

Оценка эффективности юридической функции и использование данных бенчмаркинга

10.03.2015

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

В последние годы перед бизнесом особенно остро встает вопрос оценки эффективности и оптимизации внутренних подразделений (функций) как на уровне холдинговых компаний, так и на уровне группы компаний. Это касается, в том числе, и юридических департаментов российских компаний. Причиной является как сложная финансовая ситуация на мировых рынках (включая Россию), так и повышающиеся требования бизнеса в лице акционеров и высшего менеджмента компаний к работе корпоративных юристов.

В большинстве случаев оценку эффективности юридического департамента инициируют акционеры или владельцы бизнеса, которые играют активную роль в оперативном управлении, или директора (генеральные, по стратегии, финансовые) компаний. В последнее время руководители юридических департаментов также проявляют заинтересованность в отношении оценки эффективности своих департаментов, проводя ее самостоятельно или с привлечением внешнего консультанта. Основные цели такого мероприятия заключается в изучении оптимальности численности работников, структуры юридического департамента и затрат на юридическую функцию, эффективности управления юридическими рисками, а также сравнения деятельности своего департамента с деятельностью юридических департаментов других участников рынка. В этой статье рассматриваются основные методы и подходы к оценке эффективности, а также

необходимые для этого источники информации.

Какой юридический департамент можно считать эффективным

Дать детальное определение эффективного юридического департамента достаточно сложно. Далее приведен перечень критериев, которые, на наш взгляд, определяют эффективность юридического департамента в большей степени, нежели другие:

Деятельность департамента обеспечивает высокий уровень удовлетворенности бизнес-подразделений компании, соответствует стратегическим целям компании;

значимая роль департамента и его руководителя позволяет учесть мнения юристов при решении ключевых бизнес-задач;

департамент адаптирует систему управления юридическими рисками с учетом интенсивных изменений в сфере деятельности компании и ее правового регулирования, а также обеспечивает минимальное количество юридических вопросов, требующих безотлагательного решения;

юридические процессы максимально стандартизированы и оптимизированы, в частности с использованием современных технологий;

количество внутренних ресурсов департамента является оптимальным для решения поставленных задач;

департамент планирует расходование средств и осуществляет жесткий контроль.

Основные направления оценки эффективности юридического департамента

Оценка численности

При оценке эффективности юридического департамента компании вопрос оптимальной

численности его работников является одним из ключевых. Особенно остро он стоит в сложные экономические периоды, когда руководство компании принимает решение об оптимизации численности персонала, включая работников юридического департамента.

При оценке численности юридического департамента компании, как правило, проводится сравнение с соответствующими данными других компаний той же отрасли или прочих сопоставимых организаций. Сравнительный метод оценки эффективности часто дает руководителю юридического департамента повод для размышлений о корректировке структуры вверенного ему подразделения. Однако использования только этого метода недостаточно, поскольку не позволяет объективно проанализировать оптимальность численности юристов.

Дело в том, что организационная структура компаний (даже осуществляющих деятельность в одной отрасли) может существенно различаться. Сравнение численности их юридических департаментов без учета особенностей организационной структуры не является корректным. Например, если юридическая функция децентрализована, то ее работники могут формально входить в состав неюридических структурных подразделений и не учитываться компанией для целей указания численности своего юридического департамента. Можно привести и противоположный пример. В структуру юридического департамента некоторых компаний включены околоюридические функции (например, раскрытие информации, взаимодействие с инвесторами и акционерами, работа с инсайдерской информацией). За счет их работников численность персонала юридического департамента увеличивается.

Кроме того, численность юридического департамента компании зависит:

- от объема работ, передаваемых юридическим департаментом внешним юридическим консультантам;
- количества компаний, сопровождаемых юристами организации (например, юристы

компании могут одновременно сопровождать деятельность ее дочерних обществ), и времени, затрачиваемого на такое сопровождение;

стратегии развития компании.

Оценка организационной структуры юридического департамента

Существует множество подходов к структурированию юридической функции в компании и группе компаний. В качестве основных способов структурирования юридической функции целесообразно выделить использование следующих моделей:

централизованной, когда основная часть юридических процессов и юридического персонала сосредоточена в головном офисе и подотчетна руководителю юридического департамента;

децентрализованной, когда юридические процессы и юридический персонал распределены по операционным подразделениям, дочерним обществам и т. д. При этом они напрямую подотчетны руководителям соответствующих подразделений / обществ и взаимосвязаны с юридическим департаментом головного офиса путем направления отчетности;

частично децентрализованную, когда юридические процессы и юридический персонал распределены по операционным подразделениям, дочерним обществам и т. д.

При этом они напрямую подотчетны руководителю юридического департамента.

Исходя из опыта взаимодействия с юридическими департаментами российских и иностранных компаний, можно сделать вывод об отсутствии единого, универсального для всех компаний решения в отношении выбора организационной структуры для эффективного юридического департамента. Однако в большинстве случаев наиболее оптимальной, особенно для крупных холдинговых компаний, является частично

децентрализованная структура.

При оценке эффективности выбранной модели структурирования юридической функции необходимо учитывать, в частности, общую стратегию компании (в том числе распределение потребностей в юридических ресурсах в подразделениях, где принимаются ключевые коммерческие решения), функции корпоративного центра и его взаимосвязи с бизнес-подразделениями, а также фактическое выполнение юристами неюридических функций и дублирование юридических функций.

На практике дублирование может происходить внутри юридического департамента на уровне корпоративного центра или головного офиса, в юридическом департаменте головного офиса и юридических департаментах дочерних обществ и обособленных подразделений, в юридических департаментах и бизнес-подразделениях и внутри юридических департаментов на уровне самих дочерних обществ и обособленных подразделений. Определенными юридическими вопросами порой занимаются непрофильные бизнес-подразделения, где сотрудники с юридическим образованием трудятся на неюридических должностях (например, специалистов).

В ряде случаев это приводит к дублированию функций, негативно сказывается на эффективности процессов, ослабляет контроль качества юридического сопровождения со стороны руководства юридического департамента, что, в свою очередь, влечет за собой риск ошибочного принятия бизнес-решения (в частности, критически важного).

Оценка эффективности юридических процессов

В рамках оценки эффективности юридического департамента оценивается эффективность основных юридических процессов (например, договорно-правовой и претензионно-исковой работы; разработки, правовой экспертизы и согласования локальных нормативных актов; правового сопровождения трудовых правоотношений). Анализ таких процессов проводится для повышения качества, оптимизации и сокращения сроков

осуществления, создания или углубления собственной экспертизы (выделения специализаций), а также корректировки объема работ, передаваемых внешним консультантам.

Оценка взаимодействия юридического департамента с бизнес-подразделениями

В последнее время ресурсы, выделяемые на функционирование юридических департаментов компаний, становятся ограниченными (компании стараются экономить средства на поддержание внутренних функций и подразделений, предпочитая инвестировать только в стратегические проекты и решение самых насущных проблем).

Перед руководителями юридических департаментов особенно остро стоят вопросы определения приоритетных направлений работы, распределения внутренних ресурсов, выделения специализаций, распределения бюджета юридического департамента и т. п.

Эффективный юридический департамент — это структурное подразделение компании, которое в первую очередь отвечает потребностям (призвано удовлетворять потребности?) бизнеса и организации в целом. Одним из параметров оценки соответствия юридического департамента является наличие стратегического плана и его согласованность с руководителями бизнес-подразделений компании. Стратегический план юридического департамента необходимо разрабатывать с учетом принятых в компании (или группе, в которую входит компания) общей бизнес-стратегии и бизнес-модели, подходов к управлению рисками и корпоративному управлению. При этом также оценивается эффективность взаимодействия юридического департамента с бизнес-подразделениями (отчетность, проведение оценки деятельности юристов бизнес-подразделений и т. д.).

Оценка расходов юридического департамента

В рамках оценки расходов юридического департамента анализируются внутренние и внешние затраты. К числу внутренних в первую очередь относится заработная плата работников департамента, к числу внешних — расходы на внешних консультантов. Для

проведения такой оценки необходимо использовать, в частности, результаты бенчмаркинга (т. е. сравнивать расходы компании с соответствующими расходами других компаний). Для оценки системы вознаграждения в состав команды внешнего консультанта, как правило, включают консультантов (консультанта?) по управлению персоналом.

Результаты реализации мер по повышению эффективности юридической функции

По нашему опыту, в результате реализации мер по повышению эффективности юридических департаментов удастся:

- | оптимизировать численность и структуру юридического департамента;
- | откорректировать систему вознаграждения;
- | централизовать юридические процессы, с тем чтобы представители бизнес-подразделений могли «заказывать» в юридическом департаменте любой набор юридических услуг по проектам;
- | унифицировать подходы и стандарты в правовом обеспечении деятельности компании, в том числе в подготовке документации, вопросах найма персонала;
- | повысить эффективность юридических процессов за счет устранения дублирования функций и автоматизации процессов с использованием современных технологий;
- | обеспечить единый контроль над юридическими рисками компании и организовать централизованный мониторинг качества реализации юридических процессов;
- | повысить эффективность взаимодействия юридического департамента с бизнес-подразделениями (в том числе, оперативность решения отдельных критически важных вопросов, клиентоориентированность юристов);
- | усилить методологическую поддержку, в том числе формирование общего

информационного пространства, облегчающего обмен знаниями, и библиотеки знаний, внедрение или усиление отдельных специализаций.

Использование результатов бенчмаркинга юридических департаментов

Одним из основных методов оценки эффективности юридического департамента (особенно численности персонала и затрат) является сравнение его показателей с показателями юридических департаментов других присутствующих на рынке компаний. При этом в настоящее время источники информации о функционировании юридических департаментов (профессиональных конференций, статей) очень мало, а имеющиеся данные весьма фрагментарны.

В связи с этим у юридической фирмы PwC Legal возникла идея бенчмаркинга юридической функции — исследования юридических департаментов российских компаний, проводимого юристами в отношении юристов и преимущественно для юристов. Сама идея бенчмаркинга как процесса анализа информации и поиска лучшей практики не является новой, однако в отличие от западных стран в России проекты бенчмаркинга именно юридической функции не распространены. Согласно позиции некоторых юристов юридическую функцию вообще нельзя каким-либо образом оцифровать и измерить, но, как сказал Билл Хьюлетт, сооснователь HP, нельзя управлять тем, что невозможно измерить, но всего, что измеримо, можно достичь. Современные реалии, необходимость постоянного повышения эффективности, проведения оптимизации повышает потребность юристов в информации о передовых практиках на рынке.

Ключевые вопросы исследования

В рамках предлагаемого исследования анализируются следующие категории вопросов:

общая информация о компании. Для корректного сопоставления показателей юридических департаментов различных компаний необходимо учитывать данные самих

компаний и групп компаний, в которые они входят (в частности, отрасль, объем выручки, размер активов, структуру собственности, количество работников, количество обособленных подразделений и дочерних обществ в России и иностранных юрисдикциях);

структура и роль юридической функции. Как уже было указано, для сопоставления ряда показателей юридического департамента (например, численности, уровня загруженности юристов, расходов) необходимо учитывать структуру и роль юридической функции. В частности, в рамках исследования анализируется степень централизации функции, осуществляемые процессы, роль руководителя юридического департамента (его подотчетность и членство в органах управления), а также вопросы взаимодействия юридического департамента с бизнес-подразделениями (стратегическое планирование, система отчетности, участие в рабочих группах);

численность, уровень загруженности и система мотивации юристов. Вопрос обеспеченности юридического департамента внутренними ресурсами является одним из наиболее критичных для управления юридическими рисками компании. В рамках исследования количество юристов будет анализироваться по территориальному признаку (головной офис, обособленные подразделения, дочерние компании), а также по признаку специализации. Кроме того, в исследование включены вопросы о загруженности юристов (ежедневная нагрузка, наличие системы детализированного учета рабочего времени, сопровождение деятельности дочерних обществ и т. д.) и системе их мотивации (наличие стратегии удержания персонала, программ развития, системы КПЭ);

бюджет юридического департамента. Одним из важнейших при анализе эффективности

юридического департамента является вопрос соответствия бюджета и затрат юридического департамента компании рыночной практике. В исследование включены вопросы о размере и составных частях бюджета, а также о порядке взаимодействия с

внешними консультантами (объем вопросов, передаваемых консультантам, критерии их отбора и договоренности о стоимости их услуг).

Преимущества участия в исследовании и использования его результатов

Использование руководителями юридических департаментов результатов исследования создает определенные преимущества:

- | позволяет получить информацию об опыте структурирования, формирования численности и бюджета, а также управления юридическими департаментами других компаний отрасли;
- | помогает в оценке эффективности юридического департамента (т. е. является тем самым источником информации, которого так не хватает в настоящее время для детализированной оценки эффективности юридических департаментов);
- | является источником идей для дальнейшего повышения эффективности юридического департамента (сравнение — большая движущая сила, результаты бенчмаркинга могут дать почву для размышлений об адаптации опыта коллег или породить идеи о способах повышения эффективности в конкретной компании);
- | позволяет говорить с бизнес-лидерами на одном языке и при необходимости приводить
- | весомые аргументы о назревших переменах в организации работы юридического департамента (бизнес-лидеры становятся более восприимчивыми к языку цифр и ссылкам на передовые практики).

Результаты и полезность (объективность) бенчмаркинга напрямую зависят от участия в нем как можно большего количества юридических департаментов и их открытости при предоставлении информации. Мы надеемся, что идея проведения такого исследования найдет положительный отклик среди руководителей юридических департаментов

российских компаний.

Постоянное самосовершенствование позволит сформировать эффективный юридический департамент, деятельность которого будет соответствовать стратегическим целям компании, обеспечит высокий уровень удовлетворенности бизнеса.



**Виктория
Арутюнян**

руководитель практики консультационных услуг в области
управления юридической и комплаенс-функциями PwC Legal

СТАТЬИ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ