

# Diagnoza potrzeb prawników w zakresie wykorzystywania narzędzi informatycznych w usługach prawniczych



Zlecniodawca badania:

**LegalTechPolska**  
TECH FOR LAW • LAW FOR TECH

Wykonawca badania:



Dział Badań i Analiz

Centrum Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii Politechniki Warszawskiej

Partnerzy badania:



Raport wykonany na rzecz Fundacji LegalTech Polska

przez

Politechnikę Warszawską - Centrum Zarządzania Innowacjami  
i Transferem Technologii Politechniki Warszawskiej

Autorzy: Magda Matysiak, Magdalena Ruszczak,  
Mateusz Kałamarz, Katarzyna Modrzejewska

Warszawa, czerwiec 2018

ISBN: 978-83-951174-0-4

© Copyright by Politechnika Warszawska - Centrum Zarządzania  
Innowacjami i Transferem Technologii Politechniki Warszawskiej

## Spis treści

Koncepcja badania .....	4
Wyniki badania .....	8
Obciążenia w pracy prawników z ich perspektywy .....	8
Jakie zadania realizują prawnicy? .....	8
Czy zadania wykonywane przez prawników są uciążliwe? .....	10
Jakie działania niwelują obciążenie prawników? .....	15
Stosunek prawników do informatyzacji ich pracy .....	21
Jaką rolę odgrywają nowe technologie w branży prawniczej? .....	21
Jakie korzyści przynosi wykorzystanie narzędzi informatycznych? .....	25
Jakie są bariery użytkowania narzędzi informatycznych? .....	27
Jakich rozwiązań potrzebują prawnicy? .....	28
Rozwiązania informatyczne wykorzystywane przez prawników .....	31
Jakie rozwiązania wykorzystują prawnicy? .....	31
Dlaczego prawnicy nie korzystają z rozwiązań informatycznych? .....	34
Jakie są słabe i mocne strony wykorzystywanych rozwiązań? .....	37
Podsumowanie .....	41
Komentarz ekspertów .....	45

# Koncepcja badania

## Kontekst badania

Badanie zostało zrealizowane w terminie luty-maj 2018 r. przez Dział Badań i Analiz CZliTT PW na zlecenie Fundacji LegalTech Polska – organizacji zajmującej się informatyzacją i nowymi technologiami stosowanymi w usługach prawnych („tech for law”) oraz prawem związanym z coraz szerszym stosowaniem technologii w każdej dziedzinie życia („law for tech”).

W CZliTT PW, w ramach budowy kultury innowacyjności PW, organizowane są seminaria LegalTech. Seminaria poświęcone są między innymi analizie możliwości zastosowania technologii informatycznych w usługach prawnych.

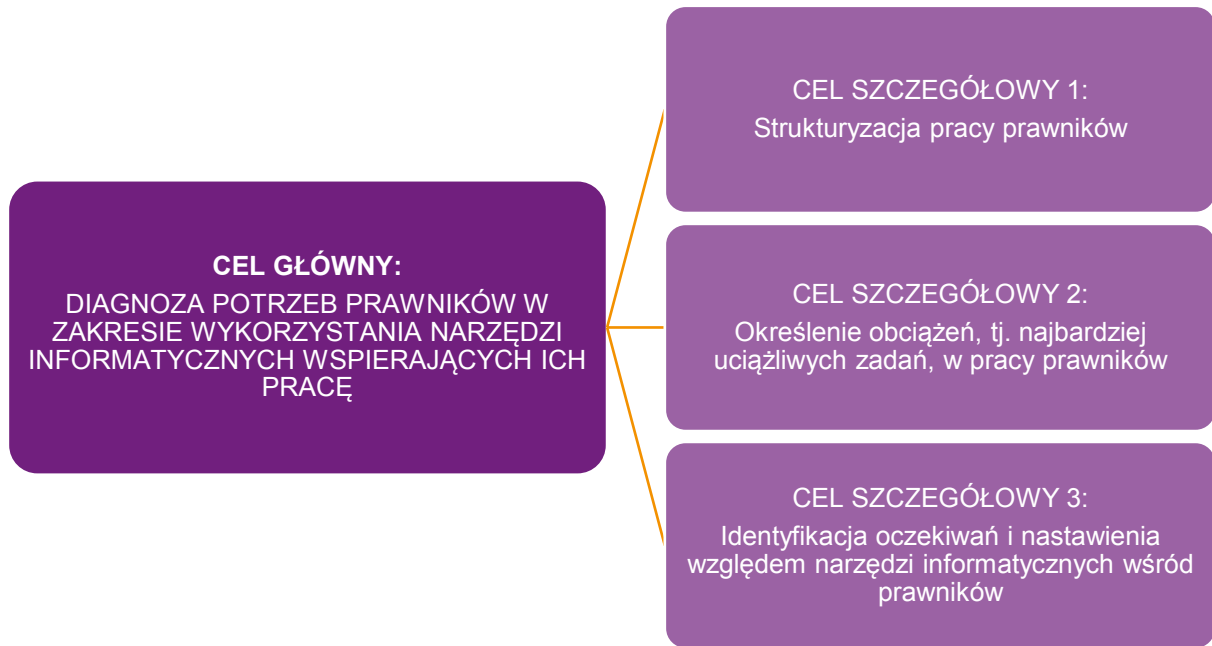
We wszystkich sferach życia człowieka ma miejsce dynamiczny wzrost wykorzystania nowych technologii oraz informatyzacja procesów. Rozwiązania innowacyjne wykorzystywane są do usprawnienia i podniesienia wydajności pracy. Równocześnie występuje wyraźne odstępstwo w tym zakresie na płaszczyźnie usług prawnych. W Polsce można mówić o dwóch biegunach informatyzacji obsługi prawnej: stosunkowo niewielka grupa kancelarii wykorzystuje zaawansowane narzędzia informatyczne, a zdecydowana większość wciąż pracuje analogowo, korzystając jedynie z edytorów tekstu, elektronicznych baz informacji oraz podstawowych narzędzi do komunikacji elektronicznej.

## Cele badania

Celem głównym badania jest diagnoza potrzeb prawników w zakresie wykorzystania narzędzi informatycznych wspierających ich pracę.

Na cel główny badania składają się trzy cele szczegółowe:

- strukturyzacja pracy prawników;
- określenie obciążeń, tj. najbardziej uciążliwych zadań, w pracy prawników;
- identyfikacja oczekiwań i nastawienia względem narzędzi informatycznych wśród prawników.



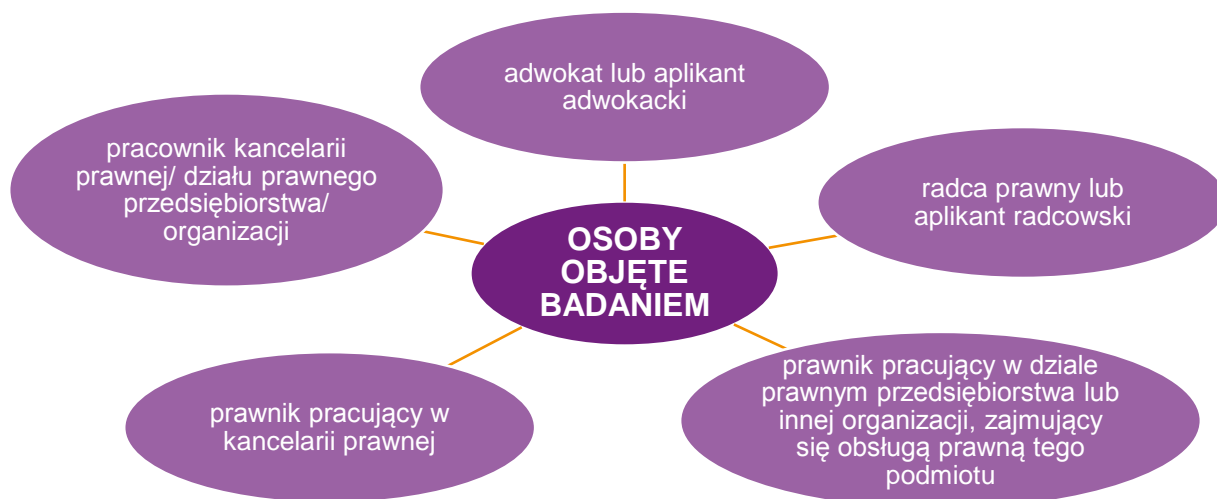
### Przyjęta definicja

Zdefiniowane cele i zakres badania determinują przyjętą definicję pojęcia „prawnik” – w badaniu przyjęto następującą definicję:

**prawnik** – osoba, która ukończyła wyższe studia prawnicze i uzyskała tytuł magistra prawa oraz wykonuje jeden z zawodów prawniczych spośród wymienionych:

- adwokat lub aplikant adwokacki,
- radca prawny lub aplikant radcowski,
- prawnik pracujący w dziale prawnym przedsiębiorstwa lub innej organizacji, zajmujący się obsługą prawną tego podmiotu,
- prawnik pracujący w kancelarii prawnej.

Dodatkowo wśród badanych byli pracownicy kancelarii prawnych/ działów prawnych przedsiębiorstw/ organizacji. Przyjęto, że osoby te z racji wykonywanej pracy posiadają wiedzę wpisującą się w zakres badania.



Cechą wspólną wybranych do badania zawodów prawniczych jest prowadzenie działalności doradczej jako głównej aktywności zawodowej. Podobieństwo wybranych zawodów prawniczych w tym zakresie umożliwiło odtworzenie wspólnej ścieżki zadań. Z tego względu w badaniu nie uwzględniono innych zawodów prawniczych, np. sędziów i notariuszy. Przedmiotem uwagi były wybrane grupy zawodowe, ale bez wyróżnienia konkretnych gałęzi prawa.

### Realizacja badania

Badanie zostało zrealizowane w terminie luty-czerwiec 2018 przy wykorzystaniu infrastruktury badawczej CZliTT PW. W ramach badania wykorzystano 3 techniki gromadzenia danych.

W pierwszym kroku badawczym zrealizowano wywiad ekspercki, którego głównym celem była strukturyzacja pracy prawników.

W kolejnych etapach równolegle prowadzono obserwacje na seminariach LegalTech oraz realizowano badanie ilościowe CAWI (CAWI – ang. Computer-Assisted Web Interview – jest badaniem ilościowym, w którym respondenci są proszeni o wypełnienie ankiety w formie elektronicznej).

Kwestionariusz ankiety internetowej był dostępny od 15 lutego do 20 maja 2018 r. Badanie realizowano dwutorowo: podczas seminariów przy wykorzystaniu tabletów oraz poprzez otwarty link promowany przez Fundację LegalTech Polska we współpracy z partnerami badania: Microsoft i Wolters Kluwer.

Łącznie zostało wypełnionych 140 ankiet, które były podstawą przygotowania raportu.

## Obciążenia prawników

„Konieczne jest ewidencjonowanie drobnych czynności typu: rozmowa telefoniczna, przekazywanie prostych informacji, przygotowywanie pełnomocnictwa, informacji o opłatach, wpisach itp.”

(CAWI)

# Wyniki badania

## Obciążenia w pracy prawników z ich perspektywy

Punktem wyjścia w badaniu była **identyfikacja obciążeń prawników**, czyli grupy zawodowej, która uczestniczy w systemie sprawowania wymiaru sprawiedliwości. Zdaniem amerykańskiego badacza – Anthony’ego T. Kronmana – „wykonywanie działalności zawodowej wiąże się z uwzględnianiem racji klienta, instytucji oraz społeczeństwa”<sup>1</sup>.

Aby zdiagnozować zadania, które są dla badanej grupy pracochłonne i czasochłonne konieczne było odtworzenie struktury pracy. Faktem jest, że ta grupa zawodowa jest wewnętrznie zróżnicowana i rola poszczególnych profesji prawniczych nie jest tożsama.

Ponadto zadania wykonywane przez prawników danej profesji są zróżnicowane na poziomie dziedzin prawa, np. inne czynności wykonuje prawnik specjalizujący się w prawie rodzinnym, inne – specjalista w dziedzinie prawa gospodarczego.

## Jakie zadania realizują prawnicy?

W toku badania – w wyniku wywiadu eksperckiego – **przyjęto założenie, że obowiązki prawników zajmujących się różnymi dziedzinami prawa posiadają wspólny rdzeń**. Przyjęto, że w różnych kancelariach i działach prawnych organizacji, prawnik wykonuje podobny zakres zadań związanych ze świadczeniem usług prawnych.

Katalog zadań wykonywanych przez prawników został opracowany na podstawie przeprowadzonego wywiadu eksperckiego – odtworzono ścieżkę powtarzalnych zadań na wysokim poziomie ogólności, dzięki czemu uwzględniała ona obowiązki wykonywane przez prawników w różnych obszarach.

---

<sup>1</sup> Kaczmarek P. „Społeczna rola prawników: odpowiedzialność, podmiotowość, zaufanie” w: *Filozofia Publiczna i Edukacja Demokratyczna*, 2016 Tom V, numer 1, s. 64.



Każdemu etapowi pracy towarzyszą inne trudności, których potencjalnym rozwiązaniem może być wdrożenie rozwiązań informatycznych. Przedmiotem badania była ścieżka zadań rozciągniętych w czasie – od pozyskania klienta do uzyskania informacji zwrotnej.

W pierwszym kroku badanych poproszono o wskazanie zadań, które wykonują w codziennej pracy. Najwięcej badanych wskazało na identyfikowanie problemu prawnego klienta (75%), realizację ustalonych działań (74%), ustalenie zakresu usługi (74%), dostarczenie klientowi wypracowanych produktów i zbierania informacji o stanie prawa i orzecznictwa (69%). Zatem **większość badanych stanowiły osoby, które odpowiadały za obsługę prawną klienta w wąskim znaczeniu.**

Na realizację zadań towarzyszących merytorycznej obsłudze klienta wskazało zdecydowanie mniej respondentów – rejestrację czasu pracy prowadzi blisko połowa badanych (49%), a za administracyjno-organizacyjne aspekty obsługi klienta, tj. pozyskanie klienta, ustalenie wynagrodzenia, pozyskanie feedbacku, odpowiada czterech na dziesięciu badanych.

**Wykres 1. Zadania wykonywane przez prawników w codziennej pracy, n=140**



Źródło: opracowanie własne DBA CZliTT PW; wartości na wykresie nie sumują się do 100%, ponieważ pytanie było wielokrotnego wyboru.

**Najbardziej wskazywano na rozliczenia zlecenia** – to zadanie wykonuje 1/3 badanych prawników.

## Czy zadania wykonywane przez prawników są uciążliwe?

Z perspektywy respondentów **najbardziej uciążliwym zajęciem jest zadanie realizowane przez blisko połowę badanych, tj. rejestracja czasu pracy** – dla 76% badanych wykonujących to zadanie jest ono uciążliwe. Blisko połowa była zdecydowanie przekonana o uciążliwości tego zadania.

Ewidencja czasu pracy jest uciążliwa przede wszystkim z powodu czasochłonności zadania i konieczności wykonywania go systematycznie (optymalnie – codziennie).

Badani wskazywali na fakt, że rejestracja czasu pracy jest dla nich dodatkowym zajęciem administracyjnym, które pochłania relatywnie dużo czasu, zabierając czas na wykonywanie działalności głównej, jaką jest obsługa prawna.

„Na sporządzenie time-sheet w przypadku przeciętnego 40 godz. tygodnia pracy potrzeba ok. 1-2 godz.” (CAWI)

Równocześnie ewidencja czasu pracy prowadzona niesystematycznie wiąże się z trudnością oszacowania rzeczywiście poświęconego czasu na konkretne zrealizowane zadanie.

Ponadto badani zwracali uwagę na fakt, że specyfika pracy prawnika powoduje trudność zakodowania czynności składających się na obsługę prawną konkretnego klienta – część zadań można określić jako drobne i zajmujące niewiele czasu, ale ich skala sprawia, że zajmują istotną część czasu pracy prawnika.

„Konieczne jest ewidencjonowanie drobnych czynności typu: rozmowa telefoniczna, przekazywanie prostych informacji, przygotowywanie pełnomocnictwa, informacji o opłatach, wpisach itp.” (CAWI)

Na uciążliwość rejestracji czasu pracy wpływa także **brak narzędzia dostosowanego do specyfiki obsługi prawnej**.

Kolejnym zadaniem pod względem stopnia uciążliwości jest **rozliczenie zlecenia** – to zadanie jest uciążliwe dla blisko 2/3 badanych wykonujących je. Rozliczenie zlecenia jest ściśle związane z prowadzeniem ewidencji czasu pracy.

Badani wskazali, że jest to zadanie o charakterze administracyjnym, pochłaniające dużo czasu. Uciążliwość wynika także z faktu rozciągnięcia procesu w czasie z uwagi na konieczność wypracowania porozumienia z klientem, który negocjuje czas, wynikający z ewidencji prowadzonej przez prawników.

Trzecim zadaniem pod względem stopnia uciążliwości jest **pozyskanie klienta** – ten proces jest uciążliwy dla połowy respondentów uczestniczących w nim. Badani dostrzegają wysoką konkurencję na rynku usług prawnych.

„Zbyt duża liczba kancelarii prawnych i prawników, świadczących tożsame usługi”. (CAWI)

Wynika z tego konieczność ponoszenia wysokich nakładów (czas, praca) na przygotowanie oferty czy proponowanego zakresu usługi bez gwarancji pozyskania nowego klienta. Dodatkowo nakład pracy na etapie pozyskiwania klienta jest często niezależny od wielkości potencjalnej usługi.

„Liczne spotkania nawet w sprawach drobnych zleceń”. (CAWI)

Pozyskiwanie klientów jest także problematyczne dla badanych z powodu konieczności wykorzystania kompetencji niecharakterystycznych dla prawników – w świetle wysokiej konkurencji konieczne okazuje się wykorzystanie, przykładowo, umiejętności sprzedażowych.

Dla 44% badanych, którzy w ramach swoich obowiązków **ustalają wynagrodzenie**, jest to zadanie uciążliwe. Warto jednak zauważyć, że tylko 5% respondentów wskazało, że ustalanie wynagrodzenia jest zadaniem zdecydowanie uciążliwym. Na problematyczność wpływa przede wszystkim zmienność wynagrodzeń oraz trudność przewidzenia długości obsługi prawnej i w konsekwencji zakresu zaangażowanych zasobów. Wskazano także na uciążliwość związaną z brakiem automatyzacji przygotowywania wyceny zadań powtarzalnych.

„Każdorazowa konieczność dostosowywania poziomu wynagrodzenia do rodzaju sprawy i klienta”.

(CAWI)

**Zbieranie informacji o stanie orzecznictwa i prawa było uciążliwe dla 41% badanych**, ale większość z nich (32%) zaznaczyła odpowiedź „raczej uciążliwe”. Do najważniejszych czynników wpływających na uciążliwość zadania należy zaliczyć obszerność orzecznictwa oraz zmiany ustawodawstwa i nowe regulacje prawne. Ponadto wskazane źródła informacji są rozproszone.

Na uciążliwość poszukiwania konkretnej informacji wskazywano także podczas seminariów – uczestnicy mówili o potrzebie uporządkowania dokumentów i wprowadzenia rozwiązania, które

umożliwi znalezienie konkretnej informacji w krótkim czasie. Respondenci zauważają też brak wyspecjalizowanego programu do wyszukiwania pożądaných informacji. Równocześnie mają świadomość istnienia rozwiązań, których celem jest usprawnienie pracy w tym obszarze, ale dostrzegają ich dysfunkcyjność.

„Niedostatecznie rozwinięte wyszukiwarki w programach typu Lex i Legalis”. (CAWI)

„Brak efektywnych narzędzi do research”. (CAWI)

„Powszechnie znany program pomocy prawnikom nie „tezuje” orzeczeń”. (CAWI)

Kolejnym zadaniem pod względem uciążliwości dla badanych było **pozyskiwanie informacji zwrotnej od klientów** – na problematyczność wskazała blisko 1/3 badanych. Wśród przyczyn uciążliwości można wskazać niechęć klientów, którzy nie czują się zobowiązani do przekazywania feedbacku. Wskazano także na brak rozwiązania usprawniającego proces oceny – odpowiedzią na problem może być narzędzie informatyczne.

„Klienci nie odpowiadają na maile”. (CAWI)

„Narzędzie, które w przystępny sposób zachęcałoby klienta do oceny danej porady – trochę jak zakup towaru na allegro”. (CAWI)

Problemem w tym obszarze jest też brak czasu wśród prawników, którzy zajmują się już obsługą innych klientów.

Tabela 1. Uciążliwość zadań realizowanych przez prawników z ich perspektywy

Zadanie	Czy zadanie jest uciążliwe?		Dlaczego to zadanie jest uciążliwe?
	raczej tak	zdecydowanie tak	
Rejestracja czasu pracy (n=68)	31%	46%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodatkowe zajęcie administracyjne (praca niemerytoryczna)</li> <li>- konieczność systematycznego rejestrowania - czasochłonność zadania</li> <li>- konieczność przygotowywania opisów o wysokim poziomie szczegółowości</li> <li>- brak systemu (narzędzia) wspomagającego proces lub jego niska funkcjonalność</li> <li>- konieczność ewidencjonowania drobnych czynności</li> <li>- problematyczność zakodowania wszystkich czynności (niemierzalność)</li> <li>- problematyczność ustalenia rzeczywistego czasu (np. szacowanie po zakończeniu)</li> </ul>
Rozliczenie zlecenia (n=47)	38%	26%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodatkowe zajęcie administracyjne (praca niemerytoryczna)</li> <li>- niska tolerancja klientów dla zwiększenia wynagrodzenia mimo szerszego zakresu</li> <li>- konieczność wielokrotnego kontaktu z klientem (akceptacje ustaleń)</li> <li>- rozciągnięcie procesu w czasie</li> <li>- kompletowanie dokumentacji księgowej</li> <li>- konieczność weryfikacji zestawień czasu pracy</li> </ul>
Pozyskanie klienta (n=60)	25%	27%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysoka konkurencja na rynku usług prawnych</li> <li>- brak lojalności klientów</li> <li>- wysoki poziom zaangażowania zasobów niezależnie od wielkości zlecenia</li> <li>- konieczność wykorzystania kompetencji pozazawodowych, np. interpersonalnych</li> <li>- trudność w dotarciu do potencjalnego klienta</li> </ul>
Ustalenie wynagrodzenia (n=59)	39%	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zależność wynagrodzenia od rodzaju sprawy i klienta</li> <li>- negocjacje pod presją czasu - trudność oszacowania rzeczywistego nakładu pracy</li> <li>- brak automatyzacji wyceny powtarzalnych czynności</li> <li>- dysproporcje rynkowe wynagrodzeń</li> </ul>
Zbieranie informacji o stanie prawa i orzecznictwie (n=97)	32%	9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duża liczba aktów prawnych</li> <li>- zmiany ustawodawstwa oraz nowe regulacje prawne</li> <li>- rozproszenie źródeł informacji (brak centralizacji wyszukiwania)</li> <li>- brak skutecznego wyspecjalizowanego programu do wyszukiwania informacji</li> </ul>
Pozyskanie informacji zwrotnej od klienta (n=59)	22%	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niechęć klientów</li> <li>- brak czasu z uwagi na bieżące obowiązki</li> <li>- brak rozwiązania usprawniającego proces oceny</li> </ul>
Realizacja ustalonych działań (n=104)	22%	6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proces rozciągnięty w czasie</li> <li>- powtarzalność zadań</li> <li>- konieczność dostosowania się do standardów wypracowanych przez klientów</li> <li>- konieczność poświęcania czasu na kwestie techniczne, np. formatowanie</li> </ul>
Ustalenie zakresu usługi (n=103)	15%	3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- czasochłonność</li> <li>- konieczność wyjaśnienia sytuacji prawnej klientowi, który zmienia zdanie</li> <li>- negocjacje zakresu względem wynagrodzenia</li> <li>- konieczność uzgodnień z wieloma osobami w organizacji</li> </ul>
Dostarczenie wypracowanych produktów (n=100)	13%	0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- czasochłonność</li> <li>- brak zautomatyzowanych procesów</li> </ul>
Identyfikowanie problemu prawnego (n=105)	10%	2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak sprecyzowanych oczekiwań klienta</li> <li>- trudność w znalezieniu wspólnego języka</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne DBA CZliTT PW, wartości w wierszach nie sumują się do 100%, ponieważ zaprezentowano tylko odpowiedzi wskazujące na uciążliwość danego zadania.

**Najbardziej jako uciążliwe były wskazywane zadania związane z właściwą obsługą prawną, tj.**

- identyfikowanie (definiowanie) problemu prawnego klienta (11%),
- dostarczanie klientowi wypracowanych produktów, np. umowy, pozwu (13%),
- ustalenie zakresu usługi, np. przygotowanie umowy, pozwu, opinii procesowej, reprezentacja w sądzie itp. (17%),
- realizacja ustalonych zadań, np. przygotowywanie dokumentów, reprezentacja w sądzie itp. (28%).

Równocześnie zadania te należą do zadań najczęściej wykonywanych przez badanych prawników.

Respondenci wskazywali również na realizację uciążliwych zadań spoza wskazanej listy. Wśród najczęściej dodatkowo wymienianych znalazło się **zarządzenie kancelarią, w tym kapitałem ludzkim**.

„Najbardziej uciążliwą czynnością jest zarządzanie kapitałem ludzkim”. (CAWI)

„Udział w naradach z zarządem, udział w spotkaniach ze współnikami – długie”. (CAWI)

Badani wskazywali na obciążenia związane z rozdzielaniem zadań i weryfikacją obłożenia pracą poszczególnych członków zespołu, szkoleniem pracowników i analizowaniem błędów.

Wskazywano też na uciążliwości związane z prowadzeniem **działań organizacyjnych** (np. przygotowywanie i wysyłanie dokumentów na pocztę czy drukowanie dokumentów w wielu egzemplarzach) i **archiwizacyjnych**.

Zauważono trudności związane z **poszukiwaniem i wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań**, które z jednej strony wynikają z niechęci pracowników, a z drugiej – z braku dobrych rozwiązań uwzględniających specyfikę usług prawnych.

Przykładem zadania, które mogłyby zostać ułatwione przez rozwiązanie informatyczne, jest wielokrotne przygotowywanie pism tego samego typu w sytuacjach, w których wystarczyłby gotowy formularz (np. pisma regresowe).

**Równocześnie badanie pokazało jednak, że prawnicy dostrzegają uciążliwość wdrażania innowacyjnych rozwiązań** – wskazano, że wielość aplikacji i systemów wymusza konieczność

wielokrotnej autoryzacji przy wykorzystaniu loginów i haseł, co utrudnia płynność wykonywanych zadań.

**Podsumowując**, najbardziej uciążliwe dla prawników są zadania pośrednio związane z właściwą obsługą prawną. Sami badani nazywają te zadania administracyjno-biurowymi, wskazując najczęściej na uciążliwość rejestracji czasu pracy, rozliczania zleceń, pozyskiwania klienta, ustalania wynagrodzenia, pozyskania feedbacku czy zbierania informacji o stanie prawa i orzecznictwie.

Odpowiedzią na część zidentyfikowanych problemów związanych z danym zadaniem mogą być rozwiązania informatyczne. Przykładem może być brak narzędzia umożliwiającego szybką ocenę przez klienta zakończonej współpracy z kancelarią.

## Jakie działania niwelują obciążenie prawników?

Wśród obciążeń wskazywanych przez respondentów można wyróżnić dwa typy utrudnień:

- takie, które potencjalnie **można zniwelować lub ograniczyć z poziomu organizacji**, np. wewnętrzne standardy w zakresie ewidencjonowania czasu pracy czy brak zautomatyzowanych procesów oraz
- takie, które są **niezależne od danej organizacji**, np. wysoka konkurencja na rynku usług prawnych czy duża liczba aktów prawnych.

W ramach badania zapytano także respondentów o ich podejście do wdrażania działań niwelujących obciążenia związane z obsługą prawną.

**Połowa prawników podejmuje osobiście działania lub uczestniczy w działaniach podejmowanych przez pracodawcę, których celem jest zmniejszenie obciążeń** przy realizacji pracochłonnych i czasochłonnych zadań. 1/4 respondentów nie ma styczności z takimi działaniami w miejscu pracy.

Pozostali – również 1/4 badanych – nie potrafili udzielić odpowiedzi na postawione pytanie. Realizacja działań niwelujących obciążenia jest niezależna od wykonywanego zawodu prawniczego (advokat, radca prawny itp.).

**Wykres 2. Podejmowanie działań ukierunkowanych na zmniejszenie obciążeń związanych z obsługą prawną przez prawników lub ich pracodawców, n=140**



Źródło: opracowanie własne DBA CZliTT PW.

Z badania wynika, że w otoczeniu zawodowym respondentów wdrażanych jest szereg działań w celu zniwelowania obciążeń związanych z obsługą prawną. Można je podzielić na trzy obszary:

- wykorzystanie zasobów ludzkich,
- rozwiązania informatyczne,
- doświadczenie organizacji.

Generalnie wszystkie działania wskazane przez badanych wpisują się w jeden z tych obszarów. Odpowiedzi respondentów pokazują, że problem obciążenia prawników jest problemem uświadomionym w ich środowisku.

„Prawnicy widzą te problemy, wiedzą, że mają problem z konkretnym zadaniem, mają świadomość, że tracą na tym czas”. (wywiad ekspercki)

Podejmowane działania pokazują, że w kancelariach wprowadzane są działania, które wpisują się w spójną siatkę interwencji na rzecz zmniejszenia uciążliwości obsługi prawnej.

Wskazywane działania koncentrują się przede wszystkim na zniwelowaniu uciążliwości zadań towarzyszących właściwej obsłudze prawnej, tj. zadań nazywanych przez badanych administracyjno-biurowymi.

Ponadto działania dotyczą czynności powtarzalnych, np. przygotowywanie dokumentów i czasochłonnych, np. analiza stanu prawa.



**Tabela 2. Działania wdrażane w otoczeniu zawodowym prawników w zakresie niwelowania obciążeń związanych z obsługą prawną, n=49**

**wykorzystanie zasobów ludzkich:**

- delegacja zadań:
  - przekazanie zadań asystentom (np. związanych z rozliczeniem pracy z klientem czy z korespondencją informacyjną),
  - delegacja zadań merytorycznych prawnikom;
- zatrudnienie nowych pracowników:
  - odpowiedzialnych za rozwój strategii pozyskiwania klientów,
  - doświadczonych prawników,
  - personelu pomocniczego,
  - project managerów;
- specjalizacja pracowników w danym obszarze;
- szkolenia pracowników;

**rozwiązania informatyczne:**

- adaptacja aplikacji niededykowanych branży prawnej (np. do fakturowania, CRM, aplikacje do rozliczania czasu pracy, system bilingowania, aplikacje komunikacyjne, rozwiązania do „obróbki” danych, program OCR);
- korzystanie z oprogramowania dedykowanego branży prawnej (np. bazy wiedzy prawniczej, elektroniczny systemu obsługi spraw);
- wymyślanie i wdrażanie rozwiązań automatyzujących pracę niewymagającą wiedzy prawniczej (np. rozwiązanie pozwalające automatycznie tworzyć umowy);

**doświadczenie organizacji:**

- tworzenie baz dokumentów, które mogą być podstawą do opracowania kolejnych, w tym ofert;
- tworzenie wzorów dokumentów (umów i pism);

- tworzenie zestawień orzecznictwa;
- wypracowanie standardów działań „prawniczej” i „biznesowej” strony działalności kancelarii;
- organizacja pracy (np. wspólna praca w jednym pliku, zapisywanie w programie rozliczeniowym oraz w tytułach emaili i dokumentów numeru nadanego klientowi, segregatory w kolorach w zależności od typu sprawy);
- przygotowywanie umów ramowych z klientami.

Źródło: opracowanie własne DBA CZliTT PW.

Wśród działań, które respondenci wskazywali jako te, które można dodatkowo wdrożyć w celu obniżenia obciążeń prawników znalazła się konieczność **popularyzacji rozwiązań opartych o sztuczną inteligencję**. Pokazuje to, że badani dostrzegają potencjał innowacyjnych rozwiązań w obszarze usług prawnych, ale mają świadomość, że nie jest to podejście powszechne w środowisku prawniczym.

Promocja rozwiązań powinna kłaść nacisk na korzyści, jakie one przynoszą, w tym finansowe. Zagadnieniem „legal tech” zainteresowane jest obecnie dość wąskie grono prawników, na co wskazywano podczas obserwowanych seminariów LegalTech i wywiadu eksperckiego.

„Niektórzy prawnicy traktują informatyzację jako zło konieczne, nawet ostentacyjnie pokazują, że nie muszą się na tym znać, bo są prawnikami”. (wywiad ekspercki)

Równocześnie jako pożądane działania często wskazywano **zautomatyzowanie ewidencjonowania czasu pracy oraz wyeliminowanie prostych standardowych czynności**.

„Wykorzystanie w pełni zautomatyzowanego („inteligentnego”) programu do rejestrowania czasu pracy, automatyzowanie procesów powtarzalnych”. (CAWI)

Rozwiązaniem, które związane jest z podnoszeniem efektywności obsługi prawnej, jest **upowszechnienie podpisów elektronicznych i dostosowanie regulacji prawnych**, umożliwiających ich powszechne stosowanie.

Dodatkowo wyniki badania pokazały, że jest **potrzeba stworzenia jednolitego systemu informatycznego do zarządzania kancelarią**, który będzie obejmował wszystkie aspekty działalności kancelarii. Zdaniem respondentów oferowane obecnie dedykowane systemy nie są w pełni

funkcjonalne dla prawników, co sprawia, że muszą oni korzystać równocześnie z kilku odrębnych rozwiązań.

„Inny program do zarządzania dokumentami, inny do księgowości, inny do rozliczania kwestii pracowniczych, inny do rozliczania wydatków itd.”. (CAWI)

Odnotowano ponadto bardziej radykalne zalecenie, jak zrezygnowanie z pisemnej formy dokumentów w ogóle czy przyjęcie założenia, że z punktu widzenia ekonomiki pracy prawnika, nie jest zasadne weryfikowanie przez niego każdego dokumentu.

Warto też zauważyć, że problem uciążliwości zadań składających się na obsługę prawną, jest dla badanych istotny, na co wskazują odpowiedzi na pytanie o to, jakie można wprowadzić dodatkowe narzędzia usprawniające ich pracę.

„Dobre pytanie!” (CAWI)

„Sam chciałbym wiedzieć”. (CAWI)

**Podsumowując**, działania na rzecz zniwelowania obciążeń związanych z obsługą prawną są podejmowane w otoczeniu zawodowym połowy badanych prawników. Realizowane działania opierają się na wykorzystaniu zasobów ludzkich, rozwiązań informatycznych i doświadczeń organizacji. Głównym celem tych działań jest zniwelowanie obciążeń związanych z zadaniami administracyjno-biurowymi.

# Stosunek prawników do informatyzacji ich pracy

„Prawnicy są jedną z pierwszych profesji, która wykorzystywała te nowinki, bo była potrzeba możliwości zdalnej komunikacji z klientem.”

(wywiad ekspercki)

## Stosunek prawników do informatyzacji ich pracy

### Jaką rolę odgrywają nowe technologie w branży prawniczej?

Wyniki badania pokazały, że **nowe technologie odgrywają istotną rolę w branży prawniczej.**

Inwestycja w technologie była najczęściej wskazywana przez respondentów jako kluczowy priorytet polskich kancelarii i działów prawnych firm/organizacji. **Na priorytetowość tego działania wskazała połowa badanych prawników.**

Dla porównania, raport pn. „Raising the bar. Digital technology and the enhancement of legal services”, opracowany dla międzynarodowej kancelarii Eversheds, pokazał, że inwestycja w technologie jest priorytetem dla 67% brytyjskich dostawców usług prawnych.

Jako równie ważne działania z perspektywy badanych (wskazało na nie nieco mniej niż połowa) trzeba **wskazać wzmocnienie marki kancelarii/firmy i zwiększenie prawniczego doświadczenia zespołu.**

Relatywnie często – 40% – jako kluczowe priorytety wybierano budowanie pozycji na arenie krajowej oraz podniesienie pozaprawniczych umiejętności zespołu, np. w zakresie sprzedaży.

Mniej kluczowe dla badanych okazały się: redukcja kosztów (29,3%), zatrzymanie pracowników (22,1%), budowanie pozycji na arenie międzynarodowej (22,1%) oraz rekrutacja nowych pracowników (17,1%).

Zdecydowanie najrzadziej (7,9%) była wskazywana rewizja strategii finansowej. Respondenci jako priorytety wskazywali także pojedyncze działania spoza zaproponowanej listy – były wśród nich: poprawa jakości usług/obsługi klientów, zwiększenie wiedzy w zakresie najnowszych technologii (blockchain, smart contract, DAO).

**Wykres 3. Kluczowe priorytety polskich kancelarii prawnych/działów prawnych z perspektywy prawników, n=140**



Źródło: opracowanie własne DBA CZliTT PW; wartości na wykresie nie sumują się do 100%, ponieważ pytanie było wielokrotnego wyboru.

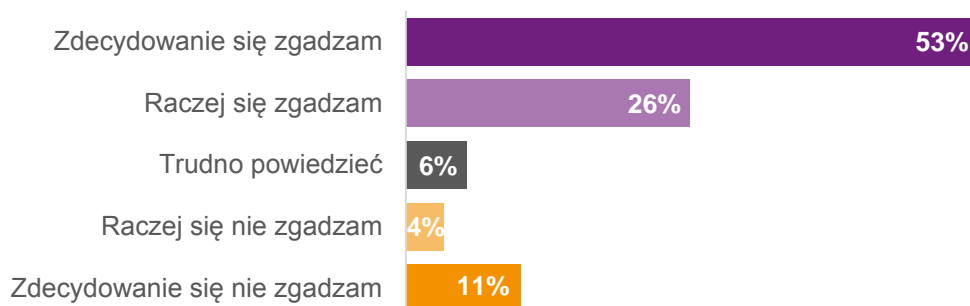
Interpretując otrzymany wynik trzeba mieć na uwadze typ respondentów – badanie nie objęło reprezentatywnej próby prawników. W ankiecie internetowej wzięły udział osoby, które pozytywnie odpowiedziały na zaproszenia, zatem należy wnioskować, że temat „legal tech” leży w kręgu ich zainteresowań.

Równocześnie przez eksperta biorącego udział w badaniu prawnicy zostali opisani jako grupa, która bardzo szybko wykorzystuje nowoczesne rozwiązania, jeśli wpisują się w jej potrzeby. Przykładem może być duża popularność w przeszłości wśród prawników komunikatorów BlackBerry, które dzięki wysokiemu poziomowi bezpieczeństwa mogły być wykorzystywane do mobilnej poczty elektronicznej.

„Prawnicy są jedną z pierwszych profesji, która wykorzystywała te nowinki, bo była potrzeba możliwości zdalnej komunikacji z klientem”. (wywiad ekspercki)

Pozytywne nastawienie badanych do nowych technologii pokazuje także ich stosunek do wprowadzenia systemów informatycznych do obsługi prawnej – blisko **80% respondentów zgodziło się z tym, że wprowadzenie systemów informatycznych do codziennej pracy prawników jest dobrym sposobem na usprawnienie ich pracy**, w tym ponad połowa nie miała co do tego wątpliwości. **Przeciwego zdania było zaledwie 15% respondentów**, a kolejne 6% nie potrafiło udzielić odpowiedzi na postawione pytanie.

**Wykres 4. Ocena z perspektywy badanych, czy wprowadzenie systemów informatycznych do codziennej pracy prawników jest dobrym sposobem na usprawnienie ich pracy, n=140**

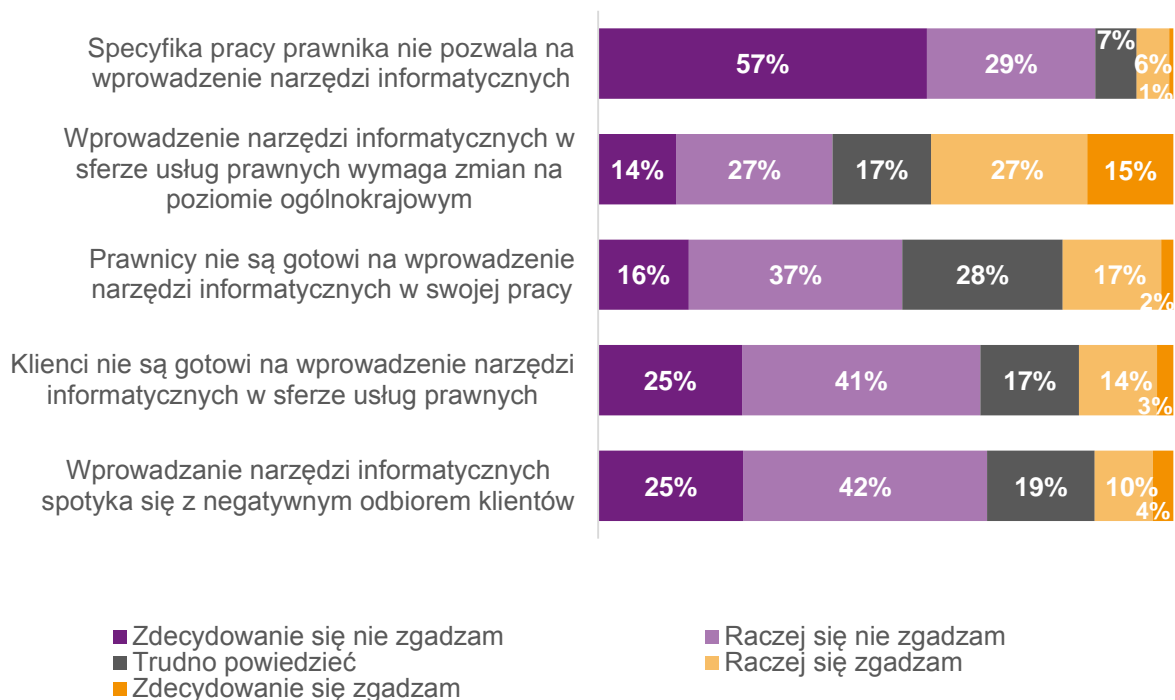


Źródło: opracowanie własne DBA CZliTT PW.

Badanie uwzględniało także ocenę uwarunkowań wprowadzenia narzędzi informatycznych w branży prawniczej – uwzględniono specyfikę pracy prawnika, uwarunkowania ogólnokrajowe, nastawienie prawników i klientów. Zdecydowana większość respondentów (86,4%) nie zgodziła się z tym, że specyfika pracy prawnika nie pozwala na wprowadzenie narzędzi informatycznych.

**Respondenci uważają, że prawnicy i klienci są gotowi na wprowadzenie narzędzi informatycznych** (odpowiednio 52,9% i 66,4%). Ponadto badani uważają, że wprowadzone zmiany nie spotkają się z negatywnym odbiorem klientów, np. z utratą zaufania (67%). Zdania są **podzielone w kwestii konieczności wprowadzania zmian na poziomie ogólnokrajowym**, np. nowych regulacji prawnych czy informatyzacji sądów – odnotowano taki sam odsetek odpowiedzi twierdzących i przeczących.

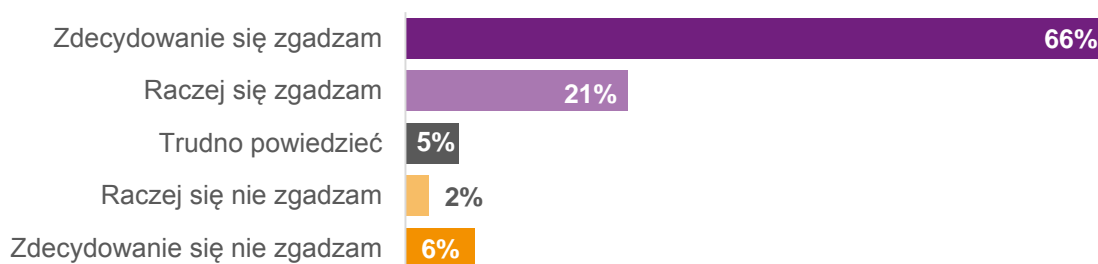
**Wykres 5. Ocena uwarunkowań wprowadzenia narzędzi informatycznych w branży usług prawnych z perspektywy badanych, n=140**



Źródło: opracowanie własne DBA CZIiTT PW.

Ostatnim obszarem, który pozwoli zdiagnozować stosunek prawników do informatyzacji ich pracy jest ocena roli nowych technologii w najbliższej przyszłości. **Zdecydowana większość respondentów zgadza się z tym, że nowe technologie będą odgrywały coraz większą rolę w pracy prawników w ciągu najbliższych lat (87%),** w tym ponad połowa nie ma co do tego wątpliwości. Niespełna jeden na dziesięciu respondentów było przeciwnego zdania. Równocześnie 5% nie potrafiło udzielić odpowiedzi na pytanie – mając na uwadze specyfikę badanego zjawiska, odsetek respondentów niemających jednoznacznej opinii jest niski.

**Wykres 6. Ocena z perspektywy badanych, czy nowe technologie będą odgrywać coraz większą rolę w pracy prawników w najbliższych latach, n=140**

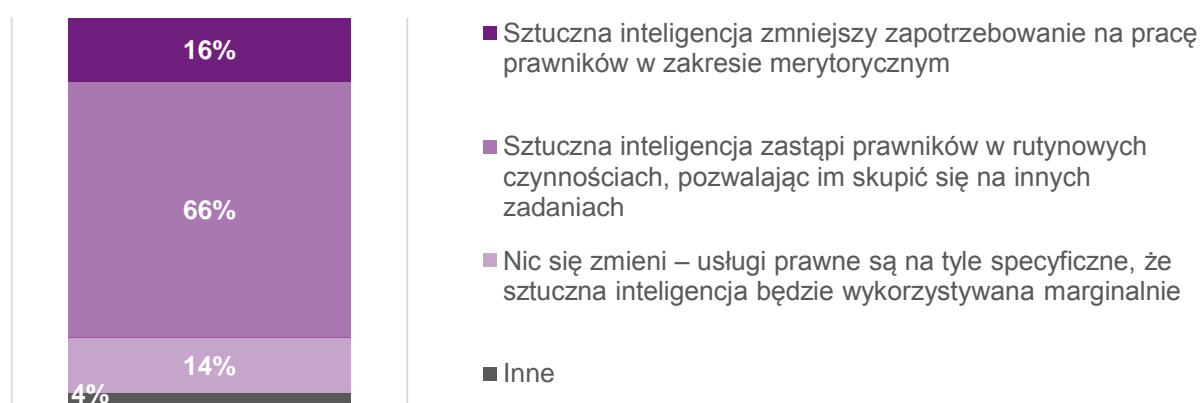


Źródło: opracowanie własne DBA CZIiTT PW.



Badanych zapytano także o rolę rozwiązań opartych o sztuczną inteligencję w usługach prawnych. Najczęściej wybierana odpowiedź (66%) wskazuje na to, że **sztuczna inteligencja zastąpi prawników w rutynowych czynnościach**, pozwalając im skupić się na zadaniach niestandardowych i kontaktach z klientami, co jest zgodne ze zdiagnozowanymi potrzebami prawników. Pozostałe odpowiedzi były wskazywane ze zbliżoną częstotliwością – niemal tyle samo badanych uważa, że sztuczna inteligencja zmniejszy zapotrzebowanie na merytoryczną pracę prawników oraz że będzie wykorzystywana marginalnie z uwagi na specyfikę usług prawnych.

**Wykres 7. Ocena roli rozwiązań opartych o sztuczną inteligencję w usługach prawnych z perspektywy badanych, n=140**



Źródło: opracowanie własne DBA CZIITT PW.

**Podsumowując**, prawnicy dostrzegają istotę rozwiązań informatycznych w zakresie usprawnienia ich pracy. Równocześnie w ich opinii zarówno sektor prawny, jak i klienci są gotowi na wdrożenie takich narzędzi. Wątpliwości budzą uwarunkowania ogólnokrajowe, np. poziom informatyzacji sądów. Badani uważają, że nowe technologie będą odgrywać w najbliższych latach coraz większą rolę, ale głównie w obszarze rutynowych czynności, pozwalając skoncentrować się im na zadaniach merytorycznych.

## Jakie korzyści przynosi wykorzystanie narzędzi informatycznych?

Badani prawnicy **dostrzegają szereg korzyści związanych z wdrożeniem rozwiązań informatycznych**.

Najczęściej wskazywano na zwiększenie wydajności pracy (67,1%), zautomatyzowanie rutynowych czynności i zaoszczędzenie czasu (64,3%), wdrożenie lepszych sposobów wyszukiwania informacji (60,0%) oraz wdrożenie pracy zdalnej (57,9%).

Najmniej badanych dostrzega wpływ nowych technologii na możliwość zatrudnienia mniejszej liczby prawników (16,4%) i zmniejszenie honorariów prawniczych czy wydatków na usługi prawne (10,7%).

**Wykres 8. Korzyści, które można osiągnąć dzięki wykorzystaniu systemów/narzędzi informatycznych na potrzeby świadczenia usług prawniczych z perspektywy badanych, n=140**



Źródło: opracowanie własne DBA CZliTT PW; wartości na wykresie nie sumują się do 100%, ponieważ pytanie było wielokrotnego wyboru.

Należy podkreślić, że zaledwie **1% badanych wskazał, że wdrożenie systemów/narzędzi informatycznych nie wiąże się z żadnymi korzyściami.**

Na korzyści związane z wdrożeniem innowacyjnych rozwiązań badani wskazywali także w pytaniu o mocne strony użytkowanych systemów i rozwiązań informatycznych. Większość odpowiedzi

respondentów dot. mocnych stron koncentrowała się generalnie na narzędziach informatycznych.

Wskazano na:

- dostęp do szerokiej wiedzy: „dostępność informacji, łatwość w odszukaniu informacji” (CAWI);
- oszczędność czasu: „krótszy czas pracy przy danym problemie lub sprawie” (CAWI);
- bezpieczeństwo danych: „bezpieczny dostęp do danych z innych lokalizacji niż biuro” (CAWI);
- efektywniejsze zarządzania kancelarią: „pozwała kontrolować workflow w firmie, np. czym zajmuje się konkretny pracownik, jakie ma obciążenie zadaniami” (CAWI);
- usprawnienie pracy zespołowej: „praca na wspólnym dokumencie” (CAWI);
- możliwość wdrożenia pracy zdalnej: „elastyczność i dostęp z każdego miejsca” (CAWI);
- usprawnienie pracy z klientem: „szybka komunikacja” (CAWI).

Zatem wykorzystanie narzędzi/rozwiązań informatycznych jest dla prawników wartością, ponieważ wiąże się to z usprawnieniem i podniesieniem jakości wykonywanych przez nich zadań.

## Jakie są bariery użytkowania narzędzi informatycznych?

Prawnicy zostali poproszeni też o wskazanie wszystkich rodzajów problemów, z którymi mogą spotkać się w przypadku chęci wdrożenia rozwiązań informatycznych.

Najczęściej wskazywanym problemem jest brak rozwiązań odpowiadających na potrzeby branży usług prawnych – dostrzega to 57% respondentów. Zdaniem badanych **na rynku nie ma rozwiązań informatycznych, które w pełni uwzględniałyby specyfikę obsługi prawnej**. Ponad połowa (53,6%) wskazała też, że problemem jest **brak informacji o rozwiązaniach technologicznych dla prawników**.

Wdrożenie rozwiązań informatycznych wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów, na które nie pozwala budżet, co też zostało wskazane jako bariera – przez 45,7% badanych.

Obawy respondentów związane są również z samym procesem wdrażania narzędzia i koniecznością nauki jego funkcjonowania – na niechęć pracowników do uczenia się nowych rozwiązań wskazało 41,4% badanych, a na konieczność przeszkolenia pracowników – 37,1%. Często wprowadzenie nowych rozwiązań w firmie wiąże się z przeorganizowaniem sposobu realizacji pracy – **czterech na dziesięciu**

respondentów wskazało, że konieczność zmiany sposobu działania może być przeszkodą we wdrożeniu systemu informatycznego.

**Wykres 9. Problemy związane z wdrożeniem narzędzi/systemów informatycznych w obszarze usług prawniczych z perspektywy badanych, n=140**



Źródło: opracowanie własne DBA CZliTT PW; wartości na wykresie nie sumują się do 100%, ponieważ pytanie było wielokrotnego wyboru.

Odnotowano bardzo niski (1%) udział badanych, według których wdrożenie rozwiązań informatycznych nie wiąże się z żadnymi problemami

## Jakich rozwiązań potrzebują prawnicy?

W kontekście zapewnienia dostępu do nowych technologii adekwatnych do potrzeb prawników i uwzględniających specyfikę obsługi prawnej istotne jest zidentyfikowanie, jakich funkcjonalności oczekują prawnicy.

Najwięcej badanych prawników wskazało na elektroniczny dostęp do statusu prowadzonych spraw (63,6%), dostęp do szablonów i przykładów online (62,9%), dostęp do informacji i publikacji online (60,7%) oraz możliwość automatycznego generowania raportów, tabel i dokumentów prawnych (59,3%).

Rozkład odpowiedzi w tym pytaniu był równomierny i wahał się od 52% do 64%. Pokazuje to, że występuje wiele płaszczyzn obsługi prawnej, które mogą być wspierane przez rozwiązania

**informatyczne.** Jediną funkcjonalnością, która była wskazywana zdecydowanie rzadziej jest udzielanie porad prawnych przez sztuczną inteligencję, czego oczekuje 30% badanych prawników.

**Wykres 10. Funkcjonalności, których prawnicy oczekują od rozwiązań informatycznych i te, które są w ich opinii dostarczane przez rozwiązania na polskim rynku, n=140**



■ Posiadana wiedza o funkcjonalnościach systemów informatycznych dostępnych na polskim rynku

Źródło: opracowanie własne DBA CZliTT PW; wartości na wykresie nie sumują się do 100%, ponieważ pytanie było wielokrotnego wyboru.

# Rozwiązania informatyczne wykorzystywane przez prawników

„Program do zarządzania kancelarią prawną, Adobe Acrobat, dzielenie danych w chmurze, dedykowany CRM, Evernote, screenshotreader, MS Project, czasami programy graficzne, Attachi, Timemarker... na pewno jeszcze czegoś nie wymieniałem.”

(CAWI)

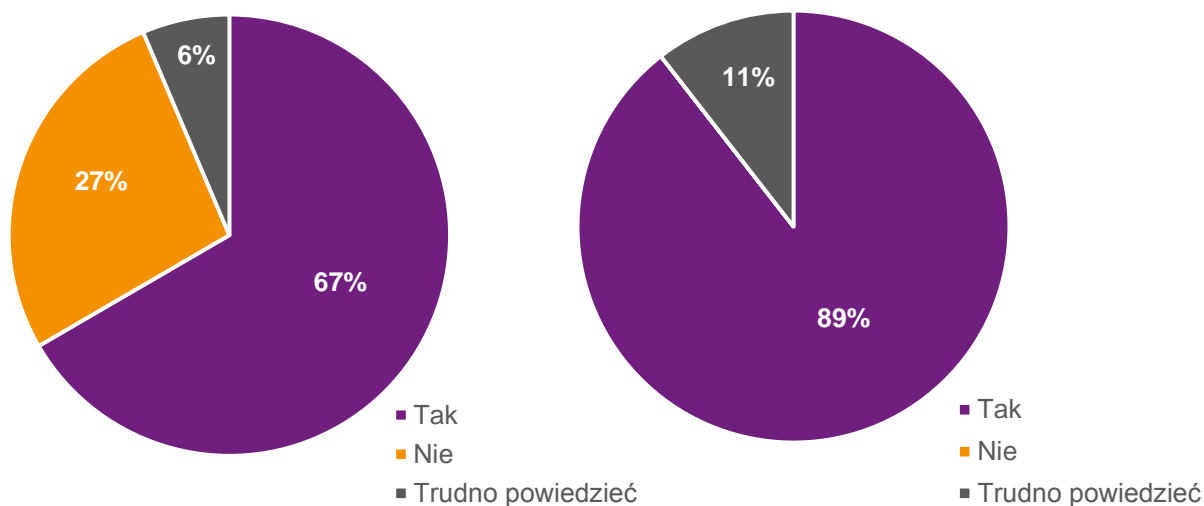
## Rozwiązania informatyczne wykorzystywane przez prawników

### Jakie rozwiązania wykorzystują prawnicy?

Przeprowadzone badanie pozwoliło zdiagnozować poziom wykorzystania rozwiązań informatycznych przez prawników. **Z rozwiązań informatycznych**, innych niż typowe rozwiązania wspierające pracę biurową (np. pakiet MS Office, poczta elektroniczna itp.), **korzysta 2/3 respondentów**.

Równocześnie 27% badanych nie korzysta obecnie z takich rozwiązań, ale nikt z tej grupy nie wskazał, że nie chciałby korzystać – blisko 90% respondentów niewykorzystujących w swojej pracy narzędzi informatycznych chciałby z nich korzystać, a co dziesiąty badany nie potrafił udzielić odpowiedzi na to pytanie.

**Wykres 11. Wykorzystanie rozwiązań informatycznych przez prawników (wykres z lewej strony, n=140) i stosunek do wykorzystywania rozwiązań informatycznych wśród osób, niewykorzystujących ich do tej pory (wykres z prawej strony, n=38)**



Źródło: opracowanie własne DBA CZIIIT PW.

Korzystanie z rozwiązań informatycznych nie było zależne od dziedziny prawa, którą zajmuje się respondent – odsetek korzystających był zbliżony we wszystkich grupach wyróżnionych ze względu na dziedzinę prawa.

Podobnie nie zidentyfikowano wpływu płci (66% i 67% korzystających) ani wieku, choć wśród osób w wieku powyżej 35 lat wystąpił nieznacznie wyższy udział osób korzystających z rozwiązań informatycznych względem respondentów w wieku do 35 lat – odpowiednio 74% i 63%.

Większość osób obecnych na obserwowanych seminariach stanowiły osoby młode. Warto jednak zauważyć, że aktywność w dyskusjach osób młodych i starszych była porównywalna. Zatem osoby starsze, które posiadają większe doświadczenie zawodowe, jeśli już zdecydują się przyjść na spotkanie dot. „legal tech”, to mają konkretne zagadnienia do poruszenia, mają wiedzę w temacie i chcą rozwiązać swoje wątpliwości. Z drugiej strony są osoby młode (np. studenci), które temat „legal tech” postrzegają jako ciekawe zagadnienie, poszerzające ich horyzonty myślowe. Podczas jednego z seminariów pytanie z sali dotyczyło zainteresowania studentów kwestią „legal tech” – w Krakowie (prelegent pochodził z Krakowa) jest relatywnie duże zainteresowanie przedmiotem poświęconym tej tematyce, choć jest to przedmiot dodatkowy, w żaden sposób nie wpływający na zaliczenie zajęć obligatoryjnych.

Badanych poproszono o wskazanie wykorzystywanych rozwiązań informatycznych. W pytaniu poproszono o pominięcie typowych rozwiązań wspierających pracę biurową, np. pakiet MS Office czy poczta elektroniczna. Respondenci wpisywali zarówno konkretne nazwy programów, aplikacji czy systemów, jak i ich ogólny obszar funkcjonowania, np. rejestracja czasu pracy.

**Badani często wskazywali na wykorzystywanie więcej niż jednego rozwiązania informatycznego, co pozostaje w zgodzie z wcześniej zasygnalizowaną koniecznością łączenia funkcjonalności różnych systemów czy programów z uwagi na brak kompleksowego rozwiązania.**

„Program do zarządzania kancelarią prawną, Adobe Acrobat, dzielenie danych w chmurze, dedykowany CRM, Evernote, screenshotreader, MS Project, czasami programy graficzne, Attachi, Timemarker... Na pewno jeszcze czegoś nie wymieniłem”. (CAWI)

Zdecydowanie najczęściej wskazywanym rozwiązaniem, które wspomaga prawników, jest Lex – na wykorzystywanie Lex wskazało 30% badanych udzielających odpowiedzi na to pytanie. Drugim pod względem częstości wskazań (15 odpowiedzi, tj. 23%) był system Legalis. Trzeba też zaznaczyć, że kolejnych 6 (9%) respondentów wskazało na wykorzystywanie systemów informacji prawnej bez podawania konkretnej nazwy.

**Zatem użytkowanie elektronicznych systemów informacji prawnej jest zdecydowanie najczęściej wykorzystywanym rozwiązaniem wspierającym obsługę prawną.**



Drugim typem rozwiązań pod względem częstości wykorzystywania są **narzędzia wspierające śledzenie, zapisywanie, ewidencjonowanie i rozliczanie czasu pracy**. Na wykorzystanie rozwiązań – bez precyzowania nazwy – usprawniających ten obszar działania wskazało 15 respondentów odpowiadających na to pytanie (23%). Ponadto inni badani wskazywali także konkretne rozwiązania, np. Anuko Time Tracker. Warto zauważyć, że badani wskazywali także na wykorzystywanie własnych programów i aplikacji dostosowanych do ich specyficznych potrzeb.

„Programy personalizowane napisane przez informatyka”. (CAWI)

Zatem prawnicy w odpowiedzi na brak rozwiązań adekwatnych do ich potrzeb, projektują swoje. Pozostałe rozwiązania wykorzystywane są na mniejszą skalę. Poniżej przedstawiono wszystkie narzędzia wskazane przez respondentów – wielkość liter odpowiada liczbie wskazań.

**Tabela 3. Narzędzia informatyczne wykorzystywane przez prawników, n=66**

Nazwa wskazanego rozwiązania						Liczba wskazań
Lex						20
rozwiązanie dot. czasu pracy			Legalis			15
komunikator						7
systemy informacji prawnej			własny program			6
chmura						5
CRM	Google		baza dokumentów	zarządzanie		4
Jira						3
Trello	aplikacje do spraw sądowych	Sharepoint	Kancelaria Prawna	budżety	portal sądów powszechnych	2
dealbuilder	Adobe Acrobat	Anuko Time Tracker	Apptus	archiwizacja umów	Attachi	1

Nazwa wskazanego rozwiązania						Liczba wskazań
Attado.com	Canva	collaboration room	DMS	e-KRS	elektroniczne książki wieczyste	
elektroniczny kalendarz	ELO	EPM	Evernote	fakturownia.pl	Lync	
FreePDF	hangouts	KancelarIT	Lexlege	Lotus notes	MA	
Mecenas.IT	Notepad ++	rozwiązanie dot. obieg dokumentów	Photoshop	Redmine	Sage Symfonia	
screenshot reader	sieć wewnętrzna	SQL	Timemarker	e-search tools	XSD Diagram	

Źródło: opracowanie własne DBA CZII TT PW.

Rozwiązania wykorzystywane przez prawników wpisują się zatem w obszary zdiagnozowane wcześniej jako najbardziej uciążliwe. Warto podkreślić wysoki poziom wykorzystania narzędzi służących do monitorowania czasu pracy – było to zadanie ocenione jako najbardziej uciążliwe przez respondentów.

## Dlaczego prawnicy nie korzystają z rozwiązań informatycznych?

Zrealizowane badanie pozwoliło także zidentyfikować powody, dla których prawnicy nie wykorzystują rozwiązań informatycznych wspierających ich pracę. Żaden z badanych niekorzystających z narzędzi informatycznych nie wskazał, że nie chciałby z nich korzystać (Wykres 11). Powody rezygnacji z korzystania z narzędzi wspierających pracę prawników wskazano w poniższej tabeli.

**wysoki koszt wprowadzenia rozwiązań informatycznych** – najczęściej respondenci wskazywali na ograniczenia budżetowe organizacji; badani dostrzegają wysoki koszt zarówno wprowadzenia takich rozwiązań, jak i późniejszego korzystania z nich, na konieczność zapłaty za dostęp do rozwiązań informatycznych wskazała także jedna z uczestniczek seminariów – jej zdaniem prawnicy korzystają z wewnętrznych quasi-rozwiązań informatycznych, bo nie chcą ponosić kosztów związanych z korzystaniem z systemów dedykowanych;

„niestety spółka nie ma na to budżetu” (CAWI)

**niechęć osób decyzyjnych w kancelarii (właściciela, zarządu)** – kolejną pod względem częstości przyczyną był brak ukierunkowania kadry kierowniczej na wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań, badani zaznaczali, że nie są osobami decyzyjnymi w tej kwestii, a przekonanie osób decyzyjnych, niewidzących potrzeby inwestowania w rozwiązania informatyczne, jest trudne;

„pracodawca nie umożliwia korzystania z nowych rozwiązań informatycznych” (CAWI)

„nie jestem właścicielem kancelarii, a właściciel nie widzi potrzeby wprowadzania takich rozwiązań” (CAWI)

**konieczność nauki** – równie często za brak wykorzystywania wspierających narzędzi odpowiada brak znajomości tych rozwiązań i konieczność ich przyswojenia, z jednej strony nauka nowych rozwiązań jest problematyczna z uwagi na priorytetowość innych zadań bieżących, z drugiej natomiast – z powodu wysokiego poziomu złożoności oferowanych narzędzi przy jednoczesnym braku szkoleń;

„konieczność nauki nowych narzędzi, które są często nieintuicyjne” (CAWI)

„brak szkoleń z tych kwestii” (CAWI)

**brak rozwiązań adekwatnych do potrzeb** – na niekorzystanie z rozwiązań informatycznych ma wpływ też niedostosowanie oferowanych narzędzi do potrzeb kancelarii, wskazywano na brak kompleksowego narzędzia, uwzględniającego specyfikę pracy kancelarii prawnej w ogóle, ale też konkretnych jej typów, np. zapewnienie kompleksowego narzędzia jedynie dla kilkuosobowego zespołu prawników czy dla kancelarii działającej w specyficznym obszarze;

„brak narzędzi dla całej organizacji” (CAWI)

„profilowanie systemu dedykowane pod obsługę prawną, żeby nie wykorzystywać systemów przeznaczonych do innych celów (np. CRM)” (CAWI)

**rozproszenie informacji o dostępnych rozwiązaniach** – respondenci wskazywali na rozproszenie, a nawet brak informacji na temat usprawnień obsługi prawnej i trudność w dotarciu do rzetelnych źródeł;

„brak informacji o rozwiązaniach oferowanych przez rynek” (CAWI)

„brak informacji na temat dostępnych w tym zakresie na polskim rynku rozwiązań” (CAWI)

**wielość rozwiązań** – z rozproszeniem informacji o dostępnych rozwiązaniach ściśle związany jest kolejny powód, jakim jest wysoka liczba oferowanych rozwiązań zarówno dedykowanych kancelariom prawnym, jak i powszechnie używanych do zarządzania projektami czy ewidencji czasu pracy, respondenci wskazywali na trudność wyboru optymalnego rozwiązania;

„brak czasu na poszukiwanie i wdrożenie rozwiązania” (CAWI)

**niekompatybilność rozwiązań** – wykorzystywanie rozwiązań informatycznych na szeroką skalę jest utrudnione przez ich wzajemną niekompatybilność – wprowadzenie nowych rozwiązań może wymuszać rezygnację ze sprawdzonych narzędzi wykorzystywanych dotychczas w kancelarii w wybranym obszarze działalności;

„wymóg zgodności z systemami pracodawcy” (CAWI)

„Postęp technologiczny jest dosyć trudny. Niby łatwo wdrożyć nowe rozwiązania, ale zawsze trzeba dostosować je do kontekstu organizacji.” (wywiad ekspercki)

**nawyki** – prawnicy wypracowali sposób działania, który zapewnia im akceptowalny poziom efektywności, co sprawia, że zasobochłonne wdrażanie nowego rozwiązania nie jest dla nich atrakcyjne.

„nawyki nabyte od początku edukacji prawniczej” (CAWI)

Często respondenci wskazywali więcej niż jeden powód niekorzystania z rozwiązań informatycznych. Wdrożenie innowacji w konkretnej organizacji wymaga zatem zniwelowania kilku barier. Jako powód niekorzystania z rozwiązań informatycznych można także wskazać **brak zaufania do nowych technologii**. Kwestia ta nie pojawiła się w badaniu ilościowym, ale kilkakrotnie wybrzmiała podczas obserwowanych seminariów LegalTech. Uczestnicy seminariów zadawali pytania o konsekwencje związane z zawodnością rozwiązań informatycznych, wskazując na rozmytą odpowiedzialność.

„Kto wtedy weźmie odpowiedzialność za procesy, do kogo mamy się zwrócić jak maszyna zawiedzie?” (obserwacja seminarium)

**Podsumowując**, powody, dla których prawnicy nie korzystają z rozwiązań informatycznych, należy podkreślić, że są one zróżnicowane, ale część z nich (niechęć osób decyzyjnych, konieczność nauki, nawyki) wynika z **braku świadomości potencjału rozwiązań informatycznych w obszarze obsługi prawnej**.

Równocześnie inwestycja w technologie była najczęściej wskazywanym przez respondentów priorytetem strategicznym polskich kancelarii/działów prawnych. Rozbieżność może wynikać ze specyfiki badanej grupy – badanie nie było zrealizowane na reprezentatywnej próbie, wzięły w nim udział osoby, które w pewien sposób są zainteresowane „legal tech”.

## Jakie są słabe i mocne strony wykorzystywanych rozwiązań?

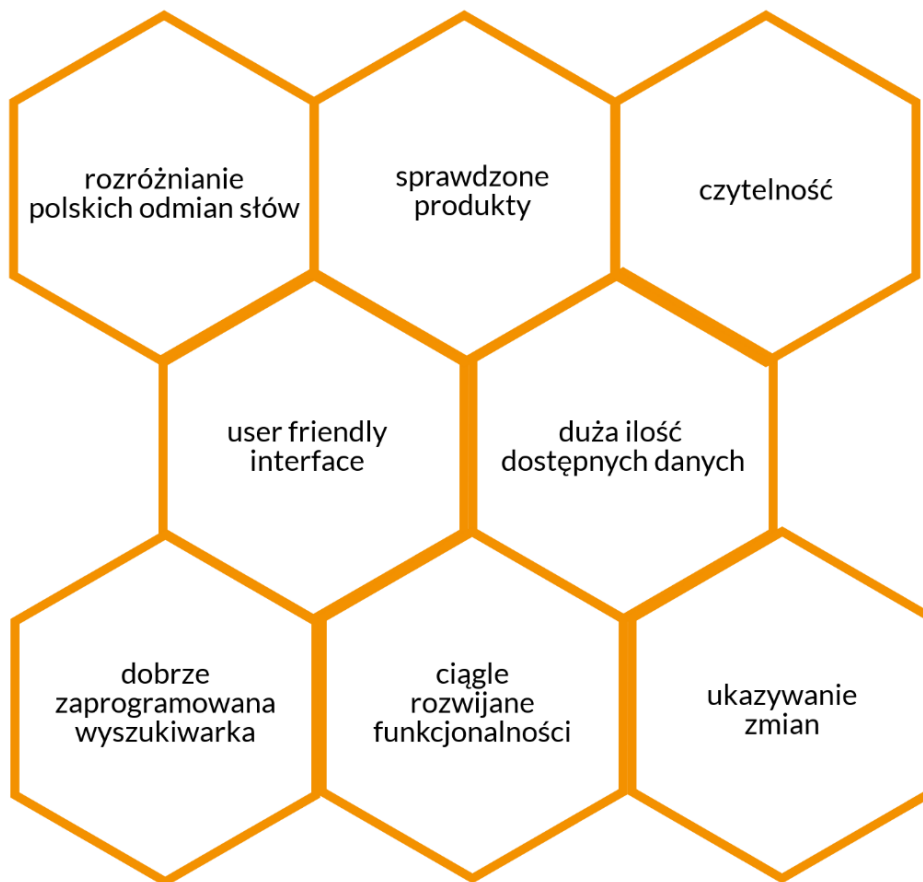
W pytaniu o mocne strony wykorzystywanych rozwiązań prawnicy koncentrowali się przede wszystkim na generalnych korzyściach związanych z wdrożeniem innowacyjnych rozwiązań w obsłudze prawnej, co omówiono w poprzednim podrozdziale.

Część odpowiedzi – zgodnie z intencją pytania – dotyczyła mocnych stron konkretnych rozwiązań prawnych wykorzystywanych przez badanych prawników. Odpowiedzi koncentrowały się głównie na systemach informacji prawnej, które są najczęściej wykorzystywane przez prawników. Cechą wspólną wskazanych mocnych stron wykorzystywanych rozwiązań jest dopasowanie do potrzeb użytkowników. Pojawiły się także **pojedyncze wskazania na brak mocnych stron użytkowanych rozwiązań**.

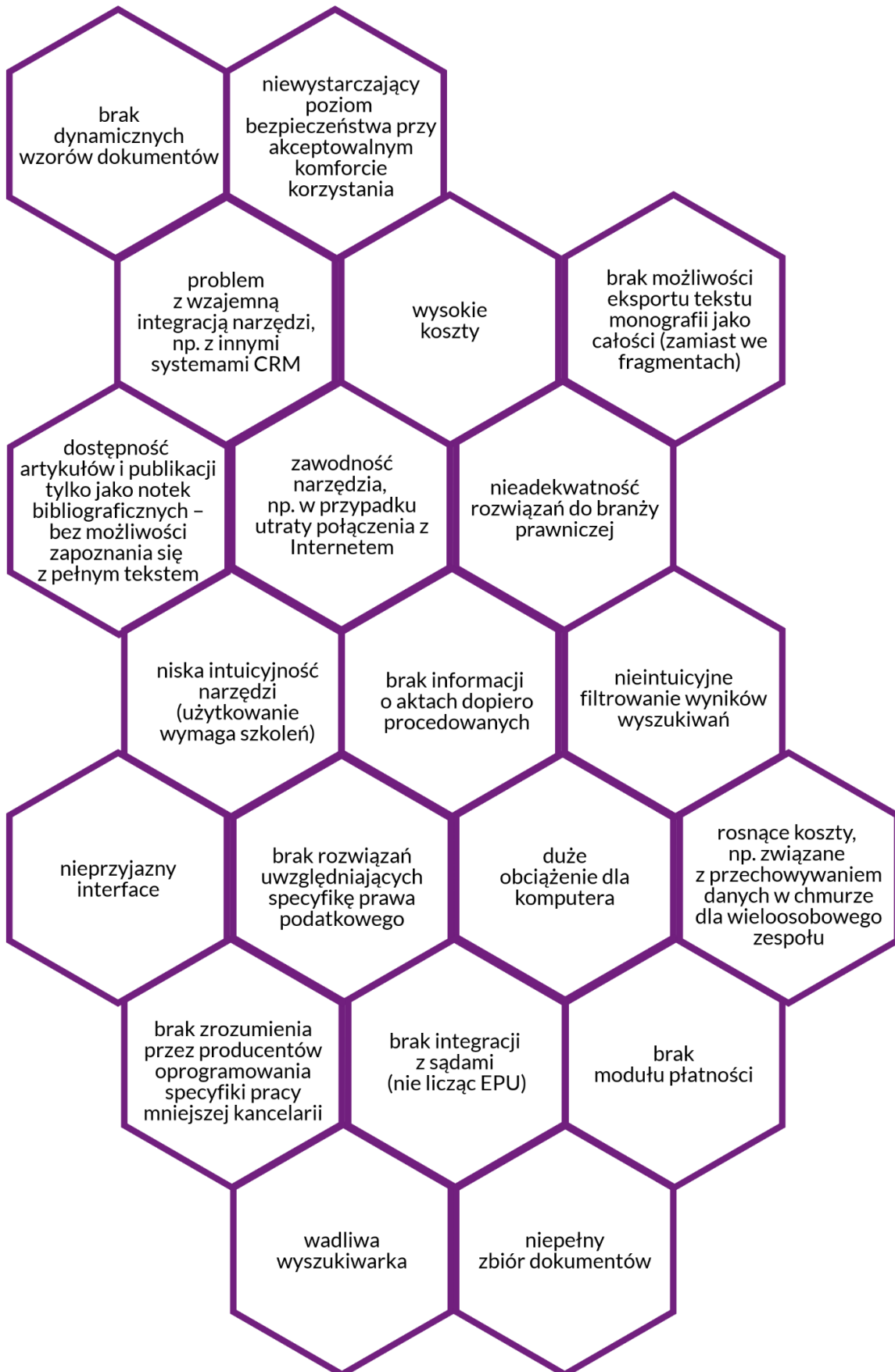
„Nie dostrzegam, bo z żadnego nie jestem w pełni zadowolony”. (CAWI)

Respondenci jako użytkownicy narzędzi dostrzegają również ich słabe strony. Słabe strony są bardziej zróżnicowane niż wskazywane mocne – użytkownicy dostrzegają zarówno aspekty techniczne, jak i te związane z wykorzystywanymi funkcjonalnościami w merytorycznej pracy. Wśród mocnych i słabych stron wskazano miejscami sprzeczne informacje, np. dot. interface. Wynika to z tego, że zaprezentowano wszystkie pogrupowane odpowiedzi respondentów. Oznacza to, że każde narzędzie powinno być testowane przed wdrożeniem wśród potencjalnych użytkowników, co pozwoli na dostosowanie ich do konkretnych oczekiwań i specyfiki branży.

Jako **mocne** strony wskazano:



Jako **słabe** strony wskazano:



# | Podsumowanie



## Podsumowanie

Zadania wykonywane przez prawników (tj. radców prawnych i aplikantów radcowskich, adwokatów i aplikantów adwokackich, prawników i inne osoby pracujące w kancelariach prawnych i działach prawnych organizacji/przedsiębiorstw) można **ustrukturyzować w jedną ścieżkę, obejmującą:**

- **pozyskanie klienta,**
- **identyfikowanie problemu prawnego klienta,**
- **ustalenie zakresu usługi, ustalenie wynagrodzenia,**
- **zbieranie informacji o stanie prawa i orzecznictwie,**
- **realizacja ustalonych działań, dostarczenie klientowi wypracowanych produktów,**
- **rejestracja czasu pracy,**
- **rozliczenie zlecenia oraz**
- **pozyskanie informacji zwrotnej od klienta.**

Najczęściej uciążliwym, tj. pracochłonnym i czasochłonnym, zadaniem dla prawników jest **rejestracja czasu pracy**, którą prowadzi połowa badanych, a dla 3/4 z nich jest to zadania obciążające.

Uciążliwość tego zadania wynika z jego czasochłonności i konieczności wykonywania go systematycznie, a także z braku narzędzia dostosowanego do specyfiki obsługi prawnej.

Ponadto wśród zadań wskazywanych jako uciążliwe znalazły się: rozliczenie zlecenia, pozyskanie klienta, ustalenie wynagrodzenia, zbieranie informacji o stanie orzecznictwa i prawa oraz pozyskanie informacji zwrotnej.

Prawnicy dostrzegają zatem czasochłonność zadań, które są związane pośrednio z właściwą obsługą prawną. Badani nazywali te zadania **administracyjno-biurowymi**.

**Połowa badanych prawników podejmuje osobiście działania lub uczestniczy w działaniach podejmowanych przez pracodawcę,** których celem jest zmniejszenie obciążeń przy realizacji pracochłonnych i czasochłonnych zadań.

**Działania można podzielić na trzy obszary:**

- **wykorzystanie zasobów ludzkich,**
- **rozwiązania informatyczne,**
- **doświadczenie organizacji.**

Problem obciążenia prawników jest problemem uświadomionym w środowisku prawników. W kancelariach wprowadzane są działania, które wpisują się w spójną siatkę interwencji na rzecz zmniejszenia uciążliwości obsługi prawnej.

**Nowe technologie odgrywają istotną rolę w branży prawniczej.** Inwestycja w technologie była najczęściej wskazywana przez respondentów jako kluczowy priorytet polskich kancelarii i działów prawnych firm – na priorytetowość tego działania wskazała połowa badanych prawników.

Są oni **pozytywnie nastawieni do innowacyjnych rozwiązań i upatrują w nich sposobu na zniwelowanie obciążeń** – 80% respondentów zgodziło się z tym, że wprowadzenie systemów informatycznych do codziennej pracy prawników jest dobrym sposobem na usprawnienie ich pracy.

Jeżeli chodzi o ocenę uwarunkowań wprowadzenia narzędzi informatycznych w branży prawniczej, **problematyczny jest jedynie poziom rozwiązań na poziomie kraju**, np. poziom informatyzacji sądów – odnotowano taki sam odsetek odpowiedzi twierdzących i przeczących w zakresie konieczności wprowadzenia zmian na tym poziomie.

**Pozostałe uwzględnione uwarunkowania, tj. specyfika pracy prawnika, nastawienie prawników i klientów, nie są barierą z perspektywy badanych.**

Zdecydowana większość prawników uważa, że **nowe technologie będą odgrywały coraz większą rolę w najbliższych latach**. Zdaniem badanych **sztuczna inteligencja zastąpi prawników w rutynowych czynnościach**, pozwalając im skupić się na zadaniach niestandardowych i kontaktach z klientami, co jest zgodne ze zdiagnozowanymi potrzebami prawników.

Wśród **korzyści** z wprowadzenia rozwiązań informatycznych prawnicy wskazują przede wszystkim:

- **zwiększenie wydajności pracy,**
- **zautomatyzowanie rutynowych czynności i zaoszczędzenie czasu,**
- **wdrożenie lepszych sposobów wyszukiwania informacji oraz**
- **wdrożenie pracy zdalnej.**

Z kolei najczęściej wskazywanym problemem jest **brak rozwiązań odpowiadających na potrzeby branży usług prawnych**. Dla prawników istotne jest, aby oferowane rozwiązania zapewniały:

- elektroniczny dostęp do statusu prowadzonych spraw,
- dostęp do szablonów i przykładów online,
- dostęp do informacji i publikacji online oraz
- możliwość automatycznego generowania raportów, tabel i dokumentów prawnych.

Rozbieżność oczekiwań i wiedzy o dostępności rozwiązań wystąpiła w przypadku siedmiu funkcji istotnych dla prowadzenia obsługi prawnej. **Największa rozbieżność dotyczy możliwości automatycznego generowania dokumentów prawnych i porad prawnych udzielanych przez sztuczną inteligencję.**

Z rozwiązań informatycznych innych niż typowe rozwiązania wspierające pracę biurową (np. pakiet MS Office, poczta elektroniczna itp.) korzysta 2/3 badanych prawników. Równocześnie **nikt z grupy niekorzystającej z rozwiązań informatycznych nie wskazał, że nie chciałby z nich korzystać.**

Badani często wskazywali na **wykorzystywanie więcej niż jednego rozwiązania informatycznego, co pozostaje w zgodzie z wcześniej zasygnalizowaną koniecznością łączenia funkcjonalności różnych systemów czy programów z uwagi na brak kompleksowego rozwiązania.**

Zdecydowanie najczęściej wykorzystywanym rozwiązaniem wspierającym obsługę prawną są **elektroniczne systemy informacji prawnej**. Drugim typem rozwiązań pod względem częstości wykorzystywania są **narzędzia wspierające śledzenie, zapisywanie, ewidencjonowanie i rozliczanie czasu pracy.**

Do powodów rezygnacji z korzystania z narzędzi wspierających pracę należą:

- **wysoki koszt wprowadzenia rozwiązań informatycznych,**
- **niechęć osób decyzyjnych w kancelarii (właściciela, zarządu),**
- **konieczność nauki, brak rozwiązań adekwatnych do potrzeb,**
- **rozproszenie informacji o dostępnych rozwiązaniach,**
- **wielość rozwiązań,**
- **niekompatybilność rozwiązań oraz**

- **nawyki.**

Powody, dla których prawnicy nie korzystają z rozwiązań informatycznych są zróżnicowane, ale część z nich (niechęć osób decyzyjnych, niechęć podejmowania inwestycji, konieczność nauki, nawyki) wynika z braku świadomości potencjału rozwiązań informatycznych w obszarze obsługi prawnej.

Rozwiązania informatyczne zostały generalnie pozytywnie ocenione przez prawników. Dostrzegają oni ich użyteczność głównie w obszarach pośrednio związanych z właściwą obsługą prawną, tj. z działaniami organizacyjno-administracyjnymi, np. w zakresie ewidencjonowania czasu pracy i rozliczenia zlecenia.

**Prawnicy są zdania, że nowe technologie będą odgrywać coraz większą rolę w najbliższych latach, ale zastąpią ich jedynie w zakresie prostych rutynowych czynnościach, pozwalając im skupić się na innych zadaniach merytorycznych.** Większość prawników wykorzystuje już narzędzia informatyczne – najczęściej system informacji prawnej i narzędzie do ewidencji czasu pracy, czyli w zakresie zadań wskazywanych jako najbardziej uciążliwe.

## Komentarz ekspertów



**Tomasz Zalewski,**  
Prezes Fundacji LegalTech Polska

Raport pokazuje, że z jednej strony informatyzacja usług prawnych jest faktem, jednak wiele pozostaje obszarów do poprawy. Prawnicy chcą narzędzi, które pozwolą im zmienić sposób działania, jednak nie widzą rozwiązań w pełni odpowiadających na ich potrzeby. Mam nadzieję, że raport będzie stanowił źródło cennych informacji zarówno dla tych, którzy takie narzędzia tworzą, jak i dla samych prawników.

Prawnicy oczekują nowych technologii, wspierających ich pracę. Dlatego rozwijamy narzędzia oparte na rozwiązaniach chmurowych czy sztucznej inteligencji. Tak powstał m.in. Lex Cloud, pozwalający bezpiecznie wymieniać się dokumentami czy Lex Search – nowa wyszukiwarka LEXa, która bazuje na sztucznej inteligencji. Stawiamy na innowacje i niniejszy raport potwierdza, że to właściwy kierunek



**Włodzimierz Albin,**  
Prezes Wolters Kluwer Polska sp. z o.o.



**Michał Jaworski,**  
Członek Zarządu, Microsoft sp. z o.o.



**Renata Zalewska,**  
Radca Prawny, Microsoft sp. z o.o.

Raport przedstawia typowe cechy branży w przededniu gwałtownych i gruntownie zmieniających ją przekształceń. Dzisiaj to obraz rynku niezdecydowanego i bardzo rozproszonej oferty rozwiązań, ale także coraz lepiej sprecyzowanych oczekiwań i prawników przygotowanych do wykorzystywania IT.

Wyniki raportu wskazują, iż środowisko prawne jest otwarte na nowości technologiczne i doskonale rozumie, iż wykorzystanie chmurowych pakietów biurowych czy też sztucznej inteligencji może im zapewnić przewagę na konkurencyjnym rynku usług prawnych. Raport jest także wyraźnym sygnałem dla dostawców nowych technologii, aby upowszechniali wiedzę o funkcjonalnościach ich rozwiązań informatycznych, które mogą pomóc prawnikom działać wydajniej, a jednocześnie zapewnić zgodność z wymaganiami prawnymi i etycznymi.

