

Sympozja, konferencje

Forum Innowacyjne Usług Prawniczych 2017, Praga, 16–17 maja 2017 r.

Innovative Legal Services Forum to konferencja już po raz drugi z rządu zorganizowana w Pradze przez czeski dom wydawniczy *Ekonomia*, który jest edytorem bardzo istotnego na tamtejszym rynku dziennika ekonomicznego „*Hospodarske noviny*” („Wiadomości Gospodarcze”), jak również kilku wiodących czasopism, w tym miesięcznika „*Pravni radce*” („Doradca Prawny”). Wydarzenie to z miejsca zaczęło się cieszyć zainteresowaniem świata prawniczego nie tylko w Czechach, lecz także w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w szczególności na Słowacji i Węgrzech, jak również w Austrii, Wielkiej Brytanii, w Stanach Zjednoczonych Ameryki, Kanadzie, Australii. Dlatego też Naczelna Rada Adwokacka w 2017 r. przyjęła zaproszenie animatorów tego przedsięwzięcia do objęcia statusu jego współpartnera, podobnie jak wcześniej uczyniła to Słowacka Izba Adwokacka, a także Czeska Izba Adwokacka.

Idea cyklicznej konferencji jest przybliżanie jej uczestnikom najnowszych trendów rozwoju działalności prawniczej, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności usług kierowanych do biznesu. Adresatami przekazu są przede wszystkim adwokaci, a także prawnicy nienależący do palestry, lecz obsługujący sektor gospodarczy, czy to jako tzw. *in-house lawyers*, czy też prowadzący własne zewnętrzne firmy doradcze, bądź też w firmach takich zatrudnie-

ni. Trzeba przy tym podkreślić, że jeszcze przed rozpadem Czechosłowacji tamtejsza adwokatura przeszła transformację polegającą nie tylko na dogłębnym przeorganizowaniu wewnętrznych struktur, ale także na wchłonięciu licznej grupy spełniających określone warunki tzw. prawników komercyjnych (odpowiedników ówczesnie w Polsce uregulowanego zawodu radcy prawnego), i że od tej pory zarówno w Czechach, jak i na Słowacji istnieje tylko jedna profesja, z obowiązkową przynależnością do – odpowiednio – czeskiej bądź słowackiej palestry. Samorządy zawodowe tych krajów patronują w związku z tym wszelkim projektom mogącym służyć doskonaleniu wiedzy na szeroko pojętym rynku prawniczym. Tym mocniej należy cenić zaproszenie Naczelnej Rady Adwokackiej i jej Prezesa do udziału i współorganizacji ILSE. W radzie redakcyjnej wspomnianego wyżej miesięcznika „*Pravni radce*” zasiada między innymi dr Stanislav Balik, wybitny prawnik i historyk prawa, wieloletni były prezes Czeskiej Izby Adwokackiej, a także przez 10-letnią kadencję sędzieja tamtejszego Trybunału Konstytucyjnego – obecnie praski adwokat, członek Kolegium Redakcyjnego Miesięcznika Adwokatury Polskiej „*Palestra*”; w czeskim „*Doradcy Prawnym*” prowadzi on swoją stałą rubrykę felietonów.

Moderatorem przebiegu konferencji był Jaroslav Kramer, prowadzący ją z ramienia wspo-

mnianego wyżej domu medialnego Ekonomia. Zaraz po jego wstępnym wystąpieniu zebranych przywitał wiceprezes Czeskiej Izby Adwokackiej Robert Nemeč, który zwięźle przedstawił dwie kwestie ściśle związane z tematem rozpoczynającej się międzynarodowej narady, zajmujące ostatnio uwagę samorządu czeskiej palestry. Pierwszą z nich jest zamysł stworzenia platformy internetowej usług adwokackich, do której mogliby się logować zarówno adwokaci, jak i klienci. Druga – to cała złożona tematyka świadczenia usług adwokackich *on-line*, wywołująca konieczność wypracowania nowych metod służących dochowywaniu tajemnicy zawodowej, generalnego bezpieczeństwa danych, jednoznacznej identyfikacji uczestników obiegu informacji, wreszcie – zdrowej równowagi pomiędzy restryktywnością a swobodą, tak aby nadmiar komplikacji nie zniechęcał ani obsługiwanych, ani obsługujących.

Krótko zabrała też głos Marie Brejchova, sprawująca funkcję Prezesa Unii Prawników Biznesowych Republiki Czeskiej. Jest to stowarzyszenie zrzeszające zarówno osoby fizyczne, to znaczy nieadwokatów obsługujących sektor gospodarczy, jak i korporacje korzystające z ich usług – czy to jako pracowników, czy też jako kancelarii zewnętrznych. Warto zauważyć, że w ten naturalny sposób wypełnia się na rynku czeskim swoista luka powstała po likwidacji zawodu radcy prawnego. *Unie podnikovych pravniku CR* jest postrzegana nad Wełtawą jako organizacja, z której zdaniem mocno liczy się rynek prawniczy, zaś *Ceska advokatni komora* utrzymuje z nią ściśle, przyjazne i zarazem merytoryczne kontakty.

Konstrukcja głównej części pierwszego dnia konferencji była bardzo przemyślana. Przeplatały się prelekcje zaproszonych gości przedstawiających rozmaite aspekty innowacyjności sektora usług prawniczych – z panelowymi dyskusjami reprezentantów organizacji zawodowych oraz dużych międzynarodowych korporacji (zarazem partnerów spotkania). Wszystko to w dynamicznym tempie, z energią, urozmaicheniami oraz poczuciem swobody wszystkich uczestników, sprzyjającej na-

wiązywaniu odformalizowanych kontaktów i wymianie myśli.

Jako pierwsi spośród zaproszonych prelegentów wystąpili przybyli ze Stanów Zjednoczonych Ameryki: Janet Stanton i Bruce MacEwen, zawodowo trudniący się doradztwem firmom prawniczym (nie tylko amerykańskim, lecz także z licznych innych krajów świata), w jaki sposób należy prowadzić biznes w tym sektorze usług. Na licznych przykładach ilustrowanych danymi statystycznymi pochodzącymi z niezależnych badań rynku amerykańskiego dowodzili, jak złudne są liczne mity dotyczące między innymi zależności pomiędzy wyceną usług a zyskami kancelarii, a także – jak wielki bywa rozróżnienie między rzeczywistymi oczekiwaniami klientów a sposobem ich obsługi. Okazuje się, że wbrew pozorom udzielenie niewielkiej na pozór, 15-procentowej zniżki cenowej przekłada się aż na 43-procentowy ubytek zysku. A także – że wydatki na reklamę i marketing przekładają się tylko w znikomym, kilkuprocentowym stopniu na zarobek firmy prawniczej; skokowy wzrost (nawet do 90%) zysku następuje natomiast wówczas, gdy klientom poświęca się dużo większą uwagę, utrzymując z nimi osobisty stały kontakt i będąc otwartym na wszelkie pytania. Z drugiej zaś strony – oboje prelegenci wyrazili obawę, że sztuczna inteligencja wkraczająca na rynek prawniczy pod postacią różnorodnych programów automatycznie generujących rozwiązania stawianych problemów prawnych może wkrótce wyprzeć proste usługi świadczone przez „żywych” prawników, jako że dostęp do niej będzie możliwy przez 24 godziny i 7 dni tygodnia, a przy tym cena oferowanych produktów okaże się bardzo niska w zestawieniu z wyceną pracy jakiegokolwiek kancelarii.

Dana Denis-Smith z Wielkiej Brytanii przedstawiła, na przykładzie reprezentowanej przez nią firmy, jak działają mechanizmy zachęcające potencjalnych klientów do korzystania z outsourcingu usług prawniczych. Zauważyła, że podstawą takich działań staje się najczęściej niepewność co do końcowej ceny oraz jakości

usług pojedynczych kancelarii – konfrontowana z jednoznacznością oferty dostarczanej klientowi, na jego konkretne zamówienie, przez firmę funkcjonującą w sposób zbliżony do działalności brokerskiej. Warunkiem powodzenia tego rodzaju firm jest przede wszystkim bardzo dobry, sprawny system internetowy, pozwalający kojarzyć potrzeby rynku z gotowością różnych kancelarii do odpowiedzi na nie. Na Wyspach rynek outsourcingu rozwija się dynamicznie od lat 90. XX stulecia.

Aron Solomon z Kanady zajmuje się na co dzień analizą i doradztwem dla branży prawniczej. Swoje wystąpienie poświęcił przedstawieniu znaczenia innowacyjności dla rynku, w szczególności w kontekście prędkich zmian tradycyjnych podziałów na segmenty, które to zmiany są wywoływane gwałtownym rozwojem oprogramowania rządzącego w Internecie. Referent wyraził dość obrazowy pogląd, że *software* stopniowo „zjada” dotychczasową postać świata usług – na przykład usługi typu Uber, pochłaniając znane nam dotychczasowe usługi taksówkowe, rozszerzają się dalej – na pobliskie segmenty, takie m.in. jak dowóz jedzenia na zamówienie. Dla prawników tego typu generalne tendencje muszą na przyszłość oznaczać konieczność szybkiego dostosowywania się do nowych warunków, a przede wszystkim – gotowość do sprawnego nabywania umiejętności posługiwania się nowoczesnymi narzędziami technicznymi. Jako przykład takiego narzędzia podał – coraz popularniejszą ostatnio – technologię przekazu i przechowywania danych internetowych zwaną *blockchain*. *Blockchain* to system bez słabych ogniw, zatem niedający się złamać hakerom, zarazem otwarty i zamknięty, obywatelający się przy tym bez zewnętrznych serwerów. Polega na układaniu danych jak gdyby warstwami.

Budapeszteńska adwokatka, do niedawna sprawująca funkcję Prezesa AIJA, Orsolya Gorgenyi, ożywiła salę wezwaniem: „Obudźcie się!”. Jego podłożem jest przekonanie, że bez zdynamizowania nie tyle całego rynku prawniczego, ile raczej umiejętności i chęci pojedynczych adwokatów nasza rola może ulec szyb-

kiej marginalizacji. Według wewnętrznych badań przeprowadzonych ostatnio przez AIJA aż 60% respondentów jako największe zagrożenie dla prawników postrzega... ich samych. Referentka nawoływała do ożywienia wyobraźni, otwarcia się na nowe technologie, nieulegania nastrojom niosącym samozadowolenie. Wielce inspirujące okazały się przykłady wskazujące, że w nowoczesnych społeczeństwach łatwiej obdarza się zaufaniem nieznanym osobom działające w ramach wspólnych przedsięwzięć na platformach internetowych aniżeli sąsiadów czy też „przyjaciół” z mediów społecznościowych. Pokrzepiająca była informacja, że wedle statystyk 90% osób mających problem prawny nie zdaje sobie sprawy z tego, że ma on taki właśnie charakter; obrazuje to ogromny potencjał rozwoju rynku usług prawniczych.

Wreszcie – pod koniec konferencji oddało głos słowackiej mistrzyni sztuki nurkowania, zarazem specjalistce od zarządzania stresem, posiadającej certyfikat Brytyjskiego Stowarzyszenia Psychologicznego. Ta młoda, a niezwykle dojrzała osoba, nazwiskiem Katerina Linczenyiova, w swojej emocjonalnej opowieści wykazała, że wiara w siebie, odwaga, determinacja mogą sprawić, że człowiek startujący z pozornie beznadziejnej pozycji osiąga najwyższe szczyty. Katerina w młodym wieku stała się niemal nieruchoma z powodu choroby autoimmunologicznej i stała się całkowicie zależna od leków. W tym okresie odkryła *freediving* wraz ze swoim trenerem Martinem Zającem. Dzięki *freedivingowi* odzyskała zdrowie, a dziś nadal korzysta ze sportu, który stał się jej zawodem i podstawą jej unikalnych programów zarządzania stresem. Katerina już w wieku dwudziestu lat osiągnęła w ramach *freedivingu* głębokość 85 metrów, co stanowi zaledwie 8 m od rekordów świata. Aktywnie uczestniczy w kilku projektach dotyczących zrównoważonego rozwoju. Jest gospodarzem różnych międzynarodowych szczytów, a także trenuje prywatne zespoły firm w zarządzaniu stresem. Motywem przewodnim jej wystąpienia była myśl ludzka – jako siła sprawcza odporności, sukcesu, przyjemności z życia. Jej

opowieść przykuła uwagę uczestników Forum i pokazała, jak ważna jest pasja do tego, czym się zajmujemy. Pasja ma bowiem wpływ zarówno na możliwość odniesienia sukcesu, jak i na życie innych osób, dla których pracujemy. Zadając pytanie, czym faktycznie jest wolność, Katerina przypomniała, że jest nią nie tylko możliwość swobodnego przemieszczania się, wypowiedzi czy nauki. Jest nią przede wszystkim wolność myśli oraz wolność umysłu, dzięki której możemy kształtować sposób myślenia o konkretnej sytuacji, w której się znaleźliśmy. To odnosi się także do zmiany. W obliczu istotnych zmian, które dotyczą przedstawicieli środowisk prawniczych, konieczne jest bowiem właściwe nastawienie do nowego otoczenia i sytuacji prawno-gospodarczej. Zmiana to okazja do wzrostu, rozwoju, świadczenia usługi na wyższym poziomie. A ponieważ czas jest najdroższym dobrem w naszym życiu, to brak akceptacji dla zmian powoduje, że tracimy i czas, i pieniądze.

Jak wspomniano, kontrapunktem do referatów były kilkunastominutowe wymiany myśli przedstawicieli różnych firm – prawniczych, konsultingowych, ubezpieczeniowych – działających na czeskim rynku. Przedstawiali oni informacje na temat istoty działania reprezentowanych przez siebie organizmów gospodarczych, a także – różnorodnych problemów, jakie wymusza na nich wszechobecna innowacyjność. Jedną z ostatnich wypowiedzi podczas konferencji wypada jednakże wyróżnić. Adwokat reprezentujący praski oddział dużej międzynarodowej firmy prawniczej Robert Neruda, z kancelarii Havel, Holasek and Partners, podkreślał, jak ważne jest, by nie ignorować nowych pomysłów. Doradzał jednocześnie, aby zachowując innowacyjne podejście do prowadzenia kancelarii, nie zważać na sceptycyzm ze strony innych osób. Podkreślił rolę konkurencji i konieczność bieżącego monitoringu usług oferowanych przez inne kancelarie. Zwrócił uwagę na to, że skoro potrzeba jest matką nowych pomysłów, należy spojrzeć z dystansu na rynek usług i rozważyć, co wymaga udoskonalenia, a co zaferowania nowej

usługi. Jednocześnie wspominał, jak ważna jest intuicja, którą czasem niepotrzebnie bagatelizujemy. Zauważył też, że wśród wszelkich nowinek należy jednak zachowywać własną osobowość, brać pod uwagę mentalność kraju, w którym na co dzień świadczy się usługi oraz... umieć odpoczywać – choćby po to, by wciąż na nowo nabierać umiejętności spoglądania z dystansu na czekające wyzwania.

Jan Spacil, Partner Zarządzający kancelarii Ambruz & Dark Deloitte Legal, podkreślał istotną rolę usług kompleksowych w znaczeniu skupienia w ramach jednego przedsiębiorstwa usług zarówno prawniczych, jak i innych, np. doradztwa finansowego czy IT. Mowa tu o usługach, które związane są ściśle z potrzebami klientów, zwłaszcza instytucjonalnych. Podkreślił także, że gdy mowa o usługach prawniczych z punktu widzenia klientów z drugiej półkuli, to Europa Centralna jest postrzegana dość często jako jeden wspólny rynek usług, bez względu na różnice panujące w poszczególnych krajach.

Erwin Hanslik, Partner Zarządzający kancelarii Taylor Wessing, podkreślał, jak wiele musi aktualnie uczynić adwokat, aby pozyskać nowych klientów, w porównaniu z okresem lat 90., kiedy to wystarczyło otworzyć własną kancelarię, w której codziennie pojawiali się klienci. Zwrócił też uwagę na potrzebę nauki języków obcych. W jego ocenie kluczowa umiejętność każdego prawnika, który świadczy usługi prawnicze na rzecz kontrahentów zagranicznych, to znajomość przynajmniej dwóch języków obcych. Znajomość języka powinna oznaczać umiejętność komunikowania się z klientem w jego języku.

Drugi dzień konferencji składał się z tak zwanych warsztatów, prowadzonych przez niektórych spośród referentów, którzy wystąpili podczas pierwszego jej dnia. Dla doświadczeń adwokackich szczególnie istotne okazały się zajęcia prowadzone przez Danę Denis-Smith. Uczestnicy, podzieleni na kilka grup, udzielali odpowiedzi na pytania kolejno stawiane przez moderatorkę. Pytania te dotyczyły przyczyn, dla których – w odbiorze dyskutantów – klienci

wybierają tę, a nie inną kancelarię. Większość obecnych wskazywała koszt usługi, krótki czas przygotowania oczekiwanego produktu, zaufanie, dobrą komunikację z klientem, możliwości oraz umiejętności techniczne, doświadczenie pozwalające uwzględniać specyfikę zadania, wariantowość proponowanych rozwiązań, znajomość języków obcych. Uczestnicy – a byli wśród nich zarówno fachowi pełnomocnicy, jak i przedstawiciele biznesu – stawiali na równi elementy natury subiektywnej (na przykład komunikatywność) oraz obiektywnej (takie jak sprawność obsługi). Analiza dokonana przez prowadzącą wykazała jednak – ku zaskoczeniu obecnych – że w istocie względy obiektywne, w szczególności cena i kompetencje, górują na rynku nad względami o charakterze podmiotowym. Pytania, jakie zadają sobie klienci oceniający współpracę z adwokatem, są zwykle następujące: czy praca została wykonana w uzgodnionym terminie oraz w ramach ustalonego budżetu, czy doradztwo dotyczyło dokładnie tego, co było przedmiotem zapytania, czy współpraca nie wymagała interwencji ze strony klienta. Ważne jest też, aby klient był informowany o poszczególnych etapach wykonywanej usługi, wielkie znaczenie ma także sprawna komunikacja z zespołem kancelarii. Przy wyborze kancelarii niezwykle istotny jest

ponadto fakt, czy już wcześniej została nawiązana z nią relacja przy okazji innego projektu, czy firma jest znana na rynku, czy dostosowuje się do strategii firmy, a także czy kancelaria rozumie interes przedsiębiorcy. Ważna jest też ocena uczciwości i wiarygodności oraz możliwość osiągnięcia wraz z kancelarią sukcesu przez spółkę. Konkluzją warsztatu było proste, a jakże ważne stwierdzenie, że: „Klient potrzebuje rozwiązania, a nie listy problemów”.

Prezesa Naczelnej Rady Adwokackiej, adwokatka Jacka Trełę, zastąpiła podczas całego trwania konferencji adwokat Ewa Stawicka. Należy podkreślić niezwykle ciepłe przyjęcie zgotowane przedstawicielce władz polskiej advokatury przez Jaroslava Kramera z Ekonomia.CZ, a także przez czeski samorząd adwokacki. Delegatką Naczelnej Rady Adwokackiej na tę konferencję była adwokat Małgorzata Krzyżowska, reprezentująca potrzeby Komisji Wizerunku Zewnętrznego i Ochrony Prawnej NRA.

Można się spodziewać, że przyszłoroczne praskie Innovative Legal Services Forum będzie przygotowane równie starannie i okaże się w co najmniej równym stopniu inspirujące jak dotychczasowe spotkania. Zainteresowanych udziałem zachęcamy już teraz do śledzenia zapowiedzi na jego temat – na łamach „Palestry” i w Internecie.

Ewa Stawicka, Małgorzata Krzyżowska