«У компании десятки миллионов потребителей в шестнадцати регионах»

15.03.2021 ИНТЕРВЬЮ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

Основная судебная нагрузка юристов «Т Плюс», составляющая более 29 тыс. дел в год, связана с дебиторской задолженностью в регионах присутствия компании. Этой работой заняты 108 юристов. Мы узнали, как в компании выстроена система взаимодействия между Москвой и регионами, кто следит за судебными тенденциями, каким должен быть объем юридических заключений, когда возникает потребность в привлечении внештатных юристов и будет ли

создано внутреннее адвокатское бюро.

— Как устроена структура юридической функции, и какова роль в ней претензионно-исковой работы?

— Правовая служба «Т Плюс» — это юридический ОЦО, включающий 45 подразделений.

Операционной деятельности как таковой в московском офисе совсем немного. Она сосредоточена в регионах. Взыскание дебиторской задолженности — одно из ключевых направлений работы наших региональных центров правового обеспечения. В каждом подразделении выделены управления или отдельные юристы по правовому обеспечению работы с дебиторской задолженностью.

Кроме того, коллеги поддерживают весь спектр вопросов, возникающих в деятельности компании, — как отраслевых энергетических (все, что касается деятельности гарантирующих поставщиков в электроэнергетике и единых теплоснабжающих организаций; именно таким статусом в большинстве случаев обладает «Т Плюс» в регионах), так и присущих работе любой организации (финансы, трудовое право, закупки, хозяйственные вопросы и т. п).

Мы оптимизировали процесс правовой экспертизы проектов сделок, и с 2014 г. этой работой во всех регионах присутствия занимаются два подразделения в Екатеринбурге и Саратове. В каждом трудится по 10 человек, они закрывают потребность в экспертизе всех договорных документов компании (около 90 тыс. в год).

В Нижнем Новгороде, где трудятся трое сотрудников, и Екатеринбурге, где трудятся пятеро сотрудников, созданы управления кассационной практики. Их основная задача — сопровождение всех без исключения арбитражных дел, поступающих на уровень кассационной инстанции (функционально эти подразделения подчинены Управлению развития правовых практик). Кроме того, они часто начинают отслеживать и сопровождать значимые дела, которые могут иметь системообразующий характер, уже на уровне первой инстанции. Также коллеги обобщают кассационную практику и готовят аналитические

материалы о судебной практике по тем или иным вопросам в разных округах, регулярно проводят обучение младших юристов, готовят ревью для бизнеса. Тем самым мы влияем на бизнес-процессы, чтобы предотвратить возможные ошибки в поведении компании в будущем.

— Как распределяется работа между московским аппаратом и регионами?

— Находящиеся в регионах юристы подают иски, участвуют в судебных разбирательствах, работают с исполнительными листами и процедурой банкротства. Это очень большой пласт деятельности, 108 судебных юристов и 45 коллег по работе с исполнительными документами из 450 заняты именно ею. 25 юристов задействованы в решении правовых вопросов с должниками-банкротами. Московский офис управляет системой юридической работы с дебиторской задолженностью, а региональные правовые подразделения ее реализуют.

— О каком количестве исков по дебиторской задолженности идет речь?

— Каждый год мы наращиваем масштаб судебной работы по взысканию дебиторской задолженности и в 2020 г. вплотную приблизились к отметке в 30 тыс. исков, предъявленных юридическим лицам на сумму более 21 млрд руб. (работой с физическими лицами в компании занимается сбытовое подразделение; юристы помогают с методологией и сложными вопросами). Для примера, в 2014 г. мы предъявили лишь чуть более 9 тыс. исков.

Столь серьезный прорыв в способности нести высокую нагрузку мы смогли обеспечить благодаря набору организационных и оптимизационных мероприятий, вершиной которых стало создание юридического ОЦО в 2017 г. с предметной специализацией юристов, занимающихся работой с задолженностью за энергоресурсы. Примечательно, что при таком росте количества судебных дел мы смогли снизить средний срок их рассмотрения со 165 календарных дней в 2015 г. до 114 в 2020 г. Ключевым драйвером нашего успеха послужили усилия московского офиса в детальной регламентации подходов к обеспечению качества исковых материалов и процессуального поведения, а также контроль над их

использованием.

— Обозначена ли какая-то минимальная, пороговая сумма, с учетом которой Вы приступаете к взысканию дебиторской задолженности силами юристов?

— Ранее с дебиторской задолженностью в размере менее 50 тыс. рублей мы в суды не обращались, считая такие действия нецелесообразными с экономической точки зрения. Однако позже пришли к выводу, что это неправильно в контексте выстраивания отношений с контрагентами. Иногда бывает важно отсудить и 2 тыс. рублей, чтобы в дальнейшем наши клиенты знали об исключительно строгом отношении компании к вопросу платежной дисциплины. Тем не менее есть разумные пределы, и бизнес-коллеги понимают, что наши возможности ограничены. Поэтому у внутренних заказчиков здравое отношение к решению о передаче юристу в работу даже незначительного долга: они знают своих клиентов и понимают, с кем стоит судиться за небольшую сумму, а с кем нет.

Крупные долги (от 50 тыс. руб. до десятков миллионов) компания взыскивает на постоянной основе. Здесь свободы усмотрения нет, таково правило. Раз в месяц менеджеры вручную на основании установленных критериев формируют план исковой работы и согласовывают его с юристами. Это скорее даже double check, который необходим для того, чтобы убедиться в отсутствии в плане каких-либо мелких ошибок. То есть юристы принимают в работу весь заказ, не отсеивая что-либо самостоятельно. В целом в компании в целом хорошо налажены процессы, внедрена и успешно применяется система досудебной работы с должниками, своевременно формируются и отправляются претензии. Уже много лет к юристам попадают только те вопросы, рассмотрение которых действительно требует правового сопровождения.

— Какие еще категории споров являются частыми в Вашей практике?

— Около 85 % споров так или иначе связано с энергоснабжением или взаимодействием между субъектами энергетики. У компании несколько миллионов потребителей — физических и юридических лиц. При таком масштабе неизбежна эскалация части

конфликтов в судебную плоскость (несмотря на то, что значительную часть вопросов бизнес-коллеги снимают на стадии регулярного взаимодействия с клиентами).

Немалая часть судебных исков, предъявляемых компании, связана с конфликтами, участником которых «Т Плюс» стала не в связи с заведомо некорректным поведением, а в силу изменившегося подхода судов к правоприменению (например, известные энергокомпаниям споры о порядке применения норматива на подогрев воды, о расчетах за сверх- нормативные потери тепловой энергии и др.).

Важное направление составляют споры, связанные с тарифообразованием, оспариванием тарифов или схем теплоснабжения. Мы участвуем в них в качестве третьего лица, но в большинстве случаев заинтересованы в том, чтобы они были разрешены в пользу регулятора.

Есть приличное количество споров с подрядчиками или ремонтными организациями. Здесь мы чаще выступаем в качестве истца с требованиями к нерадивым контрагентам. Этим занимаются либо юридические управления в наших региональных центрах, либо управления правового обеспечения энергоснабжения и операционной деятельности — в зависимости от того, в связи с чем возникает спор.

Примерно 15 % споров являются типичными для любой компании.

Я говорю как о наших исках, так и об исках, предъявляемых «Т Плюс», которых ежегодно возникает в среднем около 2,5 тыс. Важно отметить, что мы уже не один год полностью или частично отбиваемся более чем от половины входящих исков. Всего за семь лет серьезных наблюдений с 2014 по 2020 г. юридическая служба сохранила компании 13,8 млрд руб., на взыскание которых претендовали наши оппоненты по входящим искам. Общая результативность по минимизации возможного ущерба за этот период составила 49,5 %. Таким образом, юристы «Т Плюс» отстояли в суде не только позицию по половине входящих исков, но и почти отбились от половины совокупной суммы требований по ним. Это

свидетельствует не только об успехах юристов, но и о корректном бизнес-поведении компании в большей части конфликтных ситуаций.

— Кто сопровождает наиболее сложные и важные для компании споры?

— О таких спорах юристы из регионов должны информировать сотрудников центрального аппарата. У нас есть специальный чек-лист. Например, если спор касается суммы свыше 300 млн рублей, связан с антимонопольным законодательством либо носит практикообразующий для энергетики характер, то о нем обязательно уведомляют коллег из Москвы. Скорее всего юристы на местах продолжат вести такое дело самостоятельно, но юристы центрального офиса будут согласовывать стратегию и тактику ведения дела, основную часть документов, раскрывающих позицию компании по делу.

К компетенции центрального офиса относятся и дела, которые касаются компании в целом, споры, вытекающие из корпоративных отношений, и некоторые другие. Юристы региональных подразделений сразу передают их для работы в центральный офис. Но таких дел немного, от трех до пяти в год.

Все дела, которые находятся в зоне видимости юристов центрального офиса, образуют так называемый реестр судебных дел Топ-100. Там есть как отдельные дела, так и группы дел, формирующие единую картину, поэтому мы рассматриваем их как общий проект. На данный момент в этом реестре у нас 94 дела, так что цифра 100 в названии реестра, хотя и является условной, на самом деле приближена к действительности.

— Какую примерно судебную нагрузку в год имеют юристы Вашей компании?

— В общей сложности 32–33 тыс. дел, из них 27–28 тыс. приходится на взыскание дебиторской задолженности (в 2020 г. было 29,6 тыс. исков). Я говорю только о юридических лицах, потому что, повторюсь, взысканием задолженности с физических лиц занимаются сбытовые подразделения (это, в основном, потоковые заявления о выдаче судебных приказов; юристы здесь помогают с типовыми формами и методологией).

В среднем на одного судебного юриста по итогам 2020 г. приходится 249 исков в год. Всего за семь лет работы юридическая служба за счет организационных, методологических обучающих мероприятий нарастила эффективность в этом направлении на 407 %: с 49 исков на одного юриста в 2014 г. до 249 в 2020 г. И это без потери качества и эффективности.

— Что позволило Вам справиться с возросшей нагрузкой?

— Назову основные факторы, позволившие нам справиться с возросшей нагрузкой. Первый фактор — это систематизация работы. Мы постоянно совершенствуем систему исковой работы с долгами за энергоресурсы — подходы, типовые документы, стандарты процессуального поведения, реализуем систему внутреннего обучения судебных юристов, что позволило, например, больше судебных дел проводить в формате приказного и упрощенного производства, снизить количество отложенных судебных разбирательств в исковом производстве.

Второй фактор — создание центра по подготовке судебных приказов. Мы запустили такой центр в тестовом режиме в июле 2020 г. в Оренбурге, к концу года он уже готовил судебные приказы для Кирова, Саранска, Пензы, Саратова, Самары, Оренбурга. За счет унификации, стандартизации и централизации работы с судебными приказами мы смогли охватить больший объем работы при неизменной численности. Плановая дата подключения остальных регионов — 1 марта 2021 г.

Третьим фактором является активное применение инструмента онлайн-заседаний по судебным делам. Мы приняли активное участие в формировании практики судебных онлайн-

заседаний. Среди пилотных площадок были Республика Чувашия, Кировская и Свердловская области (сейчас — повсеместно). Юристы «Т Плюс» одними из первых стали участвовать в онлайн-заседаниях и активно применять эту опцию в целях наиболее эффективного использования времени.

— По каким делам Вы привлекаете внешних юридических консультантов и как выстраиваете работу с ними?

— У нас есть отобранный с использованием процедуры закупки пул консультантов. В него входит 17 компаний. Ко всем участникам предъявляются достаточно серьезные требования относительно опыта сопровождения крупных дел или дел с участием, например, компаний из списка Forbes.

Внешних консультантов мы привлекаем довольно редко, в основном по делам, требующим узкой специализации, в случаях, когда компании нецелесообразно постоянно содержать в штате сильного профильного специалиста. Также мы привлекаем консультантов по нетипичным спорам, с которыми компания сталкивается впервые и которые могут существенно повлиять на наше окружение или привести к взысканию значительной суммы.

Кончено, нам, как и любой другой компании, удобнее передать незнакомый кейс консультантам, с тем чтобы они разобрались с ним, но с учетом текущих требований к экономии это часто становится непозволительной роскошью. Взаимодействие с консультантом мы, как правило, выстраиваем на партнерской основе, то есть с нашей стороны есть квалифицированный заказчик и помощник по документальному наполнению проекта, а вся профессиональная юридическая часть остается за консультантом. Но, разумеется, практически в любом деле мы имеем возможность повлиять на качество юридической позиции, изменить процессуальные документы. В некоторых случаях к согласованию тактики и стратегии по проекту подключаются наши внутренние заказчики, если это способствует более качественному информационному наполнению дела. В рамках таких историй внутренний заказчик может по ходу дела вносить собственные идеи,

предлагать те или иные позиции, корректировки к документам, то есть действовать как полноценный член проектной команды.

Вместе с тем у нас, без преувеличения, довольно сильная собственная юридическая команда, позволяющая профессионально закрывать подавляющее большинство юридических вопросов. Поэтому наша практика привлечения внешних консультантов необширна.

— Какими инструментами для автоматизации судебной работы Вы пользуетесь?

— У нас внедрена и доработана в соответствии с нашими требованиями система CasePro. Несколько лет назад мы стали одними из первых крупных заказчиков данной системы. Ее использование позволяет наладить учет судебных дел, автоматизировать процесс информирования о ходе их рассмотрения, сформировать управленческую отчетность.

На подходе к постоянной эксплуатации система, действующая на стыке работы сбытового подразделения и юристов, позволяющая информатизировать и упростить значительную часть претензионно-исковой работы. Она прочно «склеена» с биллинговой системой и сейчас находится на стадии промышленных испытаний в компании. Юридическую часть администрировала группа юристов, досконально разбирающихся во всех нюансах претензионно-исковой работы с задолженностью за энергоресурсы. Использование программы позволит автоматически формировать претензии, иски, расчеты, отчеты о ходе работы с дебиторской задолженностью, контролировать платежи по исполнительным листам, а самое главное, сделает взаимодействие бизнеса и юристов еще более результативным и позволит отслеживать эффективность правовой работы по нескольким новым направлениям.

Есть и собственные инструменты для упрощения работы юристов. Например, у нас разработаны и внедрены макросы, которые позволяют проверять правильность внесения учетной информации в CasePro (лишь в какой-то незначительной части эти сведения

подтягиваются из КАДа и в значительной степени вносится вручную). Другие макросы настроены на формирование судебных приказов, перенос материалов из различных документов в стандартные формы исковых заявлений и т. п.

— Как у Вас проводится оценка претензионно-исковой работы?

— У нас существует формализованный список измеряемых критериев, на основе которого мы составляем ежемесячный рейтинг региональных правовых подразделений. Большинство этих критериев связано именно с претензионно-исковой работой, поскольку ее эффективность непосредственно влияет на финансовое положение компании. Это эффективность получения денег по исполнительным листам, работа по сокращению сроков рассмотрения судебных дел, получения исполнительных листов, по качеству подготовки экспертных заключений по вопросам, связанным с основной деятельностью компании, и многое другое (всего более 20 показателей). Такой рейтинг серьезно мотивирует юристов, создает соревновательный эффект — все стремятся к тому, чтобы занять лидирующую позицию в рейтинге, даже несмотря на то, что это ни- как не сказывается на заработной плате (например, на системе премирования). Просто возникает дух здорового соперничества.

— Связаны ли у Вас KPI юристов с судебной работой?

— До недавнего времени в KPI юристов управленческого уровня одним из важных был процентный показатель сбора по исполнительным листам. Однако некоторое время назад мы начали использовать более крупные показатели, например так называемую собираемость на рынках энергоснабжения. Каждый сотрудник вносит в достижение этого показателя свой вклад посредством имеющихся у него инструментов.

Из специфических судебных показателей мы оставили на верхнем уровне только процент, на который должны снизить потенциальные риски от поданных против компании исков. У юристов среднего звена есть индивидуализированные показатели, например скорость

получения исполнительных листов, процент получения денежных средств по ним. Они рассчитываются ежеквартально, к ним привязана квартальная премия.

— Предусмотрено ли у Вас юридическое обучение для бизнес-подразделений?

— В 70 % случаев юристы обучают юристов, а в 30 % случаев работают с сотрудниками внутренних подразделений. Частично такое обучение связано с судебной работой. Например, если существенно меняется судебная практика и это влечет за собой кардинальные изменения в бизнес-подходах, юристы собирают сотрудников бизнес-подразделений и рассказывают, как с этим жить. Такой работой занимаются коллеги из управления кассационной практики.

— Какие еще ресурсы Вы используете для распространения правовой информации внутри компании?

— С 2012 г. у нас есть юридический портал. Здесь мы делимся новостями: рассказываем о победах в судах и других достижениях юристов. При этом мы пытаемся «подсвечивать» именно успехи, о неудачах и так все узнают достаточно быстро. Там же есть форум, где коллеги общаются по важным рабочим вопросам, обмениваются опытом, советуют- ся друг с другом. Кроме того, мы публикуем аналитические материалы, обзоры судебной практики, чек-листы, статистику нашей работы. Важная часть портала — справочник, позволяющий получить сведения о любом юристе, включая его фото и биографию. Доступ к порталу имеют как юристы, так и представители бизнеса. В 2020 г. портал был кардинально переработан, стал более удобным и информативным, визуально более современным.

— Какие навыки важны для судебных юристов?

— Уверен, что для любого юриста важно умение кратко излагать свои мысли как письменно, так и устно, без утраты содержания, смысла и доступности для восприятия. В современном мире текст правового заключения для бизнес-подразделения или иска в суд не может занимать 15 страниц, к тому же написанных вычурным юридическим языком. Такой

документ попросту никто не станет читать. Неприемлемо тратить время на 15 страниц текста, для передачи смысла которого достаточно всего пары листов. Практически любую, даже самую сложную ситуацию можно изложить на нескольких страни- цах, а еще лучше — на одной. Коллеги знают, что я очень серьезно отношусь к краткости и простоте изложения юридических текстов, но порой продолжают тратить недопустимое количество времени на написание пространных опусов.

Разумеется, любой человек в состоянии научить- ся краткому, лаконичному изложению с помощью книг, самостоятельно. Но мы договорились с юристами московского офиса создать хороший обучающий курс по этой теме и в 2021 г. сделаем его обязательным для всех сотрудников юридической службы «Т Плюс». Пока же мы работаем над системой формальных требований к юридическим текстам, а в отношении важных документов применяем простые правила: проводим кросс-проверки их содержания и пользуемся простыми приемами для подтверждения доступности восприятия, например даем прочитать документ по сложному вопросу коллеге, который никак с этим не связан, и просим подтвердить, что ему все понятно из данного текста. Для этого у нас заготовлен набор проверочных вопросов. Судебные документы по делам из Топ-100 обычно просматривают непосредственный исполнитель, его руководитель и юрист из центрального офиса. Увы, ввести такое правило в отношении всех дел — задача для нас неподъемная, так как и документов, и дел слишком много.

— Какие лайфхаки или ноу хау Вы используете в судебной работе?

— По всем крупным и важным делам мы проводим репетиции судебных заседаний, в том числе совместно с нашими бизнес-заказчиками. В разыгрываемом кейсе есть и «процессуальные оппоненты», и «судьи». Это представляется крайне полезным, так как порой открывает весьма неожиданные моменты в качестве правовой позиции и позволяет исправить ее недостатки, прежде чем их обнаружат в судебном заседании.

— Планируете ли Вы что-либо менять в структуре правовой функции или в системе

претензионно-исковой работы в ближайшее время?

— Раньше у меня была мечта создать внутри юридической службы подразделение из двух-трех очень сильных судебных юристов, которые могли бы браться за любое нетипичное дело и доводить его до успешного завершения, вести Топ-5 интересных и важных дел. То есть я хотел создать что-то вроде внутреннего адвокатского бюро. Потенциально это могло бы существенно сократить наши расходы на внешних консультантов. Но идея споткнулась о вполне предсказуемые препятствия: в юридических фирмах есть специализация и практики, кто-то занимается банкротством, кто-то налогами... В рамках каждой практики специалисты нарабатывают эксклюзивный опыт, и маловероятно, что дела будут передаваться из практики в практику. А самое главное, карьерная лестница в юридических фирмах вполне прозрачна, и юристы практически всегда хотят стать партнерами. Там есть своя иерархическая система: сегодня ты помощник юриста, завтра — выдающийся юрист, послезавтра станешь партнером — человеком, который находит клиентов для компании. В моей конструкции подобная «лестница» не вырисовывалась. Найти выдающихся юристов, которые согласились бы потратить несколько десятков лет жизни на то, чтобы просто за зарплату или даже за бонус выигрывать какие-то нетипичные споры, оказалось маловероятным. Специализация и отсутствие карьерной перспективы делают первоначальную идею сложно реализуемой, поэтому я был вынужден пока отказаться от нее, но все-таки продолжаю размышлять над перспективой ее превращения в реально действующий инструмент.

Владимир Уткин
Директор по правовым вопросам, "Т Плюс"

ИНТЕРВЬЮ | ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА | ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ