do zaspokojenia ich własnych potrzeb”. Kolejnym kamieniem milowym w rozwoju pojęcia zrównoważonego rozwoju była Deklaracja w sprawie środowiska i rozwoju (zwana również Kartą Ziemi) oraz Globalny program działań – Agenda 21 przyjęte podczas tzw. Pierwszego Szczytu Ziemi w 1992 r. W 2000 r. miał miejsce tzw. Szczyt Milenijny, na którym podpisano Deklarację Milenijną Narodów Zjednoczonych, według której zasoby naturalne powinny być chronione w sposób przeczorny i zgodny z założeniami zrównoważonego rozwoju, a wzorce produkcji i konsumpcji powinny być zmienione w imię lepszej przyszłości dla następnych pokoleń. Deklaracja „Przyszłość, jaką chcemy mieć” z 2012 r. przyjęta podczas Światowego Szczytu w Rio de Janeiro definiuje zrównoważony rozwój jako „rozwój, który zapewnia zaspokojenie potrzeb obecnych pokoleń, nie przekreśla możliwości zaspokojenia potrzeb pokoleń następnych”.

W 2015 r. podczas Szczytu Zrównoważonego Rozwoju została przyjęta Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju, tzw. Agenda 2030. Nowa Agenda zawierająca 17 globalnych celów oraz 169 powiązanych z nimi zadań ma historyczne wręcz znaczenie. Zgodnie z Preambułą Agenda 2030 jest planem działań na rzecz ludzi, planety i dobrobytu. Cele Zrównoważonego Rozwoju,

zgodnie z Preambułą, a także powiązane z nimi zadania są współzależne i niepodzielne oraz zapewniają równowagę pomiędzy trzema aspektami zrównoważonego rozwoju – gospodarczym, społecznym i środowiskowym. Agenda ma zostać w pełni wdrożona do 2030 r. Co istotne, cele i zadania zawarte w Agendzie 2030 są wynikiem prowadzonych przez ponad dwa lata intensywnych konsultacji społecznych i zaangażowania społeczeństwa obywatelskiego oraz innych zainteresowanych podmiotów na całym świecie. Agenda 2030 bardzo mocno podkreśla prawa i godność człowieka, praworządność, sprawiedliwość, równość oraz brak dyskryminacji. Istotnym jest wzrost gospodarczy oparty o wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji, a wykorzystanie zasobów naturalnych – od powietrza po glebę, od rzek, jezior i formacji wodonośnych po morza i oceany – ma charakter zrównoważony.

Agenda 2030 zapewnia równowagę pomiędzy rozwojem gospodarczym, społecznym i środowiskiem.

Zrównoważony rozwój w Unii Europejskiej

Termin „zrównoważony rozwój” pojawił się zarówno w Traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE) jak i Traktacie o Unii Europejskiej (TUE), które stanowią fundament prawny Unii Europejskiej, jednakże żaden z tych traktatów nie zawiera definicji tego pojęcia. W praktyce instytucje Unii Europejskiej polegają na definicji przyjętej w Raporcie Brundtland.

Zrównoważony rozwój wymieniony jest w preambule do TUE jako jeden z jego głównych celów UE. Tamże strony traktatu wyraziły „mocną wolę popierania postępu gospodarczego i społecznego swych narodów poprzez urzeczywistnianie rynku wewnętrznego

oraz umacniania spójności i ochrony środowiska przy uwzględnianiu zasady zrównoważonego rozwoju (...). Z kolei w art. 3 ust. 3 TUE strony postanowiły, że Unia „działa na rzecz trwałego rozwoju Europy, którego podstawą jest zrównoważony wzrost gospodarczy oraz stabilność cen, społeczna gospodarka rynkowa o wysokiej konkurencyjności zmierzająca do pełnego zatrudnienia i postępu społecznego oraz wysoki poziom ochrony i poprawy jakości środowiska”. Mocne i jasne zobowiązanie odnośnie stosowania zrównoważonego rozwoju w praktyce zawarto w art. 11 TFUE: „przy ustalaniu i realizacji polityk i działań Unii, w szczególności w celu wspierania zrównoważonego rozwoju, muszą być brane pod uwagę wymogi ochrony środowiska”. Zobowiązanie to zostało spełnione wielokrotnie przy okazji uchwalania różnego rodzaju pochodnych aktów prawa unijnego, np. rozporządzeń czy dyrektyw.

W 2009 r. został wydany przez Komisję Europejską Komunikat – Przegląd strategii Unii Europejskiej na rzecz zrównoważonego rozwoju 2009 r., zgodnie z którym zrównoważony rozwój jest nadzędnym długoterminowym celem Unii Europejskiej.

Rok 2010 był z punktu widzenia wdrażania i egzekucji zasady zrównoważonego rozwoju przełomowy w Unii Europejskiej. Został wtedy wydany Komunikat Komisji Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Zrównoważony rozwój, zgodnie ze strategią Europa 2020, oznacza budowanie zrównoważonej i konkurencyjnej gospodarki efektywnie korzystającej z zasobów, wykorzystując do tego pierwszoplanową pozycję Europy w wyścigu do nowych procesów i technologii, w tym technologii przyjaznych środowisku. Takie podejście miało zapobiec degradacji środowiska, utracie bioróżnorodności i niezrównoważonemu wykorzystywaniu zasobów.



Kolejnym krokiem milowym w regulacjach Unii Europejskiej jest Komunikat Komisji z 2016 r. tzw. Strategia zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z tym dokumentem, istotą zrównoważonego rozwoju jest godne życie dla wszystkich Ziemi, na które składają się dobrobyt i wydajna gospodarka, pokojowe społeczeństwa, włączenie społeczne i odpowiedzialność za środowisko.

Najnowszym programem i strategią europejską jest tzw. Europejski Zielony Ład opublikowany w postaci Komunikatu Komisji Europejskiej. Strategia ta stawia czoła wyzwaniom związanym z klimatem i środowiskiem. Zgodnie z preambułą do Komunikatu:

Atmosfera się ociepla, a klimat zmienia się z każdym rokiem. Milionowi z ośmiu milionów gatunków na naszej planecie grozi wyginięcie. Lasy i oceany są zanieczyszczane i niszczone. Odpowiedzią na te wyzwania jest właśnie Europejski Zielony Ład. Jest to nowa strategia wzrostu, której celem jest przekształcenie UE w sprawiedliwe i dostatnie społeczeństwo, z nowoczesną, zasobooszczędną i konkurencyjną gospodarką, w której nie będzie emisji netto gazów cieplarnianych w 2050 r. I gdzie wzrost gospodarczy jest oddzielony od wykorzystania zasobów.

Zielony Ład jest integralną częścią strategii Komisji Europejskiej mającej na celu wdrożenie Agendy ONZ 2030 i celów zrównoważonego rozwoju.

W obecnej chwili trwają końcowe prace Komisji Europejskiej nad projektem ósmego unijnego programu działań w zakresie środowiska do 2030 r. (*General Union Environment Action Programme to 2030*)¹. Tego typu dokumenty, z których pierwszy został przyjęty w 1970 r., stanowią podstawowe wytyczne dla rozwoju polityki ekologicznej Unii Europejskiej. Po zakończeniu prac przez Komisję i po przejściu zwykłej ścieżki legislacyjnej (art. 192.3 TFUE), program działań zostanie przyjęty przez Parlament Europejski i Radę w postaci decyzji. Nadrzędnym celem 8. programu działań jest przyspieszenie transformacji Unii Europejskiej na model gospodarki neutralnej dla klimatu, surowcowo wydajnej, cyrkularnej, osiągającej jednocześnie cele Agendy 2030 (NZ) i zawarte w niej cele zrównoważonego rozwoju, a także środowiskowe i klimatyczne cele Europejskiego Zielonego Ładu. Mimo że z tytułu dokumentu można by wnosić, że horyzont czasowy dla przewidzianych w nim działań ekologicznych kończy się na 2030 r., to faktycznie, jak wynika z art. 2 projektu (*priority objectives*), jego długoterminowym celem jest rok 2050 znany z innych dokumentów jako rok osiągnięcia neutralności klimatycznej. Do tego czasu gospodarka powinna być po transformacji i być zgodna z wymogami zrównoważonego rozwoju.

Zrównoważony rozwój w polskim prawie

Do polskiego porządku prawnego zasada zrównoważonego rozwoju została wprowadzona w 1997 r., jako norma konstytucyjna. Art. 5 Konstytucji RP stanowi:

Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju.

Konstytucja nie definiuje pojęcia zrównoważonego rozwoju. Rozumienie zasady zrównoważonego rozwoju zostało przybliżone w ustawie z 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska Zgodnie z jej art. 3 pkt 50 jest to

taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń.

ESG (środowisko, społeczna odpowiedzialność i ład korporacyjny)

Kluczową rolę w kontekście transformacji na zrównoważoną i niskoemisyjną gospodarkę odgrywa system finansowy. Komisja Europejska wydała Komunikat w sprawie finansowania zrównoważonego wzrostu gospodarczego COM(2018) 97 mający zapewnić stabilność systemu finansowego i wspierać większą przejrzystość oraz podejście długoterminowe w gospodarce. Zrównoważone finansowanie oparte jest m.in. na wzmocnieniu stabilności finansowej przez włączenie czynników z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego (ESG) do procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Jednocześnie, Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje COM(2018) 353 nakłada na uczestników rynku obowiązek realizacji celów środowiskowych i zrównoważonego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej. W uproszczeniu – konsekwencją regulacji będzie otrzymywanie finansowania na preferencyjnych warunkach przez tych przedsiębiorców, którzy prowadzić będą biznes w sposób zrównoważony środowiskowo. W efekcie, każdy przedsiębiorca będzie mobilizowany do podejmowania prośrodowiskowych oraz proklimatycznych decyzji inwestycyjnych w oparciu o wiedzę wyspecjalizowanych ekspertów w tym zakresie.

Prawnik 4.0 dla zrównoważonego rozwoju

Rola ekspertów, również prawników, w zakresie zrównoważonego rozwoju, w tym osiągnięcia celów klimatycznych może okazać się kluczowa dla każdego uczestnika rynku.

To właśnie prawnicy zaczynają obecnie odgrywać zasadniczą rolę w opracowaniu i wdrażaniu polityk i instrumentów zrównoważonego rozwoju, istotnie wspomagając w tym zakresie m.in. przedsiębiorców. Zaangażowanie prawnicze jest niezwykle istotne w świetle wyzwań związanych z przechodzeniem na zrównoważony model wzrostu. Przedsiębiorcy potrzebują otoczenia i wsparcia prawnego, które pomoże im przygotować się na przyszłość, na nowe obowiązki i prawa wynikające z przyszłych regulacji.

Nowoczesny prawnik, tzw. prawnik 4.0, wspierający gospodarkę 4.0, odgrywa coraz częściej rolę lidera we wdrażaniu celów zrównoważonego rozwoju. Przyszłość gospodarki, a tym samym ludzi i planety w dużej mierze zależy od ekspertów, w tym również ekspertów prawnych.

Połączenie znajomości regulacji prawnych oraz wiedzy dotyczącej istoty problematyki w tym zakresie, pozwala prawnikom stawić czoła wyzwaniom związanym z wdrożeniem zasad zrównoważonego rozwoju, a także przeprowadzenia ewolucji biznesu z poszanowaniem środowiska.

Kancelarie prawnicze coraz częściej angażują się w programy dotyczące środowiska i ładu korporacyjnego. Współpraca ekspertów z biznesem, organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców oraz administracją publiczną jest kluczowa dla promowania, wdrażania oraz stosowania zasad zrównoważonego rozwoju.

W świetle skali i poziomu złożoności zagadnienia, realizacja celów zrównoważonego rozwoju będzie możliwa wyłącznie przy aktywnym zaangażowaniu się biznesu, instytucji i organizacji. Dlatego taka inicjatywa, jak choćby „Lawyers for a Sustainable Economy” ogłoszona na szczycie Global Climate Action Summit w San Francisco w 2018 r., stanowi nie tylko inspirację, ale też przykład dobrej praktyki wartej powielania. Tylko bowiem wspólna praca i działania na rzecz zrównoważonego rozwoju mogą zakończyć się sukcesem. Zmiany powstają w wyniku interakcji wielu zaangażowanych podmiotów działających solidarnie na rzecz transformacji. Jak trafnie napisał Ralf Fücks w swojej książce „Zielona rewolucja” niebagatelne znaczenie ma ustawienie odpowiednio zwrotnicy dając pociągowi dziejów wolną drogę w kierunku zrównoważonej nowoczesności.

Wyzwania w świecie mediów społecznościowych

czyli prawnik w necie

Nie ma sensu rozpoczynać tej publikacji od truizmu, że media społecznościowe* są ważne w pracy prawnika. O tym już popelniono wiele artykułów. Równie dobrze można powtórzyć nieśmiertelny cytat: jak Cię nie ma na fejsie to Cię nie ma (z czym jednak autorka się nie zgadza).

Ta publikacja poświęcona będzie dwóm kluczowym kwestiom: możliwości wykorzystania mediów społecznościowych do reklamy własnych usług oraz kształtowaniu wizerunku prawnika w sieci. Nie jest to praca naukowa analizująca z punktu widzenia prawa czy socjologii obecność prawnika w mediach społecznościowych. Są to zebrane wrażenia, przykłady i trochę spojrzenia na zasadzie „wujka dobra rada”.

* Na potrzeby niniejszej publikacji przyjąłam założenie, że przykładami mediów społecznościowych są: facebook, linkedin (biznesowy), twitter, snapchat, tik tok, instagram, youtube, pinterest.



Beata Paxford

Adw. dr Beata Paxford jest adwokatem zajmującym się prawem bankowym, consumer finance, AML. Prowadzi wykłady z prawa gospodarczego i compliance. Jest autorką bestsellera „Wykładnia umów kredytu bankowego” oraz „Komentarza do Ustawy o kredycie hipotecznym oraz o nadzorze nad pośrednikami kredytu hipotecznego i agentami, współautorką komentarza do ustawy prawo bankowe pod red. prof. dr hab. Hanny Gronkiewicz-Waltz, komentarza do ustawy o nieodpłatnej pomocy prawnej – wydany przez CH Beck, komentarza do ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowania terroryzmu, monografii „Wyzwania współczesnego prawnika” czy monografii o radach nadzorczych pod red. prof. A. Szplit. Jest przewodniczącą Sekcji Prawa Bankowego przy Okręgowej Radzie Adwokackiej w Warszawie. Interesuje się social mediami, marketingiem prawniczym i stale czyta w 3 językach (obecnie książkę o dr psychiatrii Sabine Spielrein). Nie taguje się pod sądami i innymi organami.

Halo? Czy ktoś mnie słyszy?

O tym, że reklama jest dźwignią handlu, nie trzeba nikomu przypominać. Żyjemy w czasach wszechobecnej reklamy skrywającymi się pod różnymi postaciami. Mamy tworzone tzw. narrację, w której ktoś opowiada z pozoru osobistą historię, która po jakimś czasie okazuje się reklamą. Mamy tzw. product placement czyli lokowanie produktu czy w to filmie czy w programach telewizyjnych (np. telewizjach śniadaniowych). Można też zaobserwować zjawisko wykorzystywania znanych osób (tzw. celebrytów) do reklamy produktu. Przy czym nie musi być to od razu kampania reklamowa o światowych czy ogólnokrajowych zasięgach¹, ale może to być np. zdjęcie reklamowanego produktu, a w tle rodzina celebryty, albo na przykład, wrzucenie przez celebrytę zdjęcia na Insta ze wskazaniem, że ma na sobie sukienkę czy buty danej firmy lub kosmetyku, który używa (np. otagowanie produktu na Insta, albo wrzucenie na fejsie relacji rodzinnej). Zapewne nie są to reklamy tak samo płatne jak duże kampanie reklamowe, ale pozwalają na połączenie zarobku i promocji własnego wizerunku w mediach. Zdarza się, że udział znanej osoby w zbyt wielu

1 w kampaniach reklamowych o światowym czy ogólnopolskim zasięgu zwykle występują uznani aktorzy z dorobkiem (np. Cate Blanchett – kampania perfum Si Armaniego – <https://www.wiadomoscikosmetyczne.pl/artykuly/giorgio-armani-zatrudnil-cate-blanchett-do-nowej-k,52248>); George Clooney w reklamie kawy Nespresso (w reklamie też występuje brytyjska aktorka Natalie Dormer – znana m.in. z Igrzysk Śmierci czy Dynastii Tudorów – <https://nestle-nespresso.com/news/george-clooney-natalie-dormer-nespresso-campaign-quest>); Julia Roberts w reklamie marki kosmetycznej Lancome, David Beckham w reklamie Pepsi – <https://www.ranker.com/list/most-successful-celebrity-endorsements-v1/celebrity-lists>; z polskich przykładów: Marek Kondrat i reklama banku (<https://marketingibiznes.pl/biznes/marka-z-twarza-polskie-gwiazdy-w-reklamach/>); Katarzyna Skrzynecka w reklamie produktu żywnościowego – <https://www.youtube.com/watch?v=uHjvZJMtjOw>; Maciej Stuhr – reklama telefonii komórkowej (<https://www.youtube.com/watch?v=T2Hzj1xKqo>); Piotr Adamczyk w reklamie banku (<https://gwiazdy.wp.pl/stracil-lukratywny-kontrakt-piotr-adamczyk-reklama-bank-ile-zarabial-6516016088623233a>);

reklamach wpływa negatywnie na image gwiazdy. Niektórzy określają takie osoby mianem słupów reklamowych².

Stosunkowo nowym zjawiskiem w reklamie jest tzw. influencer. Mianem tym określa się niekoniecznie znane (w powszechnym rozumieniu tego słowa) osoby, które poprzez swoją obecność w mediach mają wpływ na innych³ (czy mają możliwość wywierania wpływu na innych np. poprzez swoje kanały na YouTube⁴). Influencerem może być również znana osoba (np. artysta obecny w mediach społecznościowych⁵).

Dla młodych ludzi, którzy nie mają dostępu do mediów tradycyjnych typu (np. prasa drukowana, TV, radio etc.) media społecznościowe są często jedyną okazją na zaistnienie i zdobycie popularności. Wiele znanych dzisiaj osób zaczynało właśnie w mediach społecznościowych (np. Huda Kattan – która osiągnęła popularność na Insta⁶ czy Justin Bieber – YouTube⁷, The Weekend, Kate Upton⁸) lub wykorzystało potęgę mediów społecznościowych do promocji własnej osoby.

2 <https://www.czikczik.com/rozrywka/plotki/celebryci-jak-slupy-reklamowe/>;

3 <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/275/kim-jest-influencer-po-zasiegach-i-charyzmie-ich-poznacze>;

4 <https://influmarketing.pl/ranking-influencerow-polska-pazdziernik-2020/>;

5 np. Quebonafide – uznany za jednego z top twórców Insta w październiku 2020r. – <https://influmarketing.pl/ranking-instagram-polska-pazdziernik-2020/>; Taco Hemingway w ranking YouTube w lipiec 2020 r. – <https://influmarketing.pl/ranking-youtube-polska-lipiec-2020/>;

6 https://en.wikipedia.org/wiki/Huda_Kattan;

7 <https://monetizepros.com/features/25-celebrities-who-got-rich-famous-on-youtube/>;

8 <https://www.insider.com/celebrities-who-started-on-social-media-2019-2#beck-bennett-and-kyle-mooney-owe-much-of-their-snl-careers-to-their-youtube-channel-good-neighbor-10>;

A ja dlaczego nie mogę?

Tymczasem, prawnicy profesjonalni (czyli adwokaci, radcy prawni,⁹ zasadniczo reklamować się nie mogą. W dobie coraz ostrzejszej konkurencji na rynku prawniczym, utraty kolejnych obszarów doradztwa na rzecz innych podmiotów (np. kancelarii odszkodowawczych czy kancelarii frankowych) nadal obowiązuje prawników zakaz reklamy.

Prawnik może pisać artykuły, może wypowiadać się jako ekspert w telewizji czy radiu, ale reklamować mu się z zasady nie wolno. Zakazy te wynikają w głównej mierze z regulacji wewnętrznych ww. zawodów.

§ 23 Kodeksu Etyki Adwokackiej stanowi wprost: Adwokata obowiązuje zakaz korzystania z reklamy, jak również zakaz pozyskiwania klientów w sposób sprzeczny z godnością zawodu oraz współpracy z podmiotami pozyskującymi klientów z naruszeniem prawa lub zasad współżycia społecznego. Adwokat może jedynie informować o swojej działalności i to też w granicach wyznaczonych przez KEA. Na problemy z reklamą adwokatów zwracano także w orzeczeniach sądów dyscyplinarnych adwokatury (np. orzeczenie wyższego sądu dyscyplinarnego adwokatury z dnia 8 kwietnia 2017 r. dot. wykorzystywania adwords przez kancelarię adwokacką¹⁰ – tu WSD polemizuje z orzeczeniem Sądu Dyscyplinarnego Izby Adwokackiej w Warszawie uznającego

9 na potrzeby niniejszej publikacji prawnikiem profesjonalnym określa się tu prawnika posiadającego tytuł zawodowy adwokata lub radcy prawnego. W publikacji zdecydowano się ograniczyć kwestię zakazów reklamowych do ww. zawodów (czyli bez uwzględnienia notariuszy, sędziów, komorników).

10 <http://www.wsd.adwokatura.pl/orzecznictwo/orzeczenia-i-postanowienia-wyzszego-sadu-dyscyplinarnego?pid=55&sid=611:orzeczenie-wsd-z-dnia-8-kwietnia-2017-r;> patrz także: orzeczenie WSD z dnia 6 kwietnia 2019 r. ws Google AdWords – <http://www.wsd.adwokatura.pl/orzecznictwo/orzeczenia?pid=54&sid=787:orzeczenie-wsd-z-dnia-6-kwietnia-2019-r;>

korzystanie z Google AdWords za delikt dyscyplinarny). W sprawie korzystania z Google Adwords przez adwokatów wypowiadał się także Sąd Najwyższy. W swoim orzeczeniu z dnia 8 stycznia 2019 r. (sygn. II DS. 9/18) uznał, iż jest to niezgodne z zasadami etyki adwokackiej i stanowi niedozwoloną formę reklamy.

Aczkolwiek idzie nowe i obecnie prowadzone są prace nad zmianą Kodeksu Etyki Adwokackiej¹¹. Naczelna Rada Adwokacka w styczniu 2021 r. przygotowała projekt nowego KEA. Projekt zakłada możliwość informowania przez adwokata o swojej działalności zawodowej i do kształtowania swojego wizerunku w przestrzeni publicznej. Przy czym, takie działanie nie może naruszać godności zawodu, podważać zaufanie publiczne do Adwokatury czy być wykonywane w sposób natarczywy i skierowane do osób, które sobie tego nie życzą (§ 8 ust. 1 i 2 projektu KEA stanowiącego załącznik do Uchwały nr 110 NRA z dnia 28 stycznia 2021 r.). Ponadto, w ramach dopuszczalnego informowania o swojej działalności adwokat nie może m.in. posługiwać się nierzetelnymi czy wprowadzającymi w błąd informacjami, zwłaszcza takimi, które wywołują nieuzasadnione oczekiwania co do wyników pracy adwokata (np. hasła typu: wygramy Twoją sprawę, 100 % wygranych spraw etc.), naruszają zasady uczciwej konkurencji.

Jeżeli projekt nowego KEA zostanie przyjęty w proponowanym kształcie będzie to oznaczało zmianę polityki w kwestii reklamy adwokatów. I dostosowanie się do otoczenia rynkowego zawodu.

Jak wiemy, praktyka jednak pokazuje, że zdarzają się obejścia zakazu reklamy i po wpisaniu określonego hasła w wyszukiwarkę pokazują się reklamy kancelarii adwokackich.

11 <https://www.adwokatura.pl/z-zycia-nra/kronika-naczelnej-rady-adwokackiej-6623/>
(dostęp: 18 marca 2021 r.);

Trudno się temu dziwić skoro teoretycznie reklamować się nie wolno, ale można na przykład wykupić na stronie poczytnego dziennika kolumnę i napisać, że np. „Do naszego zespołu *litigation* dołączył mec. XY” albo „wraz z rozwojem departamentu *white-collar crime* mec. XYZ oraz mec. ABC rozpoczęli z nami współpracę”. Taką informację przecież można by potraktować jako reklamę w szerokim znaczeniu tego słowa.

Podobnie, wypowiedź adwokata w telewizji czy w prasie jako eksperta w danej dziedzinie też można by podciągnąć pod reklamę. Gdyż w konsekwencji dochodzi do promocji danej osoby jako specjalisty w danej dziedzinie. Jednakże, gdybyśmy patrzyli na tę kwestię w przedstawiony powyżej sposób, pozostawałoby tylko zakazać w ogóle jakiegokolwiek obecności w mediach i czekać w kancelariach, aż pojawi się klient.

Poza tym, nie wszyscy adwokaci wykonują zawód w kancelariach indywidualnych, część z nich współpracuje z dużymi kancelariami (w tym kancelariami międzynarodowymi), pracuje jako in-house w przedsiębiorstwach, czy w urzędach.

Większe podmioty mają z racji pozycji czy posiadanych funduszy szersze możliwości promocji usług czy swoich czy zatrudnionych w nich specjalistów. Takiej możliwości brak często kancelariom indywidualnym, które moim skromnym zdaniem będą stopniowo znikać z rynku. Obserwujemy bowiem inflację prawa, rosnący stopień skomplikowania prawa wraz z pojawieniem się nowych nisz w prawie (np. ochrona danych osobowych, przestępstwa gospodarcze, przeciwdziałanie praniu pieniędzy), pojawienie się regulacji wewnętrznych instytucji międzynarodowych czy polskich wywierający wpływ na praktykę (np. regulacje FATF, EBA etc.) spowoduje, że do jednej umowy będzie potrzeba korzystać z usług prawników różnych specjalności.

Z kolei u radców prawnych

Art. 31 ust. 1 Kodeksu Etyki Radcy Prawnego stanowi, iż Informowanie o wykonywaniu zawodu oraz działalności z nim związanej jest prawem radcy prawnego. Co ciekawe, informowanie zdefiniowano jako „inicjowane przez radcę prawnego działanie niestanowiące bezpośredniej propozycji zawarcia umowy z konkretnym klientem, bez względu na jego formę, treść i środki techniczne”.

Przy czym, informowanie może być wykonywane w dozwolonych przez KERP granicach i tak np. informowanie nie może być niezgodne z prawem, dobrymi obyczajami, wprowadzające w błąd czy udzielaniu nierzetelnych obietnic. Rozwiązanie to jest zbliżone do proponowanego w projekcie nowego KEA u adwokatów.

Czy to coś zmieni?

Warto zadać sobie pytanie czy wprowadzenie zmian i np. dopuszczenie reklamowania się przez prawnika profesjonalnego coś zmieni. Moim zdaniem niewiele. Reklama, o czym w dyskusjach nad jej etyczną stroną mało kto pamięta, kosztuje. Aby reklamować się skutecznie potrzebny jest budżet. I to nie jednorazowy, ale na czynności długofalowe. Konieczne może okazać się wsparcie agencji reklamowych czy PR, które opracują plan kampanii reklamowej i ustalą klienta docelowego (target kampanii). W innych klientów celują duże podmioty takie jak kancelarie międzynarodowe a w innego kancelarie indywidualne, dla których wystarczające w ramach reklamy może być uczestnictwo w grupach na facebooku czy w innych mediach społecznościowych.

Może się też okazać, że klient będzie miał do wyboru tyle ofert kancelarii, że pojawi się presja cenowa (kto zrobi więcej za mniej). A stąd krok do pytania o rentowność takiej działalności.

To jak mają się o mnie dowiedzieć?

Dobre pytanie. Jak może się dzisiaj reklamować prawnik profesjonalny skoro możliwości ma ograniczone, a konkurencja nie śpi. Z tego względu prawnicy korzystają z tych możliwości, które są dostępne i mało kosztowe. Zakładają na serwisach społecznościowych swoje konta i konta dla swoich kancelarii. W przypadku kont indywidualnych, jeśli jest to profil stricte biznesowy, prawnik może wrzucać informacje o ciekawych sprawach, zmianach w prawie czy o prowadzonej przez siebie działalności (oczywiście w granicach wyznaczonych przez wewnętrzne regulacje zawodowe).

Z kolei profil kancelarii raczej jest tworzony dla większych podmiotów (nie kancelarii indywidualnych). Na takich kontach często pojawiają się informacje związane ściśle z działalnością kancelarii np. że dołącza nowy prawnik, że uzyskano korzystne orzeczenie sądowe w prowadzonej sprawie¹², publikuje się też krótkie podsumowania szyszkowanych zmian w danej ustawie czy czasami poradniki (np. dla konsumentów), wrzucane są też tzw. newslettery (czyli podsumowania prawne). Tego typu działania możemy zaobserwować na przykład na LinkedIn.

12 zdarza się pisanie jako o sukcesie przyjęcie pisma przez sąd, czy wydanie korzystnego postanowienia w postępowaniu wpadkowym (tzn. nie jest to rozstrzygnięcie merytoryczne dotyczące przedmiotu sprawy głównej, ale np. kwestia opłaty sądowej etc.);

Coraz większą popularnością cieszą się też tzw. narracje – opowieści o charakterze prywatnym, ale związane z kwestiami zawodowymi. Gdzie autor z jednej strony pokazuje swoją ludzką twarz, mówi własnym głosem, jest autentyczny w przekazie, a z drugiej „osadza” narrację w zawodzie czy sektorze, w którym działa. Moje jedynie zastrzeżenie budzi to, że z pozoru osobista opowieść staje się przyczynkiem do sprzedaży swoich usług. Co zaciera granicę pomiędzy sferą zawodową a prywatną i nie wiemy daną historię opowiada nam Kazio czy Paulinka tylko czy r. pr. Kazimierz W. czy adw. dr Paulina¹³. Warto się zastanowić jaką opowieść chcemy przedstawić potencjalnym klientom i jako kto – czy mówimy z poziomu osobistego czy jako profesjonalista przedstawiający swoje stanowisko w konkretnej sprawie (np. jak działa kpc po reformie w 2019 r.).

Na social media typu Facebook, które mają bardziej prywatny, lifestylowy charakter powstają także profile kancelarii. Często są to kancelarie indywidualne lub małe, które chcą zaznaczyć swoją obecność w sieci. Zjawisko jakie można tam często zaobserwować to brak konsekwencji. To znaczy, najpierw powstaje profil kancelarii(fanpage), wrzuca się logo ew. zdjęcia adwokata/radcy czy wspólników, następują 2–3 wrzuty tematyczne (np. o zmianach w prawie, publikacji prasowe) i cisza. Profili kancelarii, które regularnie wrzucają na swój fanpage na facebooku nie jest wiele. Wydaje się, że o ile na początku jest zapał i pomysł, często idea regularnych wrzutek na fejsie jest zarzucana. Przyczyn tego stanu rzeczy może być kilka – brak czasu i pomysłu (przy indywidualnych kancelariach czy małych kancelariach – do 5 osób często adwokat/radca prawny pełni na raz kilka ról – jest sprzedawcą, wykonuje pracę merytoryczną, próbuje być

13 Za pierwszą tego typu reklamę narracyjną uznaję reklamę jednej z instytucji finansowych, gdzie reklamę właściwą poprzedziła wypowiedź (mająca cechy wypowiedzi stricte prywatnej, osobistej) znanego aktora.

marketingowcem, kierowcą, kurierem – stoi na poczcie nadając polecone do sądów, zaopatrzeniowcem – kupuje sprzęt i inne rzeczy do kancelarii, venture capital inwestor – inwestuje w kancelarię swoje środki (o ile je posiada), środki rodziny, środki z kredytu/pożyczki w rozwój firmy), brak pieniędzy (nie ma środków np. na zlecenie osobie trzeciej prowadzenia fanpage'a), wrzuty na fanpage w ogóle nie przekładają się na sprzedaż (czyli nie pozyskano klientów z fanpage – to można zaobserwować już w pierwszym półroczu funkcjonowania fanpage'u). Nie są mi znane badania czy i na ile skuteczne jest pozyskiwanie klienta za pomocą fanpage'a kancelarii na facebooku. Zresztą pytanie – jakiego klienta? Są kancelarie celujące w konsumentów (i tu rzeczywiście ich potencjalny klient może korzystać z facebooka), ale też są kancelarie obsługujące przedsiębiorców, w tym duże podmioty (i chociażby z tego względu dotarcie do potencjalnego klienta przez fanpage kancelarii może być utrudnione). Dla takich podmiotów klientem docelowym nie jest osoba mająca konto na facebooku czy na innych mediach społecznościowych o bardziej prywatnym charakterze.

Często można się spotkać z indywidualnymi profilami prawników na facebooku, gdzie obok merytorycznych postów wrzucane są relacje prywatne (np. zdjęcia ze spacerów, związane z uprawianym sportem, zdjęcia o charakterze właściwie nie wiadomo jakim – skąpo ubrane, czy w pozach, które mogą być różnie odbierane). Popularne są ostatnio wrzuty spod sądu (np. tzw. selfie spod sali sądowej w todze, ew. otagowanie się w okolicach sądu). Tego typu relacje mogą mieć na celu promocję danej osoby jako prawnika procesowego czy jako praktyka, czy wziętego prawnika (który jest zajęty pracą procesową). Można w ten sposób promować się we własnym środowisku (jeśli np. ktoś chce pozyskiwać stójki na rozprawach i szuka zleceń). Prowadzenie własnego profilu z reguły nie wymaga nakładów, prawnicy sami decydują co

wrzucają na feed. Problemem może stać się kwestia wizerunku. Ale to każdy we własnym zakresie musi decydować co i komu chce w mediach społecznościowych pokazać.

Wizerunek prawnika

W dyskusjach o obecności prawnika w mediach społecznościowych często pojawiają się dwie kwestie: jaki chce się stworzyć wizerunek i do kogo ma być adresowany Twój przekaz (kim jest twój odbiorca/potencjalny klient).

W przypadku wizerunku prawnik ma do wyboru różne wariant – stricte biznesowy na LinkedIn, semi-prywatny na facebooku, lifestyle'owy na Insta, publiczny (nastawiony raczej na działalność polityczną) na Twitterze. Trudno jest być obecnym na wszystkich mediach społecznościowych, gdyż po pierwsze – brak czasu, po drugie – szybkie wypalenie i brak pomysłów w długoterminowej perspektywie, po trzecie – problem ze spójnością wizerunku. Czyli czy np. poważny prawnik procesowy (np. karnista) chce pokazać się od strony bardziej prywatnej i wrzuca na Insta zdjęcia związane ze swoim życiem (uprawiany sport, hobby etc.). Każdy przed stworzeniem profilu na social media powinien się zastanowić jaki wizerunek chce stworzyć. Jeśli chodzi o profile prawników na Insta, panie często wstawiają zdjęcia związane ze swoją osobą w sytuacjach prywatnych (zdjęcia twarzy, zdjęcia z kieliszkiem (dobrego Merlota), zdjęcia biżuterii na rękach, zdjęcia ze spotkań; u panów dużo jest zdjęć związanych ze style życia na tzw. bogato (zdjęcia eleganckich ubrań – buty, wiązanie krawata), zdjęcia z pobytów w eleganckich ośrodkach/hotelach, zdjęcia w szlafroku z logo hotelu, zdjęcia z telewizji. Nie wiadomo czy zdjęcia, które można potraktować jako reklamowe, mają taki charakter i stanowią faktyczną reklamę usług czy towaru, a nie danego prawnika.

Na Insta można też spotkać się z profilami prawników, które są częściowo prywatne, a częściowo związane z działalnością zawodową (np. wrzucanie zdjęć spod sali salowej, zdjęć prywatnych – z jedzeniem, piciem kawy; ze znanymi osobami; modne są zdjęcia ze zwierzętami¹⁴). Nie wiem na ile taki profil tworzy spójny wizerunek prawnika i czy ma wpływ na sprzedaż usług takiego prawnika¹⁵. Aby ustalić związek pomiędzy sprzedażą usług a fanpagem kancelarii czy profilem prawnika w sieci, należałoby przeprowadzić badania (na reprezentatywnej grupie respondentów – zarówno wśród prawników mających konta na mediach społecznościowych) i dopiero potem przedstawić wnioski w kwestiach:

- jak obecność prawnika w social media wpływa na sprzedaż usług (czy ma więcej klientów, czy więcej klientów zgłasza się do niego dzięki profilowi prawnika czy kancelarii);
- jak obecność prawnika w social media wpływa na jego wizerunek jako profesjonalisty;
- jak powinien wyglądać profil prawnika/kancelarii żeby osiągnąć zamierzony cel (sprzedaż usług, tworzenie wizerunku jako specjalisty).

Trzeba podkreślić, że obsługa fanpage i konsekwentne wrzucanie feedów, contentu wymaga poza kreatywnością także czasu. Jeśli prawnik poświęca swój czas głównie na pracę merytoryczną to może nie mieć po prostu czasu i energii na prowadzenie swojego konta czy fanpagu. W szczególności gdy nie widzi efektów swoich działań.

14 Które, jak słyszałam, mając ocieplać wizerunek.

15 gwoli przykładu: wybrane profile prawników zagranicznych np. Laura Wasser – pełnomocnik m.in. Kim Kardashian; <https://www.legalcheek.com/2020/03/the-10-best-legal-social-media-users-of-2020/>

Marketing od specjalisty

W większych kancelariach lub w tych, które chcą zaistnieć na rynku, zatrudnia się marketingowców, którzy specjalizują się w marketingu prawniczym. Najczęściej początkującym prawnikom zaleca się prowadzenie blogów poświęconych konkretnym zagadnieniom prawnych (np. prawo rodzinne, handlowe, farmaceutyczne), publikowanie artykułów o ciekawych sprawach, występowanie na konferencjach branżowych etc. Takie działania mają w zamierzeniu pomóc w promocji prawnika i pozyskać klientów. Z tym, że teoria to jedno, a praktyka drugie. Jeśli inni prawnicy decydują się podjąć podobne czynności może pojawić się problem np. na konferencji branżowej prelegentami są wyłącznie prawnicy. W związku z tym pozyskanie potencjalnego klienta staje się coraz bardziej trudne, w szczególności w sytuacji gdy na konferencji są sami prawnicy szukający zleceń. Jeśli prawnik ma dostęp do mediów, może być zapraszany do studia jako ekspert czy wystąpić w tzw. setce¹⁶. Takie występy mogą także stanowić przyczynek do kariery politycznej prawnika czy wypozycjonowania się jako celebryty telewizyjnego (wypowiedzi w telewizjach śniadaniowych czy w programach lifestyle'owych). Należy jednak pamiętać, że dostęp do mediów tradycyjnych (prasa, telewizja) jest utrudniony, chętnych jest wielu. A tam gdzie jest nadpodaż kandydatów, tam coraz wyższy próg dostępu.

Zresztą korzystanie z usług specjalisty od marketingu wymaga nakładów finansowych. To może być bariera dla młodych prawników czy dla tych, którzy są już wprawdzie na rynku jakiś czas, ale nie odnoszą sukcesów zawodowych i finansowych w takiej skali, o jakiej marzą. Ponadto, nie każdy marketingowiec rozumie specyfikę branży i nie każdy jest w stanie zaoferować

¹⁶ <https://alertmedia.pl/baza-wiedzy/poradnik/setka-krotkie-oswiadczenie-do-kamery/>

prawnikowi wsparcie w tych obszarach, na których danemu prawnikowi zależy.

Tymczasem w mediach społecznościowych może zaistnieć każdy. Każdy może stworzyć profil na facebook, LinkedIn, Insta czy uruchomić kanał na youtube. Nie zawsze jest to związane z kosztami, nie wymaga też poleceń czy tzw. wejść. Z tego względu i z uwagi na rozwój technologii, wchodzący na rynek prawnik czy ten, który szuka rozwoju czy nowych klientów powinien rozważyć stworzenie profilu zawodowego (dla siebie czy kancelarii) w mediach społecznościowych. Pozwoli mu to na spopularyzowanie nazwiska czy brandu, ale także pozwoli dotrzeć do szerszego kręgu odbiorców, w tym potencjalnych klientów. Nie należy się zniechęcać brakiem rezultatów. Czasami budowanie brandu czy rozpoznawalności trwa latami. Warto by się też zastanowić czy budujemy swój brand jako profesjonalisty – eksperta w swojej dziedzinie czy też kreujemy wizerunek prawnika jako fajnego człowieka (który ma ciekawe życie, uprawia modne dyscypliny i interesuje się np. malarstwem Jacksona Pollocka czy działaniami formacji Łódź Kaliska) – co też może wpłynąć pozytywnie na sprzedaż usług¹⁷. Można też przyjąć strategię ogłaszania własnych sukcesów zawodowych i nie tylko – w innych nieprawniczych usługach taka strategia wydaje się skuteczna¹⁸. Jeśli nawet nie uda się osiągnąć zamierzonych celów online, to można zostać znanym bloggerem, influencerem czy speakerem motywacyjnym.

17 <https://blog.hotmart.com/en/marketing-strategy-to-attract-customers/>;
<https://www.wisestamp.com/blog/how-to-promote-your-law-firm-online/>;
<https://caportal.saginfotech.com/blog/great-techniques-promote-law-firm-website-online/>; <https://www.justlegalmarketing.com/social-media-marketing-lawyers/>;

18 do poczytania o autopromocji: <https://www.fuckbeinghumble.com/>;
<https://www.linkedin.com/pulse/why-i-launched-self-promotion-platform-called-fck-sword-williams/>; <https://www.themuse.com/advice/prag-better-meredith-fineman>;
do poczytania ws marketingu prawniczego: http://www.thecoach.pl/pdf/inspire_ewolucja_czy_rewolucja.pdf; <https://marketingprawniczy.com/2018/05/sprzedaz-uslug-prawniczych-podcast/>;

Prawnik wśród systemów

**Prawnik efektywny – czyli jaki?
O pomiarze wydajności pracy
prawnika słów kilka**

Coraz większym powodzeniem w organizacjach z różnych branż cieszą się narzędzia służące do pomiaru wydajności i efektywności pracy prawników. Rozwiązania te, dotychczas typowe dla dużych, międzynarodowych kancelarii oraz szeroko pojętego *consultingu*, stają się pożądane i popularne również w wewnętrznych działach prawnych firm. Dlaczego? Jaki cel przyświeca im w tym konkretnym otoczeniu organizacyjno-prawnym i czy jest on aby słuszny? Czy prawnik wchodzący właśnie na rynek musi być gotowy na to, że – niezależnie od rodzaju i formy organizacyjnej świadczonych usług prawnych – oprócz pracy merytorycznej, będzie obowiązany dokonywać szeregu obowiązków raportowych?



Olga Mędraś

radca prawny, absolwentka studiów LL.M. (FU Berlin), manager obsługi prawnej w centrali banku należącego do międzynarodowej grupy finansowej. Specjalizuje się w doradztwie z zakresu prawa rynków finansowych, sektora usług płatniczych, prawie nowych technologii oraz prawie konsumenckim.

 /IN/OLGA-MĘDRAŚ-LL-M-B98A9583/

Ewidencja czasu pracy w ujęciu tradycyjnym

Idea ewidencji czasu poświęconego na obsługę zleceń jest głęboko zakorzeniona w codziennym funkcjonowaniu kancelarii prawnej. Tradycyjnie, systemy do zarządzania pracą prawników służą pomiarowi ilości godzin spędzonych nad czynnościami dla danego klienta, a ostatecznie raportowaniu i rozliczaniu tych godzin. Są to zagadnienia typowe dla pracy kancelaryjnej, stanowiące podstawę do wygenerowania faktury za usługi prawne dla danego zleceniodawcy. Kancelarie prawne zazwyczaj uzgadniają ze swoimi klientami należność w formie zryczałtowanej kwoty miesięcznej, wynagrodzenia maksymalnego w oparciu o dane założenia, bądź też stawkę godzinową za obsługę prawną. Stawka godzinowa jest zależna od kwalifikacji i doświadczenia określonego pracownika. Pomocniczo, podstawowe funkcjonalności rozliczeniowe tych systemów są rozwijane o informacje dodatkowe, takie jak choćby godziny tzw. *niebillowalne* (spędzone na planowaniu rozwoju kancelarii tzw. *business development*), czy też informacje wskazujące na (deklaratywnie określane) obłożenie ilością zadań konkretnego prawnika w danym tygodniu. Pozwalają one na generowanie cyklicznych (tygodniowych/miesięcznych) raportów, obrazujących również stan zaangażowania prawnika w poszczególne projekty, a docelowo to, ile pieniędzy zarobił dla kancelarii w określonej jednostce czasu.

Pomimo tego, że powyżej opisane funkcjonalności wydają wpasowywać się w model działania samodzielnych kancelarii prawnych, zaobserwować można konsekwentne przenoszenie systemów rozliczeniowych również do pracy *in-house*ów. W tym wydaniu narzędzia do pomiaru pracy prawników wewnętrznych pojawiają się zarówno w postaci licencjonowanych programów sztytch na miarę, jak i samodzielnie opracowywanych rozwiązań z pomocą wewnętrznych programistów. Trafiają się tu zarówno

modele proste, jak i systemowo rozbudowane. Niezależnie od stopnia ich skomplikowania i wszechstronności, samodzielnie opracowywane rozwiązania mają tę przewagę, że pozwalają na dopasowanie systemu do realiów danej organizacji, z uwzględnieniem specyfiki konkretnej firmy oraz rodzaju najczęściej realizowanych przez prawników zleceń.

Interfejs i *layout*'y takich systemów mogą wyglądać rozmaicie. Najczęściej jednak wymagają wskazania klienta, daty zlecenia, zwięzłego opisu przedmiotu sprawy, jej numeru (o ile takowy posiada), czasu spędzonego na pracy w danym dniu wraz z krótkim opisem czynności. Pozwalają również niekiedy na obserwowanie stopnia realizacji danego zlecenia, stanowiąc ukłon w stronę uproszczonego nadzoru nad terminowością i przebiegiem pracy dla przełożonego. Za podstawową już dziś funkcjonalność należy również wskazać możliwość zaewidencjonowania kosztów dodatkowych związanych z daną sprawą. Dane przetwarzane przez system są następnie raportowane, a ostatecznie opracowywane przez wspólników/zarządzających/osoby administrujące, celem wystawienia ostatecznego raportu dla klienta bądź przełożonego. Systemy te rozróżniają już dziś nie tylko sprawy rozliczane za godziny (*timesheet*) oraz w postaci ryczałtu za sprawę/obsługę, lecz również godziny progowe, moment uiszczenia płatności (z chwilą wykonania pierwszej czynności, czy też w momencie zakończenia sprawy) oraz metody mieszane (ryczałt progowy oraz przejście na stawkę *timesheet* po przekroczeniu danego progu).

Systemy do pomiaru pracy w pracy in-house'a

Odpowiedź na pytanie, czy systemy raportowania czasu pracy w pracy *in-house*'a są zbędnym dodatkiem, niepotrzebnie zwiększającym poziom biurokracji i pochłaniającym cenny czas

prawników, czy też współczesnym standardem, ułatwiającym pracę osobom zarządzającym działem prawnym, nie jest jednoznaczna. Z jednej strony, często w toku prac okazuje się, że nadzorowanie pracy prawników, przy określonych standardach tej obsługi, wymaga czegoś więcej niż wewnętrznie ustalonych terminy odpowiedzi na poszczególne zlecenia, wdrożonego SLA czy sprawnej komunikacji pomiędzy *in-house*'m, a jego klientami wewnętrznymi. Sterowanie kolejką zapytań prawnych i ich przydział do poszczególnych prawników według kompetencji ułatwia nie tylko zapewnienie kompleksowości obsługi, lecz również monitorowanie statusu i terminowości udzielanej pomocy prawnej. Wbrew pozorom, nie są to automatyzacje, których należy spodziewać się tylko w przedsiębiorstwach branży produkcyjnej. Wszędzie tam, gdzie występują procesy, mnogość zasobów ludzkich i terminy do dotrzymania, z pomocą idzie automatyzacja czy też implementacja pewnej systematyki. Dzięki takim systemom transparentne staje się również na przykład monitorowanie zastępowalności poszczególnych prawników. Możliwe jest modyfikowanie elementów brzegowych zleceń poprzez wpływ na zmianę terminów względem tych zaproponowanych przez klienta. Miarodajna dla rozmów o stopniu obciążenia pracą departamentu prawnego, jak i ilości dedykowanych mu zadań przez poszczególne jednostki/departamenty, staje się także możliwość mierzenia ilości zadań, jak i czasochłonności poszczególnych zleceń realizowanych przez pracowników danej jednostki (tu: departamentu prawnego).

W spółkach, w których zatrudnienie znajdują prawnicy wewnętrzni, możliwe jest również kompleksowe podejście do narzędzi usprawniających pracę departamentu. Programy te mogą równocześnie posiadać bowiem znacznie więcej funkcjonalności, przykładowo w postaci składania zapytań i udzielania odpowiedzi. Takie ustrukturyzowanie przepływu informacji daje możliwość

kontroli przepustowości pracy i uporządkowania obsługi prawnej. Stworzone w ten sposób „wąskie gardło” pozwala następnie rozpocząć formowanie bazy zapytań i odpowiedzi, która, odpowiednio zarządzana, może zapobiec chaosowi informacyjnemu i stanowić użyteczną bibliotekę wydanych opinii. W niektórych branżach, zwłaszcza tych nadzorowanych, jest to dziś warunek konieczny dla funkcjonowania obsługi prawnej.

Tak pojmowana automatyzacja pomocy prawnej umożliwić może również zadawanie pytań i przesyłanie załączników za pośrednictwem systemu (zamiast wysyłki odpowiedzi mailowo, i odpowiadania również w tej formie), kontrolę ustalonych czasów odpowiedzi, jak i monitorowanie nie tylko ilości, lecz również statusu zapytań. Może okazać się również papierem lakmusowym zapotrzebowania danych jednostek wewnętrznych na wsparcie prawne. Poszczególne zlecenia można wówczas kategoryzować – dzieląc je na grupy i podgrupy, zgodnie ze specjalizacjami poszczególnych prawników. Drzewo zleceń może być bądź to dostosowane do danej organizacji (co dzieje się zwłaszcza przy wewnętrznym opracowywaniu formuł i rozwiązań), bądź też opierać się o pewne generalne grupy i podgrupy oraz możliwie pojemne kategorie i podkategorie. Dla jednego prawnika typowym zleceniem będzie sporządzenie umowy outsourcingowej, a dla innego zastępstwo procesowe w sprawie o zapłatę, którego cykl życia w systemie będzie zresztą zdecydowanie dłuższy (biorąc pod uwagę np. instancyjność postępowania). Przydatna okazuje się być również możliwość nadawania zleceniom określonego priorytetu (wysoki/średni/niski priorytet), a w konsekwencji przypisywanie zleceń do danej kategorii ryzyka (wysokie/średnie/niskie/trudne do oszacowania). Ocena może być tu dokonywana ekspercko, *per* jednostkowy przypadek, bądź odnosić się do narzędzi ilościowych i jakościowych w postaci matrycy wyceny tego ryzyka (o ile w danej organizacji takowe zostały wdrożone

w zakresie pomiaru ryzyka prawnego). Dodatkowym atutem są również powiadomienia o nowym zleceniu czy też przypomnienia o upływającym terminie udzielenia odpowiedzi na zapytanie. Zlecenia może zostać finalnie zamykane przez danego doradcę prawnego, bądź też na nowo otwierane i kontynuowane (w razie zaistnienia takiej potrzeby). Następczo, po zakończeniu pracy nad danym zleceniem/ sprawą, fakultatywnie odbywać może się ocena satysfakcji z obsługi prawnej.

Narzędzia do pomiaru wydajności czy efektywności pracy prawników nie są dziś jedynie systemami raportowymi, lecz umożliwiają rozwój wielu dodatkowych funkcjonalności. Oznacza to, że prawnicy korzystający z systemów, w tym coraz częściej wewnętrzni, muszą być gotowi na poruszanie się w konkretnych ramach systemowych, które cechują się coraz to większą kompleksowością. Z całą pewnością z perspektywy organizacji, przed uruchomieniem/zakupem danego rozwiązania, warto wdrażane modele poddać ocenie pracowniczej, by upewnić się, że narzędzie odzwierciedla panujące w departamencie prawnym realia, zakres spraw, ich podział oraz odpowiada potrzebom osoby nadzorującej.

Specyfika pracy in-house'a a poziom pokrycia potrzeb raportowych i biznesowych

Patrząc na ideę szerzej i uwzględniając perspektywę prawników, którym systemy raportowe próbuje się inkorporować, trudno nie odnotować ich, dość zgodnego, sprzeciwu względem dodatkowych formalizmów ich pracy. Prawnicy wewnętrzni są najczęściej dostępni w analogicznych godzinach, jak ich klienci wewnętrzni. Ich praca nie jest jednak i nie powinna być mierzona ilością obsłużonych zadań. Nie jest to praca na akord, a zajęcie wymagające

często skomplikowanych analiz i procesów myślowych, weryfikacji stanu faktycznego, zrozumienia potrzeb biznesowych, przygotowania lub zapoznania się z dokumentacją, co pochłania nierównie dla poszczególnych spraw jednostki czasu. Nie jest również uprawnione stwierdzenie, że poziom efektywności prawnika mierzy się po tym, jak dużą ilość zleceń w danym czasie obsłuży. Miara ta powinna mieć charakter jakościowy – jako satysfakcja z tej obsługi. Każdy z *in-house*ów ma inne tempo pracy i jej styl. W innym tempie obsłuży również sprawę, w której zasadniczo specjalizuje się w ramach swojej praktyki, aniżeli tę, która na co dzień nie pozostaje w sferze jego bieżącej obsługi. Z pewnością zatem budowanie przekonania o efektywności pracy danego prawnika w oparciu o suche raporty nie będzie oceną sprawiedliwą i rzetelną. Częstokroć również nastawienie prawników do nowych rozwiązań informatycznych i niechęć do dodatkowych obowiązków pozamerytorycznych może budzić sprzeciw – jako kolejna rzecz do odnotowania i pamiętania o.

Wymaga jednak odnotowania, że z roku na rok na lepsze zmienia się postawa samych prawników wobec technologii, choć już nie względem raportowania pracy z ich użyciem. Nie ma dziś jednak kancelarii wewnętrznej czy zewnętrznej, która w żadnym stopniu nie korzystałaby z dobrodziejstw technologii. Wysokie umiejętności korzystania z nich są obecnie doceniane i pożądane. Równocześnie, należy rozważyć, jaki zespół miałby wdrożyć się w nowy system raportowania/obsługi zleceń/pomiaru efektywności obsługi, uwzględnić wielkość tego zespołu (nie każda kancelaria/ departament prawny potrzebuje dedykowanego programu do zarządzania), a także zidentyfikować ilość pracy, poziom kontroli nad sprawami, rozliczeniami, zadaniami. Istotna wydaje się być również faktyczna rozliczalność raportowanych zadań. Potrzeby technologiczne wzrastają oczywiście wraz z powiększaniem się zespołu prawnego. A wraz ze wzrostem zatrudnienia,

pojawia się zainteresowanie dotyczące raportowania czasu pracy czy też elektronicznego obiegu dokumentów.

Automatyzacja powtarzalnych czynności czy możliwość samoczynnego generowania raportów z pewnością zmniejszają ilość pracy dla nadzorujących, choć niewątpliwie dokłada się jej osobom zadania te realizującym. Nie jest bowiem tajemnicą, że raporty w praktyce uzupełnia się zazwyczaj na koniec dnia/tygodnia/miesiąca, a często, niestety, poza godzinami pracy. Warto jednak zaznaczyć, że stopniu obciążeń nałożonych na pracowników odpowiadają konkretne korzyści. Na korzyści z wdrożenia systemów do badania efektywności pracy pracowników trzeba zazwyczaj jednak chwilę poczekać. Benefity nie pojawiają się od razu, a wdrożenie modeli wymaga nakładów finansowych, jak i zaznajomienia z systemem pracowników. Jednocześnie, wykorzystanie procesu do zarządzania może skutkować nałożeniem dodatkowych obowiązków na niektórych pracowników, którzy będą nie tylko z systemu korzystać, lecz również systemem zarządzać i rozliczać innych z jego użycia czy terminowości oraz zupełności generowanych raportów. Mogą jednak skutkować, długofalowo, podniesieniem poziomu obsługi klienta i wyższą efektywnością pracowników. Jeśli tak się stanie, powinno przełożyć się to na wyższą rentowność prowadzonych spraw czy też zatrudniania konkretnej ilości pracowników w ramach dostępnych etatów.

Może jednak okazać się, że niechęć zespołu do wdrożenia takich rozwiązań będzie tak duża, że zarządzanie sobą w czasie, notowanie, raportowanie dostępności czy też odznaczanie ilości i postępu spraw, często rozdrobnionych, będzie na tyle czasochłonne, że spotka się z wyraźnym oporem pracowników. Jest to pewna zmiana mentalna, której prawnicy nie chcą, i jest to odczucie uzasadnione okolicznościami i specyfiką pracy prawnika

(często w nadgodzinach). Nasuwają się również pytania o to, gdzie jest granica tej billowalności – i kiedy prawnik rzeczywiście kończy pracę nad sprawą. Czy i jak bowiem in-house, który analizuje nowe zagadnienie/ umowę/ projekt, powinien billować godziny spędzone na czytaniu orzeczeń/ literatury/ poglądów doktryny na temat, którego zagadnienie dotyczy? Kiedy jest to jeszcze praca merytoryczna i element analizy problemu, a kiedy dokształcanie się w godzinach pracy? Czy uzasadnionym jest raportowanie obmyślenia strategii procesowej? I co z czasem, w którym procesuję problem prawny w głowie podczas porannego prysznica?

Raporty analityczne i automatyzacja obsługi prawnej, choćby w zakresie mierzenia jej efektywności, są dziś standardem rynkowym, a jednocześnie zagadnieniem o dużym potencjale. W tym konkretnym przypadku omawiane narzędzia mogą jednak nie tylko nie być panaceum na poprawę wyników organizacji, lecz również nie powieść się ze względu to, że praca prawnika nigdy nie będzie do końca mierzalna. O ile w kancelariach prawnych od tego, jak szybko i dobrze dostosują się do rozwoju technologii w zakresie ewidencji czasu pracy zależy poniekąd jej marżowość, o tyle w departamentach prawnych spółek wdrożenie tych systemów, choć wydaje się nieuchronne, obecnie zależy raczej od indywidualnych potrzeb. Osobnym zagadnieniem jest dodatkowo zdolność danego zespołu do adaptacji nowych technologii. Istotny jest również z pewnością sposób komunikowania zmiany. Z pewnością nie bez znaczenia będą różnice pokoleniowe w podejściu do nowych technologii, choć i tu reguły nie ma. Przyjmuje się wprawdzie, że wśród młodszych prawników otwartość na technologię będzie większa, choć – *a contrario* – często to młodzi, przyuczający się zawodu przy prawnikach doświadczonych, nabywają pewnych naleciałości, bądź po prostu cenią sobie spotkanie twarzą w twarz, pisanie na papierze, i mają dystans do

technologicznych nowinek. Na obie grupy należy zwrócić uwagę wprowadzając zmianę. Ostatecznie powodzenie projektu wdrożenia narzędzia do pomiaru efektywności pracy prawników, czy to w wersji standard, czy w wersjach rozszerzonych, zależeć będzie od charakterystyki danej organizacji, właściwego zdefiniowania jej potrzeb funkcjonalnych, sporządzenia listy powtarzalnych zleceń i mapy procesów biznesowych. A także właściwego zaakcentowania tych obszarów, które są dla organizacji kluczowe i wymagają szczególnego wglądu w poszukiwaniu efektywności kosztowej i czasowej.

ROMAN KACZYŃSKI

Chief Innovation Officer

w kancelarii prawnej

Zapotrzebowanie na innowacje jest obecnie powszechnie spotykanym zjawiskiem. W każdej branży zjawisko to przyjmuje odmienną formę. W branży prawniczej objawia się głównie w oczekiwaniu klientów, że kancelaria wykaże, w jaki sposób wprowadza w życie innowacje lub jak ma zamiar tego dokonywać. Nawet jeśli klient nie używa wprost słowa „innowacja”, przeważnie i tak pośrednio jej wymaga.



Roman Kaczyński

Pomaga kancelariom prawnym i wewnętrznym działom prawnym w ich cyfrowej transformacji. Silne zaplecze prawnicze, uzupełnione praktycznym doświadczeniem w różnych firmach z branży Legal Tech oraz licznymi szkoleniami z zakresu zarządzania innowacjami, pozwala mu identyfikować potrzeby prawników i ich klientów, a tym samym wdrażać rozwiązania technologiczne i organizacyjne dostosowane do nowych realiów.

Zapotrzebowanie na innowacje jest obecnie powszechnie spotykanym zjawiskiem. W każdej branży zjawisko to przyjmuje odmienną formę. W branży prawniczej objawia się głównie w oczekiwaniu klientów, że kancelaria wykaże, w jaki sposób wprowadza w życie innowacje lub jak ma zamiar tego dokonywać. Nawet jeśli klient nie używa wprost słowa „innowacja”, przeważnie i tak pośrednio jej wymaga, poprzez oczekiwanie:

- tańszych, efektywniejszych oraz szybszych usług;
- wzmożonej współpracy: w ramach jednej kancelarii, z konkurencyjnymi kancelariami, bądź innymi przedsiębiorstwami świadczącymi usługi;
- modernizacji formy dostarczania usług, w tym także ekspertyz prawnych.

Trudno wymagać od prawników, aby podjęli się takiego wyzwania. Nie jest to ich rola. Prawnicy powinni skupiać się na pracy merytorycznej, być beneficjentami innowacyjnych rozwiązań lub ewentualnie inspirować zmiany. Entuzjastyczni prawnicy prawdopodobnie mogą podjąć się tego wyzwania w ramach pobocznych projektów, lecz ten model szybko pokaże limity związane z koniecznością pełnowymiarowego zaangażowania w kompleksową transformację działalności kancelarii.

Jak zatem połączyć konieczność innowacji w tak specyficznej branży z koniecznością pozostawienia prawnikom przede wszystkim pracy merytorycznej?

Rozwiązaniem może okazać się powołanie osoby specjalnie wyznaczonej do zarządzania szeroko pojętą innowacyjnością firmy. W kontekście wewnętrznego działu prawnego, osoby te nazywa się często szefami operacji prawnych (ang. *Head of Legal*

Operations). Po stronie kancelarii często nazywa się je głównymi specjalistami ds. innowacji (ang. *Chief Innovation Officer*, dalej: CINO) i to właśnie na tym będzie koncentrowało się niniejsze opracowanie.

Głównym celem CINO, jest odpowiednie stymulowanie zmian w danej kancelarii, jak i w sposobie myślenia jej pracowników. Gdy jego zadanie zostanie spełnione, kancelaria znamienne wyróżni się na rynku za sprawą nowoczesnego podejścia do świadczonych usług oraz znacznie usprawnionych procesów wewnętrznych.

Profil potencjalnego CINO

Motywacje do podjęcia omawianej roli posiadają pewien wspólny grunt. Nie ma znaczenia, czy osoba kierująca innowacją posiada wykształcenie prawnicze (lub czynnie praktykuje prawo) czy też nie. Profile pracujących na tym stanowisku mogą być zróżnicowane, ponieważ zarówno na studiach prawniczych, jak i biznesowych czy IT, nie wykształciła się jego jasna i ściśle określona ścieżka zawodowa. Ma to chociażby swoje odzwierciedlenie w stopniu obycia poszczególnych kandydatów z zagadnieniami natury prawnej – zdarzają się bowiem prawnicy aktywnie praktykujący, prawnicy branżowi po kilku latach pracy, jak również osoby posiadające wyłącznie wykształcenie teoretyczne, bez jakiegokolwiek historii praktyki zawodowej. Podobnie zresztą ma się podejście poszczególnych CINO do piastowanego przez nich stanowiska – jedni aktywnie i na bieżąco wprowadzają konkretne zmiany w życie, podczas gdy inni koncentrują się na szkoleniu kadry i uświadamianiu jej członków o istocie i konieczności wdrażania innowacyjnych rozwiązań, pozostawiając decyzyjność partnerom bądź bezpośrednio tym, których dane rozwiązanie miałoby dotyczyć.

Jakkolwiek by jednak nie podejść do zagadnienia CINO, osoby te są *de facto* odpowiedzialne za postęp innowacyjności kancelarii i jako takie powinny być rozpoznawane przez zespół, co wymaga zaangażowania zarządu oraz szefów praktyk. Przeważnie osoba odpowiedzialna za innowacje pełni swoje obowiązki samodzielnie. Zdarza się jednak, że tworzone są zespoły ds. innowacji, ale jest to zjawisko relatywnie rzadkie i raczej spotykane w kancelariach o strukturze korporacyjnej i transgranicznej.

Nierzadkim zjawiskiem jest przejście CINO do kancelarii prawnej z przedsiębiorstw o innym profilu, np. finansowym. Mimo że korzystanie z doświadczenia osoby pracującej w branżach pokrewnych i cechujących się z natury bardziej zaawansowanymi rozwiązaniami technologicznymi może wydawać się interesujące, rodzi się jednak pytanie, na ile taka osoba będzie w stanie zrozumieć specyfikę funkcjonowania kancelarii prawnej.

Oprócz ogólnego rozumienia mechanizmów, jakimi cechuje się omawiany sektor, osoba taka powinna już na wstępie przynajmniej pobieżnie rozumieć problematykę zawodu, jak i specyficzny żargon, a doświadczenie doda jej wiarygodności zarówno w oczach potencjalnego pracodawcy, jak i bezpośrednich odbiorców opracowywanych innowacji.

Misja CINO: wdrażanie nowych rozwiązań oraz tworzenie kultury innowacyjności

CINO to pionier tworzenia kultury innowacyjności, który powinien wyjść naprzeciw wszelkim oczekiwaniom, wypróbowywać coraz to nowe rozwiązania, eksperymentować z nimi – poprzez edukowanie się i współpracę z grupami praktyków, działami, biurami. Aby dana innowacja miała znaczenie dla organizacji,

musi stanowić część jej wewnętrznej kultury pracy. Warto zwrócić szczególną uwagę na ostatni omawiany aspekt – tworzenie kultury innowacji jest bowiem nadrzędnym zadaniem CINO, gdyż, jak w przypadku każdej inicjatywy, zarządzanie zmianą nie funkcjonuje, gdy w firmie nie ma zasobów (fizycznych, finansowych bądź ludzkich) czy *mindsetu*, które wspierałyby ten proces.

Klient jako cel sam w sobie

Świat, który otacza zarówno usługodawców, jak i ich klientów, zmienia się wykładniczo, a kancelaria prawna potrzebuje zaplanowanej i wymiernej strategii innowacji, aby się do tych zmian adaptować. Zarówno ona sama, jak i świadczone przez nią usługi, potrzebują mierzalnego planu rozwiązań innowacyjnych, aby dobrze rozumieć zarówno poszczególne problemy, jak i potrzeby klientów. Oferty pozostają tak samo ważne i potrzebne a zadaniem CINO jest dostosowanie ich do oczekiwań klienta. Mówiąc prościej, CINO powinien dbać o to, aby sposoby realizowania oferty kancelarii nie okazały się anachroniczne i, w efekcie, mniej konkurencyjne. Okazuje się, że, aby utrzymać odpowiednią atrakcyjność własnej oferty, najlepiej jest nieustannie starać się przekraczać oczekiwania własnych klientów, zamiast starać się im „tylko” sprostać. Aby to osiągnąć, należy zwrócić się do CINO o odpowiednim zapleczu umiejętności miękkich, takich jak m.in. empatia, obserwacja, *design thinking*, zdolność aktywnego słuchania, podejmowanie ryzyka i umiejętność odpowiedniego zadawania pytań.

CINO stara się być liderem innowacji w taki sposób, aby był w stanie realizować własny program oraz realnie modyfikować rodzaje usług, sposób ich świadczenia oraz sposób ich wdrażania.

Ale czym on się właściwie zajmuje?

Analiza istniejących technologii, które są lub mogą być wykorzystywane przez kancelarię

CINO, analizuje potrzeby prawników w zakresie technologii i stara się przekonać ich do korzystania z nowych rozwiązań, które pomogą im lepiej obsługiwać klientów. Co więcej, CINO stara się szkolić prawników z zakresu konieczności korzystania z technologii w sposób spójny i ustandaryzowany, aby klienci mieli podobne doświadczenia w pracy z różnymi pracownikami z całej kancelarii. Jego cel stanowi również wypracowanie w klientach postrzegania prawników, na rzecz których pracuje, jako obytych z zaawansowanymi technologiami lub – jeszcze lepiej – innowacyjnych.

Dążąc do najlepszej znajomości dostępnych narzędzi i szybkiego wyselekcjonowania w razie potrzeb najlepiej dostosowanego, CINO regularnie prowadzi benchmarking rynku, utrzymując rozbudowany katalog dostawców, klasyfikując ich na podstawie kluczowych dla organizacji kryteriów (cena, funkcjonalności, wsparcie techniczne, przykładowe zastosowania itp.).

Po wdrożeniu, zapewnia on szkolenie użytkowników np. tworząc bazę wiedzy i/lub prowadząc wewnętrzne szkolenia dla pracowników kancelarii.

Analiza i przebudowa procesów w celu zwiększenia transparentności i efektywności

Technologia jest ważnym, lecz nie jedynym składnikiem cyfrowej transformacji. Oprócz zapewnienia, że prawnicy używają technologii we właściwy sposób, CINO powinien analizować

istniejące procesy w kancelarii prawnej w celu znalezienia rozwiązań nieefektywnych (nie jedynie pod kątem technologicznym), a następnie tak je zreorganizować (lub ustanowić całkowicie nowe procesy), by zapewnić lepszą i tańszą obsługę klientów oraz zmniejszenie kosztów firmy. Obejmuje to czasami *offshoring* bądź współpraca z alternatywnymi dostawcami usług, takich jak LPO (ang. *Legal Process Outsourcing*).

Kluczowym narzędziem CINO będzie tutaj mapowanie procesów kancelarii celem zidentyfikowania ewentualnych „wąskich gardeł” oraz proponowanie ulepszeń.

Warto tutaj zaznaczyć, iż potrzebne będą tutaj CINO umiejętności analityczne oraz operacyjne.

Bycie częścią procesu sprzedaży poprzez pomoc w nowych działaniach biznesowych, odpowiedzi na RFP i *benchmarking*

Coraz więcej klientów wprost pyta o innowacje i uważa ją za jedno z kryteriów wyboru. W takich przypadkach CINO powinien kontaktować się zarówno z partnerami, jak i z klientem, aby dowiedzieć się, co ten ostatni chciałby zmienić, co powinno się postrzegać za sukces i jak obniżyć ewentualne koszty.

CINO analizując model biznesowy kancelarii oraz oczekiwania klientów, może zatem stać się partnerem sprzedażowym urozmaicając ofertę oraz dostosowując ją do wyrażonych przez klientów obserwacji.

Przydatnym narzędziem dla CINO celem lepszego zrozumienia modelu biznesowego kancelarii będzie jego mapowanie. Można do tego użyć narzędzia jak *Business Model Canvas* lub,

w przypadku bardziej złożonych struktur, modelu COG (ang. *Customer, Offering and Goal*).

Wkład CINO oraz umieszczanie jego profilu w ofertach pozwoli kancelarii zyskać przewagę konkurencyjną oraz znacznie odróżnić się od innych. Pozwoli to także wykazać istniejącą innowacyjność oraz zapowiadać realnie nowatorskie podejście do problemu klienta.

Warto też zaznaczyć, że przy coraz częstszych konferencjach, na których prawnicy starają się podzielić swoją wizję innowacyjności oraz zapewnić wartościowy wkład, CINO może być tutaj prawdziwym „Czempionem” kancelarii. Mający konkretną i praktyczną wiedzę, jego spostrzeżenia na pewno będą miały inny wymiar. Ponadto, przedstawienie prawdziwych *Case Studies* jest teraz jedynym sposobem, aby wykazać swoją innowacyjność na międzynarodowych konferencjach.

CINO winien więc także być nastawiony na tworzenie treści dla celów marketingowych.

Współpraca z klientami w celu lepszego zrozumienia ich potrzeb i rozwoju relacji celem zapewnienia bardziej ukierunkowanych na klienta, skutecznych i wydajnych usług

Część swojego czasu CINO, tak jak wspomniano powyżej powinien poświęcić na bezpośredni kontakt z klientami kancelarii. Spotkania tego typu powinny polegać na nawiązywaniu bilateralnego kontaktu dążącego do rozwoju relacji w celu współtworzenia rozwiązań i usług spełniających kryteria klientów, których większość przeszła (już przynajmniej częściowo) swoją transformację cyfrową.

Elementem pracy CINO jest więc odpowiednie połączenie innowacji usługowej i pracy na jej rzecz, celem współtworzenia kancelarii.

Bycie częścią sieci społeczności innowacji prawnych na całym świecie

Nieodłączną częścią pracy CINO jest stałe posiadanie aktualnej wiedzy na temat rynku, potencjalnych klientów oraz konkurencji. Dlatego też pomocnym mogłoby okazać się dla niego budowanie odpowiedniej sieci kontaktów i stanie się częścią innowatorów, np. poprzez uczestnictwo i organizacja różnego rodzaju wydarzeniach. Można to osiągnąć zarówno poprzez udział w *legal hackathonach*, jak i uczestnictwo w konferencjach na temat innowacji w prawie lub nowych technologii w szerszym zakresie.

Sieć ta zdecydowanie pomoże CINO w uzyskaniu inspiracji i wsparcia zewnętrznego, co prowadzi do zwiększenia wiarygodności i efektywności jego pracy.

Unikanie pułapki chwytu marketingowego

Na koniec, warto zaznaczyć, że wyznaczenie CINO nie powinno jednak ograniczać się do „sprzedawania” komunikatu, że kancelaria jest innowacyjna i służyć jedynie jako hasło bannerowe.

Ponadto, powołanie CINO tylko po to, by zadowolić pojedynczego – nawet bardzo znaczącego – klienta, może przynieść efekt przeciwny do zamierzonego i wywołać frustrację u wszystkich zaangażowanych stron.

Posiadanie specjalisty ds. innowacji oczywiście pomaga wyróżnić kancelarię. Bycie znanym jako postępową kancelaria prawnicza sprzyja większej konkurencyjności, a posiadanie CINO pomaga kancelariom składać i realizować oferty z innej perspektywy. Jednak bez prawdziwej i faktycznej innowacji, renoma i entuzjazm drastycznie spadną.

BEATA BARAN

Prawnik jako compliance officer

Compliance należy do jednego z najprężniej rozwijających się obszarów wiedzy na styku prawa i zarządzania. Wyzwania z zakresu zarządzania ryzykiem braku zgodności coraz częściej podejmowane są przez prawników.

Czy zatem pojawiła się nowa ścieżka kariery dla jurystów?



Beata Baran

Doktor nauk prawnych, radca prawny, partner w BKB Baran Książek Bigaj Kancelaria Prawna, specjalista w zakresie compliance, ze szczególnym uwzględnieniem *whistleblowing*, wewnętrznych postępowań wyjaśniających oraz prawa pracy, obsłudze projektów lokalnych i międzynarodowych, doradza wiodącym przedsiębiorstwom z sektora *retail, banking & finance, pharma* oraz TSL. Obecnie naukowo i dydaktycznie związana z Wydziałem Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego, współpracowała z Wydziałem Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej.

Compliance officer czyli...?

Analizując możliwości zawodowe jakie daje obszar compliance w pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na najbliższej powiązaną z nim profesję – compliance officera. Już na wstępie pojawia się pytanie: skoro compliance związany jest z zarządzaniem ryzykiem kto powinien wykonywać zadania związane z tym obszarem? Czy prawnik jest właściwą osobą? Zgodnie z przeprowadzonymi w Polsce badaniami¹, rolę compliance officerów wypełniają najczęściej osoby z wykształceniem prawniczym. Mając na uwadze rozwój regulacyjno-legislacyjny w ramach systemu prawa polskiego oraz zwiększający się udział podmiotów implementujących systemy zarządzania zgodnością coraz bardziej uzasadnione staje się rozważenie ścieżki zawodowej w tym obszarze.

Kim zatem jest compliance officer i dlaczego prawnik ma szansę sprostać jego roli? W pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na zakres zadań stawianych przed specjalistą zajmującym się zgodnością. Na wstępie warto zaznaczyć, że każdorazowo katalog obowiązków stojących przed osobą odpowiedzialną za kwestie compliance w organizacji może się różnić w zależności od branży, rodzaju prowadzonej działalności, wielkości oraz indywidualnych okoliczności danego podmiotu. Możliwe jest jednak zarysowanie zakresu działań, które stanowią swoisty *core* pracy compliance officera.

1 Por. *Compliance w Polsce. Raport z badań stanu compliance i systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce przedsiębiorstwach*, EY, Instytut Compliance, Viadrina compliance Center, Wolters Kluwer 2018, s. 21, <https://instytutcompliance.pl/wp-content/uploads/2018/02/RaportInstytutCompliance2018.pdf> dostęp 20 lutego 2021 r.

Zadania i cechy compliance officer'a

Na pierwszym miejscu można wskazać kwestie najbardziej związane z samym systemem zarządzania zgodnością. W tym miejscu warto wskazać analizę ryzyk z zakresu zgodności oraz podejmowanie kroków ukierunkowanych na ich mitygację. Jest to nierozwalnie związane z opracowaniem i zarządzaniem organizacją systemu zarządzania zgodnością. Obszar ten można określić jako najbardziej kluczowy w pracy specjalisty do spraw zgodności. Mając to na uwadze, powinien on dbać o kwestię przypisania odpowiedzialności danym komórkom organizacyjnym związanym z bieżącą dbałością o badanie zmian legislacyjnych w ramach ich obszaru działań, a także okresowe kontrole w tym zakresie. Rola podmiotu odpowiedzialnego za bieżący monitoring zmian regulacyjnych może być także przypisana bezpośrednio compliance officerowi. Kwestia kto i w jakim obszarze dokładnie jest odpowiedzialny za aktualizację wiedzy legislacyjnej organizacji zależne jest od specyfiki podmiotu, w szczególności zaś obszerności jego struktury oraz obszaru działalności i idących za tym regulacji prawnych.

Nie sposób pominąć tutaj istotny wątek implementacji do danej organizacji norm wewnętrznych – zarówno tych pochodzących z uniwersum prawnego obejmującego daną grupę kapitałową w przypadku spółek nią objętych, jak i zindywidualizowanych w ramach konkretnego podmiotu. W ramach zadań postawionych przed specjalistą do spraw zgodności można wskazać także opracowanie poszczególnych procedur i polityk stanowiących swoiste narzędzia pracy w obszarze compliance. Jako przykłady można wymienić politykę prezentów i korzyści, procedurę prowadzenia wewnętrznych postępowań wyjaśniających, czy też procedurę zgłaszania nieprawidłowości. Wiedza prawnicza nie tylko będzie atutem podczas realizacji opisanych zadań, ale

także pozwoli na kompetentną ocenę pracy w sytuacji delegacji zadań i odpowiedzialności związanych z monitoringiem legislacyjnym. Umiejętność konstruowania regulacji wewnątrzzakładowych, prowadzenia negocjacji w zakresie merytorycznego kształtu aktów prawnych oraz znajomość otoczenia regulacyjnego konkretnego podmiotu sprawiają, że wiedza i umiejętności charakterystyczne dla prawniczego fachu pozwolą na efektywną realizację obowiązków w obszarze compliance.

Drugim istotnym obszarem działań compliance officera jest współtworzenie i promowanie kultury zgodności. Z racji, iż przenika ona całą organizację, specjalistę w zakresie zgodności można określić jako jej swoistego moderatora. W ramach swojej pracy odpowiada on za transfer wiedzy w zakresie compliance – zarówno pracownikom danego podmiotu, jak i zarządzającym organizacjom. Także w gestii koordynatora do spraw zgodności leży organizacja i przeprowadzanie szkoleń oraz dbałość o aktualny stan wiedzy w zakresie compliance w podmiocie, w którym pracuje. Promocja działań z zakresu zgodności to nie tylko klasycznie rozumiane spotkania szkoleniowe, ale także dbałość o łatwo dostępne dla pracowników zasoby wiedzy (np. w ramach wewnętrznych kampanii bądź dostępnych w sieciach intranetowych opracowanych materiałów informacyjnych). Działania polegające na dzieleniu się wiedzą powiązane z nimi umiejętności retoryczne, które prawnicy szlifują nie tylko podczas wystąpień w procesach sądowych, ale także w formie szkoleń, kursów i warsztatów, stanowią niezbędne kompetencje profesjonalne dla osoby zajmującej się zarządzaniem zgodnością i promocją kultury compliance.

Nie mniej istotnym obszarem pracy compliance officera są obowiązki związane z jednym z kluczowych elementów zarządzania

zgodnością, który stanowi whistleblowing² (z jęz. ang. zgłaszanie nieprawidłowości w organizacji). Zadania związane z obszarem sygnalizacji możliwych naruszeń norm prawnych obejmują nie tylko przyjmowanie raportów od whistleblowerów, ale także wstępną analizę przekazanych informacji oraz prowadzenie wewnętrznych postępowań wyjaśniających. Doświadczenie i wiedza z zakresu prowadzenia postępowań sądowych obejmująca analizę dowodów, umiejętność stawiania pytań oraz weryfikacja postawionych tez to kompetencje, które należą do podstawowego arsenału narzędzi zawodowych prawnika, jednocześnie stają się niezbędne dla skutecznego pełnienia roli compliance officera.

W związku z faktem, iż compliance przenika całą strukturę organizacyjną podmiotu, także zadania związane z pracą w obszarze zgodności nierozzerwalnie łączą się z wyzwaniami opartymi o współpracę z różnymi komórkami organizacyjnymi. Specjalista do spraw zgodności jest źródłem informacji dla organu zarządzającego, raportującym zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykami, a także zaistniałymi incydentami dotyczącymi nieprawidłowości oraz rodzajami i sposobem podjętych kroków zaradczych. Compliance officer jest również odpowiedzialny za opracowanie i przedstawienie kierownictwu okresowych raportów podsumowujących działania w nadzorowanym przez niego obszarze. Mając na uwadze prowadzone przez niego wewnętrzne postępowania wyjaśniające oraz przygotowywane raporty je kończące wraz z zaleceniami w sprawie, także i w tym obszarze zaangażowanie we wcielenie w życie proponowanych kroków następczych we współpracy z zarządzającymi konkretnymi osobami zarządzającymi. Rola compliance officera związana jest także z zaangażowaniem w działania organizacji podczas

2 Więcej na temat whistleblowing i ochrony sygnalistów zob. *Ochrona sygnalistów. Regulacje dotyczące osób zgłaszających nieprawidłowości*, B. Baran, M. Ożóg, Warszawa 2021.

prac bieżących w sytuacji materializacji ryzyka braku zgodności, np. podczas opiniowania kampanii reklamowych nowych produktów. Tym samym, specjalista do spraw compliance realizuje swoje zadania w całej strukturze organizacji. Niezbędne są do tego cechy, które stanowią także wyróżnik dla prawnika – komunikatywność, poufność oraz analityczne i krytyczne podejście do opracowywanego zagadnienia.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę na kompetencje i cechy, które są charakterystyczne dla wypełniania obowiązków na stanowisku compliance officera. Do pierwszej grupy można zaliczyć tzw. umiejętności twarde – związane bezpośrednio z wiedzą prawną, umiejętnością stosowania metodyk oceny ryzyka oraz znajomością branży, w której funkcjonuje dany podmiot. Niemniej istotne jest posiadanie tzw. umiejętności miękkich w pracy w obszarze zarządzania zgodnością. Zdecydowana większość ich specjalistów do spraw zgodności wskazała³, iż komunikatywność i otwartość to cechy istotne z perspektywy realizacji przydzielonych zadań. Mając na uwadze charakter pracy nad przydzielonymi projektami, w szczególności zaś związanymi z prowadzeniem wewnętrznych postępowań wyjaśniających, również wzbudzanie zaufania oraz dochowanie poufności podczas realizowanych zadań stanowią kluczowe cechy osoby odpowiedzialnej za obszar zgodności w organizacji. Swoistą klamrą spajająca charakterystykę modelowego compliance officera jest postawa zgodna z zasadami etyki.

Nowa ścieżka kariery prawniczej

Na końcu należy zadać sobie pytanie czy każdy prawnik to idealny kandydat na compliance officera? Otóż w moim przekonaniu odpowiedź na tak postawione pytanie powinna być przecząca. Wykształcenie nabywane w toku studiów prawniczych nie pokrywają całego spektrum kompetencji wymaganych na stanowisku specjalisty do spraw zarządzania zgodnością w organizacji. Podjęcie wyzwania związanego z działalnością w ramach zarządzania zgodnością to zgoda na pracę w interdyscyplinarnym środowisku. Nawet najlepszy jurysta, wchodząc w tematykę compliance, winien poszerzyć wiedzę o zagadnienia związane z zarządzaniem, w szczególności w zakresie zarządzania ryzykiem i zmianą oraz zarządzania projektem. Działania w obszarze zgodności stanowią wieloaspektową płaszczyznę, stąd też kompetencje typowe dla obszaru nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu niewątpliwie znajdą tu zastosowanie. Nie bez powodu 37 % polskich compliance officerów⁴ legitymuje się dyplomem studiów ekonomicznych. Także wiedza z zakresu psychologii oraz umiejętności przywódcze będą stanowiły wartość dodaną w działaniach specjalisty do spraw zarządzania zgodnością.

Praca w obszarze compliance to nie tylko możliwość zatrudnienia na stanowisku specjalisty do spraw zgodności w ramach struktury korporacyjnej danej organizacji, ale także możliwość wspierania podmiotów z perspektywy zewnętrznego doradcy – radcy prawnego lub adwokata działającego w ramach kancelarii prawnej. Wsparcie udzielane spoza organizacji może dotyczyć fragmentarycznych działań jak opracowanie projektu polityki lub procedury wewnętrznej, ale także prowadzenie całego procesu toczącego się w ramach komórki compliance

4 Por. *Compliance w Polsce. Raport z badań...*, op. cit., s. 21.

(np. przeprowadzenie wewnętrznego postępowania wyjaśniającego wraz z opracowaniem kroków następczych). Wartością dodaną wykonywania profesji bądź konkretnych zadań compliance officera przez radcę prawnego lub adwokata jest objęcie pełnomocników profesjonalnych tajemnicą zawodową. Mając na uwadze aspekt poufności, jako wielokrotnie kluczowy dla efektywnej i celowościowej realizacji nałożonych na specjalistę do spraw zgodności obowiązków, jego swoistym wzmocnieniem jest objęcie prowadzonych działań tajemnicą radcowską lub adwokacką.

Rozważając możliwe ścieżki zawodowe kończąc studia prawnicze warto mieć na uwadze możliwości jakie daje kariera w obszarze zgodności. Niewątpliwie jest to droga, która wymaga ustawicznego kształcenia i poszerzania wiedzy i umiejętności. Wykształcenie o profilu prawniczym daje szereg atutów przy rozpoczęciu pracy w compliance. Nie jest jednak w pełni komplementarne w stosunku do stawianych wymogów. Swoistym remedium jest ciągłe doskonalenie warsztatu zawodowego, zarówno w ramach oferty certyfikowanych kursów specjalistycznych, studiów podyplomowych oraz nabywanego doświadczenia zawodowego. Pomimo wyzwań jakie stawia przed specjalistami do spraw zgodności wykonywana profesja, jest zdecydowanie warta namysłu, szczególnie mając na uwadze fakt, że zawód compliance officera został wskazany jak jeden z zawodów przyszłości⁵.

5 Por. S. Jones, *Future-proofing the compliance professional*, Compliance Week, <https://www.complianceweek.com/technology/future-proofing-the-compliance-professional/28192-article>, dostęp: 20 lutego 2021 r.; *The Emergence of Compliance. A new profession?*, The Compliance Movement 2016, issue 5, vol. 2, <https://thepractice.law.harvard.edu/article/the-emergence-of-compliance/>, dostęp: 20 lutego 2021 r.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii języka

**w praktyce kancelarii prawniczej oraz
wyzwania w zakresie poufności danych,
praw własności intelektualnej i przetwarzania
danych osobowych z tym związanych**

We współczesnej dobie prowadzenie kancelarii prawniczej zajmującej się obsługą podmiotów gospodarczych nieuchronnie wiąże się z koniecznością pracy z dokumentami obcojęzycznymi lub wielojęzycznymi. Wymiana gospodarcza z zagranicą, transgraniczne transakcje, zagraniczni udziałowcy w polskich spółkach kapitałowych, brexit, arbitraż międzynarodowy – niemal każdy profesjonalny pełnomocnik napotyka coraz częściej te hasła na swojej drodze zawodowej. Pojawienie się każdej z tych kwestii oznacza jedno – konieczność zapewnienia udziału profesjonalnego tłumacza (wewnętrznego lub zewnętrznego), niekiedy tłumacza przysięgłego lub pracę własną pełnomocników w zakresie przekładu orzeczeń, pism, opinii bądź umów.



Anna Kotarska

Przedstawicielka krajowa służb publicznych w programie European Language Resource Coordination (ELRC). Funkcję pełni w oparciu o nominację Dyrekcji Generalnej ds. Sieci Komunikacyjnych, Treści i Technologii (DG CONNECT) Komisji Europejskiej oraz Niemieckiego Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją (DFKI). W ramach projektu ELRC popularyzuje wśród administracji publicznej potrzebę gromadzenia otwartych zasobów językowych na potrzeby rozwoju unijnego narzędzia eTranslation. Równolegle promuje w Polsce inne projekty finansowane z CEF z zakresu technologii języka, a także wiedzę nt. usług tłumaczenia, związanych z nimi narzędzi, a także dobrych praktyk branżowych dotyczących zamówień publicznych na te usługi. Członkini Polskiego Towarzystwa Tłumaczy Przysięgłych i Specjalistycznych TEPIŚ. Sympatyzuje z organizacjami POLOT – Związek Pracodawców Branży Tłumaczeniowej oraz Women in Localization. Tłumaczka specjalistyczna języka angielskiego od ponad 25 lat oraz koordynatorka projektów tłumaczeniowych współpracująca głównie z uczelniami wyższymi i kadrami akademicką.



Wojciech Wołoszyk

Prawnik-lingwista, tłumacz prawniczy oraz weryfikator tłumaczeń prawniczych, biegły sądowy z zakresu juryslingwistyki. Współpracuje z Europejskim Bankiem Centralnym, Komisją Europejską, Centrum Tłumaczeń dla Organów UE, Trybunałem Sprawiedliwości UE, Międzynarodowym Trybunałem Karnym w Hadze, Rzecznikiem Praw Obywatelskich, Krajową Radą Sądownictwa, Ministerstwem Sprawiedliwości i Ministerstwem Spraw Zagranicznych. Współzałożyciel i prezes spółki IURIDICO Legal & Financial Translations. Autor publikacji z zakresu problematyki terminologicznej w tłumaczeniach prawniczych oraz aspektów prawnych funkcjonowania branży tłumaczeniowej, a w tym praw własności intelektualnej i zamówień publicznych. Blogger i szkoleniowiec.

Koordynator zespołu weryfikatorów pracujących nad polską wersją słownika Translegal World Law Dictionary.

Członek Ekspert PT TEPIS, współzałożyciel i członek zarządu Związku Pracodawców Branży Tłumaczeniowej POLOT odpowiedzialny za kontakty z administracją publiczną oraz kwestie związane z rynkiem zamówień publicznych.

Duże kancelarie posiadają często własne działy tłumaczeń, które w sposób profesjonalny i przy wykorzystaniu profesjonalnych narzędzi radzą sobie ze stawianymi przed nimi wyzwaniami w zakresie wielojęzycznej obsługi prawnej. Jednak zdecydowana większość kancelarii na rynku w ramach zasobów wewnętrznych takie wsparcia nie posiada. Prawnicy w nich zatrudnieni muszą sobie często radzić sami. W takich sytuacjach – ze względu na koszty, a przede wszystkim czas, którego w tej branży zawsze wszystkim brakuje – pojawia się pokusa skorzystania z powszechnie dostępnych w sieci darmowych narzędzi do tłumaczenia maszynowego (potocznie zwanych „translatorami” lub „tłumaczami automatycznymi”). W większości przypadków nie będzie to jednak najlepszy pomysł.

Najbardziej oczywistym wyborem jest usługa Google Translate, ale nie jedynym. Inne bardzo popularne narzędzia to przykładowo Microsoft Translator czy europejski DeepL. Trzeba przyznać, że jakość tłumaczeń oferowanych przez te systemy tłumaczące jest coraz lepsza i dla celów wyłącznie informacyjnych często w zupełności wystarczająca. Jednak nie w jakości tkwi największa pułapka, chociaż i ta sfera potrafi być bardzo zdradliwa.

Należy przede wszystkim pamiętać o tym, że korzystanie z takich narzędzi przy świadczeniu jakichkolwiek usług profesjonalnych, które wiążą się z obowiązkiem zachowania tajemnicy zawodowej, zapewnienia bezpieczeństwa informacji poufnych, danych osobowych i wrażliwych, z dużą dozą prawdopodobieństwa stanowić będzie naruszenie standardów zawodowych i korporacyjnych kodeksów etyki. Przykładowo można przywołać tu art. 21–23

Kodeksu etyki radcy prawnego¹, §19 Kodeksu etyki adwokackiej lub §§ 5 i 27 Kodeksu zawodowego tłumacza przysięgłego.

Przed rozpoczęciem korzystania z jakiegokolwiek z takich narzędzi w działalności zawodowej należy szczegółowo zapoznać się z warunkami świadczenia usług. Dotyczy to w szczególności udzielania dostawcom takich usług licencji na wykorzystanie treści własnych i – co ważniejsze – treści należących do klientów, które są przesyłane, przechowywane, wysyłane, odbierane lub udostępniane za pośrednictwem usług. Co ciekawe, w przypadku usług Google, termin „treści” obejmuje również wiadomości e-mail wysyłane i otrzymywane przez użytkownika za pośrednictwem poczty Gmail.

Do najpopularniejszych i w zasadzie powszechnie dostępnych systemów chmurowych do tłumaczeń maszynowych należą obecnie: DeepL (wersja darmowa i PRO), SmartCat, Tłumacz Google (w wersji darmowej i płatnej) oraz Microsoft Translator. Mniej znane są serwisy jak Yandex czy dalekowschodnie. W dalszej części niniejszego opracowania autor przedstawił wyciąg z warunków świadczenia poszczególnych usług, które wskazują na ryzyka dla danych poufnych i wrażliwych, na które wprost godzi się każdy użytkownik takiej usługi. Do innej kategorii rozwiązań należy zaliczyć unijny serwis tłumaczenia maszynowego *eTranslation*, m.in. ze względu na jego niekomercyjny charakter i specyfikę, której elementy istotne z punktu widzenia tłumaczeń prawniczych przedstawimy w dalszej części opracowania.

1 Warto poświęcić chwilę na zapoznanie się z „Księgą bezpieczeństwa komunikacji elektronicznej” opracowaną przez KIRP, która szczegółowo analizuje usługi poczty e-mail oraz usługi chmurowego przechowywania danych z perspektywy zgodności z zasadami etyki zawodowej:

Cz. 1: <https://kirp.pl/ksiega-bezpieczenstwa-juz-dostepna/>

Cz. 2: <https://kirp.pl/czesc-druga-ksiega-bezpieczenstwa-juz-dostepna/>

Mogłoby się wydawać, że darmowe systemy tłumaczenia maszynowego, które nie mogą być wykorzystywane w celu świadczenia usług komercyjnych, nie są stosowane w działalności profesjonalnej polegającej na świadczeniu usług tłumaczeniowych. Niestety takie założenie okazałoby się nieprawdziwe. Współautor niniejszego opracowania, jako biegły sądowy w zakresie juryslingwistyki oraz redaktor tłumaczeń prawniczych, wielokrotnie miał do czynienia z opłakаныmi rezultatami nieodpowiedzialnego korzystania z takich systemów². Jednocześnie służby tłumaczeniowe Komisji Europejskiej, Parlamentu Europejskiego czy Trybunału Sprawiedliwości UE, jak również współpracujący z nimi usługodawcy zewnętrzni, stosują systemy tłumaczeń maszynowych w swojej codziennej pracy.

Analiza warunków umownych i regulaminów wybranych systemów tłumaczenia maszynowego

DeepL Free

Polityka prywatności³

3. Please note that our translation service may not be used for texts containing personal data of any kind.

² <https://tlumaczenia-prawnicze.eu/odpowiedzialnosc-biura-tlumaczen-zasady-stosowania-tlumaczenia-maszynowego/>

³ <https://www.deepl.com/privacy.html> dostęp 22.02.2021 r.

DeepL Pro

Warunki świadczenia usługi⁴

8.1.1. Customer is obligated to observe all legal requirements for the collection, processing and use of data which is transmitted to and processed by DeepL for Customer in connection with the provision of its services under this Agreement. In particular, Customer shall immediately agree with DeepL on a data processing agreement (which shall be provided by DeepL) if Customer intends to transmit personal data to DeepL using the Products. Customer guarantees not to collect, process or use any personal data in connection with the Products without the express consent of the data subject or sufficient other legal authorisation. DeepL will reasonably co-operate with Customer in order to assist Customer in implementing such required legal authorisations.

8.1.3 Customer may use the Products solely for the purpose agreed between the Parties. In particular, Customer may not, and will not allow third parties (including Internal Users and End Users) to use the Products, translations created using the Products, Documentation or other data, information or service provided by DeepL unless expressly authorised by DeepL in written form

a. in connection with or for the purpose of operating critical infrastructure such as electrical power stations, military or defence equipment, medical appliances or other equipment whose failure or impairment would result in unforeseeable economical or physical damages, including but not limited

4 <https://www.deepl.com/pro-license.html> #pro dostęp 22.02.2021 r.

to critical infrastructure in terms of the European Directive 2008/114/EC;

(...)

g. to transmit any data to DeepL which may not be transmitted to or processed by DeepL due to data protection laws, contractual or statutory confidentiality obligations, export restrictions or other statutory provisions or third-party rights.

Powyższe postanowienia i warunki świadczenia usług wykluczają możliwość zastosowania tego narzędzia do tłumaczenia dokumentów zawierających dane poufne, dane osobowe (w przypadku wersji darmowej bez żadnych wyjątków, a w wersji PRO wyłącznie po spełnieniu bardzo rygorystycznych warunków formalnych) oraz dokumentów dotyczących infrastruktury krytycznej.

Smartcat

Smartcat Terms of Use⁵

VI. USER CONTENT

B. Smartcat does not display, reproduce and distribute Users's content to or with any third parties apart from other users authorised by the User who owns the content and Smartcat's affiliates, subsidiaries and suppliers who are responsible for functional maintenance of the Platform.

⁵ <https://www.smartcat.ai/terms/> Warunki korzystania z usługi Smartcat z 10.11.2020 r., dostęp 22.02.2021 r.

To the extent it is necessary in order for Smartcat to provide the User with any of the services and features of the Platform and in order to enable usage of the Platform, the User hereby grants Smartcat, its affiliates, subsidiaries and the aforementioned suppliers, a non-exclusive, royalty-free, transferable right to use, display, reproduce and distribute such content exclusively for the purpose of maintaining the functionality of the Platform features.

VII. DATA PROTECTION

D. You hereby provide written authorization to Smartcat to transfer your personal data collected by Smartcat from you pursuant to providing the Services or Supplementary Services to third party service and analytics providers for the purpose of providing, analysing and modifying the Services, Supplementary Services and the Platform, including cross-border transfers outside European Economic Area.

SmartCat Customer Agreement⁶

4. CONFIDENTIALITY AND NON-DISCLOSURE

4.1 Restrictions. Smartcat acknowledges that, in order to perform the Services or to provide Supplementary Services, it shall be necessary for Customer to disclose to Smartcat certain Confidential Information (defined below) of Customer. Smartcat agrees that it shall not disclose, transfer, use, copy, or allow access to any such Confidential Information to any third parties, except as authorized by Customer. Customer

⁶ <https://www.smartcat.ai/customer-agreement/> Umowa z Klientem Smartcat z 10.11.2020 r., dostęp 22.02.2021 r.

hereby authorizes Smartcat to provide Confidential Information to Suppliers, translation service providers, marketing services providers and infrastructure and development service providers, including those located in jurisdictions without adequate protection of personal data, on the terms established by Smartcat provided that Smartcat shall implement technical and organizational security measures in respect of processing of such data.

Powyższe warunki wykluczają w praktyce możliwość stosowania narzędzi SmartCat do tłumaczenia dokumentów zawierających dane poufne oraz dane osobowe. Z uwagi na udzielaną nieodpłatną licencję na korzystanie z tłumaczonych treści przez właściciela platformy, jego podmioty powiązane i podwykonawców, wyłączona jest również możliwość tłumaczenia tekstów objętych prawami autorskimi osób trzecich bez uzyskania ich uprzedniej wyraźnej zgody. Należy przy tym zauważyć, że skorzystanie z tego narzędzia należy traktować jak zatrudnienie zewnętrznego tłumacza lub biura tłumaczeń, z którymi należałoby zawrzeć stosowną umowę o zachowaniu poufności oraz o przetwarzaniu danych osobowych przed udostępnieniem dokumentacji zawierającej dane osobowe lub dane poufne.

Tłumacz Google (w wersji bezpłatnej):

Polityka prywatności⁷

Aby zrealizować te cele, do przetwarzania Twoich danych używamy różnych technologii. Korzystamy z automatycznych systemów, które analizują Twoje treści, by dostarczać Ci na

7 <https://policies.google.com/privacy>

przykład dostosowane wyniki wyszukiwania, spersonalizowane reklamy i inne funkcje dopasowane do tego, jak korzystasz z naszych usług. Poza tym analizujemy Twoje treści w celu wykrywania naruszeń, na przykład spamu, złośliwego oprogramowania i materiałów niezgodnych z prawem. Stosujemy też algorytmy, które pozwalają nam rozpoznawać wzorce w danych.

Dane osobowe przekazujemy podmiotom stowarzyszonym i innym zaufanym firmom lub osobom, które przetwarzają je na potrzeby Google zgodnie z naszymi instrukcjami i Polityką prywatności oraz przy zastosowaniu wszelkich odpowiednich środków ochrony poufności i bezpieczeństwa informacji. Dostawcy usług pomagają nam na przykład w obsłudze klienta.

Udostępniamy dane osobowe poza Google, jeśli w dobrej wierze uznamy, że udostępnienie, wykorzystanie, zachowanie lub ujawnienie danych jest uzasadnione w celu:

- Spełnienia wymogów obowiązującego prawa, przepisów, procesów prawnych lub prawomocnych żądań instytucji państwowych. Informacje o liczbie i typach wniosków otrzymywanych od instytucji państwowych udostępniamy w Raporcie przejrzystości.
- Egzekwowania obowiązujących Warunków korzystania z usług, w tym badania potencjalnych naruszeń.
- Wykrywania oszustw i zapobiegania im, a także rozwiązywania innych problemów dotyczących oszustw, bezpieczeństwa i kwestii technicznych.
- Ochrony praw, własności lub bezpieczeństwa firmy Google, użytkowników jej produktów oraz pozostałych osób w sposób wymagany bądź dozwolony przez przepisy prawa.

Warunki korzystania z usług⁸

W przypadku przesyłania i udostępniania treści trzeba mieć jednak pewność, że posiada się do tego niezbędne uprawnienia, a same treści są zgodne z prawem.

(...)

Użytkownik musi udzielić nam zezwolenia, jeśli jego prawa własności intelektualnej ograniczają nasze możliwości korzystania z jego treści. Przyznanie zezwolenia następuje poprzez udzielenie tej licencji. (...)

Licencja obejmuje treści użytkownika, jeśli są one chronione przez prawa własności intelektualnej.

(...)

Ta licencja jest ważna na całym świecie, czyli obowiązuje bez wyjątków w każdym kraju i regionie.

(...)

Ta licencja umożliwia Google:

- hostowanie, reprodukowanie, rozpowszechnianie, przekazywanie i wykorzystywanie treści, na przykład w celu zapisywania ich w naszych systemach i zapewniania do nich dostępu z dowolnego miejsca;
- publikowanie, publiczne prezentowanie i wyświetlanie treści użytkownika, jeśli określił je on jako widoczne dla innych;
- zmienianie treści użytkownika, np. poprzez ich przeformatowanie lub przetłumaczenie;

⁸ <https://policies.google.com/terms> Warunki korzystania z usług Google z 31.03.2020 r., dostęp 22.02.2021 r.

- podlicencjonowanie tych praw:
 - innym użytkownikom, by umożliwić działanie usługi zgodne z przeznaczeniem, np. gdy użytkownik chce udostępnić swoje zdjęcia wybranym osobom;
 - naszym kontrahentom, którzy podpisali z nami umowy zgodne z tymi warunkami, wyłącznie w ograniczonych celach opisanych w sekcji Cel poniżej.

Warunki świadczenia usług i polityka prywatności Google wykluczają możliwość zastosowania tego popularnego narzędzia do tłumaczeń maszynowych do tłumaczenia dokumentów zawierających dane osobowe, dane wrażliwe, informacje poufne bądź treści objęte prawami autorskimi osób trzecich.

Tłumacz Microsoft⁹

Jeśli Użytkownik udostępnia Treści Użytkownika innym osobom, zgadza się na to, aby każda osoba, której je udostępnił, mogła je na całym świecie bezpłatnie używać, zapisywać, nagrywać, reprodukować, transmitować, przesyłać, udostępniać i wyświetlać w celu, dla którego Użytkownik udostępnił w ramach Usług Treści Użytkownika, i bez wynagrodzenia dla Użytkownika. Jeśli Użytkownik nie chce, aby ktokolwiek miał taką możliwość, nie powinien używać Usług do udostępniania Treści Użytkownika. Użytkownik oświadcza, że w okresie obowiązywania Postanowień dysponuje i będzie dysponować wszelkimi prawami do Treści Użytkownika, które są przekazywane, przechowywane lub udostępniane w Usługach lub za ich pośrednictwem, oraz że zbieranie, używanie

9 <https://www.microsoft.com/pl-pl/servicesagreement/> Umowa dotycząca usług Microsoft obowiązująca od 01.10.2020 r., dostęp 22.02.2021 r.

i zatrzymywanie Treści Użytkownika za pośrednictwem Usług nie będzie naruszać żadnych przepisów prawa ani praw innych osób.

(...)

W zakresie koniecznym do świadczenia Usług Użytkownikowi i innym osobom (mogącym obejmować zmianę rozmiaru, kształtu lub formatu Treści Użytkownika w celu ich lepszego przechowywania lub wyświetlenia Użytkownikowi), zabezpieczenia Użytkownika i Usług oraz ulepszania produktów i usług Microsoft, Użytkownik udziela Microsoft obowiązującej na całym świecie i wolnej od opłat licencji w zakresie własności intelektualnej na używanie Treści Użytkownika, w tym na sporządzanie kopii, zatrzymywanie, przekazywanie, ponowne formatowanie, rozpowszechnianie za pośrednictwem narzędzi komunikacji oraz wyświetlanie Treści Użytkownika w Usługach. Jeśli Użytkownik opublikuje Treści Użytkownika w takich obszarach Usługi, które umożliwiają publiczny lub nieograniczony dostęp do Treści Użytkownika za pomocą Internetu, Treści Użytkownika mogą zostać użyte w prezentacjach lub materiałach promujących Usługę.

Postanowienia umowy dotyczącej usług Microsoft wykluczają możliwość zastosowania tego narzędzia do tłumaczenia dokumentów zawierających dane osobowe, dane wrażliwe, informacje poufne bądź treści objęte prawami autorskimi osób trzecich.

Powyższe postanowienia i warunki można podsumować w ten sposób, że ich dostawcy albo wprost wyłączają możliwość stosowania swoich produktów do wykonywania tłumaczeń dokumentów obejmujących informacje poufne, dane osobowe lub treści objęte prawem autorskim osób trzecich (DeepL Pro), względnie zastrzegają sobie prawo przekazywania takich treści i danych

bliżej nieokreślonego kręgowi podmiotów trzecich poza granicami Unii Europejskiej (Smartcat), albo w końcu wprowadzają po swojej stronie bardzo szerokie uprawnienia do ich dalszego wykorzystywania i udostępniania (Google, Microsoft). Warto mieć również na uwadze kwestię pochodzenia poszczególnych narzędzi i struktury własnościowej podmiotów za nimi stojących. Jako przykład można wskazać, że platforma Smartcat została opracowana przez firmę rosyjską przy współfinansowaniu ze strony państwa rosyjskiego za pośrednictwem Fundacji Skolkovo. W odniesieniu do firm współfinansowanych przez ten podmiot, a które obecnie są również na rynku amerykańskim, w tym w Dolinie Krzemowej, FBI zgłasza poważne zastrzeżenia co do faktycznych motywacji ich działań¹⁰, upatrując w nich sposobu na pozyskiwanie poufnych informacji mogących stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego.

Jakie to ma znaczenie dla polskiego prawnika?

Jeśli prawnik ten współpracuje z organami administracji publicznej i posiada dostęp do ściśle poufnych informacji mających znaczenie dla bezpieczeństwa państwa lub bezpieczeństwa publicznego, to wykorzystanie takich narzędzi może nieść ze sobą bardzo poważne konsekwencje.

Doskonałą ilustracją będzie tu raport Australijskiego Instytutu Polityki Strategicznej (ASPI) z 2019 r.¹¹, który jednoznacznie wskazuje na wykorzystywanie w Chinach przedsiębiorstw państwowych,

10 Boston Business Journal <https://www.bizjournals.com/boston/blog/startups/2014/04/fbis-boston-office-warns-businesses-of-venture.html>

11 Raport nr 21/2019: Dr Samantha Hoffman, The Chinese Communist Party's data-driven power expansion, <https://www.aspi.org.au/report/engineering-global-consent-chinese-communist-partys-data-driven-power-expansion>

które świadczą usługi tłumaczenia maszynowego, do gromadzenia danych dotyczących użytkowników spoza Chin. Autorka raportu, Samantha Hoffman, twierdzi, że najcenniejszymi narzędziami w chińskiej kampanii zbierania danych są technologie, z którymi użytkownicy wchodzi w interakcję w pełni dobrowolnie i dla własnej korzyści, czego najlepszym przykładem są usługi tłumaczenia maszynowego. Odbywa się to za pośrednictwem firmy GTCOM¹², którą Hoffman określa jako „wielojęzyczne big data”, oferującej oprogramowanie i sprzęt do tłumaczeń maszynowych, przy wykorzystaniu których zbierane są później obszerne dane. Szacuje ona, że GTCOM, która współpracuje zarówno z klientami korporacyjnymi, jak i rządowymi, obsługuje równowartość do pięciu miliardów słów zwykłego tekstu dziennie, w 65 językach i w ponad 200 krajach. GTCOM jest spółką zależną chińskiego przedsiębiorstwa państwowego, nad którym bezpośredni nadzór sprawuje Centralny Departament Propagandy, w związku z czym zakłada się, że gromadzenie danych jest procesem aktywnym i ciągłym służącym w dużej mierze realizacji celów niekomercyjnych. W raporcie wskazano wprost, że system do tłumaczeń maszynowych oferowany przez GTCOM służy m.in. zbieraniu danych dla chińskiego wywiadu wojskowego.

Dość łatwo wyobrazić sobie, że również wywiady innych państw skwapliwie korzystają z dobrowolnie dostarczanych danych i informacji i przetwarzają je we własnych celach. Dlatego ewentualne zastosowanie takiego oprogramowania przy obsłudze organów centralnej administracji rządowej w sposób oczywisty powinno być traktowane jako potencjalne zagrożenie dla bezpieczeństwa informacji niejawnych istotnych z punktu widzenia interesu państwa polskiego. Tymczasem kwestia ta jest całkowicie ignorowana i nie podlega jakiegokolwiek kontroli. Stosowanie

powszechnie dostępnych narzędzi do tłumaczeń maszynowych w prawniczej praktyce zawodowej powinno podlegać daleko idącej reglamentacji i kontroli.

Podkreślić należy, że ewentualne całkowite wykluczenie możliwości stosowania narzędzi do tłumaczeń maszynowych jest anachronizmem i nie wytrzymuje konfrontacji z branżową rzeczywistością, jak również trendami technologicznymi wspieranymi także przez Unię Europejską. Dyrekcje Generalne KE (DGT i DG CONNECT) od wielu lat prowadzą we współpracy z ośrodkami naukowymi, podmiotami akademickimi a także z sektorem prywatnym, intensywne prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe, które mają doprowadzić do opracowania i upowszechnienia stosowania nowoczesnych technologii języka znacząco wykraczających poza samo tłumaczenie maszynowe, na której to technologii skupili się autorzy w tym opracowaniu. Pracownicy Dyrekcji Generalnej ds. Tłumaczeń Pisemnych (DGT) wykorzystują tego typu narzędzia w swojej codziennej pracy. Dotyczy to również współpracujących z DGT wykonawców.

Z punktu widzenia prawników, kluczowe jest natomiast zrozumienie różnic pomiędzy poszczególnymi narzędziami do tłumaczeń maszynowych, wykluczenie stosowania określonych ich rodzajów – ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań nieodpłatnych oraz całkowite wyeliminowanie narzędzi „otwartych” z praktyki zawodowej.

Warto pamiętać o jeszcze jednym aspekcie korzystania z takich narzędzi, a mianowicie o prawach własności intelektualnej. Nie tylko bowiem w przypadku treści zawierających dane poufne i dane osobowe mamy do czynienia z opisanymi wyżej zagrożeniami. Również wprowadzenie do systemów tłumaczących treści objętych prawami własności intelektualnej klienta lub osób

trzecich prowadzić będzie do naruszenia tych praw. Konsekwencją skorzystania z takiego narzędzia jest bowiem przyznanie jego dostawcy bardzo szerokie w swoim zakresie licencji na dalsze korzystanie z wprowadzonych treści.

Z drugiej strony warto również pamiętać o tym, że tekst w języku obcym wytworzony przy wykorzystaniu narzędzia do tłumaczeń maszynowych nie będzie chroniony prawem autorskim, co również może mieć daleko idące konsekwencje. Zgodnie z dość jednoznacznymi poglądami doktryny tłumaczenie maszynowe nie ma autora, należy do domeny publicznej i nie podlega ochronie prawnoautorskiej. Zasadniczo nie można przypisać autorstwa dzieł generowanych przez program komputerowy użytkownikowi oprogramowania. W doktrynie odrzuca się jednocześnie koncepcję pośredniego autorstwa programisty, uważając, że odmienne stanowisko tworzyłoby raczej niemożliwe do rozwiązania trudności dotyczące praktycznej realizacji uprawnień twórcy programu. Zdaniem D. Flisaka w przypadku faktycznego zastąpienia człowieka przez maszynę nie dojdzie do powstania przedmiotu prawa autorskiego. Autor posługuje się tu przykładem wykorzystywania oprogramowania translatorskiego, zauważając, że końcowy efekt w postaci tłumaczenia tekstu nie stanowi pochodnej wysiłku ludzkiego intelektu, lecz zautomatyzowanej logiki.

Z podobnym zapatrywaniem można się również spotkać w piśmiennictwie zagranicznym. A. Ramalho stoi na stanowisku, że w przypadku braku ludzkiego autora wytwór nie może być oryginalny, przez co nie podlega on ochronie, stając się tym samym częścią domeny publicznej. Należy zgodzić się ze stanowiskiem autorki, natomiast trudno w pełni podzielić zaprezentowaną przez nią argumentację. Na obecnym etapie rozwoju europejskich systemów prawnych wytwory SI nie będą podlegać ochronie,

ponieważ nie mają ludzkiego twórcy, natomiast nie oznacza to automatycznie, że nie mogą one być oryginalne¹³.

Zdaniem autorów, również inni odbiorcy usług tłumaczeniowych poza środowiskiem prawniczym powinni posiadać przynajmniej podstawową wiedzę na temat kwestii które mogą okazać się krytyczne, stąd profesjonaliści i eksperci powinni w sposób otwarty dzielić się wiedzą w tym zakresie i zwiększać świadomość zagrożeń i proponować możliwie najlepsze i najbezpieczniejsze rozwiązania.

Na rynku zdominowanym przez podmioty komercyjne istnieją wspomniane bezpłatne dla użytkownika narzędzia, które pozwalają w sposób bezpieczny dokonywać tłumaczeń maszynowych z poszanowaniem standardów zawodowych i praw osób trzecich. Komisja Europejska udostępnia nieodpłatnie serwis *eTranslation*¹⁴ obsługujący obecnie 29 języków (w tym wszystkie oficjalne języki Unii Europejskiej) określonej grupie użytkowników. Należą do nich pracownicy instytucji UE, administracji państw członkowskich, oraz Islandii i Norwegii, pracownicy i studenci wydziałów filologicznych lingwistycznych uczelni wyższych, a także osoby realizujące projekty finansowane w ramach instrumentu „Łącząc Europę” (ang. *Connecting Europe Facility*, w skrócie CEF). Narzędzie znane też jako Platforma CEF.AT (od „automatic translation”) jest zintegrowane z ponad 90 różnymi systemami informacyjnymi KE i usługami online. Pośród przykładów wymienić można m.in. e-Justice Portal, ODR (Online Dispute Resolution), EUR Lex, N Lex, SOLVIT, czy też rozwiązania AT4LEX („*Authoring Tool*

13 P. P. Juściński, *Prawo autorskie w obliczu rozwoju sztucznej inteligencji*, ZNUJ. PPWI 2019, nr 1,

14 <https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/CEFDIGITAL/eTranslation>

for Legal Texts”), CheckLex („Tool for verifying the authenticity of a document”).¹⁵

Z najnowszych zmian jeśli chodzi o możliwość korzystania z usługi *eTranslation* należy wymienić dwie kwestie. Pierwszą jest udostępnienie narzędzia od końca marca 2020 r. również małym i średnim przedsiębiorcom (MŚP) a także mikroprzedsiębiorcom. Co interesujące, odbywa się to na zasadzie deklaracji – wskazania kategorii użytkownika przy zakładaniu konta w serwisie.¹⁶ Natomiast w związku z brexitem od początku tego roku dostęp do *eTranslation* utracili użytkownicy z Wielkiej Brytanii.

Co zatem odróżnia *eTranslation* od systemów, których warunki użytkowania przeanalizowano powyżej?

Po pierwsze do obsługi serwisu wykorzystywana jest prywatna sieć UE oparta na IP pod nazwą TESTA (The Trans European Services for Telematics between Administrations). TESTA to platforma połączeń telekomunikacyjnych służąca do bezpiecznej wymiany informacji między administracjami europejskimi i administracjami państw członkowskich, obsługiwana w ramach europejskiego programu ISA². Odpowiednie podejście do poufności i prywatności przesyłanych danych tekstowych i ich odpowiednie zabezpieczenie jest kluczowe w opisywanym serwisie. Wysoki poziom bezpieczeństwa danych stanowi wyróżnik i jedną z głównych zalet usługi *eTranslation*. Właśnie z tego względu rozwiązanie „made in Europe” powinno być rekomendowane pracownikom administracji publicznej jako odpowiednie do wykonywania

15 *eTranslation reuse*: <https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/CEFDIGITAL/Reuse>

16 <https://webgate.ec.europa.eu/etranslation/public/welcome.html>

tłumaczeń, zwłaszcza dokumentów wewnętrznych instytucji. Przy czym należy wyraźnie zaznaczyć, że będzie to tłumaczenie wstępne, dla celów informacyjnych czy też poglądowych i wymagające profesjonalnej obróbki, tzw. post-edycji. Rozróżnienie dwóch produktów – tłumaczenia ludzkiego i tłumaczenia maszynowego – znajduje również odzwierciedlenie w istniejących różnych normach ISO, tj. odpowiednio ISO 17100 i ISO 18587. W tym kontekście na odnotowanie zasługuje najnowsza informacja dodana przez Europejski Urząd Patentowy na swojej stronie internetowej wskazująca na rodzaj oferowanego na niej tłumaczenia i wynikające z tego konsekwencje.

Kolejną istotną z prawnego punktu widzenia cechą rozwiązania *eTranslation* jest to, że użytkownik zachowuje prawa do wykonanego tłumaczenia. Serwis pozwala na tłumaczenie zarówno fragmentów tekstu do 2500 znaków, jak i tłumaczenie asynchroniczne całych plików. W pierwszym przypadku tłumaczenie jest dostępne online, natomiast w drugim – można dodatkowo wskazać, aby plik z tłumaczeniem został wysłany na podany adres email powiązany z tzw. Loginem UE. System przechowuje tłumaczenia na indywidualnym koncie użytkownika przez 24 godziny, po czym pliki są usuwane. Istnieje też opcja „usuń po pobraniu”, która po zaznaczeniu powoduje usunięcie tekstu natychmiast po jego dostarczeniu do użytkownika. W tym przypadku adres email wskazany do doręczenia jest przechowywany do czasu wysłania dokumentu, a następnie zostaje zredukowany tylko do swojej domeny.

Powyższy opis narzędzia nie ma, oczywiście, charakteru wyczerpującego. Współautorka wybrała jedynie te elementy, które jej zdaniem są istotne lub interesujące z punktu widzenia użytkowników pracujących z tekstami prawniczymi. Szczegółową

charakterystykę *eTranslation* zawarła w artykule dla czasopisma „It w Administracji” we wrześniu 2020 r.¹⁷

Jednym z rozwiązań pozwalających na zachowanie poufności danych osobowych jest wykorzystanie narzędzia do anonimizacji tekstu. W ramach unijnego projektu MAPA (od Multilingual Anonymization toolkit for Public Administrations)¹⁸ międzynarodowe konsorcjum, którego liderem jest hiszpańska firma Pangeanic, buduje obecnie (01.2020–12.2021 r.) bezpłatne narzędzie dla sektora publicznego, ze wskazaniem na teksty o charakterze prawnym lub medycznym. Będzie ono oparte na technice rozpoznania podmiotu nazwanego (ang. Named Entity Recognition, w skrócie NER). Rezultat działania narzędzia ma zapewnić zgodność z unijnym rozporządzeniem GDPR w odniesieniu do wszystkich oficjalnych języków UE. Należy tu wyraźnie podkreślić, że z „technologicznego” punktu widzenia za skuteczne można uznać rozwiązanie pozwalające ukryć np. 98% danych wymagających zanonimizowania. Podobnie jak w przypadku tłumaczenia maszynowego niemożliwym pozostaje wciąż każdorazowe uzyskanie produktu doskonałego. Wersja beta narzędzia dla języka polskiego powinna być dostępna na przełomie I/II kwartału br. Istnieje możliwość przeprowadzenia pilotażu włączającego polski podmiot z sektora publicznego, w ramach którego możliwe będzie też dostosowanie oprogramowania do potrzeb zainteresowanego podmiotu. Udostępnienie oprogramowania w modelu *open source* przewidziano po zakończeniu projektu. W drugiej połowie roku również w Polsce planowana jest konferencja prezentująca postępy projektu MAPA i działanie narzędzia. Z wstępnymi informacjami można było natomiast zapoznać się podczas konferencji JURIX 2020, które podsumowano w ramach

17 Temat numeru: „Technologie języka w sektorze publicznym” i „Zastosowanie usługi *eTranslation*” <https://itwadministracji.pl/wydanie/wrzesien-2020/>

18 <https://mapa-project.eu/>

artykułu zamieszczonego w e-booku pt. „Legal Knowledge and Information Systems”¹⁹.

Powyższy opis powszechnie dostępnych technologii językowych i związanych z nimi zagrożeń nie ma charakteru wyczerpującego. Ma on na celu uświadomienie praktykom prawa, że pozorna łatwość skorzystania z niektórych narzędzi może mieć daleko idące negatywne skutki. Dlatego minimalnym wymogiem staranności powinno być zapoznanie się z warunkami świadczenia usług i unikanie niefrasobliwego korzystania z pozornych dobrodziejstw internetu oferującego wiele możliwości „bezpłatnego” tłumaczenia tekstu, za które w ostatecznym rozrachunku płacimy danymi naszego klienta i własnym naruszeniem standardów zawodowych i etycznych.

Przy dużym i regularnym zapotrzebowaniu na usługi tłumaczeniowe warto skorzystać ze wsparcia profesjonalnego biura tłumaczeń posiadającego certyfikację jakościową w zakresie procesu tłumaczeń pisemnych w ogólności (ISO 17100), tłumaczeń prawniczych (ISO 20771) i w zakresie bezpieczeństwa informacji (ISO 27001).

19 *Automatic Removal of Identifying Information in Official EU Languages for Public Administrations: The MAPA Project* w publikacji konferencyjnej „Legal Knowledge and Information Systems JURIX 2020: The Thirty-third Annual Conference, Brno, Czech Republic, December 9–11, 2020”, IOS Press BV, str. 223–226

MAGDALENA CHRZAN

Prawnik czy może Legal Designer?

Czyli po co nam #legal design

Analiza dużego objętościowo i sformułowanego w prawniczym żargonie tekstu jest nawet dla prawnika zadaniem żmudnym i wymagającym koncentracji. Nic zatem dziwnego, że większość nieprawników rezygnuje z próby zrozumienia treści informacji prawnej. Od jakiegoś czasu prześladowa mnie pytanie, czy tak być musi.



Magdalena Chrzan

Radca prawny, LLM, Of Counsel w Kancelarii
Eversheds Sutherland Wierzbowski,
specjalistka z zakresu usług płatniczych,
prywatnie fanka *sketchnotingu* i *visual thinking*

Status quo: prawo to słowa

Zapytana, czym się zajmuję zawodowo, z konsternacją przyznaję, że tworzę długie i nudne dokumenty. Mało kto je rozumie i prawie nikt ich nie czyta. Bo ile osób naprawdę interesują regulaminy usług płatniczych, bankowych czy innych usług finansowych? Zrozumieją je przecież tylko moi koledzy i koleżanki po fachu, przeczyta kilku urzędników i może sąd, jeśli akurat orzeka na ich podstawie.

Pisane prawniczym językiem i podlegające licznym wymogom regulacyjnym regulaminy i inne umowy przygotowuję na zlecenie klientów instytucjonalnych. Tworzone przeze mnie dokumenty mają być zgodne z wymogami prawa oraz ograniczać ryzyko sporu lub odpowiedzialności. Podsumowując: mają zapewniać bezpieczeństwo prawne moim klientom.

Jako konsument, zgodnie z zasadą „szewc bez butów chodzi”, nie odbiegam raczej od standardów. Chcąc jak najszybciej sfinalizować pożądaną transakcję, odhaczam mechanicznie *checkboxy* potwierdzające, że zapoznałam się z jakimś regulaminem lub polityką prywatności. Bez ekscytacji podchodzę do informacji, iż mój bank znowu zmienił warunki umowy. Konieczność zapoznania się z regulaminem usługi telekomunikacyjnej, ogólnymi warunkami leasingu auta lub instrukcji do wypełnienia urzędowego formularza uruchamia prokrastynację. Dlaczego? Ponieważ wiem, że pomimo zawodowego doświadczenia nie będzie to bynajmniej *piece of cake*. Analiza dużego objętościowo i sformułowanego w prawniczym żargonie tekstu jest nawet dla prawnika zadaniem żmudnym i wymagającym koncentracji. Nic zatem dziwnego, że większość nieprawników rezygnuje z próby zrozumienia treści informacji prawnej. Od jakiegoś czasu prześladowuje mnie pytanie, czy tak być musi.

Dokument jako produkt – w czym problem?

Dokumenty prawne – niezależnie od tego, czy mamy na myśli umowę handlową, regulamin masowej usługi, OWU, pismo procesowe, wniosek kierowany do urzędu czy tylko opinię prawną – są podstawowymi produktami naszych zawodowych poczynąń. Stanowią pisemną emanację stosunków publiczno- i prywatno-prawnych podmiotów prawa: adresatów i użytkowników danych dokumentów, osadzoną w realiach konkretnego prawnego reżimu. Zawierają dużo ważkiej treści mającej moc kształtowania rzeczywistości i często wykazują istotną żywotność. Mimo swojej sprawczej mocy, nie cieszą się dobrą opinią swoich użytkowników. Odnosząc się chociażby do umów, z badania przeprowadzonego przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Zarządzania Kontraktami i Handlem (IACCM) wynika, że tylko 1 na 10 respondentów przeprowadzonego przez stowarzyszenie sondażu zgodził się, iż umowy są „łatwe do zrozumienia”¹. Tylko 17% było zadowolonych z procesu ich opracowywania². Słabo, nieprawdaż?

Dociekając przyczyn, dlaczego my prawnicy tworzymy tak skomplikowane i trudne w odbiorze dokumenty, przyszły mi na myśl następujące spostrzeżenia:³

Przekonanie o ograniczonym instrumentarium. Proces kształcenia prawnika oraz jego życie zawodowe koncentruje się na tekście i wysiłku, by odpowiednio dać rzeczy słowo. Prawo tworzy

- 1 The International Association of Contract and Commercial Management (IACCM), Future of contracting Survey, October 2016; źródło: <https://journal.iaccm.com/contracting-excellence-journal/why-are-agreements-so-hard-to-understand>
- 2 The International Association of Contract and Commercial Management (IACCM), Future of contracting Survey, October 2016; źródło: <https://journal.iaccm.com/contracting-excellence-journal/why-are-agreements-so-hard-to-understand>
- 3 Inspiracją dla tej listy był artykuł Kristiana Fossa dostępny tu: <https://journal.iaccm.com/contracting-excellence-journal/why-are-agreements-so-hard-to-understand>

swój własny język a my, prawnicy, mamy za zadanie biegle się nim posługiwać. Jesteśmy przekonani, że tylko słowo jest w stanie zapewnić tak kochaną przez nas precyzję. Wieloznaczności chcemy i powinniśmy zawodowo unikać.

Warto zastanowić się jednak, czy instrumentarium skoncentrowane tylko na języku, którego używamy do komunikacji treści prawnych, nie jest zbyt ubogie? Jak pisze Jay A. Mitchell⁴:

Dość mało uwagi poświęcamy literaturze fachowej i akademickiej związanej z projektowaniem dokumentów i komunikacją techniczną. Wydaje się, że zarówno praktycy, jak i uczeni zwracają minimalną uwagę na sam przedmiot, jego projekt i formę. Nasze dzieło rzadko odzwierciedla znaczące odchylenie od tradycyjnych form i często wykazuje jedynie pozorną dbałość o zrozumienie (...) czy podstawowe zasady typograficzne. Tak naprawdę nie myślimy o naszej pracy jako o zbiorze informacji lub projektowaniu produktu. Dla nas „projekt umowy” oznacza jej treść, a nie jej konkretny wyraz⁵.

I dalej stwierdza:

wystarczy przeczytać książkę napisaną przez typografa lub przejrzeć zbiór grafik informacyjnych, aby poczuć konsternację z powodu braku wyobraźni i zainspirować się możliwością zrobienia czegoś lepszego⁶.

4 Wszystkie cytaty wykorzystane w publikacji w tłumaczeniu własnym autorki.

5 Jay A. Mitchell w *Putting some product into work-product: corporate lawyers learning from designers*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2325683

6 Jay A. Mitchell w *Putting some product into work-product: corporate lawyers learning from designers*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2325683

Czy nie warto więc poszerzyć horyzonty i przyznać, że forma przekazania informacji prawnej też ma znaczenie? I że nie o estetykę tu chodzi, ale o skuteczność komunikacji?

Tradycja. Ustandaryzowane klauzule umowne, ogrom wzorców i szablonów, za którymi stoją lata doświadczeń wielu pokoleń prawników, orzecznictwa i doktryny – to wszystko rodzi respekt. Naruszenie tego status quo wydaje się nam prawnikom wręcz świętokradcze. Tradycyjne (choć niekoniecznie optymalne) formy trwają, ponieważ sama forma – jako społeczny artefakt – symbolizuje powagę i legalność⁷. Decydujemy się więc często na bezkrytyczną kontynuację tradycyjnych wzorów. Pamiętacie tę scenę ze „Skrzypka na dachu”, kiedy Tewe mleczarz wyrzeka się swojej córki w imię tradycji? Czy nie to samo przytrafia się nam prawnikom? Czy nie poświęcamy potrzeb podmiotów prawa na rzecz utrzymania tradycyjnej konwencji?

Ignorancja w zakresie potrzeb grupy docelowej. Umowy są sporządzane przez prawników dla prawników, bez uwzględnienia potrzeb użytkowników. Niezrozumiałe, zbyt skomplikowane i nieprzyjazne użytkownikowi umowy przeczą swojemu celowi, jakim jest przecież odzwierciedlenie w określonej konwencji uzgodnionych oczekiwań stron. Obecnie większość dokumentów jest projektowana z bardzo egocentrycznej perspektywy – jej centrum stanowi autor, autorytarnie i odgórnie decydujący o tym procesie. Tylko analiza odbiorców nada procesowi projektowania charakter mniej autorytarny i umożliwi podejście oddolne⁸. Czy zastanawiamy się nad tym, jak ludziom będzie żyło się z naszym produktem?

7 Jay A. Mitchell w *Putting some product into work-product: corporate lawyers learning from designers*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2325683

8 LEON DE STADLER, SARAH VAN DER LAND, cytat za Jay A. Mitchell w „Putting some product into work-product: corporate lawyers learning from designers”, Stanford Law School, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2325683

I czy wynik naszej pracy jest optymalnie zaprojektowany dla klienta? Czy nie powinniśmy badać technik, które mogą zapewnić lepszy UX? Może powinniśmy być jak projektanci cechujący się koncentracją na użytkowniku produktu i jego doświadczeniu?

Sposób myślenia. Czy nie zdarzyło się wam z poważną prawniczą miną zapewniać klienta, że umowę pisze się na złe czasy? Umowy, dokumenty prawne to broń – ich celem jest zmniejszanie ryzyka, jeśli coś pójdzie nie tak. A gdyby tak przejść od postawy prewencyjnej do proaktywnej i przesunąć punkt ciężkości z zarządzania ryzykiem prawnym na kreowanie wartości dla stron poprzez skupienie się na jak najlepszym odzwierciedleniu ich celów?

Wpływ standardów umownych common law. Szczególnie warto tutaj wymienić wzorce amerykańskie, które należą do wyjątkowo rozwlekłych. Czy już Goethe nie przeproszał hrabiego za to, iż napisał długi list, bo nie miał czasu sformułować go krócej? Pisanie zwięźle wymaga oczywiście dużo więcej pracy niż skopiowanie do projektu umowy wszelkich znanych nam standardowych klauzul „na wszelki wypadek”. Przyznajmy, że mamy tendencje do umieszczania w dokumentach zbyt wielu rzeczy. W szczególności w systemach prawa, gdzie prawo umów jest oparte na prawie skodyfikowanym, wiele zapisów umowy jest po prostu zbędnych. Może warto podjąć wysiłek, by oddzielić ziarno od plew i dokonać oceny i wyboru minimalnej koniecznej treści pod kątem praktycznej wartości dla użytkownika?

Prestiż. Taak... Jest ciągle pewien odsetek osób uprawiających ten zawód, które uważają, iż długość wywodu i skomplikowanie treści dokumentu pozwolą im sprawić wrażenie pełnego profesjonalizmu. Chętnie trzymamy się naszych prawniczych definicji i pojęć, gdzie z pozycji eksperta tłumaczymy klientowi, jaka jest różnica pomiędzy „opóźnieniem” a „zwłoką”. Tylko czy jest

to naprawdę dobry sposób na budowanie naszego autorytetu? A może warto zastanowić się nad słowami Dana Sullivana, prawnika i senatora Stanów Zjednoczonych: „advantages flow to those who simplify for others”?

Myśl, że można inaczej, lepiej, a przede wszystkim bliżej humanistycznych wartości, które powinny się urzeczywistniać poprzez produkty mojej pracy pchnęła mnie do poszukiwań i eksploracji alternatyw. I tutaj właśnie odkryłam legal design.

Co to jest legal design? Trochę teorii

Legal design to koncepcja interdyscyplinarnego podejścia do rozwiązywania zagadnień prawnych uwzględniającego tradycyjne modele analizy prawnej, koncepcje myślenia projektowego i wizualnego, projektowania doświadczeń użytkownika (UX), paradygmat proaktywnego podejścia w prawie, współtworzenia i stosowania prostego języka. Dyscypliny te są używane, aby zwiększyć przyjazność prawa, jego rozumienia i stosowania przez jego użytkowników. Stosowany w praktyce przypomina nam, po co człowiek wymyślił prawo (dla tych, którzy – podobnie jak ja – już nieco zapomnieli: miało to na celu stworzenie porządku w społeczeństwie i zapewnienie wszystkim pokojowego środowiska życia i pracy).

Legal design przywiązuje dużą wagę do jasnych i dobrze zaprojektowanych prezentacji treści prawnych. Krytykuje powszechny, nieprzyjazny sposób udostępniania informacji prawnych⁹. Legal design ma miejsce wtedy, gdy prawnicy wyraźnie koncentrują

9 Marta F. Davis: What is essential; legal design and client stories, <https://www.elon.edu/u/law/wp-content/uploads/sites/996/2021/01/Martha-Davis.pdf>

się na doświadczeniach użytkowników i wykorzystują narzędzia wizualne oraz procesy projektowe, takie jak iteracja i prototypowanie, w celu rozwiązywania problemów w sposób odpowiadający zachowaniom i potrzebom ludzi. U podstaw legal design chodzi więc o włączenie zasad i metodologii typowych dla projektowania do sfery prawnej w celu, jakim jest dostarczenie użytkownikom prawa łatwych do zrozumienia informacji na temat ich interakcji z prawem.

Współtworzenie i proaktywne podejście do prawa należą do fundamentalnych zasad legal designu. Wprowadzając podejście legal design w życie będziemy potrzebować ludzi z różnych środowisk i o różnych umiejętnościach. Oprócz tego, w podejściu współtworzenia, ludzie mogą sami doświadczyć efektu przeprojektowania usługi lub dokumentu poprzez współtworzenie, prototypowanie i wspólne testowanie, upewniając się, że pasuje do kontekstu, w którym nowa usługa lub dokument zostanie zastosowany i zintegrowany.

Proaktywne podejście do prawa jest natomiast przeciwstawiane wybieranemu często podejściu defensywnemu. Główne różnice przedstawione zostały w poniższej tabeli¹⁰:

Na czym skupia się prawo przewencyjne?	Na czym skupia się prawo proaktywne?
zarządzanie konfliktem i problemami	eliminowanie problemów i podtrzymanie zrównoważonej relacji
unikanie sporów sądowych	pomoc uczestnikom w realizacji wspólnych celów
zarządzanie ryzykiem	balansowanie ryzyka i nagrody, osiąganie zamierzonych wyników tj. sukcesu
minimalizacja kosztów i strat	kreowanie wartości dla zaangażowanych stron
profesjonalna obsługa prawna	podejście zespołowe, w którym prawnicy wspierają klienta w zaopiekowaniu się sobą

Na podstawie: Tabeli nr 2: *Zasady prawa przewencyjnego i proaktywnego* (Berger-Walliser, 2012)

Oddajmy może jednak głos prekursorom ruchu¹¹:

Margaret Hagan:

Legal design to innowacyjne podejście dla opracowania rozwiązania prawnego koncentrujące się na człowieku w systemie prawnym, aby zrozumieć, gdzie obecnie występują kluczowe awarie systemu – i dokonać kreatywnego skoku w celu zdefiniowania, co może być lepszym systemem. Oznacza to priorytet dotyczący tego, kim są „użytkownicy” systemu – niezależnie od tego, czy są to osoby „nieprofesjonalne”, które próbują go wykorzystać do rozwiązywania problemów, czy „profesjoniści”, którzy w nim pracują. Sprawia, że rozmawiamy z tymi ludźmi, obserwujemy ich, współtworzymy z nimi i testujemy z nimi – abyśmy mogli stworzyć system, który faktycznie rozwiązuje problemy i robi to w najbardziej użyteczny, użyteczny i angażujący sposób możliwy.

Richard Mabey:

Legal design to sposób myślenia w równym stopniu, co dyscyplina. Oznacza rozpoczęcie od końcowego użytkownika usług prawnych i cofanie się. I nie jest jedynie miły dodatek. Na przykład RODO wymaga, aby wszystkie informacje dotyczące prywatności były zwarte, przejrzyste i napisane prostym językiem. Brzmi bardziej jak wyzwanie projektowe niż prawne.

11 źródło: <https://www.legalgeek.co/learn/legal-design-wtf/>

Emma Jelley:

Legal design to ruch mający na celu uczynienie prawa bardziej dostępnym, użytecznym i bardziej angażującym. Jego elementy składowe to prosty język i atrakcyjne wizualizacje (być może nawet dotykowe), wszystko po to, aby poprawić UX. Legal design obejmuje technologię, ale wykracza poza nią. Można powiedzieć, że lepsi prawnicy używają prostego języka i jasnego formatowania już od kilku lat. Więc jeśli prawnik stosuje zasady legal design to na czym polega innowacja? Dla prawnika przyjęcie legal design oznacza przyjęcie opartego na współpracy, multidyscyplinarnego podejścia do przekazywania koncepcji prawnych. Na wczesnym etapie proces projektowania prawnego wymaga identyfikacji interesariuszy i specjalistów związanych z projektem. Te osoby mogą obejmować psychologów społecznych, projektantów, technologów, użytkowników, organy regulacyjne: prawnicy nie tworzą w pojedynkę. Zespół zajmujący się projektowaniem prawnym współpracuje, aby stworzyć najbardziej zorientowany na użytkownika, inkluzywny i skuteczny sposób przekazywania odpowiednich koncepcji prawnych, praw i procesów. Wyniki mogą być inspirujące.

Helena Haapio:

Legal design łączy myślenie prawne i projektowe w celu uzyskania lepszych procesów z lepszymi wynikami. Pomaga przekształcić produkty pracy z konwencjonalnych w świetne: na przykład umowy z podsumowaniem, schematy blokowe, ikony i osie czasu – angażujące i łatwe w obsłudze dla każdego. Gdy klienci zaczną ich widzieć więcej, nie będzie już powrotu do bogatego w tekst, złożonego leksykonu „starej szkoły”.

Stefania Passera:

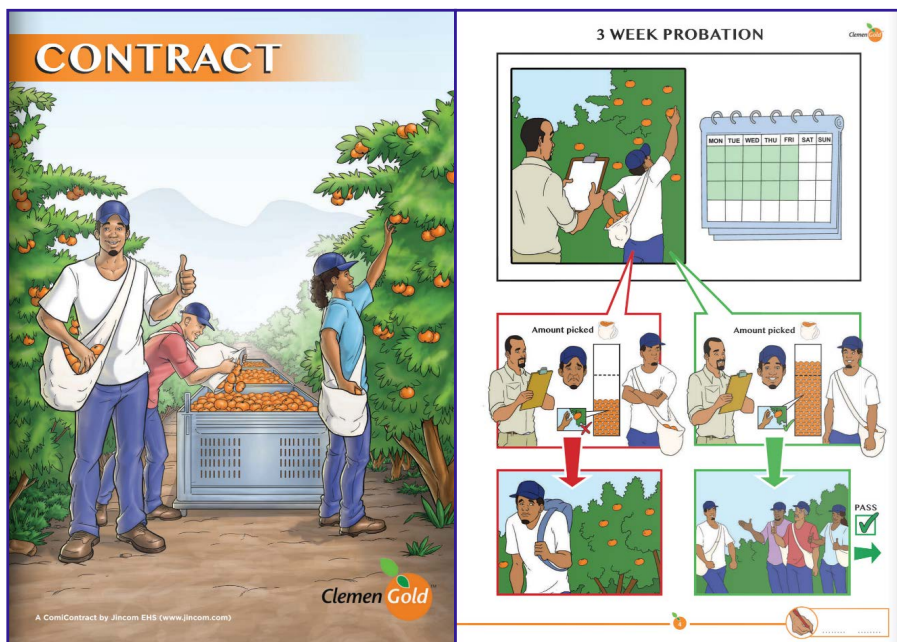
Legal design stawia potrzeby obywateli, konsumentów i przedsiębiorstw przed potrzebami prawników. Jej ostatecznym celem jest zapobieganie powstawaniu problemów prawnych i wzmacnianie uprawnień użytkownika końcowego. Systemy, procesy i dokumenty muszą być użyteczne poza sądem, w codziennych sytuacjach. Legal design zapożycza myślenie i działanie projektowe. Wymaga badań użytkowników, myślenia lateralnego i wizualnego, tworzenia pomysłów, prototypowania i testowania. W dużym stopniu opiera się na umiejętnościach projektowania informacji, usług i interakcji, aby przemyśleć złożoność procesów prawnych, usług i dokumentów. Znacząca innowacja [w tym obszarze – przypis autorki] wymaga projektowania, biznesu, technologii... i miłości! Szkolenie prawników w zakresie myślenia projektowego to dopiero początek.

Meera Sivanathan:

Design prawny to skoncentrowane na człowieku podejście do rozwiązywania problemów prawnych i innowacji prawnych. Łączy wiedzę prawniczą z nastawieniem projektanta i jego metodologiami oraz potencjałem technologicznym, aby tworzyć systemy prawne, usługi, procesy, edukację i środowiska, które są bardziej użyteczne, zrozumiałe i angażujące dla wszystkich.

Kilka przykładów wdrożeń legal design

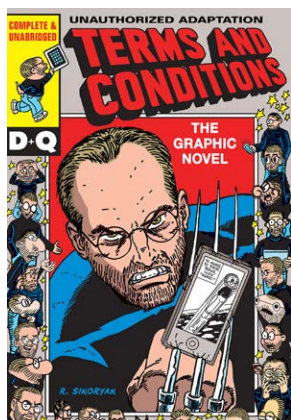
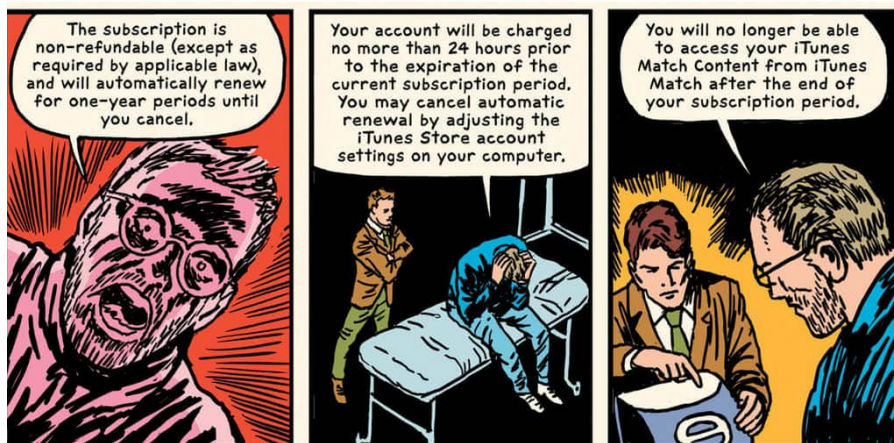
Oczywiście teoria to jedno, a praktyka – drugie. Pomimo że dyscyplina jest młoda, dorobiła się już kilku flagowych projektów. Jednym z najbardziej znanych jest opracowana przez Roberta de Rooy'a umowa o pracę z niepiśmiennymi zbieraczami owoców przedstawiona w formie komiksowej:



źródło: <https://creative-contracts.com/clemengold/>

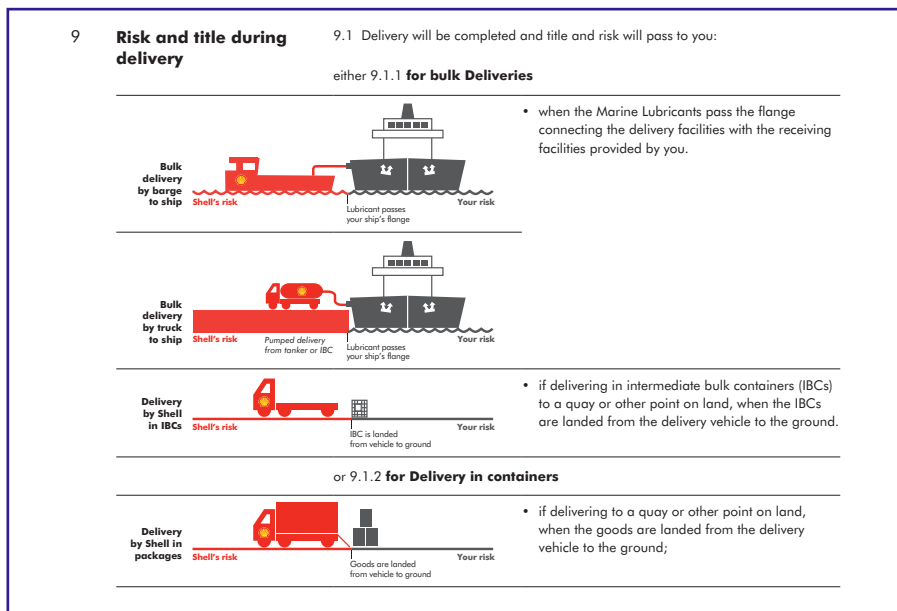
Inne realizacje Roberta de Rooy'a oraz jego współpracowników można obejrzeć tu: <https://creative-contracts.com/examples/>

Warto też wspomnieć o **regulaminie iTunes** w wersji komiksowej wykonanej przez rysownika Robert Sikoryaka.



*R. Sikoryak, Terms and Conditions,
The graphic novel,
opubl. Drawn and Quarterly 2017.*

Za swoje wizualizowane umowy firma Shell w 2017 roku została nagrodzona przez IACCM. Oto przykłady ich opracowań:



Źródło: Shell Marine Lubricants Terms & Conditions, © 2018 Royal Dutch Shell plc.,
autor: Rob Waller, <https://contract-design.worldccc.com/delivery-dia>

Ciekawą inicjatywą jest też opracowana przez profesor Helenę Haapio we współpracy z Stefanią Passera biblioteka wzorów wizualizacji wzorców umownych:
<https://contract-design.worldccc.com>

Warto również rzucić okiem na projekty umów zrealizowane przez holenderskie Visual Contracts – przykłady tu:
<https://visualcontracts.eu/our-approach/>

Lokalne zwiastuny też już widać. Najlepiej w sposobach prezentacji polityk prywatności. Wielu dostawców usług masowych zadało sobie rzeczywiście trud, aby w sposób atrakcyjny przedstawić nam nasze prawa z zakresu ochrony prywatności. Dużo dzieje się też w bankach i firmach ubezpieczeniowych. Działania z zakresu legal design i uproszczenia języka komunikacji podejmują też polskie kancelarie. Nie które z nich wyodrębniają już w swojej strukturze dedykowane zespoły zajmującego się legal design i prostym językiem.

Dlaczego warto, czyli rachunek zysków bez strat

Benefity, jakie przynosi z sobą legal design, to przede wszystkim:

**Praktyczna realizacja wartości takich jak:
empatia, klient w centrum, inkluzja**

Legal design wychodzi od empatii prawników wobec ich klientów – podmiotów prawa, i stosowany w praktyce nakazuje nam przygotować umowę lub jakikolwiek inny dokument „prostym (ludzkim) językiem, usunąć żargon, dołączyć pomocne streszczenia i dodać wizualizacje informacji, diagramy, ikony, osie czasu i zdjęcia”¹². Kluczowymi wartościami są empatia i uwaga odbiorcy, a w efekcie pokonanie barier komunikacyjnych oddzielających prawników od biznesu i klientów. Mniej tekstowe opcje komunikacji są bardziej przystępne w odbiorze i poprawiają rozumienie informacji. W efekcie uzyskujemy zwiększoną zdolność do utrzymania uwagi użytkowników na treści prawnej. Prawo lepiej rozumiane jest prawem lepiej przestrzegany.

12 Design Reach and the New Learning, superb note 23, cytat za Marta F. Davis: What is essential; legal design and client stories, <https://www.elon.edu/u/law/wp-content/uploads/sites/996/2021/01/Martha-Davis.pdf>

Multidyscyplinarność i współpraca przy tworzeniu nowych rozwiązań skoncentrowanych na kliencie

Wiedza i tradycyjne umiejętności prawnicze nie wystarczą, aby legal design stał się rzeczywistością. Realizacja postulatów legal design wymaga tworzenia interdyscyplinarnych zespołów projektowych obejmujących zarówno prawników, jak i projektantów, programistów, czy grafików. Legal design to usprawnienie współpracy między prawnikami, marketingiem i sprzedażą. W efekcie daje nam, prawnikom, możliwość nabywania nowych umiejętności i otwarcia głów na inne, zaczerpnięte z myślenia projektowego sposoby rozwiązywania problemów naszych klientów.

Innowacyjność w świadczeniu usług dostosowanych do osoby, która zamierza skorzystać z usług prawnych

Legal design umożliwia prawnikom lepszą obsługę klienta poprzez tworzenie nowatorskich rozwiązań problemów prawnych, które dzięki skoncentrowaniu się na człowieku będą lepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Legal designerzy – projektanci prawni – nie mają na celu konkutowania ze sztuczną inteligencją na polu informacji prawnej, zamiast tego wykorzystują swoje ludzkie zdolności, wyobraźnię i empatię, aby zaoferować klientom wartość dodaną¹³. Legal design pozwala nam tworzyć bardziej satysfakcjonujące doświadczenia komunikacyjne użytkowników naszych usług, przez co możemy uczynić je bardziej wydajnymi.

13 Marta F. Davis: What is essential; legal design and client stories, <https://www.elon.edu/u/law/wp-content/uploads/sites/996/2021/01/Martha-Davis.pdf>

Kreowanie zmiany – możliwość uczestniczenia w przeobrażeniu tradycyjnego sektora prawniczego i tworzenia nowych sposobów pracy w prawie i nowych miejsc pracy w tym sektorze.

Ekspansja ruchu legal design jest dokonywana przez siły rynkowe i wspierana przez rozwój technologii, które wywierają presję na tradycyjne modele praktyki prawniczej¹⁴; legal design pomaga zmienić prawników na perspektywicznych innowatorów.

Podsumowanie

Chciałabym, aby niniejszy felieton nie został odebrany jako jakaś forma krytyki tradycyjnej formuły wykonywania naszego zawodu. Moim celem nie jest bynajmniej dyskredytowanie zawodowego dorobku i standardów branży prawniczej czy też nawoływanie do porzucenia formy pisanej na rzecz pisma obrazkowego. Chodzi raczej o zachętę do otwarcia się na nowe drogi i narzędzia w celu uzyskania lepszego balansu między treścią a jej konkretnym wyrazem. Legal design wydaje mi się ciekawą inspiracją, aby ucząc się od projektantów myślenia o dokumentach jako produktach, pójść drogą eksperymentów i testów do stworzenia nowych prototypów standardowych wytworów naszej pracy, w szczególności umów.

W obliczu rozwoju technologii oraz sztucznej inteligencji my prawnicy musimy poszukiwać sposobów świadczenia usług, które w większym stopniu będą opierać się na naszych typowo ludzkich zasobach miękkich. Chodzi o wykorzystanie kreatywnych,

14 Marta F. Davis: What is essential; legal design and client stories, <https://www.elon.edu/u/law/wp-content/uploads/sites/996/2021/01/Martha-Davis.pdf>

skoncentrowanych na człowieku strategii, aby znaleźć lepsze rozwiązania i lepiej służyć ludziom¹⁵. Zaprojektowany z empatią dla użytkownika dokument wydaje się ciekawym sposobem na większy udział ludzkiego pierwiastka w świecie tradycyjnych prawniczych usług.

Niech tekst ten będzie również zachętą do wzięcia przez nas prawników większej odpowiedzialności za funkcjonalność wytwarzanych przez nas produktów, zachętą, abyśmy martwili się nie tylko zawartością ale i tym, czy nasz klient nie zgubi się w polowie naszego wywodu i dotrze z nami do celu.

A przy kolejnej pisanej, przepraszam, projektowanej umowie pamiętajmy, że: Skuteczne projektowanie informacji... pomaga ludziom poruszać się i rozumieć coraz bardziej złożony świat faktów, liczb, kierunków i wymagań. Pomaga ludziom ukończyć zadanie, rozwiązać problem lub zaspokoić potrzebę. Minimalizuje lub eliminuje frustracje. Zaczyna się od zrozumienia ludzi, którzy będą korzystać z treści, i upewnienia się, że treść, jej prezentacja i sposób dostarczenia będą im służyć¹⁶.

15 Jay A. Mitchell w „Putting some product into work-product: corporate lawyers learning from designers”, Stanford Law School, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2325683

16 RONNIE LIPTON, cytat za Jay. A. Mitchell w „Putting some product into work-product: corporate lawyers learning from designers”, Stanford Law School, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2325683

Legal design – gdzie warto zajrzeć:

<http://www.margarethagan.com>

<https://www.lawbydesign.co>

<https://www.openlawlab.com>

<https://www.nulawlab.org>

<http://www.visualcontracts.eu/our-approach/what-is-legal-design-thinking/>

<https://www.legaldesignalliance.org>

PATRYK CIURAK

Czy komputer zrozumie ludzkie prawo?

Wnioski z raportu *Cracking the code:
Rulemaking for humans and machines*



Patryk Ciurak

Asystent w Katedrze Informatyki Prawniczej
Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu
Gdańskiego.

 [/IN/PATRYK-CIURAK-4128A413A/](https://www.linkedin.com/in/PATRYK-CIURAK-4128A413A/)

Trudno jest wyobrazić sobie przyszłość, w której nie istnieją autonomiczne pojazdy, zaawansowane drony czy sztuczne inteligencje wspierające ludzi przy najważniejszych projektach. Trudno przywołać obraz teraźniejszości bez wszechobecnych systemów informatycznych służących do obsługi płatności, wspomagających ochronę danych czy choćby ułatwiających wystawianie recept. U podstaw tych działań – w zasadzie całkowicie cyfrowych – leżą (lub będą leżeć) przepisy prawa. Sformułowane w języku naturalnym (nawet jeśli prawniczym) do efektywnego wykorzystania wymagają każdorazowo „przetłumaczenia” na kod komputerowy. Skoro więc nasza rzeczywistość nieodwracalnie zyskała swoją warstwę cyfrową, czy powinniśmy tworzyć prawo od początku w sposób zrozumiały cyfrowo? A jeżeli tak, to które przepisy powinny obejmować ten proces i jak powinien przebiegać?

Na powyższe pytanie starają się odpowiedzieć prawnicy, informatycy, urzędnicy i naukowcy rozwijający ideę *Rules as Code* (dalej jako RaC). Celem jest, w dużym skrócie, opracowanie metod pozwalających tworzyć i stosować prawo w formie kodu komputerowego. Choć sam pomysł nie jest nowy i działa na wyobraźnię zarówno prawników jak i informatyków od kilku dekad, to istniejące rozwiązania nie wyszły jeszcze poza fazę testów.

W październiku 2020 r. światło dzienne ujrzał raport *Cracking the code: Rulemaking for humans and machines* autorstwa J. Mohun i A. Roberts sporządzony na zamówienie OECD. Podsumowano w nim dotychczasowe osiągnięcia w zakresie RaC oraz przeanalizowano, w jaki sposób RaC mogą wkrótce zmienić stanowienie i stosowanie prawa oraz (pośrednio) jakie korzyści niosą dla prawników. Wraz z coraz szybszym rozwojem branży legal-tech, także w Polsce, temat już wkrótce może zyskać na znaczeniu. Warto zatem spojrzeć krytycznym okiem na tezy stawiane przez autorów.

Czym są Rules as Code?

Przede wszystkim należy określić, czym są RaC? Odpowiedź na pytanie nie jest prosta, gdyż w ramach jednej idei mieści się (i spiera) kilka nurtów. Przede wszystkim należy odróżnić od RaC przepisy w formie możliwej do odczytu przez komputer (ang. *machine-readable*). Wbrew pozorom nie jest to rozwiązanie nowe lub rzadko spotykane; do tej kategorii zaliczane będą np. akty prawne publikowane w formatach .xml czy .pdf. Natomiast cechą odróżniającą RaC jest możliwość wykorzystania, czy też przetworzenia przepisów przez komputer. Maszyna musi być w stanie podjąć działania na podstawie istniejącego prawa. Aby przepisy mogły być w ten sposób „skonsumowane” przez komputer, muszą przybrać postać kodu nadającego się do wykonania. Dlatego też angielskie określenie – *machine-consumable legislation* – dobrze oddaje istotę rzeczy.

Jednak sprowadzenie RaC tylko do prawa istniejącego w postaci kodu będzie zbytnim uproszczeniem, podobnym do postawienia znaku równości między aktem prawnym a całym procesem legislacyjnym. Prowadzone badania obejmują również wypracowanie najlepszej metodyki tworzenia przepisów istniejących równocześnie w formie kodu oraz tekstu, dobór optymalnych rozwiązań technologicznych a także analizę wszystkich możliwych konsekwencji nowego sposobu legislacji. Dlatego też na RaC należy patrzeć jako na proces, inne podejście do tworzenia prawa, które odpowiadać powinno rzeczywistości XXI w. Jeszcze dalej w swych rozważaniach idzie M. W. Wong wyróżniając aż osiem poziomów digitalizacji prawa: począwszy od poziomu zero, gdzie wykorzystywana jest wyłącznie forma papierowa, a kończąc na poziomie siódmym, gdy całość regulacji prawnych – tak prywatnych jak i publicznych – funkcjonuje w formie cyfrowej.

Można dyskutować, które z przedstawionych ujęć jest najbardziej trafne. Wiele zależy będzie przede wszystkim od celu, który ma być osiągnięty (czyli co należy usprawnić) oraz zaawansowania technicznego użytkowników końcowych (tak pod względem tworzenia kodu jak i interpretacji przepisów). Wszystkie jednak łączy zachowanie spójności pomiędzy brzmieniem przepisów zapisanych w postaci kodu komputerowego oraz języka prawniczego pozwalającego na interpretację tekstu.

Istotną cechą odróżniającą RaC od dotychczas tworzonych przepisów jest poszerzenie grona odbiorców końcowych. Obecnie prawo zapisane w języku naturalnym może być użyte jedynie przez człowieka, który stosując interpretację tekstu prawnego rekonstruuje zawarte w nim normy. Wyłącznie od człowieka zależy czy i jak owe normy zostaną przetworzone i wykorzystane dalej. Jeżeli będą miały być przetłumaczone na kod komputerowy, to zawsze nastąpi to w określonym kontekście np. danej aplikacji lub systemu IT. Dodatkowo tłumaczenia tego nie dokonuje twórca reguł (czyli państwo), a najczęściej podmiot prywatny będący autorem kodu. W przypadku RaC prawo nadaje się do użycia od samego początku przez ludzi oraz komputery, gdyż jego oficjalna wersja w postaci kodu jest wytwarzana przez państwo. Należy zaznaczyć, że sposób w jaki będzie dokonywana interpretacja takich przepisów, pozostaje kwestią otwartą.

Na jakie problemy odpowiada RaC?

Zdaniem autorów raportu RaC nie są formą sztuki lub eksperymentem mającym zaspokoić ciekawość akademików. W publikacji wyliczono problemy, które wywierają realny wpływ na funkcjonowanie prawa, biznesu i społeczeństw. Wdrożenie RaC może stanowić ich rozwiązanie, choć nie należy myśleć o nich

jak o panaceum na dolegliwości współczesnych systemów prawnych, co w raporcie kilkakrotnie podkreślono.

Odwzorowanie przepisów w formie kodu komputerowego nie jest wizją przyszłości; ma miejsce już teraz, za każdym razem gdy tworzona jest aplikacja lub system ułatwiający stosowanie prawa. Obojętnie czy mówimy o corocznym składaniu deklaracji podatkowych czy systemach używanych przez wymiar sprawiedliwości, czy choćby o prawniczych bazach danych, prawo już teraz istnieje w postaci kodu. Problem w tym, że odwzorowanie następuje jedynie w kontekście danego przypadku i stanowi pochodną przepisów. W efekcie każda zmiana prawa mająca wpływ na działanie aplikacji lub systemu pociąga za sobą konieczność aktualizacji kodu. Zyskuje na tym niewątpliwie dostawca oprogramowania, jednak z punktu widzenia racjonalnego wydawania środków publicznych sytuacja jest bardzo niekorzystna i może prowadzić do uzależnienia administracji publicznej od konkretnego dostawcy. Jeżeli pod uwagę weźmiemy dodatkowo problemy z komunikacją pomiędzy różnymi systemami (wynikające np. z różnic w architekturze lub nieuwzględnieniu takiej funkcjonalności przy projektowaniu), koszty generowane w związku z ich utrzymaniem gwałtownie rosną. Na poparcie swojej tezy autorzy przywołują dane z 2019 r., zgodnie z którymi koszt utrzymania jedynie dziesięciu systemów używanych przez rząd USA, które najpilniej wymagają modernizacji, wynosi 337 milionów dolarów rocznie.

Z przekładem przepisów na kod wiąże się ryzyko powstania „luk w tłumaczeniu”, czyli istotnych rozbieżności między brzmieniem prawa a działaniem systemu. Przekładu należy najczęściej dokonać osobno dla każdego systemu i aplikacji. W przypadku sektora publicznego oznacza to, że ze środków budżetowych finansowana jest kilkakrotnie ta sama praca. Co więcej, systemy powstałe na podstawie tych samych przepisów, ale zaprojektowane przez

różne podmioty, mogą się diametralnie różnić w funkcjonowaniu i mieć ograniczoną lub utrudnioną komunikację między sobą (jak wskazano wyżej). Nie zapominajmy też o negatywnym wrażeniu użytkownika końcowego np. zwykłego obywatela lub pracownika administracji obsługującego system. Skomplikowane przepisy w połączeniu z niezrozumiałym działaniem oprogramowania spowodują, że prawo stanie się „magicznym pudełkiem”, do którego wkładamy pewne dane i otrzymujemy wynik, ale dlaczego jest on taki a nie inny, wiedzą jedynie eksperci prawni i projektanci aplikacji. Trudno będzie wówczas przekonać adresatów norm o sprawiedliwości zastosowanego rozwiązania lub podjętego rozstrzygnięcia.

Wspomniana już złożoność przepisów to kolejne sygnalizowane wyzwanie. Jesteśmy świadkami nie tylko przenikania się tradycyjnie uformowanych gałęzi prawa, ale i całych branż które przez długi czas wydawały się nie mieć ze sobą wiele wspólnego, jak prawo i IT właśnie. Tymczasem proces ten postępuje i można go obserwować w kolejnych obszarach biznesu, prawa czy funkcjonowania społeczeństw. Prawo przestaje funkcjonować w „silosach” tematycznych, a wiele czynności prawnych ma swoje odwzorowanie w cyberprzestrzeni. W efekcie zmiana jednego przepisu może spowodować reakcję łańcuchową, która wpłynie na przepisy z innych gałęzi prawa (choć to nie jest niczym nowym) oraz na procesy obsługiwane przez wspomniane wyżej systemy IT i aplikacje. Nie należy się łudzić, że uda się zahamować wzrastającą złożoność. Lepszym rozwiązaniem wydaje się skierowanie wysiłków na opracowanie wystandaryzowanych, sprawnie działających połączeń między systemami i usługami oraz uwzględnianie tej złożoności w projektowanych regulacjach. Koniecznym będzie również opracowanie nowych sposobów modelowania i symulowania planowanych zmian, aby zminimalizować ryzyko ich nieprzewidzianych, negatywnych skutków.

Wzrastająca liczba zależności pomiędzy przepisami obniża również efektywność stanowienia i stosowania prawa. Większa część procesu legislacyjnego w dalszym ciągu pozostaje liniowa, podzielona na następujące po sobie etapy, których uczestnicy skupiają się w głównej mierze na swojej części działań. Obniża to jakość komunikacji i generuje ryzyko nieporozumień w procesie. Istotna zmiana założeń, która nastąpi pod koniec procesu spowoduje z dużym prawdopodobieństwem konieczność przeprowadzenia go od nowa (co generuje dodatkowe koszty). Niejednokrotnie również identyfikacja ewentualnych luk czy sprzeczności między przepisami dokonywana jest przez zobowiązane podmioty, a nie przez prawodawcę. W efekcie konieczne jest wypracowanie takiej wykładni przepisów, która pozwoli utrzymać zgodność działań z obowiązującym prawem. To z kolei generuje koszty, ryzyko i obniża efektywność działań, zwłaszcza w branżach ściśle regulowanych, takich jak finanse. W efekcie obserwujemy „wyścig” między prawodawcą tworzącym liczne przepisy o niskiej jakości a podmiotami nimi objętymi, które desperacko starają się sprostać coraz to nowym wymogom.

Publikacja przepisów w dwóch postaciach: w języku naturalnym oraz w formie kodu komputerowego zapewniłaby powszechny dostęp do wiernego odwzorowania prawa w pełni zgodnego z intencjami jego autorów. Jedną z możliwych opcji jest udostępnienie całego „silnika prawnego” na specjalnym serwerze, z którym jedynie łączyłyby się aplikacje. Ograniczyłoby to znaczną część prac związanych z aktualizacją systemów i aplikacji w wyniku zmian w prawie, a co za tym idzie obniżyło liczbę „błędów w tłumaczeniu”. Możliwe byłyby również testy i symulacje wprowadzanych zmian na długo zanim weszłyby one w życie, podobnie jak testowane są obecnie aplikacje przed ich wydaniem. Sam proces powstawania projektu nowego aktu prawnego przesunąłby się bardziej w kierunku wykorzystania podejścia cyklicznego, zwinnego, ze

zmniejszoną liczbą etapów pośrednich Wreszcie, istnienie przepisów w postaci kodu oraz związanych z nimi wystandaryzowanych połączeń między systemami pozwoli na daleko idące zautomatyzowanie procesów raportowania organom nadzoru.

Trudno oprzeć się wrażeniu, że powyższa lista korzyści dowodzi mocno życzeniowego nastawienia autorów. Stosowanie RaC w niedługim czasie będzie (a może nawet już jest) koniecznością. Jednak skuteczne ich wdrożenie będzie możliwe w państwach i społeczeństwach, które funkcjonują w dojrzałym, demokratycznym ustroju. Tworzenie prawa wyłącznie w oparciu o empiryczne dane pochodzące z badań lub symulacji raczej nie będzie możliwe, a ograniczenie prób załatwiania partykularnych interesów polityków lub grup lobbystów będzie wymagało silnego poparcia ze strony organów państwowych. Zwolennicy wprowadzenia RaC muszą jasno i dobitnie komunikować korzyści z wprowadzenia tego typu rozwiązań, aby w rozumieniu władz centralnych przeważały one nad liczbą koniecznych zmian. A te będą liczne i niekiedy sięgające głęboko do istoty panującego ustroju, jak choćby modyfikacje procesu legislacyjnego. Wspomniane wcześniej organy państwowe powinny też wykazać się konsekwencją w projektowaniu rozwiązań technicznych np. ograniczając polityczne zmiany personalne na stanowiskach koordynujących proces. O ewidentnych korzyściach: automatyzacji najbardziej nużących i powtarzalnych czynności oraz ułatwionego raportowania należy także przekonać osoby na różnych szczeblach administracji publicznej. Należy przypuszczać, że przekonanie administracji do odejścia od stosowania systemów „silosowych”, o ograniczonej interoperacyjności, będzie jednym z najcięższych zadań.

W swojej publikacji autorzy wskazują również na korzyść, którą według nich jest większa transparentność regulacji stanowionych

w języku naturalnym oraz pod postacią kodu. Można zgodzić się z tym twierdzeniem w takim zakresie, w jakim odnosi się do szerokiego udostępnienia projektowanych przepisów i umożliwienia ich testowania przez zainteresowane strony, podobnie jak testuje się oprogramowanie komputerowe. To nie brak transparentności procesu legislacyjnego jest problemem, ale konieczność zdekodowania norm zapisanych w projektowanych regulacjach. RaC mogą przyspieszyć ten proces i dostarczyć liczne, „twarde” (bo sprawdzone empirycznie) argumenty w zakresie wprowadzenia zmian w obowiązującym prawie. Jak zaznaczają autorzy, może prowadzić to do większego zaangażowania obywateli w stanowienie prawa. Tu ponownie należy zaznaczyć, że dotyczy to raczej państw o ugruntowanym, dojrzałym ustroju demokratycznym, gdzie społeczeństwo obywatelskie osiągnęło wysoki stopień rozwoju.

Jakie szanse dla prawników stwarzają RaC?

Większość wymienionych powyżej problemów dotyczy obszaru działań władz centralnych i administracji publicznej. Czy zatem prawnik obsługujący podmioty biznesowe lub prowadzący samodzielną praktykę może spodziewać się korzyści z wprowadzenia RaC? Według autorów raportu – tak i to wcale niemałych.

Wspomniana wyżej złożoność i rozrost prawa stanowią coraz większe obciążenie, przede wszystkim dla podmiotów działających w branżach regulowanych. Autorzy przytaczają przykładowe dane z 2014 r. zgodnie z którymi w samej Australii koszt generowany przez szeroko pojętą biurokrację sięga 250 miliardów dolarów rocznie, z czego 94 miliardy pochłaniają wyłącznie działania związane ze stosowaniem i utrzymaniem zgodności z prawem. I choć w samym raporcie nie podano dalszych przykładów,

można przypuszczać, że sytuacja w innych krajach kształtuje się w podobny sposób. Należy się spodziewać, że ze strony biznesu wyjdzie inicjatywa prac nad stworzeniem bardziej algorytmicznych regulacji pozwalających na automatyzację procesów. Obojętnie czy przepisy ostatecznie będą publikowane w postaci kodu czy też nie, wewnętrzne procesy biznesowe mogą wkrótce funkcjonować pod obiema postaciami, a jedynie ich ostateczny wynik będzie zapisany i przedkładany organom nadzoru w języku naturalnym. Powstanie więc zapotrzebowanie na ekspertów łączących szeroko pojętą znajomość prawa z umiejętnością programowania lub przynajmniej płynnej obsługi platform no-code lub low-code. Utworzy się kolejna, lukratywna nisza na rynku.

Można oczywiście zadać pytanie, dlaczego jeszcze to nie nastąpiło. Powody mogą być podobne, jak w przypadku legislacji. Procesy biznesowe zostały zaprojektowane z myślą o ludziach, a więc przetłumaczenie ich na kod może być równie problematyczne, jak w przypadku prawa. Brakuje również powszechnej wiedzy o istniejących platformach low-code/no-code lub możliwych sposobach ich wykorzystania. Wreszcie, podobnie jak w przypadku AI, wśród prawników lub pracowników działów compliance może istnieć obawa o utratę swojej pozycji lub zatrudnienia w przypadku, gdy utrzymanie procesów zgodności zostanie zautomatyzowane.

Wdrożenie RaC może wydawać się zagrożeniem, wiele jednak zależy od podejścia reprezentowanego przez daną organizację. Oczywiście może być tak, że krótkowzroczne decyzje doprowadzą do zmniejszenia zespołów prawnych lub compliance. W bardziej perspektywicznie działających organizacjach nastąpi raczej przesunięcie zasobów do bardziej wymagających, wysokocennych działań. Autorzy raportu sugerują, że dzięki wdrożeniu RaC opiniowanie pod względem prawnym dopuszczalności

niektórych działań będzie mogło zachodzić bez udziału prawnika (przynajmniej na początkowych etapach). Przyspieszy to szereg procesów inwestycyjnych (np. wypuszczenie na rynek nowego produktu) czy badawczo-rozwojowych, gdyż bardzo często to przeładowany zadaniem dział prawny stanowi „wąskie gardło” w realizowanych projektach.

Podobnie jak miało to miejsce w przypadku „otwartych danych” udostępnionych przez administrację publiczną, oficjalna i powszechnie dostępna wersja obowiązujących przepisów w postaci kodu może znacząco wspomóc powstawanie innowacyjnych aplikacji. Zespoły je rozwijające potrzebować będą w swoim składzie prawników jako ekspertów merytorycznych, z biegiem czasu wymagać będą również obsługi prawnej. Jest to korzystna perspektywa w sytuacji, gdy na rynku prawniczym konkurencja rośnie i niejednokrotnie konieczna jest dalsza specjalizacja w zakresie świadczonych usług.

Zdaniem autorów raportu wdrożenie RaC może rozwijać innowacyjne podejście do już istniejących procesów w organizacji, zapobiegać nieprzewidzianym skutkom dużych, kosztownych przedsięwzięć, usprawniać pozyskanie informacji zwrotnej, czy wreszcie ułatwić tworzenie tzw. piaskownic regulacyjnych (ang. *regulatory sandbox*) na potrzeby testowania nowych technologii. Wszystkie powyższe korzyści mają bezpośrednie przełożenie na pracę prawników zmniejszając ryzyko działań i niejednokrotnie obniżając koszty operacyjne. Mówiąc o innowacyjności nie można zapominać o wsparciu dla rozwiązań opartych o AI. W przypadku stosowania RaC zarówno informacje wejściowe (stan faktyczny) jak i wyjściowe (efekt stosowania prawa) powinny przybrać jasne, konkretne wartości. Tak uzyskane zbiory danych będą stanowiły cenny materiał przy opracowaniu nowych algorytmów sztucznej inteligencji bądź doskonaleniu już istniejących.

W podobny sposób RaC mogą ułatwić regulację w zakresie Internetu Rzeczy (ang. *Internet of Things*, IoT).

Ułatwione powstawanie piaskownic regulacyjnych lub innych środowisk testowych może zmienić sposób, w który adresaci norm, a więc i prawnicy, zapoznają się z nowym prawem. Cały proces stanie się bardziej empiryczny; lektura tekstu uzupełniona zostanie o doświadczenia z symulacji prawniczych. Efektem będzie szybsze i łatwiejsze przyswojenie zmian w prawie. Może to również prowadzić do wspomnianego wyżej przesunięcia zasobów ludzkich do bardziej wymagających ale też i cenniejszych z punktu widzenia danej organizacji zadań.

W raporcie nie poruszono kwestii certyfikacji tworzonego oprogramowania, które wykorzystuje RaC. Aplikacje stosowane w bezpośrednich kontaktach z wymiarem sprawiedliwości lub administracją publiczną albo też dotyczące szczególnie istotnych obszarów jak np. zamówienia publiczne zostałyby dopuszczone do użytku dopiero po uzyskaniu certyfikatu zgodności kodu z obowiązującymi przepisami. W rezultacie do rąk prawników trafiłoby zaufane oprogramowanie, które dodatkowo mogłoby np. upraszczać postępowanie. Inną zaletą tego rozwiązania jest wytworzenie zapotrzebowania na prawników wspomagających przedsiębiorców w uzyskaniu stosownego certyfikatu.

Szanse dla prawników, które tworzą RaC, są liczne, a najważniejszymi zdają się być obniżenie kosztów funkcjonowania oraz zautomatyzowanie najbardziej żmudnych, powtarzalnych i niskocennych procesów. Bez poparcia środowiska prawniczego, biznesu oraz bez wypracowania standardów i zasad tworzenia RaC, podobnych do Zasad Techniki Prawodawczej, całość pozostanie jedynie śmiałą ideą. Dlatego też ostateczna liczba i skala korzyści zależy w dużej mierze od intensywności działań osób

bezpośrednio zainteresowanych, które odpowiednio pokierują wdrożeniem nowej technologii.

Które przepisy można zapisać jako RaC?

Przy obecnym stanie wiedzy o RaC zapisanie całości prawa w formie kodu komputerowego jest niewykonalne ze względu na poziom skomplikowania systemu prawa oraz koszty. Dlatego też prace badawcze powinny skoncentrować się na przepisach, które mają określone cechy predysponujące je do funkcjonowania jako RaC.

Autorzy raportu w pierwszej kolejności wskazują na przepisy nakazowe/zakazowe, które są na tyle jednoznaczne, że w praktyce nie wymagają interpretacji. Do grupy tej można zaliczyć również przepisy potwierdzające istnienie pewnych uprawnień, przyznawanie świadczeń czy określanie należnych opłat lub podatków (przynajmniej w pewnym zakresie). W raporcie używane jest określenie *services*, które można rozumieć także jako procesy – ustalone, wystandaryzowane i powtarzalne.

Przepisy powinny być wartościowe tj. ich automatyzacja powinna przynieść wymierną korzyść (np. przez stymulowanie biznesu) lub obniżenie kosztów zachowania zgodności. Powinny być wykorzystywane przez szerokie grono podmiotów i z dużą częstotliwością. Nie wydaje się celowym rozpoczynanie prac nad RaC od przepisów wartościowych, przeznaczonych dla szerokiego grona odbiorców, ale wykorzystywanych rzadko np. prawa wyborczego.

Należy zgodzić się ze spostrzeżeniami autorów raportu i jednocześnie uzupełnić katalog o przepisy regulujące sprawozdawczość względem organów państwowych (np. różnego rodzaju raporty

składane organom nadzoru finansowego) czy przepisy określające warunki techniczne. Należy również rozważyć zastosowanie RaC w przypadku metaprzepisów, czyli m.in. upoważnień ustawowych do wydania aktów wykonawczych. Istotną korzyścią w tym przypadku byłaby lepsza kontrola nad kompletnością systemu prawa.

Kwestią dyskusyjną pozostaje czy należy dokonywać przekładu na kod już istniejących przepisów, czy raczej skupić się na tworzeniu nowych regulacji. W raporcie sugerowana jest ta druga opcja, jakkolwiek przekład byłby dopuszczalny w przypadku szczególnie wartościowych reguł. Stanowisko takie ma sporo racji; istniejące przepisy napisane zostały w przeświadczeniu, że wykorzystywać je (czyli interpretować i stosować) będą ludzie. Stworzenia ich wiernego odwzorowania w postaci kodu jest często niemożliwe ze względu na stosowanie klauzul generalnych czy innych zwrotów niedookreślonych. Jednocześnie należy dokonać pewnego zastrzeżenia. Próby przekładu na kod pozwalają łatwo zidentyfikować zwroty, konstrukcje logiczne czy techniki legislacyjne, które szczególnie trudno odwzorować za pomocą kodu. Dostarczają także wskazówek, w jaki sposób akt prawny i kod powinny być zorganizowane, aby zapewnić ich jednakowe brzmienie.

Kto powinien pracować nad RaC?

W raporcie osobny fragment poświęcono zagadnieniu, kto powinien tworzyć RaC. Duży nacisk położono na konieczność zaangażowania do pracy multidyscyplinarnych zespołów, w skład których wejdą specjaliści od tworzenia reguł biznesowych oraz legislatorzy, analitycy biznesowi, osoby odpowiedzialne za tworzenie polityk i projektowanie procesów na podstawie obowiązującego prawa i oczywiście developerzy oprogramowania. Nie wskazano wyraźnie, czy powinna się tym zajmować osobna

jednostka w administracji publicznej czy też na tworzenie RaC powinno się zezwolić wszystkim podmiotom uprawnionym do stanowienia prawa, choć autorzy wydają skłaniać się ku pierwszej opcji.

Autorzy wskazują również na możliwość samoregulacji przez podmioty sektora prywatnego. Przygotowane projekty (tekst i kod) byłyby przekazywane do zatwierdzenia organom państwa i następnie zyskałyby rangę obowiązującego prawa. Rozwiązanie to budzi wiele wątpliwości (o czym niżej), jednak autorzy wskazują przede wszystkim na niebezpieczeństwo uzależnienia funkcjonowania przepisów od konkretnego dostawcy (ang. *vendor lock-in*), gdyby przeforsował korzystną dla siebie regulację. Aby tego uniknąć, dostarczone projekty RaC powinny spełniać określone wymogi: być dostosowane do wielokrotnego, powszechnego użytku i w pełni transparentne. Zdaniem autorów zaangażowanie sektora prywatnego będzie stanowić korzystny bodziec dla gospodarki i może przyspieszyć proces „dojrzwania” RaC jako rozwiązania technicznego, a także upowszechnić ich zastosowanie. Zamiast więc blokować udział podmiotów prywatnych, należy nimi odpowiednio pokierować, aby uzyskać rezultat korzystny z punktu widzenia interesu publicznego.

Tezy stawiane w raporcie można uznać za śmiałe, choć niepozabawione podstaw. Funkcjonowanie multidyscyplinarnych zespołów w procesie powstawania oprogramowania jest obecnie standardem, podobnie jak podejście oparte na metodykach zwinnych. Trudno wskazać racjonalne powody, by tak samo nie było w przypadku RaC. Autorzy nie pokusili się jednak o choćby ogólne sugestie, jak należałoby dostosować do prac nad RaC przykładowe, istniejące procesy legislacyjne. Istotne wątpliwości budzi też dopuszczenie samoregulacji na poziomie przepisów powszechnie obowiązujących. Funkcjonowanie RODO pokazało,

że poszczególne branże potrafią się zorganizować i przygotować kodeksy branżowe, także w Polsce. Jednak ranga tych regulacji jest dużo mniejsza, niż w przypadku ustaw czy rozporządzeń. Mechanizm samoregulacji w takim kształcie należy uznać za korupcjogenny i oddający zbyt dużą władzę w ręce prywatnych podmiotów, w tym międzynarodowych korporacji. Tym samym może stanowić istotne zagrożenie dla procesów demokratycznych.

Jakie cechy powinny posiadać RaC?

Autorzy raportu przytaczają ponadto listę cech RaC, które ich zdaniem są potrzebne, aby mogły zostać wdrożone do powszechnego użycia:

Transparentność i identyfikowalność – ściśle ze sobą powiązane, oznaczają powszechny dostęp nie tylko do wersji językowej przepisów ale i do kodu, a także aplikacji, które pozwolą sprawdzić ewentualny efekt stosowania. Cały przebieg procesu stosowania prawa i algorytm podejmowania decyzji powinien być jasno zaprezentowany, podobnie jak wszystkie materiały wytworzone w procesie legislacyjnym, które doprowadziły do takiego ukształtowania prawa. Najważniejsze jednak jest zapewnienie jednakowego brzmienia kodu i przepisów w języku naturalnym.

Rozliczalność – wskazująca na konieczność dostarczenia przez państwo wysokiej jakości kodu wolnego od błędów i rozbieżności między obiema wersjami. Odnosi się również do ponoszenia odpowiedzialności za szkody spowodowane przez wadliwy kod.

Odpowiedniość i zapewnienie możliwości odwołania – przed podjęciem decyzji o udostępnieniu prawa jako RaC należy rozważyć, czy w danym przypadku przepisy rzeczywiście powinny

funkcjonować w postaci kodu. Dodatkowo strony postępowania muszą mieć zawsze zapewnioną możliwość odwołania się od rozstrzygnięcia wydanego na podstawie RaC do wyższej instancji, w której orzeka już człowiek.

Bezpieczeństwo – czyli uniemożliwienie zmiany lub zniszczenia przepisów (w którejkolwiek postaci) w wyniku działania cyberprzestępców lub innych wrogich podmiotów,

Skalowalność – obejmująca zarówno rozwiązania techniczne (np. wykorzystywany język programowania), tryb pracy (optymalizacja kosztów pracy interdyscyplinarnych zespołów) oraz komunikację w procesie (zapewnienie płynnej komunikacji i jednolitego rozumienia pojęć w złożonych projektach),

Standaryzacja – czyli wypracowanie rozwiązań powszechnie uznawanych i wykorzystywanych przez większość podmiotów pracujących nad RaC, w tym współdzielonych definicji wykorzystywanych pojęć. Autorzy wskazują, iż szybszemu wypracowaniu standardów sprzyjałoby korzystanie na wczesnym etapie rozwoju z rozwiązań *open-source* (ze względu na powszechną dostępność), a w późniejszym czasie pieczę nad standardami pełniłaby dedykowana temu organizacja (podobna do ISO).

Dostępność i interoperacyjność – jak opisano to wcześniej.

Wszystkie wymienione cechy bez wątpienia powinny być uwzględnione, ale ponownie można odnieść wrażenie, że postulaty autorów na chwilę obecną są trudne do osiągnięcia. O ile dostępność prawa, transparentność i identyfikowalność procesu legislacyjnego oraz dwuinstancyjność postępowań stały się już normą (przynajmniej w państwach demokratycznych), o tyle o rozliczalności nie można tego powiedzieć. Co więcej, może ona zniechęcać organy państwa do wprowadzenia RaC. Dużo większą wagę należy

natomiast przypisać standaryzacji, skalowalności i bezpieczeństwu. Jeżeli nie zostanie opracowany zbiór praktyk związanych z tworzeniem RaC, zbliżony swoim kształtem do Zasad Techniki Prawodawczej, jeżeli pisanie RaC nie będzie stosunkowo szybkie i tanie, a kod nie będzie odpowiednio zabezpieczony przed ingerencją z zewnątrz, RaC nie wyjdą poza fazę *proof of concept* lub też czysto akademickich rozważań. Dopiero po zapewnieniu technicznych fundamentów można analizować dodatkowe korzyści, które RaC wnoszą do demokratycznego społeczeństwa obywatelskiego.

Pytań jest więcej

W raporcie rozważane są ponadto kwestie technologiczne: wybór języka programowania, który najlepiej nadaje się do tworzenia RaC (imperatywny czy deklaratywny, ogólnego przeznaczenia czy specyficzny domenowo), jakość danych oraz możliwość zastosowania jednego z obecnie istniejących rozwiązań do tworzenia reguł biznesowych. Zamieszczono również sugestie, na których z przedstawionych zagadnień i działań powinny skoncentrować się osoby zainteresowane wprowadzeniem RaC, w zależności od pełnionej roli. Dla ułatwienia udostępniona została również krótka checklista zawierająca pytania, które należy sobie zadać przed przystąpieniem do działania.

Każde z powyższych zagadnień może stanowić punkt wyjścia do osobnych, rozbudowanych rozważań. Uwidacznia to, na jak wczesnym etapie rozwoju znajdują się RaC i jak bardzo konieczne są dalsze, intensywne prace. Powinny toczyć się one zarówno w zakresie teorii jak i praktyki czyli tworzenia konkretnych systemów i aplikacji. Z tego powodu należy docenić wysiłki autorów; ich raport ma szansę zintensyfikować dyskusję nad nowym podejściem do stanowienia prawa.

Czego jednak zabrakło w całej publikacji, a co jest kluczowe przy stosowaniu prawa w postaci RaC, to poszukiwanie sposobu na sensowne współdziałanie interpretacji prawa i jednoznacznego kodu. Problem starano się „obejść” wskazując na zastosowanie RaC do procesów prostych, powtarzalnych, niewymagających wykładni prawa (o ile takie istnieją) oraz na konieczność zapewnienia drogi odwoławczej od uzyskanego rozstrzygnięcia. Prędzej czy później RaC będą musiały „zmierzyć się” ze skomplikowaną rzeczywistością, której nie da się łatwo sparametryzować i sprowadzić do prostego zestawu danych wejściowych. Odwołując się do najbardziej podstawowego podziału: o ile wykładnia literalna i systemowa mogłyby współgrać z jednoznacznym i hierarchicznie skonstruowanym kodem, o tyle będzie to utrudnione w przypadku np. wykładni celowościowej. Konieczne jest zatem opracowanie takich rozwiązań i zasad pisania kodu, dzięki którym możliwe będzie choćby częściowe odwzorowanie subtelności związanych z interpretacją prawa. Na chwilę obecną zadanie to wydaje się dość trudne.

Podsumowanie

RaC jest ideą, nowym podejściem do tworzenia i stosowania prawa odpowiadającym rzeczywistości XXI wieku, w której odbiorcami końcowymi przepisów są nie tylko ludzie, ale i wszystko, co składa się na warstwę cyfrową naszej rzeczywistości. Rozwój istniejących rozwiązań jak OpenFisca czy BławX może zredukować koszty utrzymania aplikacji i systemów, zmniejszyć ryzyko błędnej implementacji prawa czy nieprzewidzianych skutków nowelizacji. Wprowadzenie RaC stworzy też nowe szanse i obszary działania dla prawników, otwierając drogę do nowych specjalizacji. Jednak potrzebni są liderzy, którzy będą promować ideę, stymulować dyskusję na jej temat i wskazywać korzyści dla ogółu społeczeństwa. Istnieje ponadto szereg zagadnień, które wymagają analizy i dalszych badań, jeżeli RaC mają przerodzić się w pełni funkcjonujące rozwiązanie. Kluczowe wśród nich są standaryzacja, skalowalność oraz współistnienie wykładni jednakowo brzmiących przepisów oraz kodu. W efekcie technologia stanie się manifestacją prawa, zamiast być zaledwie przedmiotem jego zainteresowania.

Po prawniczymu

czyli zwięźle i zrozumiale

Edukacja prawnicza jest jak nauka obcego języka. To porównanie słyszałam od prawników z różnych krajów. Przyszły prawnik uczy się posługiwać słownictwem, które w języku ogólnym nie występuje (prejudyk, kontrakt), ma inne znaczenie (nowela, roszczenie) albo pojawia się bardzo rzadko (zważyć, nadmienić). Zaczyna rozróżniać słowa, które w języku ogólnym znaczą to samo (mieć i posiadać, lub i albo). Uczy się też czytać – i pisać – coraz dłuższe zdania.

W końcu przyzwyczajają się do tego nowego języka, a nawet zaczyna go lubić. Wywody prawnicze, przez które na początku przedzierał się z trudem, teraz rozumie w lot, co staje się powodem do dumy i świadczy o przynależności do elitarnego grona. Wielokrotnie złożone zdania wydają się czymś naturalnym, a nawet pożądanym.

Kłopot pojawia się w zetknięciu z klientem, który tego języka nie zna – i wcale nie ma zamiaru się uczyć.



Justyna Zandberg-Malec

Redaktorka, specjalistka ds. prostego języka w kancelarii Wardyński i Wspólnicy. Przedstawicielka w Polsce organizacji Clarity promującej prosty język w komunikacji prawniczej.

 [/IN/JUSTYNA-ZANDBERG-MALEC-2A6B1824/](#)

Czego pragną klienci

Oczywiście, też znam anegdotę o kliencie, który po lekturze pisma stwierdził „Skoro ja to rozumiem, to nie może być aż tyle warte”. Sama jednak w kontakcie z fachowcem (czy to chirurgiem, czy to hydraulikiem) chciałabym:

- dowiedzieć się, co się dzieje,
- zrozumieć, jakie mam możliwości,
- poznać koszty i ryzyka,
- móc szybko podjąć decyzję,
- mieć zaufanie, że jestem w dobrych rękach.

Żadnego z tych celów nie osiągnę, jeśli fachowiec będzie się posługiwał niezrozumiałym dla mnie żargonem zawodowym. Oczywiście fachowe słownictwo jest potrzebne, ale w połączeniu ze stosownym wyjaśnieniem (jeśli lekarz mówi „może się tu pani zrobić ganglion”, chciałabym wiedzieć, co to takiego i czym mi to grozi). A jeśli dzięki fachowcowi zrozumieć jakieś skomplikowane zagadnienie (na przykład działanie spluczki), to nie dość, że poczuję się mądrzejsza, ale jeszcze wzrośnie moje zaufanie do tego fachowca i chęć dalszego korzystania z jego usług. Za to jeśli po takim kontakcie poczuję się głupsza (lub zlekceważona), na pewno nie będę chciała powtórzyć tego doświadczenia.

W kontakcie z nieprawnikiem prawnik jest więc trochę jak tłumacz. Biegle włada językiem obcym, ale przecież nie uczył się go po to, żeby przemawiać nim do tych, którzy go nie znają. Umie też bez trudu przełączać się między znanymi sobie językami, a jego celem jest przekazanie treści odbiorcom w zrozumiały dla nich sposób.

Oczywiście klient częściej styka się z prawnikiem nie bezpośrednio, tylko przez efekty jego pracy. Przez ogólne warunki ubezpieczenia, z których nie umie wyczytać, czy jego przypadek kwalifikuje się do odszkodowania. Przez politykę prywatności, której już nawet nie otwiera, bo wie, co zobaczy (choć są chlubne wyjątki; widzieliście politykę prywatności firmy Juro?).

Dobra wiadomość jest taka, że nieczytelne dokumenty są na całym świecie pod ostrzałem. Umowy coraz częściej tworzy się z myślą o współpracy stron, a nie na wypadek sporu. Dokumentację compliance przygotowuje się tak, by wspierała biznes, a nie leżała w szafie na wypadek kontroli. Zgodnie z tym nowym podejściem dokumenty powinny być zrozumiałe przy pierwszej lekturze, przejrzyste, wygodne w użytku i dobrze zaprojektowane, tak by można było w nich łatwo wyszukać potrzebny fragment. Wymaga to oczywiście współpracy z innymi specjalistami (grafikami, architektami informacji, projektantami dokumentów), ale też innego podejścia do języka. Rośnie nacisk na to, by pisać zwięźle i zrozumiale – i wybierać to, co najważniejsze. Pojawiają się już oferty pracy dla prawników, w których jednym z wymogów jest „ponadprzeciętna umiejętność posługiwania się słowem” (no dobrze, to ogłoszenie akurat nie w Polsce).

Czego pragną sędziowie

Sędzia oczywiście ten „język obcy” zna, ale analogia pozostaje w mocy. Skoro mówimy jednym językiem, nie musimy sobie nawzajem udowadniać, że go znamy, używając „mądrych słów” i wielopiętrowych konstrukcji składniowych. Słownictwo fachowe jest niezbędne w stopniu potrzebnym do opisanie sprawy. Poza tym sędzia chciałby:

- dostać spójny, zwięzły i uporządkowany wywód,
- móc jak najszybciej wyrobić sobie opinię w sprawie.

W przeprowadzonych w USA badaniach wykazano, że sędziowie (i inni prawnicy) wcale nie cenią wyrafinowanych konstrukcji językowych. Kilkuset sędziom i adwokatom pokazano sześć akapitów sformułowanych albo prostą, poprawną angielszczyzną, albo typowym językiem prawniczym, pełnym archaicznych słów, długich zdań, strony biernej, powtórzeń i rzeczowników odczasownikowych (angielski język prawniczy też ma swoje za uszami). Jak się okazało, 80% adwokatów i 85% sędziów wolało fragmenty sformułowane prostym językiem. Badania zostały powtórzone kilkakrotnie, z tym samym rezultatem: preferencja dla tekstów sformułowanych prostym językiem była na poziomie co najmniej 80%.

Mimo to, zapewne z braku czasu, wiele pism powstaje metodą „kopiuj – wklej”. Na dodatek przeklejane są wyrwane z kontekstu fragmenty uzasadnień, pełne błędów językowych albo szczegółów nieistotnych dla sprawy. Co gorsza autorzy czasem widzą, że pismo stało się zbyt długie, i zmniejszają rozmiar czcionki albo marginesów, żeby zmieścić się np. na 20 stronach. Efekt jest oczywiście fatalny: czytelność pisma spada, poirytowanie odbiorcy rośnie.

Tu rozwiązaniem jest przemyślana struktura, bezlitosne wycinanie nadmiarowych lub zdublowanych fragmentów i parafrazowanie zamiast wiernych cytatów.

Oczywiście recykling treści nie jest niczym złym, jeżeli treści te są wysokiej jakości. Aplikacje automatyzujące tworzenie dokumentów i podpowiadające odpowiednie fragmenty mogą znacznie ułatwić życie autorom, ale nie powinny utrudniać życia odbiorcom. Jeśli budujemy z prefabrykowanych klocków, zadbajmy o ich jakość – powinny być zwarte, zrozumiałe, poprawne językowo.

Prosty język

W spełnieniu wszystkich tych wymogów pomaga prosty język, którego ideą jest pisanie z myślą o odbiorcy. Zgodnie z definicją przyjętą przez International Plain Language Federation tekst jest napisany prostym językiem, jeśli słowa, struktura i układ graficzny pomagają zakładanym odbiorcom łatwo znaleźć potrzebne informacje, zrozumieć je i zrobić z nich użytek.

Nie chodzi więc o spłykanie przekazu ani o upraszczanie go ponad miarę (choć takie uproszczenie jest niezbędne, jeśli tekst – np. regulamin jakiejś usługi – jest przeznaczony dla szerokiej publiczności). Chodzi o maksymalne ułatwienie życia temu, dla kogo dany tekst jest przeznaczony. Mowa oczywiście o tekstach użytkowych – tych, których raczej nie czytamy dla przyjemności.

Projektując tekst zgodnie z zasadami prostego języka, należy:

- zastanowić się, kto jest odbiorcą (jaką ma wiedzę, zdolności poznawcze, nawyki czytelnicze; w jakim celu będzie czytał nasz tekst)
- zastanowić się, co odbiorca musi wiedzieć (jakie informacje są mu niezbędne, a jakie można mu darować)
- przemyśleć strukturę (logiczny układ treści pozwoli znacznie skrócić całość)
- pisać krótkie akapity, zaczynające się od najważniejszej informacji (często tylko skanujemy tekst wzrokiem; taki układ pozwoli szybko wybrać fragment do uważniejszej lektury)
- pisać krótkie zdania (zdanie powinno być możliwe do ogarnięcia myślą, łatwe do zrelacjonowania, możliwe do odczytania na jednym oddechu)
- zaplanować elementy nawigacyjne (śródtytuły, wyróżnienia, listy wypunktowane).

Do tego dochodzą zasady szczegółowe, dotyczące samej redakcji tekstu. Aby napisać tekst zgodnie z zasadami prostego języka, należy:

- odpowiednio nasycić go czasownikami, tak żeby był żywy (*spółka nie wykonała zobowiązania* zamiast *niewykonanie zobowiązania przez spółkę*)
- pilnować kolejności „podmiot, orzeczenie, dopełnienie” (dowolność szyku w polszczyźnie jest pozorna; jako naturalny odbieramy komunikat skonstruowany według wzorca „kto zrobił co, czym i komu)

- wycinać wszystkie nadmiarowe słowa (*zapłacić* zamiast *dokonać płatności*)
- przeprosić się z triadą *może, musi, powinien* (zamiast np. *ma możliwość, jest zobowiązany, jest zobligowany*)
- pisać i wykreślać (*kill your darlings*, jak doradzają anglojęzyczne poradniki pisania).

Po co to wszystko?

Z kilku powodów. Prawa jest coraz więcej. Specjalizacje są coraz większe. Pomysł, żeby wyposażać całe społeczeństwo w podstawową wiedzę prawną, jest raczej skazany na niepowodzenie. No i wszyscy mamy coraz mniej czasu (plus przez czytanie w sieci odzwyczajamy się od czytania długich tekstów). A dopóki jeszcze nie wszyscy prawnicy piszą po ludzku, to dobry pomysł na przewagę konkurencyjną.

Nie ma się też co bać, że zbyt prosty język uniemożliwi przekazanie skomplikowanych treści. Wręcz przeciwnie – im trudniejszy temat, tym prostsza powinna być forma. Chodzi o to, żeby czytelnik poświęcał moce poznawcze na zrozumienie meritum, a nie na odcyfrowanie struktury zdania.

Nie ma też obawy, że przez zbyt prosty język zostaniemy uznani za niewykształconych czy mało wyrafinowanych. Jak pisze Daniel Kahneman w „Pułapkach myślenia”, jeśli chcesz być uznawany za osobę wiarygodną i inteligentną, nie używaj skomplikowanego języka tam, gdzie wystarczy prosty. Znajome idee sformułowane pretensjonalnym językiem są bowiem odbierane jako oznaka niskiej inteligencji i małej wiarygodności (można też dodać, że niezrozumiały język bywa odbierany jako próba zamącenia obrazu

i ukrycia prawdy). Plus prosty przekaz dowodzi dokładnego zgłębienia tematu – nie bez powodu nobliści bywają świetnymi popularyzatorami wiedzy.

Prosty język na świecie zdobywa coraz większą popularność. Pisać z myślą o odbiorcy starają się instytucje unijne (Directorate for Citizens' Language Parlamentu Europejskiego) i polskie urzędy (deklaracja na rzecz prostej komunikacji podpisana przez ponad 30 ministerstw i innych instytucji). Programy prostego języka wdrażane są w bankach. Prostym językiem formułowane są umowy między korporacjami. Towarzyszą temu oczywiście rosnące oczekiwania klientów.

Prawnicy nie słyną z pisania po ludzku. Nie ma jednak żadnego powodu, żeby tak było. Biorąc pod uwagę niezbędne w tym zawodzie dążenie do precyzji i logiki wyводу, „pisać jak prawnik” mogłoby też oznaczać „wyrażać się zwięźle i zrozumiale”. Bardzo bym tego życzyła sobie i światu.

Technologia jako sposób na nudę

Można wymienić dziesiątki powodów, przemawiających za szerszym wykorzystaniem technologii w praktyce prawniczej. Dzięki rozwiązaniom legaltech jesteśmy w stanie osiągnąć więcej i szybciej, nierzadko uzyskując przy tym lepsze rezultaty. Możemy wykonywać swój zawód po prostu lepiej. Praca prawnika – jak wszyscy wiemy – nie jest podobna do tego, co przyjęło się prezentować w popkulturze. Wielkie sukcesy okupione są często godzinami ciężkiej, żmudnej i nudnej pracy wieloosobowych zespołów. W wielu przypadkach nie jest to jednak powód do dumy.



Szymon Łajszczak

Doktor nauk prawnych, radca prawny
i programista; pomysłodawca i współtwórca
Vigilex – monitoringregulacyjny.pl –
aplikacji do śledzenia prac legislacyjnych
i praktyki regulatorów.

Kto potrzebuje technologii?

Można wymienić dziesiątki powodów, przemawiających za szerszym wykorzystaniem technologii w praktyce prawniczej. Dzięki rozwiązaniom legaltech jesteśmy w stanie osiągnąć więcej i szybciej, nierzadko uzyskując przy tym lepsze rezultaty. Możemy wykonywać swój zawód po prostu lepiej. Praca prawnika – jak wszyscy wiemy – nie jest podobna do tego, co przyjęło się prezentować w popkulturze. Wielkie sukcesy okupione są często godzinami ciężkiej, żmudnej i nudnej pracy wieloosobowych zespołów. W wielu przypadkach nie jest to jednak powód do dumy.

Wiele czynności, które dziś obrzydzają prawnicze rzemiosło studentom ostatnich lat i młodym absolwentom na stanowiskach praktykantów, stażystów, paralegali, internów, juniorów itd. daje się zautomatyzować. W wielu przypadkach gotowe rozwiązania są dostępne na rynku, czasem potrzebne jest coś bardziej „custom”, ale czasem wystarczy trochę pracy z formułami warunkowymi w Excelu i formantami w Wordzie. Dlaczego więc nie automatyzujemy swojej praktyki? Powody bywają różne: nieznajomość istniejących technologii, brak czasu na wdrożenie nowych metod działania, a przede wszystkim brak zaufania do dostępnych narzędzi. Dotyczy on zarówno kadry zarządzającej jak i szeregowych pracowników. Pierwsi świadomie rezygnują z automatyzacji w poczuciu, że wybierają rozwiązanie pewne, sprawdzone, tradycyjne i przewidywalne. Drugich gubi wiara w to, że sami zrobią lepiej chęć wykazania się i pozostania niezastąpionym na może niezbyt ciekawym, ale potrzebnym odcinku pracy. Warto jednak uzmysłowić sobie, że w tym zawodzie nie ma premii dla męczenników. Tam, gdzie potrzebne jest bystre oko i jasny umysł, znużenie jest naszym największym wrogiem.

Tym bardziej warto odrzeć praktykę prawniczą z pozorów samodzielności, uświadamiając sobie, że tam, gdzie nie do końca to dostrzegamy, technologia wyręcza nas na niewralgicznym odcinku naszej praktyki.

Jak technologia przenika do naszej praktyki?

W jednej z klasycznych koncepcji wykładni prawa – tzw. koncepcji derywacyjnej, autorstwa prof. M. Zielińskiego, wyróżnione zostały trzy fazy wykładni: faza porządkująca, faza rekonstrukcyjna oraz faza percepcyjna.

Pierwsza z nich obejmuje czynności, jakich powinien dokonać prawnik, przystępując do wykładni przepisów prawa, w celu ustalenia, czy interpretowany przepis obowiązuje w momencie, do którego odnosi się interpretacja (tzw. momencie interpretacyjnym). Czynności te zostały uporządkowane i zamknięte w szeregu reguł i wskazówek.

Zgodnie z nimi interpretator, który zamierza prawidłowo ocenić znaczenie interpretowanych przepisów powinien:

- odszukać w Dzienniku Ustaw tekst aktu, który wprowadził interpretowany przepis: pierwotnie ogłoszony lub ostatni jednolity;
- sprawdzić, czy po jego publikacji nie było już żadnych zmian aktu nie ujętych jeszcze w tekst jednolity;
- uznać dany tekst jednolity za aktualny w momencie interpretacyjnym, jeśli po ostatnim tekście jednolitym, nie było zmian aktu zawierającego interpretowany przepis;

- odszukać akty prawne zmieniające akt prawny zawierający przepis interpretowany opublikowane po opublikowaniu ostatniego tekstu jednolitego i – jeśli odnoszą się do tego przepisu – uwzględnić je;
- prześledzić stosowne dzienniki publikacyjne, opublikowane od tekstu jednolitego do momentu interpretacyjnego w celu odszukania zmian;
- wykonać analogiczne kroki dla tekstu pierwotnego, jeśli przed momentem interpretacyjnym nie został ogłoszony żaden tekst jednolity.

Czy ktoś tak faktycznie robi? W zasadzie nikt. Wszystko to załatwiają za nas systemy informacji prawnej. Żeby było jasne, koncepcja ta nie pomija faktu, że informacje o treści obowiązujących przepisów można czerpać z innych źródeł niż dzienniki urzędowe, ale rola, jaką mogą pełnić jest w niej marginalizowana. Zgodnie z nią:

- Dla oficjalnego ustalenia aktualności obowiązywania przepisu i jego kształtu słownego należy korzystać z tekstu prawnego opublikowanego w oficjalnym publikatorze prawnym.
- Nieoficjalne publikacje przepisów prawnych można traktować wyłącznie jako środek pomocniczy (wymagający weryfikacji w konfrontacji z tekstem oficjalnym).
- W przypadku pozyskania informacji o zmianach wskazanych w tekście ujednoliconym należy i tak sprawdzić te zmiany w tekstach oficjalnych, pamiętając nadto, że tekst ujednolicony mógł nie zdążyć z uwzględnieniem wszystkich zmian do momentu interpretacyjnego.

Czy jednak ktoś regularnie sprawdza w Dzienniku Ustaw, czy w SIP nie pominięto jakiejś zmiany albo nie określono błędnie

zakresu czasowego jej obowiązywania? Znowu zasadniczo nikt – ufamy, że to co tam znajdujemy jest zgodne z rzeczywistością. Oczywiście, wszyscy znamy skrajne przypadki, w których bez zajrzenia do nowelizacji i jej przepisów końcowych, nie sposób było się zorientować, jaki stan prawny należy odnieść do danej sprawy. Codziennosc jest jednak inna. Zwykle sprawdzamy aktualny stan prawny lub cofamy zegarek, żeby uczynić zadość zasadzie *tempus regit actum*. I koniec. Niczego nie weryfikujemy, niczego nie sprawdzamy.

Systemy informacji prawnej zrosły się z praktyką prawniczą tak dalece, że zbyt rzadko patrzymy na nie jak na rozwiązania legaltech. Tymczasem mogą one stanowić wzór tego, czym dobry legaltech może być i do czego powinien dążyć. Nie w zakresie interfejsu, zastosowanych technologii czy modelu sprzedaży ale w tym, w jakim stopniu technologia może wrosnąć w praktykę prawniczą, stając się niemal niedostrzegalną. To, jak wiele załatwiają za nas najprostsze funkcje systemów informacji prawniczej, wychodzi na jaw dopiero po rozłożeniu na czynniki pierwsze porządkującej fazy wykładni. Uzmysławiamy sobie wtedy, w jak dużym stopniu zawieramy swoją pracę technologii.

Dziś nie wyobrażamy sobie prawniczej rutyny bez systemów informacji prawniczej, ale przecież nie zawsze tak było. Ci, którzy pracują w zawodzie dłużej niż 20 lat, mogą mieć wciąż wyraźne choć niekoniecznie miłe wspomnienia pracy z papierowymi Dziennikami Ustaw. Żeby stworzyć tekst ujednolicony, należało wówczas wyciąć odpowiednie przepisy z numeru Dziennika Ustaw zawierającego nowelizację i wkleić je w miejscu przepisów nowelizowanych w Dzienniku Ustaw zawierającym tekst pierwotny lub najświeższy tekst jednolity. W ten sposób prawnicy mogli wciąż pozostawać w posiadaniu aktualnych tekstów swoich „ulubionych” ustaw.

Brzmi to dla Was jak dobra zabawa? Może na bardzo krótką metę. Jako element codziennej praktyki, była to jedynie uciążliwa konieczność. Nie chcąc tracić czasu, prawnicy musieli szukać innowacyjnych rozwiązań lub tworzyć własne. Z pomocą przychodziła im nie tylko technologia. Jedna z moich koleżanek w szkole podstawowej regularnie dorabiała do kieszonkowego, aktualizując Dzienniki Ustaw swojego taty za pomocą nożyczek i kleju.

Prawdziwy przełom w tym zakresie przyniosły systemy informacji prawnej. To im zawdzięczamy możliwość wglądu w aktualną lub dowolną historyczną ujednoliconą treść aktów normatywnych bez konieczności zderzenia ze sobą poszczególnych nowelizacji. Czy ktoś wciąż jeszcze korzysta z Dzienników Ustaw, ujednoliconych ręcznie w dawny sposób? Może jest kilku prawników starej daty którzy wciąż to robią. Wątpię jednak, żeby wielu z nich aktywnie wykonywało swój zawód. Sam ostatni raz widziałem taki legislacyjny patchwork ok. 15 lat temu, w rękach jednego z wykładowców na Uniwersytecie. Jedynym uzasadnieniem jego istnienia była wówczas już tylko dydaktyczna rutyna. Łatwiej było mu ją zachować dzięki możliwości prowadzenia wykładów na podstawie tego samego dokumentu od wielu lat. Ogólnie rzecz biorąc można bezpiecznie przyjąć, że praktyka samodzielnego konstruowania tekstów ujednoliconych umarła lata temu. Okazała się po prostu skrajnie nieefektywna w zestawieniu z możliwościami oferowanymi przez SIP.

Dla każdego nowo wchodzącego do zawodu prawnika, komercyjne systemy informatyczne są naturalnym i najbardziej oczywistym źródłem wiedzy o obowiązujących przepisach. To od nich a nie od oryginalnych źródeł zaczyna się interakcja z przepisami w każdej sprawie.

Jakiej technologii potrzebujemy?

Jeśli spojrzymy na historię systemów informacji prawnej z większego dystansu, ujrzymy w niej wspaniałe *case study* dla rozwiązań legaltech. Uczy ono, że idealne środowisko dla rozwoju technologii powstaje tam, gdzie dzięki jej zastosowaniu prawnicy mają szansę odzyskać czas na ciekawsze rzeczy. Na możliwą receptę składać mogą się więc dwie cechy nowego narzędzia:

- zwalcza nudę;
- jest niewidzialne.

Co świadczy o tym, że rozwiązanie legaltech jest niewidzialne? To że jego wykorzystanie jest po prostu najprostszym, najbardziej oczywistym sposobem wykonania powierzonych nam zadań. Żeby to było możliwe, powinniśmy czuć, że technologia dopasowuje się do naszych potrzeb, że ułatwia nam pracę, którą wykonujemy, nie narzucając nam nowych, niechcianych zadań. Misją legaltech nie jest w tym ujęciu rewolucjonizowanie praktyki prawniczej, ale jej upraszczanie. To takie podejście najlepiej służy poprawie jakości usług świadczonych przez prawników.

Chcąc rozwiązać problem praktyki prawniczej w taki sam sposób, jak stało się to w minionych latach w przypadku systemów informacji prawnej, powinniśmy się zastanowić nad tym, co nam doskwiera w naszym zawodzie. Dokładnie taki problem stanął u zarania moich własnych prac nad Vigilex. Zajmując się monitoringiem legislacyjnym od lat wiedziałem, że wymaga on żmudnych i powtarzalnych poszukiwań w wielu niejednorodnych źródłach. Najprostsze zadania, jak wyszukanie wszystkich będących w toku projektów nowelizujących określoną ustawę, wymagało wielu godzin pracy. Prowadzenie monitoringu legislacji w jakimkolwiek obszarze wymagało nieproporcjonalnie dużych

nakładów czasu. W przypadku niszowych dziedzin, w których zmiany pojawiały się najwyżej raz na kilka miesięcy, powstawało w efekcie wrażenie rażącej dysproporcji między otrzymywanymi rezultatami i kosztem ich uzyskania. Problem był tym istotniejszy, że wartość doradztwa związanego z monitoringiem legislacji leżała przez cały czas zupełnie gdzie indziej – w umiejętności prawidłowej oceny, czy planowana zmiana ma istotne znaczenie dla klienta oraz jak może wpłynąć na jego działalność. Uświadamiając sobie różnicę między tym, co konieczne, ale nieistotne oraz tym, co kluczowe, ale niedostępne, mogłem zidentyfikować dwa wymogi, wytyczające kierunek rozwoju vigilix:

- skrócenie czasu potrzebnego, żeby w gąszczu projektów odnaleźć te, które w ogóle dotyczą interesującej nas materii;
- ułatwienie oceny wyselekcjonowanych w ten sposób projektów, identyfikację tkwiących w nich ryzyk oraz ich wpływu na konkretne sektory biznesu poprzez wyróżnienie określonych informacji.

Jednym słowem: chodziło o ograniczenie czasu potrzebnego na poszukiwanie informacji i umożliwienie ich lepszej i szybszej obróbki. Dzięki identyfikacji typowych zadań wykonywanych w procesie monitorowania legislacji, można było skrócić czas ich realizacji z kilku godzin do kilku lub kilkadziesiąt sekund. Nie byłoby to jednak możliwe, gdyby nie podział dużego zadania – monitoringu – na małe etapy. Pozwolił on na identyfikację najprostszych a jednocześnie najbardziej przykrych czynności, w celu ich automatyzacji.

Dzięki takiemu podejściu technologia może stać się nowym narzędziem w rękach prawnika, nie odbierając mu autonomii tam, gdzie faktycznie wymagana jest jego kompetencja i doświadczenie. Planując innowacje w branży prawniczej warto mieć

świadomość procesu, którego integralną częścią stać się ma dane rozwiązanie legaltech. Ma to fundamentalne znaczenie dla jego późniejszego wdrożenia, ułatwi zrozumienie jego zastosowań przez potencjalnych klientów i może przełożyć się na jego potencjalny sukces.

Automatyzacja dokumentów

w kancelarii prawnej

Automatyzacja dokumentów to proces wykorzystywania rozwiązań technicznych w celu zmniejszenia nakładów pracy człowieka potrzebnych do wytworzenia określonej dokumentacji, a także jej utrzymania i dalszego udostępniania. Jest to element dużo szerszego zjawiska automatyzacji procesów biznesowych (ang. *business process automation movement* – BPM) na rynku rozwiązań informatycznych dla przedsiębiorstw, jednak poniższy wywód koncentrować się będzie na rozwiązaniach technicznych dotyczących sporządzenia dokumentacji.



Roman Kaczyński

Pomaga kancelariom prawnym i wewnętrznym działom prawnym w ich cyfrowej transformacji. Silne zaplecze prawnicze, uzupełnione praktycznym doświadczeniem w różnych firmach z branży Legal Tech oraz licznymi szkoleniami z zakresu zarządzania innowacjami, pozwala mu identyfikować potrzeby prawników i ich klientów, a tym samym wdrażać rozwiązania technologiczne i organizacyjne dostosowane do nowych realiów.

Automatyzacja tworzenia dokumentów

Automatyzacja sporządzania dokumentacji jest w Polsce zjawiskiem relatywnie rzadko spotykanym, choć – w porównaniu z innymi aspektami automatyzacji dokumentów – gwarantuje najwyższe zwroty z inwestycji. Narzędzie do tego typu zadań pozwala na przekształcanie statycznych dokumentów tekstowych (np. umów) i formularzy PDF (tj. graficznych formularzy zawierających pola, pola wyboru itp.) w interaktywne formularze służące do generowania dokumentów.

Dobrze skonfigurowane narzędzie do generowania dokumentów prowadzi użytkownika przez proces wprowadzania danych krok po kroku. W praktyce narzędzie prezentuje sekwencję interaktywnych pytań służących do zbierania informacji.

Odpowiedzi na pytania można udzielić z poziomu przeglądarki internetowej, lecz istnieją również inne możliwości – jak chociażby wykorzystanie chatbotów.

Cel automatyzacji dokumentów

Początkowo automatyzacja dokumentów miała na celu obniżenie kosztów poprzez zmniejszenie zapotrzebowania na ręczne wykonywanie powtarzalnych czynności, co łączyło się z koniecznością zwiększenia zasobów ludzkich. Obecnie stanowi ona jednak integralną część szeroko pojętej transformacji cyfrowej.

Niesie więc ze sobą, w kontekście ogólnej transformacji, liczne poboczne korzyści dla tzw. ekosystemu kancelarii 4.0.

Kondensacja przepływu pracy

Automatyzacja, jak wcześniej zauważono, niweluje znaczną część powtarzalnych elementów procesu sporządzania dokumentów poprzez automatyzację wprowadzania podstawowych danych. Nie jest już zatem konieczne ręczne sprawdzanie każdego dokumentu z osobna, aby upewnić się, czy wszystkie niezbędne informacje znajdują się we właściwych miejscach. Ogranicza się to do kilku kliknięć. Najlepsze programy automatyzacji dokumentów są nawet w stanie zapewnić, że zaimki oraz inne odmienne części dokumentu będą zmieniać swoją formę analogicznie do wprowadzanych danych i wybranych opcji.

Zwiększona wydajność pracy

Postęp technologiczny zniwelował konieczność ręcznego sporządzania generycznych dokumentów. Wytworzenie tego samego rodzaju dokumentów dzisiaj, korzystając z pomocy procesów automatyzacyjnych, odbywa się znikomym nakładem czasu w porównaniu z czasami, gdy ich automatyzacja nie była dostępna.

Zwiększona rentowność

W kontekście rozliczenia na podstawie stawek godzinowych, większa wydajność wiąże się z obniżeniem kosztów bądź zwiększeniem rentowności czasu pracy prawników. Dla zobrazowania tych zależności posłużę przykład.

Przyjmuje się, że analogowe (tj. ręczne za pomocą Worda) sporządzenie NDA zajmuje młodszemu prawnikowi półtorej godziny

pracy, sprzedawanej klientowi po stawce 150 EUR. Co może się jednak stać, jeżeli klient uważa, że wynik tej pracy oraz usługa, za którą przyszło mu zapłacić, nie są warte takiej ceny? Zapewne każdemu aktywnemu zawodowo prawnikowi zdarzyło się już spotkać z sytuacją, kiedy dla klienta nie jest jasne, z czego wynika cena za sporządzenia dwóch stron dokumentu [„Przecież pan mecenas na pewno ma na to jakieś wzory, wypełnienie ich nie może zająć tyle czasu!” – przyp. aut.]

Trudno odmówić w tym przypadku racji klientowi, choć nie należy zapominać, że przytoczone wyżej przykładowe półtorej godziny obejmuje również inne niemożliwe do wyeliminowania, w przypadku ręcznego sporządzania dokumentacji, czynności, m.in. znalezienie odpowiedniego wzoru w bazie danych kancelarii (przy założeniu, że taka baza w ogóle istnieje), wyczyszczenie go z poprzednich danych oraz drobne dostosowania do wymagań stanu faktycznego. Jeżeli zaś klient toleruje jedynie pół godziny opłacanej pracy nad *NDA*, kancelaria traci *de facto* całą godzinę pracy młodszego prawnika.

Mając na uwadze powyższą hipotetyczną, choć nie tak znowu odległą od rzeczywistości, sytuację, dochodzimy do wniosku, że ten sam młodszy prawnik tę samą umowę może (a nawet powinien) sporządzić także w dwadzieścia minut – pod warunkiem, że ma do swojej dyspozycji odpowiednie narzędzie.

Automatyzacja omawianego procesu skraca zatem czas potrzebny do wytworzenia dokumentu, dzięki czemu możliwa staje się praca nad większą liczbą zleceń o większej wartości dodanej dla klienta.

Zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia błędów

W przypadku, gdy dokument komponowany jest od podstaw lub z pomocą wielu źródeł, z których odpowiednio kopiuje się i wkleja informacje istotne dla konkretnej sprawy, bezdyskusyjnie wzrasta ryzyko wystąpienia wszelkiego rodzaju błędów. Pomyłki i pominięcia na poziomie formalnym stanowią największe zagrożenie, gdyż mogą zaważyć na ważności danego dokumentu i na powodzeniu współpracy z klientem.

Drobne potknięcia natury stylistycznej czy nikła ogólna spójność tekstu, mimo iż nie są tak ważne z perspektywy prowadzenia sprawy, mogą negatywnie wpłynąć na zrozumiałość dokumentu a jednocześnie na wizerunek kancelarii.

Automatyzując sporządzenie dokumentów kancelaria eliminuje te obawy. Wzory generowane przez omawiane oprogramowania z założenia są precyzyjne, spójne, a ryzyko jakichkolwiek niedociągnięć spada do absolutnego minimum.

Firmowe *know-how* i standaryzacja pracy

Wielu prawników do tej pory uważa, że wszystkie dokumenty powinny być „szyte na miarę”. O ile nie jest to dalekie od prawdy, tak w przypadku konkretnych specjalizacji istnieje wiele spraw, w przypadku których dokumenty mogą zostać ustandaryzowane. Tymczasem tworzenie za każdym razem nowego dokumentu od zera lub komponowanie go z części, jest wręcz kontraproduktywne.

Wyobraźmy sobie wzór pełnomocnictwa. Z biegiem czasu kancelaria opracowała prosty, lecz skuteczny i dopasowany do swoich

klientów wzór. Powinien być wykorzystywany przez kancelarię za każdym razem, gdy tworzone jest pełnomocnictwo. Gdyby prawnik za każdym razem tworzył pełnomocnictwo zupełnie od zera, prawdopodobnie oddaliłby się od pierwowzoru. Nietrudno jest więc sobie wyobrazić zaskoczenie klienta, który w ciągu roku otrzymałby ten sam rodzaj dokumentu, lecz sporządzony za każdym razem w inny sposób (czcionka, słownictwo itp.).

Tworząc od zera dokument, standardowy dokument, tracimy w pewnym zakresie nasze doświadczenie w jego zakresie.

Dokumenty udostępniane klientom są namacalnym nośnikiem usługi prawnej, należy zatem zapewnić aby za każdym razem były one spójne i odznaczały się tym samym wysokim standardem. Ponadto, gdy prawnicy opuszczają firmę, może dojść do utraty zasobów intelektualnych i *know-how*. Automatyzacja dokumentów pozwoli jednak temu zapobiec. Może ona bowiem stanowić ona repozytorium wiedzy firmy.

Szkolenie młodszych prawników

Korzystanie z automatyzacji dokumentów, daje możliwość odelegowania do ich tworzenia młodszych prawników bez jakiegokolwiek ryzyka błędów merytorycznych. Beneficjentami takiego rozwiązania są obie strony: młodszy prawnik, który nabiera doświadczenia w tworzeniu dokumentów na solidnych i pedagogicznych wzorach, przy jednoczesnej eliminacji ewentualnych błędów nowicjusza, oraz klient, który otrzymuje dokument o takim samym standardzie i jakości bez względu na to, kto go stworzył.

Łatwiejsza aktualizacja dokumentów

W razie potrzeby automatyzacja dokumentów pozwala kancelariom na łatwą aktualizację wzorów, bez konieczności przeszukiwania pojedynczych dokumentów. Nawet w przypadku konieczności aktualizacji dokumentów już sporządzonych i znajdujących się w bazie, możliwe jest edytowanie wzoru głównego i tworzenie nowych, zaktualizowanych wersji dokumentów w miarę potrzeb. Można to zrobić w czasie nieporównywalnie krótszym do tego, jaki byłby potrzebny do wykonania tego ręcznie w bazie tradycyjnych („wordowskich”) wzorów.

Lepsze doświadczenia klienta

Czas, jest jednym z elementów który gra coraz większą rolę dla klientów. Zdolność szybkiego tworzenia wysokiej jakości dokumentów przyczynia się do zwiększenia zadowolenia klienta, co bezpośrednio rzutuje na jego pozytywne doświadczenie z otrzymanej usługi.

Kolejnym krokiem do wyróżnienia się na omawianym polu jest stworzenie tzw. *self service products* w formie spersonalizowanych, interaktywnych wzorów do wolnego użytkowania, zasilanych wiedzą kancelarii i skonfigurowanych pod potrzeby jej klientów.

Za przykład niech posłuży tu firma budowlana, która regularnie zatrudnia pracowników, lecz na różnych zasadach i z wykorzystaniem różnych rodzajów umów. Bardzo interesującym w tym przypadku rozwiązaniem, zamiast każdorazowego rozliczania czasu poświęconego na dostosowanie poszczególnych wzorów, czy sporządzenia umów, mogłoby okazać się ustanowienie stałej opłaty za udostępnienie zautomatyzowanego formularza (lub

zestawu formularzy), sporządzonego uprzednio przez kancelarię. Dzięki możliwości sporządzenia odpowiedniego dokumentu bez konieczności konsultacji z prawnikiem, klient zyska większą samodzielność przy zachowaniu wysokiego standardu. Jednocześnie posiada gwarancję jakości dostarczonych narzędzi, których merytoryczna aktualność zapewniana jest przez kancelarię.

Jak działa automatyzacja dokumentów – aspekty praktyczne

W trakcie procesu wytwarzania umowy, system wykonuje dwie zasadnicze czynności zależne od odpowiedzi udzielonych przez użytkownika:

- zastępuje część tekstu wprowadzonymi przez człowieka informacjami, np. nazwy stron umowy (elementy te nazywane są **zmiennymi**),
- włącza lub wyłącza poszczególne fragmenty tekstu w zależności od odpowiedzi i preferencji, np. klauzula znajdzie się w finalnym dokumencie wyłącznie wtedy, gdy będzie dla niego istotna (są to **klauzule warunkowe**).

Poniżej znajduje się otwarta lista przykładowych zmiennych:

- pole do wprowadzania tekstu,
- lista wielokrotnego wyboru,
- numer,
- data,
- kwota pieniężna.

Pomiędzy powyższymi dwoma działaniami nie ma żadnych ograniczeń co do tego, w jaki sposób dokument (lub zestaw powiązanych ze sobą dokumentów) może zostać sporządzony. W pierwszej kolejności należy jednak poznać schemat działania omawianych systemów.

Istnieją trzy elementy definiujące końcowy dokument, które są konfigurowane na etapie automatyzacji-tworzenia zautomatyzowanego wzoru:

- pytania do użytkownika (z ewentualną dodatkową logiką aby zadawane były wyłącznie pytania istotne, co określane jest na podstawie odpowiedzi na pytania poprzedzające) które ustalają **jakie** dane są potrzebne;
- wzór dokumentu umowy z podaniem miejsca wstawienia zmiennych i opcjonalnych zapisów – to tutaj określane jest **miejsce** umieszczenia w dokumencie podanych przez użytkownika danych;
- algorytm (warunki) określający, **kiedy** umieszczane zostają opcjonalne zapisy, w zależności od odpowiedzi na pytania lub wpisane dane.

Część logiczna przypomina proces programowania. Jest to jednak zazwyczaj bardzo prosta procedura, np.

- JEŚLI (*IF*) użytkownik odpowiada *klient* na pytanie *Która strona będzie właścicielem własności intelektualnej stworzonej w ramach umowy o świadczenie usług?*,
- NALEŻY (*THEN*) umieścić klauzulę przeniesienia własności intelektualnej,

- INACZEJ (*ELSE*) umieszczona zostanie klauzula braku przeniesienia własności intelektualnej. Logika zastosowana w automatyzacji wzoru to sposób na uchwycenie wiedzy o tym, jak radzić sobie w skonkretyzowanych sytuacjach. Tworzony jest wówczas mini system ekspercki, który pozwala traktować dokumenty jako rozgałęziony system alternatywny, a nie liniowo zablokowane szablony. Jest to zatem doskonałe ćwiczenie intelektualne.

Pomocna może okazać się przy tym metoda tzw. *mind mappingu*, pozwalająca zawrzeć wszystkie możliwe warianty i alternatywy które można spotkać przy danym rodzaju dokumentu, np.

Baza wzorów bez automatyzacji:

- umowa licencyjna na czas określony,
- umowa licencyjna na czas nieokreślony,
- umowa licencyjna nieograniczona,
- umowa licencyjna ograniczona,
- umowa licencyjna wyłączna,
- umowa licencyjna niewyłączna.
- ...

Za każdym razem, należy komponować dostosowaną umowę, pobierając potrzebne fragmenty z każdego wzoru. Co zaś, gdy odpowiedniego wzoru nie ma w bazie wiedzy? Niezbędnym w takim przypadku może okazać się napisanie jej od zera i zaimportowanie do systemu automatyzacyjnego jako kolejnego szablonu do wykorzystania w przyszłości. Ewentualna wariantowość poszczególnych rodzajów umów nie stanowi większego problemu,

choćby za sprawą omawianych wcześniej funkcji, a wszelkie przewidziane wersje danego wzoru znajdują się w bazie w jednym miejscu (np. pod nazwą „Umowa licencyjna”), co raz na zawsze wyklucza konieczność problematycznego nawigowania wśród nierzadko licznych „dokumentów-współmatek”.

Poszczególne oprogramowania posiadają różne sposoby realizacji powyższych części, przy czym niektóre systemy są znacznie łatwiejsze do opanowania. Można przykładowo wyszczególnić dwa typy edytorów zautomatyzowanych wzorów: wizualne działających na zasadzie *drag and drop* (ang. *przeciągnij i upuść*) oraz różnego rodzaju wtyczki wordowskie pozwalające na wprowadzenie zmiennych i uwarunkowań w formie „Commands” na poziomie wzoru w formacie Word.

Automatyzacja dokumentów – aspekt metodologiczny

Kto zajmuje się automatyzacją? Aspekty organizacyjne

Automatyzacja dokumentów wymaga połączenia ekspertyzy prawnej w zakresie ich tematyki oraz ekspertyzy technicznej w systemie do automatyzacji. Idealnym scenariuszem byłby ten, w którym obie powyższe umiejętności były skoncentrowane w jednej osobie, lecz z uwagi na złożoność omawianych systemów, nie należy zakładać ani wymagać, że każdy prawnik będzie w stanie nauczyć się automatyzacji swoich dokumentów. W praktyce najefektywniejszym rozwiązaniem jest współpraca doświadczonego prawnika, który w stopniu wystarczającym rozumie założenia oprogramowania, z ekspertem technicznym, który ma chociaż podstawowe pojęcie o treści dokumentu.

Najlepszą konfiguracją jest zatem duet paralegal lub młodszego prawnika pełniący rolę *power usera* narzędzia, który będzie automatyzował wzory zapewniane przez starszego prawnika. Starszy prawnik zapewnia wtedy wysokiej jakości wkład merytoryczny, podczas gdy jego *Legal Engineer* (takie stanowisko niebawem będzie powszechne także w Polsce) wprowadza dostarczone informacje do systemu, odpowiednio transformując poprawnie oznaczony wzór wordowski w interaktywny formularz.

Istnieje wiele możliwości wprowadzania wiedzy z zakresu automatyzacji do swojej organizacji. Należy pamiętać, że nie wszystkie z tych opcji są możliwe, jeżeli wybrany zostanie system, w którym dostawca rozwiązania musi dokonać automatyzacji (tj. „hard code” umowy), co może mieć miejsce w przypadku nowszych i mniej dojrzałych oprogramowań które nie posiadają jeszcze stosownego edytora zautomatyzowanych wzorów.

Poniżej prezentuje się więc kilka najczęściej spotykanych modeli:

- **Wewnętrzny:** Zatrudnianie odpowiedniego eksperta, bądź szkolenie jednego lub kilku członków swojego zespołu, którzy uczą się korzystać z systemu automatyzacji dokumentów. Będą to *power user* / *legal engineers*, o których mowa powyżej. Jeśli kancelaria jest wystarczająco duża, może być to długoterminowo optymalna inwestycja, lecz należy mieć na uwadze, iż krzywa uczenia się jest stroma i jeśli członek zespołu realizuje to jako projekt poboczny, postęp może być bardzo powolny.
- **Zewnętrzny (outsourcing):** Wyznaczanie osoby odpowiedzialnej za koordynację działań w zespole, która współpracuje z zewnętrznym dostawcą w celu dokonania automatyzacji (często z zachowaniem ciągłości zmian). Nie każdy dostawca jednak proponuje taką ofertę, a outsourcing

do wyspecjalizowanej firmy wdrożeniowej może być bardzo kosztowne.

- **Hybrydowy:** Zatrudnianie eksperta do automatyzacji, który stworzy początkowe szablony i nauczy członków zespołu, jak samodzielnie dokonywać automatyzacji w przyszłości. Rozwiązanie to sprawi, że zespół będzie wykonywał pracę szybciej, a ekspertyza techniczna zostanie utrzymana w organizacji. Tutaj też należy jednak dobrze wybrać odbiorców szkolenia, aby mogli oni się w pełni skupić nad tą praktyką.

Wybór dokumentów do automatyzacji i ustalenie roadmapy

Istnieje kilka podejść względem obrania punktu wyjścia, od którego należy rozpocząć proces automatyzacji dokumentów, między innymi:

- **Priorytetyzacja najczęściej wykorzystywanych dokumentów**

Dokumenty najczęściej tworzone zostaną zautomatyzowane jako pierwsze.

Jeśli jednak cechuje je wysoka złożoność, z pierwszym projektem wystarczy zespołowi przynajmniej częściowo zautomatyzowany wzór, aby jak najszybciej wprowadzić nawyk korzystania z niego.

Jeśli zaś są one proste, należy dążyć do zautomatyzowania wzoru od razu w całości.

Warto tu jednak nadmienić, że stopień skomplikowania nie stanowi tu żadnego kryterium. Nie istnieje dokument

niemożliwy do zautomatyzowania. Przykładowo, jeśli kancelaria tworzy rocznie 70 umów o zastaw rejestrowy i jedynie pięć pełnomocnictw, bardziej opłacalnym rozwiązaniem jest tu zautomatyzowanie w pierwszej kolejności umowy o zastaw rejestrowy, pomimo tego, że jest to bardziej złożony wzór.

- **Znalezienie „czempiona”**

Zespół z pewnością wykazywał będzie wiele postaw względem wprowadzania nowych rozwiązań w pracy codziennej, takich jak automatyzacja dokumentów: od entuzjastycznych po skrajnie sceptyczne. Znalezienie entuzjasty, który zidentyfikuje możliwości w swojej dziedzinie, a następnie wykorzysta wyniki do przekonania innych, jest sprawdzoną metodą zaangażowania całego zespołu. Czempion może także być w pracownikiem administracyjnym, można więc poszerzyć perspektywę poza zespół prawników.

Przygotuj się do automatyzacji

Zdecydowanie zalecane jest jak najszybsze wdrożenie szablonu, a następnie jego późniejsze doskonalenie. Wstępny próg stanowić powinno absolutne minimum pytań i opcji, aby system był minimalnie szybszy i bardziej efektywny niż ręczne sporządzanie dokumentów.

Ważne, aby nie zgubić się, próbując zrealizować każdą możliwą funkcjonalność za pierwszym razem. Na początkowym etapie warto kierować się zasadą zmniejszania zwrotów (ang. *diminishing returns*), tj. zidentyfikować najbardziej użyteczne opcje, a te bardziej zaawansowane wdrożyć dopiero wtedy kiedy pierwszy szablon zacznie być już używany.

Go live! Krok po kroku

Założmy, że automatyzacją zajmie się ktoś inny niż ekspert kontraktowy (w przeciwnym razie poniższe kroki będą dużo prostsze), tj. że szkolimy albo zatrudniamy *legal engineer*.

Poniższe etapy pozwalają na tzw. zwinne (*agile*) podejście, które opiera się na sprawdzonych już w praktyce iteracjach. Podejście agile pozwoli zbudować łatwo dostosowaną bibliotekę wzorów.

1. **Szablon:** przed przystąpieniem do automatyzacji należy mieć już gotowy stały wzór.
2. **Oznaczenie zmiennych oraz klauzul opcjonalnych:** może to być tak proste, jak umieszczenie odpowiednich klauzul w nawiasach kwadratowych i dodanie komentarza w celu pokazania, który wiersz poniższej tabeli ma zastosowanie. Zmienne (np. nazwa strony) muszą być tylko raz oznaczone komentarzem.
3. **Tabela pytań:** warto przygotować numerowaną tabelę, np. w Wordzie, która zawiera pytania i tekst objaśniający (to ważny element wdrożenia użytkowników i uczynienia systemu bardziej użytecznym). W szablonie powinno się umieścić komentarze lub notatki, aby powiązać pytania z odpowiednią częścią szablonu.
4. **Automatyzacja dokumentu:** dysponując powyższymi informacjami, osoba dokonująca automatyzacji powinna mieć do dyspozycji zdecydowaną większość tego, czego potrzebuje do zakończenia automatyzacji.

5. **Test:** na tym etapie prawnik sprawdza szablon. Niepraktyczne jest testowanie każdej możliwej kombinacji, ale zalecane jest:
 - sprawdzenie pytań pod kątem ich prawidłowości, konieczności, a także kolejności,
 - porównanie wygenerowanego dokumentu (z jednym zestawem opcji) z oryginalnym szablonem, aby upewnić się, że wygląda on dobrze i spójnie,
 - po potwierdzeniu jednej wersji warto stworzyć kilka innych wersji z największymi różnicami strukturalnymi w stosunku do pierwszej wersji, a następnie porównać w celu sprawdzenia poprawności,
 - warto aby osoba trzecia przetestowała proces, tworząc dokument. Dzięki temu można z łatwością sprawdzić, gdzie pojawiają się problemami dla użytkownika; bez względu na to, jak przejrzyste wydają się zadane pytania, dla osoby z zewnątrz mogą stwarzać problemy, które na tym etapie są łatwe do wyeliminowania.
6. **Uruchomienie:** po osiągnięciu zadowalającego efektu (co powinno ograniczyć się do maksymalnie kilka tygodni – nie miesięcy – pracy), należy przeprowadzić test z użytkownikami systemu. W trakcie testu użytkownicy mogą zgłaszać problemy lub wątpliwości.
7. **Dalsze iteracje:** Z czasem dodawanie kolejnych dokumentów do automatyzacji, w oparciu o dotychczasowe sukcesy będzie coraz łatwiejsze.

ROMAN KOCH

Wykorzystanie technologii w pracy prawniczej

perspektywa prawnika in-house

Powoli do przeszłości odchodzi wizerunek prawników jako grupy zawodowej niechętniej wobec wykorzystania technologii w codziennej pracy. Tak zwane narzędzia Legal Tech stają się elementem codzienności w naszym zawodzie. W przypadku działów prawnych przedsiębiorstw cyfrowa transformacja wydaje się dokonywać szybciej niż w kancelariach prawnych.



Roman Koch

Radca prawny i prawnik in-house,
członek Komisji ds. Innowacji przy
Okręgowej Izbie Radców Prawnych
w Poznaniu, pasjonat optymalizacji
pracy prawniczej z wykorzystaniem
nowych technologii.

Narzędzia Legal Tech jako odpowiedź na aktualne wyzwania działów prawnych

Szybko zmieniające się otoczenie regulacyjne i prawne oraz rewolucja cyfrowa, których jesteśmy świadkami wymusza daleko idącą zmianę roli działów prawnych przedsiębiorstw. Prawnicy wewnętrzni stają się bliskimi doradcami dla zarządów firm, biorąc często udział w podejmowaniu strategicznych decyzji biznesowych oraz odpowiadają za zarządzania ryzykiem prawnym i compliance w swoich organizacjach. Pełniąc tak kluczowe funkcje w przedsiębiorstwach nadal realizują jednak swoje podstawowe zadania związane z bieżącym doradztwem prawnym, weryfikacją umów czy prowadzeniem sporów sądowych, które wobec coraz większej dynamiki biznesu, muszą być wykonywane w coraz krótszym czasie. Dodatkowym wyzwaniem dla działów prawnych jest presja zarządów na redukcję kosztów doradców zewnętrznych. Działy prawne, które do tej pory postrzegane były jako centra powstawania kosztów w przedsiębiorstwach, starają się zmienić ten wizerunek wykazując oszczędności lub korzyści finansowe, jakie przedsiębiorstwa zyskują dzięki ich funkcjonowaniu. Wyzwanie aby realizować większą liczbę zadań przy braku wzrostu środków (zarówno finansowych jak i osobowych) nigdy nie było równie aktualne jak w 2020 roku, w czasie pandemii koronawirusa. Powyższe wyzwania nie są tylko polską specyfiką i są powszechnie dostrzegane na całym świecie.

Jedną z odpowiedzi na powyższe wyzwania jest wykorzystanie w pracy prawniczej nowoczesnych technologii informatycznych. Powoli do przeszłości odchodzi wizerunek prawników jako grupy zawodowej niechętniej wobec wykorzystania technologii w codziennej pracy. Tak zwane narzędzia Legal Tech stają się elementem codzienności w naszym zawodzie. W przypadku działów prawnych przedsiębiorstw cyfrowa transformacja wydaje się

dokonywać szybciej niż w kancelariach prawnych. Narzędzia oparte o sztuczną inteligencję, blockchain czy *robotic proces automation* są przecież w coraz bardziej powszechnych użyciu w innych działach biznesu, przyczyniając się do ograniczenia rutynowych zadań, przyspieszenia i optymalizacji procesów biznesowych oraz lepszego zarządzania tak zwanym *business intelligence*. Rosnąca świadomość tych korzyści wśród osób zarządzających w przedsiębiorstwach powoduje, że wydatki na wdrożenia narzędzi Legal Tech w organizacjach zaczynają być postrzegane jako inwestycja w podniesienie efektywności pracy działów prawnych. Według badania przeprowadzonego przez kancelarię PwC we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Prawników Przedsiębiorstw, na pytanie „czy obserwuje Pan/Pani wzrost znaczenia nowych technologii dla działów prawnych w ostatnich latach” 29% ankietowanych dyrektorów działów prawnych odpowiedziało „zdecydowanie tak” a 57% „tak”.

Korzyści, jakie mogą przynieść nowoczesne technologie w dziale prawnym rozpatrywać można w trzech kategoriach: oszczędności czasu, zmniejszenia kosztów i wzmocnienia compliance. Skrócenie czasu realizacji zadań, zwłaszcza poprzez zautomatyzowanie rutynowych czynności, pozwala prawnikom skupić się na bardziej skomplikowanych zadaniach i zagadnieniach, dającym organizacji większą wartość dodaną. W dłuższej perspektywie może się to przełożyć na oszczędności finansowe wynikające z mniejszej ilości zadań outsourcowanych do zewnętrznych kancelarii prawnych. Poprawa compliance w organizacji może zostać osiągnięta dzięki zastosowaniu dedykowanych temu technologii, większej standaryzacji oraz lepszemu dostępowi do informacji wewnątrz organizacji.

Jak wdrażać technologie w wewnętrznym dziale prawnym?

Pomimo rosnącej dynamicznie liczby rozwiązań Legal Tech, a często właśnie z powodu bardzo szerokiej i rozproszonej oferty rynkowej, wybór właściwego rozwiązania dla danego działu prawnego nie jest prostym zadaniem. Na początku transformacji cyfrowej działu prawnego pojawić się może pokusa, aby wdrożyć rozwiązania wykorzystujące najnowsze technologie lub wskazywane w branżowych opracowaniach jako najbardziej przyszłościowe, zwłaszcza z obszaru sztucznej inteligencji. Choć sztuczna inteligencja jest niezwykle użyteczną technologią, także w obszarze Legal Tech, nie jest ona jednak remedium na wszystkie problemy działów prawnych. Podstawą wszelkich wdrożeń narzędzi Legal Tech powinna być bowiem w pierwszej kolejności dogłębna analiza potrzeb danego działu prawnego i zmapowanie istniejących procesów w organizacji. W następnej kolejności należy rozważyć, czy oczekiwane oszczędności czasu, kosztów lub wzmocnienie compliance można uzyskać w inny sposób niż poprzez wdrożenie technologii i przy mniejszej inwestycji środków finansowych. Wdrożenie rozwiązań technologicznych powinno wynikać z pozytywnej kalkulacji oczekiwanego zwrotu z inwestycji, do której należy zaliczyć nie tylko sam koszt licencji na dane oprogramowanie, ale także nakład pracy niezbędnej do jego wdrożenia. Kolejna kwestia jaką należy przeanalizować jest możliwość lepszego wykorzystania posiadanych już w ramach organizacji rozwiązań technologicznych. Pakiet Microsoft 365 jest najlepszym przykładem zestawu narzędzi, które często wykorzystywane są jedynie w niewielkim zakresie (oprócz standardowo używanych programów takich jak Microsoft Word, Outlook czy Excel, pakiet Microsoft zawiera na przykład aplikacje takie jak Power Apps i Power Automate, pozwalających tworzyć własne aplikacje biznesowe lub automatyzować zadania).

W przypadku podjęcia decyzji o wdrożeniu rozwiązań Legal Tech rozważyć należy dwie możliwości: stworzenie rozwiązania dedykowanego dla konkretnego działu prawnego (przy użyciu własnych zasobów lub zlecenie tego zadania zewnętrznym wykonawcom) lub nabycie licencji na gotowe na rynku oprogramowanie. O ile nie można całkowicie wykluczyć pierwszej opcji (np. w przypadku rozwiązań opartych o technologię *robotic proces automation*, stworzenie dedykowanego robota dla danego procesu wydaje się być racjonalne) o tyle warto w moim ocenie zgodzić się na kompromis wynikający z wdrożenia gotowego rozwiązania, które nie zawsze w stu procentach odpowiadać będzie potrzebom, ale które jest stale rozwijane przez dostawcę i który zapewnia szkolenie i wsparcie techniczne dla użytkowników.

Trendy we wdrażaniu rozwiązań Legal Tech w działach prawnych

Niemal każdy branżowy raport oraz badanie przeprowadzone wśród dyrektorów działów prawnych przeprowadzane w ostatnim czasie wskazuje, że wdrażanie rozwiązań technologicznych stanowi jedno z kluczowych wyzwań, przed jakimi stoją wewnętrzne działy prawne. Jakie technologie są w związku z tym w centrum zainteresowania prawników wewnętrznych?

We wspomnianym na wstępie artykule raporcie kancelarii PwC, jako istotne dla efektywnej pracy prawnika wewnętrznego technologie ankietowani dyrektorzy działów prawnych w Polsce wskazali: elektroniczny obieg dokumentów (system z bazami dokumentów, projektów) – 84%; podpis elektroniczny – 71%; generator umów, klauzul umownych oraz prostych pism procesowych – 45%, korzystanie z narzędzi w chmurze obliczeniowej – 26%,

narzędzia pozwalające na wyszukiwanie danych z wykorzystaniem technologii sztucznej inteligencji i algorytmów – 23%, analiza dużych zbiorów danych (Big Data) – 18%.

W innym raporcie, przygotowanym przez Wolters Kluwer pt. „Wolters Kluwer 2020. Future Ready Lawyer. Czynniki efektywności”, ankietowani przedstawiciele działów prawnych przedsiębiorstw wskazali technologie, które w ich ocenie będą miały istotny wpływ na ich organizacje w najbliższych latach tj. Big Data i analiza predykcyjna – 67%, sztuczna inteligencja – 58%, automatyzacja powtarzalnych procesów – 58%, uczenie maszynowe – 58% oraz technologia blockchain – 54%.

W dalszej części niniejszego artykułu chciałbym przedstawić subiektywny wybór rozwiązań Legal Tech, które zasługują na zainteresowanie prawników wewnętrznych. Nie jest to gotowy przepis na innowacje w dziale prawnym, ale próba zainspirowania czytelników do własnych poszukiwań.

Praktyczne zastosowanie sztucznej inteligencji w pracy prawniczej – analiza umów

Odlóżmy na bok akademickie dyskusje o tym, czy sztuczna inteligencja zastąpi prawników. W dającej się przewidzieć przyszłości nie wydaje się to realne w żadnym z kluczowych obszarów naszej pracy. Jest to jednak technologia, która z sukcesami jest stosowana w takich dziedzinach jak analiza dokumentów, w szczególności umów. Dostępne na rynku rozwiązania Legal Tech oparte o *machine learning* i *natural language processing* wspomagają prawników zarówno na etapie weryfikacji umowy przed jej podpisaniem jak również w procesach *due dilligence* lub wewnętrznych audytach prawnych. Podstawą działania programów do

weryfikacji umów jest zazwyczaj tak zwany *playbook*, czyli stworzony w dziale prawnym zestaw modelowych klauzul umownych lub standardów kontraktowych. Programy tego rodzaju potrafią wskazać niezgodności pomiędzy analizowaną umową a *playbookiem*, oznaczyć kluczowe ryzyka, wskazać brakujące klauzule w umowie jak również alternatywne postanowienia umowne z wbudowanego banku gotowych klauzul. Rozwiązania tego typu pomocne są w przypadku konieczności weryfikacji powtarzających się umów określonego rodzaju, gdyż jedynie wówczas racjonalny wydaje się nakład pracy i środków na stworzenie *playbooka* dla danego typu umowy.

W przypadku rozwiązań dedykowanych do procesów *due diligence* i audytów wewnętrznych, ich podstawową funkcjonalnością jest wyszukiwanie danych w dużych zbiorach dokumentów, np. określonego rodzaju klauzul umownych, wynikających z umów kwot, terminów jak również odstępstw od *playbooka*. Typowym przykładem zastosowania takich programów może być analiza umów pod kątem klauzul LIBOR w związku z planowaną likwidacją tego wskaźnika lub wyszukiwanie w umowach klauzul dotyczących siły wyższej, które w 2020 roku nieoczekiwanie stało się w wielu przedsiębiorstwach zadaniem koniecznym do wykonania w krótkim czasie. Wykorzystanie narzędzi Legal Tech do analizy umów, oprócz skrócenia czasu ich analizy przynieść może dodatkowe korzyści w postaci ograniczenia ryzyka kontraktowego oraz wzmocnienia zgodności zawieranych umów z wewnętrznymi standardami korporacyjnymi.

Wśród ciekawych rozwiązań tego rodzaju należy wskazać takie programy jak Legal Sifter, Thought River, Summize, Luminance, eBrevia czy Kira. Niestety większość narzędzi opartych o algorytmy sztucznej inteligencji nadal nie funkcjonuje na zadowalającym poziomie w języku polskim, choć niektóre z wymienionych

programów mogą zostać „wytrenowane” przez użytkowników także do analizy umów w języku polskim (Luminance, eBrevia i Kira). Technologia sztucznej inteligencji jest jednak w fazie intensywnego rozwoju, dlatego można się spodziewać, że w najbliższych latach pojawią się rozwiązania dedykowane także dla polskich użytkowników.

Systemy do zarządzania umowami (contract lifecycle management)

Zarządzanie umowami z wykorzystaniem dedykowanych do tego programów nie stanowi novum w praktyce biznesowej. Nowoczesne systemy do zarządzania umowami oferują znacznie więcej niż wynika to z ich podstawowej funkcji repozytorium umów. Systemy te stanowią także wsparcie dla działów prawnych w kilku istotnych obszarach.

Po pierwsze rozbudowane funkcje analityczne (często z wykorzystaniem sztucznej inteligencji) umożliwiają pozyskanie danych zawartych w portfolio umów w bardzo krótkim czasie. Dane te obejmują między innymi istotne z punktu widzenia zarządzania ryzykiem prawnym informacje dotyczące wszystkich aspektów prawnych wynikających z umów. Działający w ten sposób system, będący tzw. „*single source of truth*” pozwala działom prawnym szybciej reagować na zmieniające się otoczenie prawne, regulacyjne oraz biznesowe oraz dostarczać osobom zarządzającym informacje, które pomagają podejmować lepsze decyzje biznesowe. Zautomatyzowane przypomnienia dotyczące istotnych terminów lub obowiązków wynikających z umów ograniczają natomiast ryzyko biznesowe wynikające z nienależytego wykonywania postanowień umownych lub niedostatecznego wykorzystania uprawnień wynikających z umów.

Kolejną korzyścią dla działów prawnych, jaka wynika z wdrożenia nowoczesnych systemów CLM jest możliwość weryfikacji, opiniowania i wprowadzania zmian w umowach przez prawników oraz innych pracowników w organizacji, negocjowania umów z kontrahentami oraz zarządzania procesem decyzyjnym. Czynności te mogą być wykonywane z poziomu systemu, co pozwala pracować nad najbardziej aktualną wersją umowy, bez konieczności przysyłania każdej z tych wersji w ramach organizacji oraz do pozostałych stron. Zastosowanie tego rodzaju systemów pozwala ograniczyć tzw. wąskie gardła w organizacji, które nierzadko wynikają z dużego obciążenia działu prawnego przy ograniczonych zasobach kadrowych. Zarządzanie przepływem pracy i procesu decyzyjnego w zakresie zawierania umów jest z kolei kluczowe dla zapewnienia zgodności procesu kontraktowego z regulacjami korporacyjnymi. Nowoczesne systemy typu *contract lifecycle management* umożliwiają ponadto zawieranie umów z wykorzystaniem technologii podpisu elektronicznego, co znacząco przyspiesza proces kontraktowania w organizacji.

Automatyzacja tworzenia umów

Pomimo, iż każdy dział prawny posiada ustandaryzowane wzory umów, realia procesów zakupowych oraz sprzedażowych powodują, że wzory te mają ograniczone zastosowanie i zazwyczaj są jedynie punktem wyjścia do negocjacji treści umowy. Czasochłonny proces tworzenia nowych wzorców umów oraz umów niestandardowych, może zostać zautomatyzowany dzięki dedykowanym temu narzędziom, które niekiedy stanowią jeden z modułów systemów do zarządzania umowami lub funkcjonują jako odrębne programy. Nowoczesne rozwiązania tego rodzaju pozwalają użytkownikom tworzyć umowy w następujący sposób: użytkownik odpowiada na pytania dotyczące treści umowy

zawarte w kwestionariuszu (które to pytania zostały wcześniej przygotowane przez dział prawny i dotyczą typowych klauzul występujących w umowach). Opcje jakie może wybrać użytkownik wypełniając kwestionariusz mogą na przykład odpowiadać różnym poziomom akceptowalnego w danej organizacji ryzyka kontraktowego. Na podstawie udzielonych przez użytkownika odpowiedzi system generuje treść umowy wykorzystując do tego klauzule z wbudowanego i opracowanego wcześniej przez dział prawny banku klauzul. Ponadto w przypadku umów, do których niezbędne jest dołączenie szeregu załączników, dane wprowadzone do umowy są automatycznie kopiowane do treści załączników dzięki powiązanim polom tekstowym, a w przypadku pakietów umów dla dużej liczby kontrahentów, system na podstawie dostarczonych danych generuje seryjnie umowy.

Warto wspomnieć o tym, że rozwiązania do automatyzacji umów mają na celu w dużej mierze odciążenie działów prawnych od wykonywania powtarzalnych zadań, które realizować mogą pracownicy na przykład działów zakupów czy sprzedaży. Rolą prawników wewnętrznych jest w przypadku tego rodzaju systemów przede wszystkim tworzenie banków klauzul, czy też zdefiniowanie dopuszczalnych wariantów ryzyka w ramach udostępnionych innym pracownikom możliwości konfiguracji umowy.

Oferta rynkowa systemów do automatyzacji umów jest bardzo szeroka i co ważne, duża część tego rodzaju programów może być wykorzystywana także do tworzenia umów w języku polskim. Wśród rozwiązań wartych uwagi należy wymienić Legito, Avokado, Avvoka czy Contract Express.

Programy wspomagające zarządzanie działem prawnym

Jednymi z kluczowym wyzwaniem, przed którym stoją dyrektorzy działów prawnych, jest utrzymanie wysokiego poziomu efektywności i produktywności podlegających im pracowników, zarządzanie projektami prawnymi oraz bieżącymi zadaniami a także kontrola nad budżetem i wydatkami na usługi zewnętrznych kancelarii prawnych. Tradycyjne arkusze kalkulacyjne okazują się często niewystarczającym narzędziem, dlatego na rynku rozwiązań Legal Tech rośnie oferta programów do zarządzania wewnętrznym działem prawnym.

Zarządzanie pracą zespołu, w szczególności zadaniami poszczególnych pracowników oraz napływającymi z różnych działów firmy zleceniami może zostać w dużej mierze zautomatyzowane dzięki wykorzystaniu dedykowanych do tego narzędzi, które od lat stosowane są np. działach IT. Rejestrowanie w systemie zgłoszeń napływających do działu prawnego pozwala nie tylko uporządkować pracę zespołu, ale także mierzyć efektywności poszczególnych pracowników, czas reakcji oraz wykonania zadania, poziom realizacji oczekiwanych od pracowników KPI, a także dotrzymanie wewnętrznych SLA w organizacji. Systemy tego rodzaju umożliwiają także klientom wewnętrznym sprawdzać bieżący stan realizacji ich zgłoszenia.

Utrzymanie kontroli na budżetem działu prawnego wiąże się często z dużym obciążeniem zadaniami o czysto administracyjnym charakterze. Systemy do zarządzania działem prawnym umożliwiają wgląd w wydatki działu prawnego na usługi zewnętrznych kancelarii prawnych, ich wizualizację za pomocą interaktywnych dashboardów oraz szczegółową analizę według kategorii, kancelarii prawnej, działu firmy generującego dany koszt itp.

Systemy do obsługi działu prawnego mogą być bardzo pomocne także w zakresie zarządzania sprawami sądowymi. Oprócz tak oczywistych funkcji jak przypomnienia o terminach czy też wglądu w stan poszczególnych spraw, niezwykle użyteczne, zwłaszcza w przypadku dużych międzynarodowych korporacji, wymagających regularnego raportowania informacji o procesach sądowych, są moduły służące do automatycznego generowania raportów.

Jako przykłady systemów dedykowanych do zarządzania działem prawnym warto wskazać takie programy jak HighQ, LawVu czy Xakia, a spośród polskich systemów wymienić można Dział Prawny i Legalcluster.com.

Rozważając wdrożenie systemu dedykowanego do zarządzania działem prawnym warto w pierwszej kolejności rozważyć, czy posiadane już w danej organizacji rozwiązania IT umożliwiają osiągnięcie podobnych funkcjonalności (oczywiście przy pewnych kompromisach), bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów. Znajdujące się w pakiecie Microsoft 365 aplikacje Sharepoint, Teams oraz służący automatyzacji procesów Power Automate pozwalają między innymi stworzyć uproszczony system do rejestracji zgłoszeń, portal dla klientów wewnętrznych jak również uporządkować wzory umów i inne dokumenty. Podobnie jest w przypadku systemów do rejestracji tzw. „ticketów”. Rozwiązania takie funkcjonują już zazwyczaj w większych organizacjach np. w ramach helpdesku IT i dostosowanie ich do wymagań działu prawnego może okazać się stosunkowo prostym i niskokosztowym zadaniem.

Narzędzia no-code

Jednym z najciekawszych trendów rozwoju oprogramowania, nie tylko w zakresie narzędzi Legal Tech, są tzw. platformy *no code* lub *low code*. Rozwiązania tego rodzaju pozwalają tworzyć użytkownikom własne aplikacje biznesowe bez konieczności posiadania umiejętności programowania (lub z niewielkim udziałem programistów). Platformy takie posiadają gotowe komponenty kodu, które za pomocą wizualnego interfejsu przeciąga i upuszcza, tworząc w ten sposób własną aplikację. Korzyści z zastosowania tego rodzaju platform zostały zauważone w branży prawniczej: ich wdrożenie jest tańsze niż tworzenie dedykowanych rozwiązań przez programistów, aplikacje wykonane za pomocą narzędzi no-code można szybko modyfikować, dostosowując do zmieniających się potrzeb i procesów biznesowych, a aplikacje mogą tworzyć sami prawnicy, z minimalnym zaangażowaniem działów IT.

Praktyczne zastosowanie platform *no code* takich jak Checkbox.ai, Josef czy Bryter, obejmuje m.in. tworzenie aplikacji do automatyzacji dokumentów, seryjnego generowania umów, tworzenia zautomatyzowanych przepływów pracy (np. w zakresie obiegu dokumentów, uzyskiwania zgód korporacyjnych itp.) jak również tzw. chatbotów prawniczych. To ostatnie rozwiązanie jest szczególnie ciekawe i może znaleźć zastosowanie w działach prawnych, do których kierowana jest duża liczba zapytań w bardzo podobnych sprawach. Funkcją chatbota jest udzielanie odpowiedzi na proste, powtarzalne pytania, zgodnie z ustalonym algorytmem, bez konieczności angażowania prawników.

Innym przykładem aplikacji, jakie prawnicy mogą samodzielnie stworzyć wykorzystując narzędzia no-code, są mobilne aplikacje na smartfony np. służące jako podręczna pomoc na wypadek

dawn raidu (z instrukcjami postępowanie dla pracowników różnych działów oraz szybkim kontaktem do działu prawnego lub zewnętrznej kancelarii) lub jako mobilna platforma szkoleniowa (z możliwością publikacji krótkich szkoleń wewnętrznych z zakresu prawa lub compliance, komunikacji wewnętrznej pomiędzy działem prawnym a pozostałymi pracownikami organizacji itp.). Spośród platform no-code umożliwiającym budowę takich aplikacji warto wymienić Fliplet, która zdobyła popularność wśród kancelarii z tzw. *Big Law*.

Microsoft Word – proste rozwiązania do optymalizacji pracy z tekstem

Trudno wyobrazić sobie pracę prawnika bez Microsoft Word. Dzięki prostym dodatkom do tego programu praca z tekstem może zostać w prosty sposób i przy niskich kosztach zoptymalizowana. Chciałbym w tym miejscu zwrócić uwagę na dwa ciekawe rozwiązania.

InteliLex jest polską aplikacją, która została nagrodzona podczas światowego finału *Global Legal Hackathon 2019*. Idea jaką kierowali się twórcy tego rozwiązania, było wykorzystanie przez prawników know-how wynikającego z opracowanych już dokumentów, podczas tworzenia nowych umów czy pism. Program ten, na podstawie importowanych do niego przez użytkownika przykładowych umów tworzy bank klauzul. InteliLex jako dodatek do programu Microsoft Word podpowiada użytkownikowi tekst w czasie tworzenia nowego dokumentu, na podstawie treści, którą w danym momencie użytkownik pisze.

Innym rozwiązaniem, które może zoptymalizować pracę prawników podczas tworzenia pism procesowych jest Attachi. Narzędzie

to działa także jako plug-in do programu MS Word i ma na celu ułatwienie pracy nad dokumentem z dużą ilością załączników. Po powiązaniu dowodów wskazanych w piśmie z załącznikami, Attachi automatycznie tworzy listę załączników, porządkuje je w wybranym folderze i umożliwia szybki wydruk.

Próba prognozy na przyszłość

Intensywny rozwój technologii Legal Tech i rosnące jej znaczenie powoduje, że wybór, wdrożenie i utrzymanie w organizacji będzie w najbliższej dekadzie coraz większym wyzwaniem dla korporacyjnych działów prawnych. Można już zauważyć, na razie w Europie Zachodniej, Stanach Zjednoczonych i Australii, że zadania te w dużych organizacjach powierzane są dedykowanym pracownikom, określanym jako *legal technologist* lub *legal engineer*. Osoby takie łączą wiedzę z zakresu technologii, wdrożeń systemów IT i zarządzania projektami, ze znajomością specyfiki pracy prawniczej. Wydaje się, że w miarę jak rozwiązania Legal Tech staną się powszechnym elementem codziennej pracy działów prawnych w Polsce, trend ten dotrze również do naszego kraju.

Prognozując jaki będzie kierunek zastosowania rozwiązań technologicznych w działach prawnych w nadchodzących latach, chciałbym zwrócić uwagę na takie obszary zastosowania technologii jak na przykład:

- analiza danych: coraz bardziej powszechne zastosowania sztucznej inteligencji oraz zaawansowanych systemów typu *contract lifecycle management* pozwoli prawnikom wewnętrznym podejmować lepsze decyzje oparte nie tylko o własną wiedzę i doświadczenie, ale przede wszystkim dane;

- systemy wspomagające funkcje compliance, w szczególności w zakresie ochrony danych osobowych oraz obowiązków wobec organów regulacyjnych.
- zarządzanie wiedzą z wykorzystaniem narzędzi do analizy tekstu, które w zautomatyzowany sposób tworzą bazy klauzul, pomocne podczas tworzenia umów czy pism procesowych;

Cyfrowa rewolucja, która dzieje się naszych oczach, rozwój technologii sztucznej inteligencji i blockchain oraz robotyzacja procesów biznesowych zmieniają sposób pracy w wielu obszarach w niezwykle szybkim tempie. Dla branży prawniczej technologie te stanowią ogromną szansę na poprawę efektywności, szybkości i jakości usług prawniczych.

TOMASZ WOJTYŚ

Nowoczesna kancelaria na LinkedIn

LinkedIn w nowoczesnej kancelarii

Media społecznościowe w Polsce AD 2021 to Facebook z ponad 19 milionami użytkowników i kilka mniejszych społeczności: Instagram, Twitter, Tik Tok etc. Wśród nich jest także miejsce dla LinkedIn z 4 milionami kont. Dlaczego akurat to ostatnie miejsce jest szczególnie ważne w pracy prawnika?



Tomasz Wojtyś

Socjolog kultury, manager ds. kluczowych klientów w wydawnictwie Wolters Kluwer, entuzjasta social sellingu, twórca Akademii Pana Lexa, social media ninja w Instytucie na rzecz Państwa Prawa. Prywatnie: mąż Justyny, ojciec Mikołaja i Franciszka.

 /IN/TOMASZ-WOJTYŚ

Zacznijmy od początku

Kancelaria prawna, choć wielu prawników zdaje się o tym zapominać lub wypiera to gdzieś ze swojej świadomości, to normalna firma. I jak każda inna firma, nawet jeśli ma najlepszy możliwy produkt, potrzebuje prowadzić działania sprzedażowe i marketingowe.

Dużym kancelariom jest łatwiej niż małym – taka kancelaria to sztab prawników, sekretariat, często własna księgowość, kadry, dział marketingu czy sprzedaży. W małej kancelarii właściciel często jest sam sobie sterem, żeglarzem i okrętem. I w natłoku różnych obowiązków musi znaleźć także czas na sprzedaż i marketing swojej kancelarii. Czy może wykorzystać w tym celu LinkedIn?

Siła LinkedIn tkwi w jakości – 97% managerów, którzy korzystają z social mediów, przyznaje się do używania LinkedIn. 50% użytkowników LinkedIn w Polsce to osoby między 25 a 44 rokiem życia, a osób po 55 roku życia jest dwa razy więcej, niż najmłodszych, z przedziału 18–24 lata. Owszem, na Facebooku liczba użytkowników jest kilka razy większa. Ale biznes robi się teraz na LinkedIn.

Uczciwie przyznać trzeba, że już teraz na polskim LinkedIn nie brakuje prawników. Na początku lutego 2021 r. była to grupa około 35 tysięcy użytkowników. Pamiętać trzeba jednak o tym, że tylko 3% użytkowników LinkedIn tworzy własne treści – publikuje artykuły, komentuje posty. Reszta społeczności LinkedIn to jedynie bierni obserwatorzy. Mam wrażenie, że u prawników ten procent jest jeszcze niższy.

Dlaczego prawnicy mniej chętnie, niż inne grupy zawodowe korzystają z możliwości LinkedIn? Powodów jest wiele. Najważniejszy z nich, to brak czasu. Prawnicy to bardzo zapracowana grupa

zawodowa, a ci, którzy sami prowadzą swoje kancelarie, mają go pewnie jeszcze mniej.

Drugi powód, to brak pomysłu. Żeby wyróżnić się w mediach społecznościowych, trzeba znaleźć na to swój własny styl, autorski pomysł na obecność w sieci. Nie wystarczy utworzyć konto w social mediach czy stworzyć firmową stronę kancelarii, żeby dać się poznać jako kompetentny prawnik, ekspert w swojej dziedzinie. Ale przy regularnej pracy i zaangażowaniu da się to zrobić. Dowodzą tego tak rozpoznawani prawnicy jak **Katarzyna Łodygowska** czyli „Matka Prawnik”, którą na Instagramie obserwuje ponad 60 tysięcy ludzi, a biznes zrobiła na niedocenianych przez innych konsultacjach prawnych czy radca prawny Łukasz Mróz – znany z facebookowego konta „Prawnik na budowie”. W social mediach bardzo aktywna jest adwokat **Joanna Parafianowicz**, która prowadzi na Facebooku konto „Pokój Adwokacki”, obserwowany przez 60 tys. ludzi, ale jest obecna także na Tik Toku udowadniając, że da się promować usługi prawne także na tak mało poważanym przez palestrę portalu. Na brak zainteresowania nie narzeka też radca prawny **Tomasz Palak** – choć w jego przypadku to blog jest najważniejszym medium, które przyciąga do niego klientów, to chętnie korzysta też z Facebooka i Instagrama, gdzie z sukcesem pozyskuje nowych klientów i buduje swoją markę osobistą. Ale nie zapomina także o LinkedIn – mimo, że w jego przypadku nie jest to tak istotne narzędzie, jak wspomniane wcześniej media społecznościowe czy blog, to i tak śledzi go tutaj aż trzy tysiące użytkowników.

Aby obraz był pełny, przyjrzymy się także dużym kancelariom. Te aktywne są przede wszystkim na LinkedIn. Takie duże podmioty jak **Domański Zakrzewski Palinka** (9790 obserwujących w lutym 2021 r.), **Sołtysiński Kawecki & Szlęzak** (8589), **Wardyński i Wspólnicy** (8293), **Maruta Wachta** (6601), **PCS Paruch Chruściel Schiffter | Littler Global** (6036), **WKB Wierciński, Kwieciński, Baehr**

(5150), **Raczkowski (2772)**, **Clifford Chance (2692)**, **SMM Legal Maciak Mataczyński (2079)**, **RKKW – Kwaśnicki, Wróbel & Partnerzy (1511)** postawiły przede wszystkim na LinkedIn i to za pośrednictwem tego właśnie portalu komunikują się z potencjalnymi i aktualnymi klientami, tu także budują swoje marki jako pracodawcy.

W 2020 roku na zlecenie Krajowej Rady Radców Prawnych przeprowadzono badania, z których wynika, że tylko 18,2% ankietowanych Polaków przyznało się do korzystania z usług prawnika w ciągu ostatnich pięciu lat. Ci, którzy się na to zdecydowali, korzystali głównie z poleceń i rekomendacji grona swoich znajomych (37,3%), rodziny (7,3%) ale także z własnego rozeznania rynku (28,3%). Zaskakujące jest, że tylko 2,4% respondentów wskazało tu na Internet. Ale uwaga! 10 lat temu było to równe 0%.

Komentując wyniki badań, Prezes Krajowej Rady Radców Prawnych **Maciej Bobrowicz**, komentując wyniki badania dla Prawo.pl, mówił, że:

Internet ma duże znaczenie, a mimo to jedynie nieco ponad 2,7% ankietowanych korzystało z niego szukając prawnika. To z kolei może świadczyć o tym, że taką informację znalezionej w Internecie traktujemy jako pewien rodzaj reklamy, wymagający sprawdzenia. Zresztą w przypadku reklamy w mediach to jest zaledwie 9%. Czyli generalnie – wbrew głosom, które słychać – reklama nie jest tą efektywną drogą do pozyskiwania klienta. Pojawia się też coś takiego jak własne rozeznanie – 10 lat temu wskazywała na to 1/5 respondentów, obecnie prawie 30%. Sądzę, że pod tym pojęciem trzeba rozumieć aktywne poszukiwanie informacji o prawniku, w różnych miejscach¹.

1 Patrycja Rojek-Socha, „Polak prawnika coraz bardziej ceni, ale rzadko korzysta z jego usług” <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/polak-prawnika-coraz-bardziej-ceni-ale-rzadko-korzysta-z-jego,503512.html>

Łukasz Walewski – twórca Walewski PR – dodaje, że:

Sieć nie wyprzedza polecenia czy rekomendacji – bo aż 37 % Polaków, wybierając prawnika, sugeruje się opinią znajomych, ale obecnie „znajomi” są często on-line².

I tu właśnie pole do popisu mają media społecznościowe, bo rekomendacje czy własne rozeznanie rynku to coraz częściej właśnie domena Facebooka czy LinkedIn.

LinkedIn w małej kancelarii

Konto radcy prawnego Łukasza Mroza obserwuje na LinkedIn około 6 tys. użytkowników. Choć jest aktywny w innych mediach społecznościowych, na jego facebookowej stronie „Prawnik na budowie” obserwuje go 12 tys. osób, prowadzi też własną stronę internetową, to klientów ma przede wszystkim z LinkedIn.

Zaletą obecności na LinkedIn jest duży zasięg organiczny i tysiące odbiorców, do których trafiają posty. Treści zamieszczone na LinkedIn żyją dużo dłużej niż na innych platformach – mówi mec. Łukasz Mróz. Posty, które tu zamieszczam, potrafią żyć tygodniami, podczas gdy na FB już po paru godzinach trudno odnaleźć coś, co widziałem niedawno.

Profile w mediach społecznościowych prowadzę sam – tworzenie treści mam tak ograne, żeby nie angażować w niego za dużo czasu. W 90% przypadków to co trafia na mojego walla jest związane z tym, że właśnie nad tym pracowałem. Praca prawnika to

2 Tomasz Wojtyś, „Prawnik w social mediach – FB i LinkedIn to mus, Instagram i Tik Tok do rozważenia” <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/prawnicy-w-mediach-spolecznosciowych-po-co-dlaczego-i-jak-dzialac,506296.html>

w dużej mierze tworzenie treści i każde nasze pismo procesowe, które tworzymy, po odpowiedniej obróbce może być materiałem na kilka drobnych publikacji. Pozostaje obróbka partii materiału do publikacji, podparcie tego elementem graficznym czy wideo lub podcastem.

W ciągu dnia poświęcam około 45 minut na swoją aktywność w mediach społecznościowych. Publikuję pięć razy w tygodniu. Dodatkowo 10–15 minut w ciągu dnia zabiera mi przeglądanie portalu, ale staram się limitować źródła wiedzy i treści, z którymi się zapoznaję, żeby nie popaść w kontuzję kciuka z powodu skrolowania telefonu i wklepania się w dyskusje

– komentuje Łukasz Mróz.

Mam tendencje do internetowego ekshibicjonizmu i uważam, że do takiej aktywności w Internecie jest to niezbędne. Ktoś, kto nie jest przekonany do mediów społecznościowych, nie korzysta z nich na co dzień, to nie będzie na dłuższą metę działał na LinkedIn. Tu trzeba dobrze się czuć, żeby to wszystko miało sens. Ja sam nie traktuję swojej aktywności w mediach społecznościowych jako budowanie marki osobistej, nie do końca lubię to określenie. „Budowanie” kojarzy mi się z tworzeniem wizerunku, czego nie chcę. Wolę używać określenie „pokazywanie”. Dla mnie LinkedIn to sposobność do tego, żeby pokazać, czym się zajmuję, jak to robię etc. Jeśli dzięki mojej aktywności na LinkedIn znajdzie się grono osób, którym odpowiada mój styl, moja praca, podejście etc., to ja zyskuję klienta, a klient – odpowiedniego partnera w biznesie.

Dzięki LinkedIn trafiają do mnie ludzie, z którymi jestem w stanie złapać wspólny język. Na LinkedIn poznałem osoby, do których chciałem dotrzeć. Trudno mi ocenić, jak wielu

klientów trafia do mnie akurat z LinkedIn, bo jestem aktywny i na Facebooku i na konferencjach czy szkoleniach, ale gdybym miał sam określić tę moją aktywność, którą postrzegam jako wiodącą i tę, którą wskazują klienci, to właśnie media społecznościowe

– mówi mecenas Mróz.

W pozyskiwaniu nowego klienta jedną z najtrudniejszych rzeczy jest przełamanie lodów.

Gdy odzywa się do mnie człowiek, który już u mnie był na szkoleniu czy na LinkedIn, to mamy przełamaną pierwszą barierę. Stara zasada mówi, że kupujemy od tych, których znamy, lubimy i ufamy im. Na potrzeby moich przychodów bazowanie na tym, że odzywać się będą do mnie ludzie, którzy już mnie poznali na LinkedIn, jest dla mnie dużym ułatwieniem. To mi pozostaje dopytać, czym zajmuje się klient i w czym mogę być mu pomocny

– podsumowuje Łukasz Mróz.

LinkedIn w dużej kancelarii

Przygotowując materiał do napisania artykułu na temat social mediów, zapytałem swoją sieć znajomych, która kancelaria robi to dobrze. Wśród wymienianych nazwisk powtarzało się jedno – dra **Daniela Książka** i kancelarii **BKB Baran Książek Bigaj**. To dzięki rozmowie z Danielem Książkiem mogłem poznać kulisy prowadzenia social mediów w dużej jak na butik prawa pracy kancelarii.

Stronę kancelarii BKB Baran Książek Bigaj obserwuje na LI 1181 osób (dane na luty 2021 r.). To owoc wielu miesięcy pracy – jeszcze dwa lata w zasadzie nikt nie obserwował kancelarii na LinkedIn. Posty publikowane są w języku polskim i angielskim i pojawiają się kilka razy w tygodniu.

Wśród publikacji wyróżniają się: cotygodniowe raporty BKB (prawo pracy, Covid-19), wspólne alerty prawa pracy przygotowywane we współpracy z Traple Konarski Podrecki & Partners, zamieszczane jako materiał w pliku PDF – łatwy do zapisania sobie w komputerze czytelnika czy wydrukowania. Każda publikacja prawnika kancelarii odnotowywana jest we wpisie na stronie firmowej BKB Baran Książek Bigaj. Kancelaria organizuje webinaria, które promuje na LinkedIn („Wyzwania compliance 2021”, „Zmiany i trendy w prawie pracy 2021”, „Jak skutecznie wdrożyć system zgłaszania nieprawidłowości”, „Kwarantanna, izolacja oraz praca zdalna w czasie pandemii”), informuje o pracy kancelarii, wydanych opiniach prawnych czy publikacjach przygotowanych przez prawników kancelarii BKB.

Kancelaria wykorzystuje też LinkedIn do informowania klientów i obserwujących profil o zmianach w prawie czy projektach ustaw, które trafiają do Sejmu. W dobie pandemii, zmieniających się z dnia na dzień przepisów, kolejnych „tarczy antykryzysowych” strona firmowa kancelarii informowała o najważniejszych z nich, publikując „Legal Alert”.

Strony firmowe na LinkedIn, podobnie zresztą jak w innych mediach społecznościowych, nie zdobywają tak dużo reakcji czytelników, jak konta prywatne. Dlatego tak ważne jest, aby pracownicy kancelarii udostępniali posty ze strony firmowej także na swoich „wallach”.

Świetnie się to sprawdza w przypadku Kancelarii BKB. Każdy post ze strony firmowej jest udostępniany także przez prawników Kancelarii co powoduje, że post trafia do kilka razy większej rzeszy odbiorców. Dla przykładu: posty partnera kancelarii – dr Beaty Baran potrafią zebrać nawet dwieście reakcji jej sieci kontaktów, podczas gdy posty na stronie firmowej kancelarii mają po kilka do kilkunastu, z rzadka osiągając kilkadziesiąt „lajków”. Aby post ze strony firmowej kancelarii rozniósł się po sieci LinkedIn, musi być wsparty reakcjami zespołu – komentarzem, lajkiem czy udostępnieniem posta.

Jesteśmy kancelarią specjalizującą się, więc staramy się dzielić się ekspercką wiedzą z czytelnikami – mówi dr Daniel Książek. – Każdy, kto przejawia inicjatywę, czuje taką potrzebę, daje swoje materiały na stronę Kancelarii. Nie jest to u nas narzucone przez Kancelarię, jak bywa w niektórych zespołach, gdzie prawnicy mają obowiązek, żeby coś napisać, polajkować, raz na określony czas udostępnić jakiś materiał na stronę firmową. Wiem, że w niektórych kancelariach panują takie zwyczaje, ale u nas jest zupełnie dowolna aktywność członków naszego zespołu. W kancelarii mamy jedną osobę, która spina wszystkie nasze działania na LinkedIn – to ona przygotowuje grafiki, prowadzi stronę firmową, redaguje wpisy na LinkedIn etc.

Pewną trudnością w działalności na LinkedIn, w przypadku pracy w dużej kancelarii, jest rozdzielenie aktywności jako kancelaria, a jako członek zespołu kancelarii.

Jeśli piszę jako Daniel Książek, to piszę jako Daniel Książek, czy jako prawnik Daniel Książek, a może jeszcze jako kancelaria BKB Baran Książek Bigaj. Ten sam post może być zupełnie inaczej rozumiany, może mieć inną doniosłość, w zależności od tego, czy będzie odebrany jako głos Daniela Książka czy jako głos prawnika kancelarii BKB Baran Książek Bigaj.

Zrób to sam

Każdy, kto nigdy nie próbował swoich sił na LinkedIn, a będzie chciał rozpocząć publikowanie w social mediach, prędzej czy później stanie przed wyborem: zlecić to specjalistom, czy spróbować samemu.

Jeśli już teraz korzystasz z mediów społecznościowych, dobrze czujesz się w roli publikującego, nic nie stoi na przeszkodzie, żeby spróbować założyć konto na LinkedIn i samemu stworzyć stronę firmową. Szukając inspiracji, warto przyjrzeć się tym prawnikom i kancelariom, których sami lubimy obserwować. Trzeba być jednak gotowym na to, że samodzielne prowadzenie konta na LinkedIn zabierze Ci nieco czasu, a na pierwsze efekty będziesz musiał poczekać kilka miesięcy.

Jeśli zdecydujesz się na pomoc specjalistów od social mediów, możesz liczyć na to, że zbudują dla Ciebie stronę firmową, przygotują grafiki i nauczą Cię wszystkiego, czego potrzebujesz, żeby zacząć swoją przygodę z LinkedIn. Warto skorzystać w tym celu z pomocy agencji, które na co dzień pracują z kancelariami prawnymi. Przygotowując wpisy na Twoją stronę firmową będzie im łatwiej przełożyć prawniczy żargon na język powszechnie zrozumiały przez szarego Kowalskiego.

Ceny takich usług zależą przede wszystkim od zakresu wsparcia – prostą pomoc na dobry początek można mieć już za kilkaset złotych miesięcznie, ale myśląc poważnie o znalezieniu odpowiedniego partnera do prowadzenia mediów społecznościowych, trzeba być przygotowanym na wydatek rzędu 2500 zł miesięcznie. Oczywiście im więcej pracy zlecimy agencji, im więcej będziemy potrzebować wsparcia grafików, specjalistów od montażu wideo, obsługi leadów etc., tym koszty będą wyższe. Decydując się na

wsparcie osób z zewnątrz możemy oczywiście zatrudnić freelancera, który być może zrobi to nieco taniej niż wyspecjalizowana w social mediach agencja marketingowa, ale ta jest w stanie zaproponować nam większy zakres usług – od budowy stron i landing page'y, SEO, fotografa przez grafiki czy nagrania wideo.

Każdej kancelarii, bez względu na wielkość, zależy na dużej liczbie obserwujących. Warto jednak pamiętać, że to nie liczba lajków pod postami na LinkedIn świadczy o jakości Kancelarii.

Z pewnością aktywność jest działaniem bardzo czasochłonnym i powinna być również odpowiedzialnym. Część bowiem odbiorców odbiera je jako wręcz „poradę prawną”. To może być również bardzo niebezpieczne

– podsumowuje dr Daniel Książek.

Czy zdecydujemy się rozpocząć przygodę samodzielnie, czy z pomocą specjalisty, jedno jest pewne – warto to zrobić!

Nowe technologie w sektorze usług prawniczych

Sektor usług prawniczych ma szczególnie duży potencjał do skorzystania z postępującej rewolucji cyfrowej z uwagi na powtarzalny charakter wielu zadań wykonywanych w praktyce prawniczej. Narzędzia cyfrowe umożliwiają skokową automatyzację wielu powtarzalnych procesów, które występują w firmach. Cyfryzacja dostarcza także zaawansowanych narzędzi analitycznych, których wykorzystanie pomaga podejmować trafniejsze decyzje biznesowe.



Adrian Grzegorzewski

Aplikant adwokacki oraz doktorant w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Interdyscyplinarny specjalista opisujący zmiany zachodzące w gospodarce, szczególnie w obszarze zrównoważonego rozwoju i rewolucji cyfrowej, z perspektywy prawniczo-ekonomicznej.

 /IN/ADRIAN-GRZEGORZEWSKI-1A221484

Postępująca rewolucja cyfrowa jest zauważalna w każdym sektorze gospodarki. W wyniku transformacji cyfrowej niekiedy powstają nowe sektory nastawione stricte na rozwój w oparciu o najnowsze technologie. Przykładowo, FinTech jest sektorem rewolucjonizującym finanse, GovTech skokowo usprawnia funkcjonowanie administracji rządowej, MedTech natomiast specjalizuje się w tworzeniu rewolucyjnych rozwiązań medycznych. Coraz bardziej znane są także rozwiązania tworzone w ramach LegalTech.

LegalTech można zdefiniować jako wszelkie rozwiązania technologiczne wykorzystywane przez prawników w ich codziennej pracy, które mają ułatwić lub usprawnić szeroko rozumiane doradztwo prawne.

Coraz powszechniejsze wykorzystywanie narzędzi cyfrowych w praktyce prawniczej jest stymulowane zasadniczo dwoma trendami:

- oczekiwania od rynku większych efektów pracy prawniczej za niższą stawkę;
- liberalizacja dostępu do sektora usług prawniczych potęgująca presję konkurencyjną występującą na rynku.

Sektor usług prawniczych ma szczególnie duży potencjał do skorzystania z postępującej rewolucji cyfrowej z uwagi na powtarzalny charakter wielu zadań wykonywanych w praktyce prawniczej. Narzędzia cyfrowe umożliwiają skokową automatyzację wielu powtarzalnych procesów, które występują w firmach. Cyfryzacja dostarcza także zaawansowanych narzędzi analitycznych, których wykorzystanie pomaga podejmować trafniejsze decyzje biznesowe.

Kanały transformacji dotychczasowych usług prawniczych

Postępująca cyfryzacja sektora prawniczego doprowadziła do powstania lub usprawnienia licznych obszarów, które są wykorzystywane w praktyce prawniczej¹:

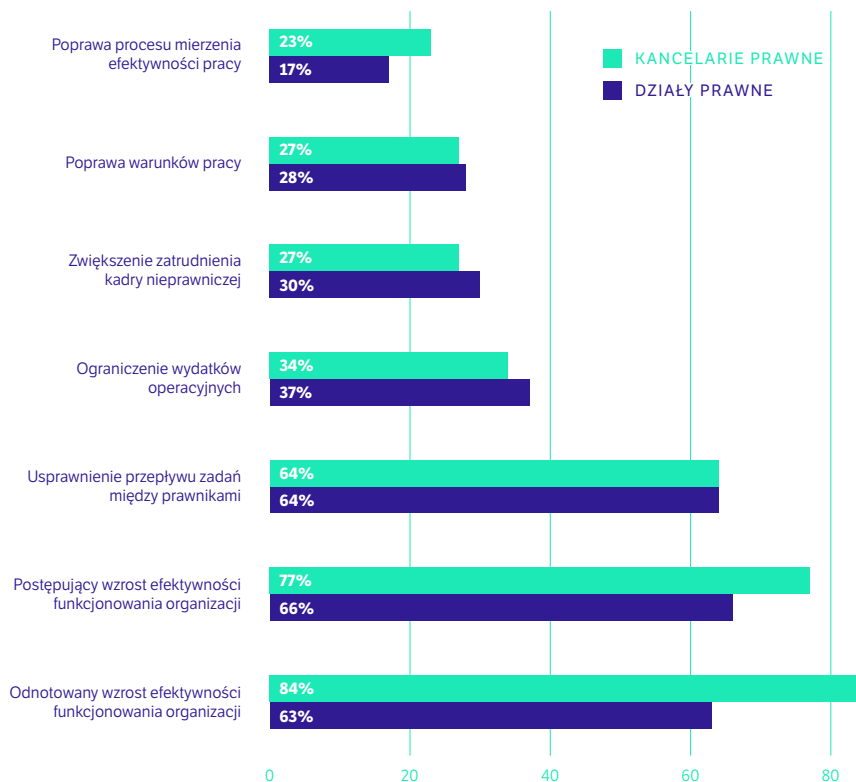
- sieć społeczne między prawnikami (ang. *Lawyer-to-Lawyer Networks*) – sieć relacji między prawnikami umożliwiająca między innymi udzielanie wzajemnych rekomendacji;
- automatyzacja procesów związanych z dokumentacją i jej montażem (ang. *Document Automation and Assembly*) – wsparcie przy tworzeniu dokumentacji prawniczej w formie elektronicznej;
- wsparcie zarządzania (ang. *Practice Management*) – wsparcie zarządzania kancelaria między innymi przez usprawnienie wymiany informacji między prawnikami a klientami, jak również wsparcie w organizacji spotkań;
- przegląd piśmiennictwa prawniczego (ang. *Legal Research*) – zaawansowane i precyzyjne wyszukiwanie piśmiennictwa prawniczego;
- analityka i gromadzenie danych procesowych (ang. *Predictive Analytics and Litigation Data Mining*) – zaawansowana analityka umożliwiająca oszacowanie wartości prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, które wymagałoby podjęcia określonych czynności prawnych np. wszczęcia postępowania sądowego;

1 Kerikmäe T., Hoffmann T., Chochia A., (2018), *Legal Technology for Law Firms: Determining Roadmaps for Innovation*, *Croatian International Relations Review* – CIRR, s. 93–95

- elektroniczne odkrywanie (ang. *Electronic Discovery*) – elektroniczne zarządzanie posiadanymi środkami dowodowymi obejmującymi identyfikację, gromadzenie i tworzenie elektronicznych dokumentów obejmujące przegląd między innymi maili, dokumentów, prezentacji, nagrań audio i wideo a także aktywności w mediach społecznościowych;
- internetowe rozwiązywanie sporów (ang. *Online Dispute Resolution*) – wykorzystanie narzędzi cyfrowych do pozasądowego rozwiązania sporów obejmującego zarówno ułatwienie kontaktu między stronami, jak i opracowanie algorytmów, które będą generować optymalne rozwiązania;
- technologie zapewniające bezpieczeństwo danych (ang. *Data Security Technologies*) – rozwiązania cyfrowe zapewniające bezpieczeństwo przetwarzania danych.

Wdrożenie narzędzi cyfrowych generuje mierzalne korzyści. Ankieta przeprowadzona w marcu 2020 r. zadająca pytanie 490 praktykom sektora prawniczego o wskazanie korzyści wygenerowanych przez wdrożenie narzędzi cyfrowych dała następujące wyniki.

Wykres 1 Efekty wdrożenia narzędzi cyfrowych w działach i kancelariach prawnych



Źródło: <https://www.statista.com/statistics/1154732/use-of-legal-tech-in-law-firms-and-in-house/>, stan na dzień 02.02.2021

Świadomość nadchodzących zmian oraz bariery im towarzyszące

Prawnicy w dużej mierze są świadomi istotności powstających nowych rozwiązań cyfrowych w sektorze prawniczym. Ostatnie badanie przeprowadzone przez Wolters Kluwer wskazuje następujące **wyzwania, z którymi będzie musiał się zmierzyć sektor prawniczy** w kontekście rewolucji cyfrowej w opinii prawników²:

- rosnące znaczenie rozwiązań LegalTech (76% wskazań);
- wyjście naprzeciw zmieniającym się oczekiwaniom klientów/managerów (74%);
- nacisk na poprawę wydajności/produktywności (73%);
- umiejętność pozyskiwania i zatrzymywania talentów w organizacji (73%);
- radzenie sobie ze zwiększoną ilością i złożonością informacji (72%).

Świadomość wyzwań stojących przed sektorem prawniczym nie idzie w parze z gotowością do wdrożenia koniecznych zmian. Mniej niż 1/3 prawników biorących udział w badaniu stwierdziła, że ich organizacja jest bardzo dobrze przygotowana do nadchodzących zmian.

Niechęć sektora prawniczego do wdrażania nowych rozwiązań cyfrowych transformujących ich dotychczasowy model biznesowy spowodowany jest szeregiem przyczyn. W swoich badaniach

² Wolters Kluwer, (2020), *Badanie Future Ready Lawyer 2020: pandemia przyspieszy rewolucję w LegalTech*

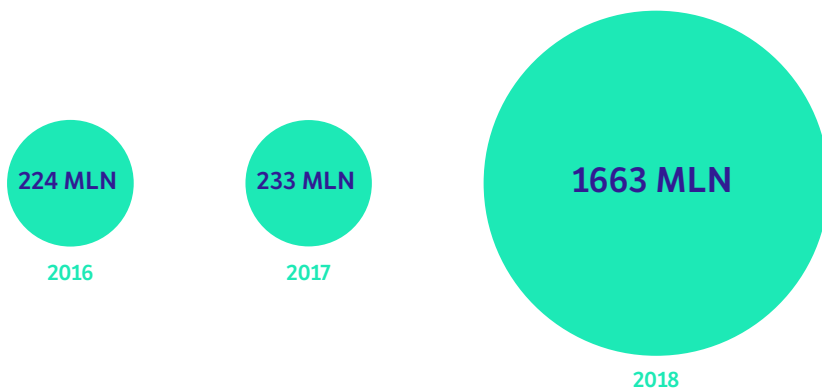
PwC określiło **szereg barier ograniczających rozwój rozwiązań cyfrowych** w sektorze prawniczym³:

- brak dostępu do narzędzi „szytych na miarę” danej organizacji pozwalających na jednoczesne zaadresowanie wielu zagadnień;
- bariera językowa – brak kalibracji narzędzi na potrzeby języka polskiego;
- nieprzystosowanie rozwiązań globalnych do specyfiki lokalnej;
- czas wymagany do zapoznania się z narzędziem i jego skuteczne wdrożenie w danej organizacji;
- brak łatwego dostępu do informacji o funkcjonalności narzędzi technologicznych w branży prawniczej;
- bariery mentalne – niechęć do zmian i uczenia się nowych rozwiązań.

Rozwój inicjatyw LegalTech oraz dalsze perspektywy zmian na rynku usług prawniczych

Zachowawcza postawa sektora prawniczego do nowych technologii nie wstrzymuje rozwoju inicjatyw LegalTech. Przełomowy charakter rozwiązań oferowanych przez start-upy prawnicze skutkuje postępującym **napływem kapitału od inwestorów światowych na rozwój wskazanych rozwiązań**. Szczególnie interesujący jest skokowy wzrost wartości inwestycji na przełomie 2017/2018 r. aż 713%.

3 PwC, (2018), *Legal Tech: Nowe technologie w pracy prawników i transformacje działań prawnych*

Wykres 2 Wartość inwestycji w Legal Tech w ujęciu globalnym (mln USD)

Źródło: www.forbes.com/sites/valentinpivovarov/2019/01/15/legaltechinvestment2018/?sh=5d7187507c2b, stan na dzień 02.02.2021

Niski poziom konkurencji połączony z dużym napływem kapitału inwestycyjnego stworzył przestrzeń do **powstania i ekspansji start-upów** wypełniających wskazaną lukę rynkową. Pośród największych z nich wyróżnia się:

- LegalZoom – jedna z pierwszych firm specjalizujących się w tworzeniu wybranych rodzajów dokumentów, jak wzory umów leasingowych, za pośrednictwem Internetu bez korzystania z pomocy prawnika;
- DocuSign – start-up uznawany za lidera technologii podpisu elektronicznego;
- Kira Systems – dostawca usług audytu zawartych umów przy wykorzystaniu technologii uczenia maszynowego;
- Exterro – dostawca usług elektronicznego odkrywania zarówno dla licznych drobnych przedsiębiorstw jak i globalnych koncernów jak Microsoft, Starbucks, czy Visa.

Przytoczone warunki rozwoju projektów LegalTech pozwalają przypuszczać, iż w najbliższych latach będziemy świadkami **poważnej transformacji modelu funkcjonowania sektora prawniczego**. Dotychczasowe firmy czerpiące zyski z powtarzalnej pracy o niskiej wartości dodanej, będą sukcesywnie wypierane przez firmy technologiczne oferujące identyczne usługi realizowane bardziej dokładnie za niższą cenę. Wysokie koszty transformacji modelu biznesowego kancelarii w kierunku cyfrowym sprawią, że w dłuższej perspektywie na rynku pozostaną głównie globalne korporacje posiadające wystarczające zasoby na dokonanie odpowiednich działań a także tzw. kancelarie butikowe, które z uwagi na wysoką elastyczność będą w stanie sprawniej dostosować się do dynamicznie zmieniających się warunków funkcjonowania.

