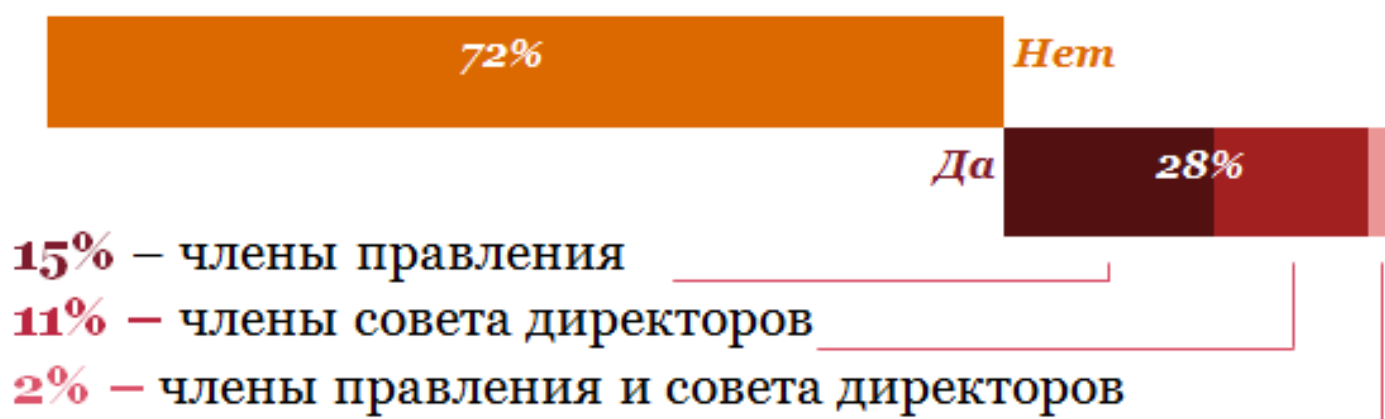


Бенчмаркинг юридической функции – 2015: краткие результаты исследования

07.07.2015

СТАТЬИ



В последнее время мы наблюдаем множество публикаций и рейтингов в отношении внешних консультантов и их работы на рынке юридических услуг. При этом работа внутренних юридических служб компаний обсуждается гораздо менее подробно. Даже если отдельные руководители юридических департаментов очень известны и уважаемы на рынке, практически никакой детальной информации про деятельность самих департаментов в публичном доступе нет.

В 2015 году юридическая фирма PwC Legal впервые провела исследование «Бенчмаркинг юридической функции – 2015» (далее – Исследование). Исследование юридических департаментов российских компаний из различных отраслей проводилось с февраля по май

2015 года с целью систематизации информации об их деятельности в период с 1 января по 31 декабря 2014 года. В Исследовании приняло участие около 60 компаний из 17 секторов экономики с объемом выручки от 600 тысяч до 32 миллиардов долларов США и размером активов от 4,5 миллионов до 24 миллиардов долларов США. Исследование проводилось при поддержке журнала Legal Insight и конкурса «Лучшие юридические департаменты России – 2015». Для удобства участников и сокращения сроков предоставления данных для участия в конкурсе и Исследовании наряду с самостоятельными анкетами, предназначенными для этих мероприятий, нами была специально разработана единая совместная анкета. Ее заполнило большинство участников Исследования. Существенное внимание было уделено вопросам конфиденциальности предоставляемой участниками Исследования информации, с участниками были заключены соглашения о конфиденциальности.

В рамках Исследования были проанализированы параметры, непосредственно влияющие на эффективность юридических департаментов, в том числе:

- | структура и роль департамента и его руководителя;
- | численность и уровень загрузки юристов;
- | бюджет юридического департамента и порядок привлечения внешних консультантов.

В большинстве случаев по каждому из указанных вопросов были приведены данные по следующим категориям: отрасль, объем выручки и размер активов компании, форма собственности компании, структура юридического департамента, количество юристов в департаменте. При предоставлении данных по отдельным вопросам дополнительно учитывались и другие категории. Например, при рассмотрении вопроса о загруженности юристов учитывались также количество сопровождаемых юристами дочерних и зависимых обществ и обособленных подразделений и процентный показатель времени, затрачиваемого на такое сопровождение. Далее приведены краткие результаты Исследования.

Роль юридического департамента и его руководителя

Существенные изменения законодательства и правоприменительной практики, а также санкции против России, безусловно, привели к росту числа и степени важности юридических вопросов, решаемых департаментом. Однако с усилением роли юридической функции растут также и требования акционеров и руководителей бизнес-подразделений компании к корпоративным юристам. Ни для кого не секрет, что в настоящее время руководитель юридического департамента помимо исключительно юридического функционала выполняет ряд важных управленческих функций. Руководитель юридического департамента компании все чаще выступает в качестве бизнес-партнера, имеет четкое представление о структуре и функционировании бизнес-подразделений, стратегии развития компании, тесно взаимодействует с руководителями бизнес-подразделений и наряду с выполнением повседневных задач участвует в разработке стратегии развития юридического департамента и компании в целом.

В 70% компаний-респондентов руководитель юридического департамента подчиняется непосредственно генеральному директору компании. В 30% случаев руководитель юридического департамента подчинен иному должностному лицу. Как правило, таким лицом является заместитель генерального директора, председатель совета директоров, финансовый директор, административный директор или руководитель юридического

департамента региона. У 64% респондентов руководитель юридического департамента также занимает должность заместителя генерального директора.

В рамках Исследования рассматривается вопрос вхождения руководителя юридического департамента в состав органов управления компании. Результаты показали, что в России лишь 28% руководителей являются членами правления или совета директоров компании (рис. 1). Как показывает статистика ряда иностранных юрисдикций, руководитель юридического департамента более чем в 40% случаев входит в состав органов управления компании, что, несомненно, указывает на ключевую роль руководителей юридических департаментов в деятельности иностранных компаний.

Рис. 1. Ответы респондентов на вопрос «Входит ли руководитель юридического департамента в состав органов управления компании?», % от общего числа опрошенных

Помимо осуществления юридических полномочий и вхождения в состав органов управления компании руководители юридических департаментов на практике исполняют и другие, неюридические управленческие полномочия. В частности, они входят в состав рабочих и проектных групп компании, комитеты (управленческие, операционные, комплаенс-, по развитию, управлению рисками, по кадровой и социальной политике, аттестационные комиссии), а в некоторых случаях возглавляют их. Они также могут возглавлять направления GR и управления собственностью (имущества) компаний, имеют право подписи документов (договоров, доверенностей, актов). В дочерних компаниях холдингов на руководителей юридических департаментов часто возлагают функцию контроля над исполнением распоряжений головной компании холдинга. Согласно результатам Исследования 25% респондентов указали, что руководитель юридического департамента выполняет такие неюридические полномочия.

Одна из основных задач, стоящих перед руководителями юридических департаментов, – построение эффективного взаимодействия юристов и бизнес-подразделений компании.

Абсолютное большинство респондентов отметило свою интегрированность в бизнес компании. При этом около половины респондентов (45%) имеет утвержденный стратегический план департамента, разрабатываемый с учетом принятой в компании общей бизнес-стратегии и бизнес-модели, используемых подходов к управлению рисками и корпоративному управлению.

Одним из ключевых параметров при оценке эффективности юридического департамента является степень его взаимодействия с бизнес-подразделениями. Помимо таких распространенных способов взаимодействия, как утверждение и согласование с бизнес-подразделениями или руководством компании стратегического плана юридического департамента, проведение встреч юристов и представителей бизнес-подразделений и направление юристами отчетов о результатах работы юридического департамента, нами были подробно рассмотрены и иные способы взаимодействия юристов с бизнесом:

- участие юристов в различных проектных и рабочих группах, организуемых бизнес-подразделениями компании;

- назначение юристов-кураторов, ответственных за взаимодействие юридического департамента с определенными бизнес-подразделениями;

- выделение юристов специально для поддержки стратегических проектов компании (на которые затрачивается от 80 до 100% времени назначенных юристов);

- систематическое проведение юристами тренингов по юридическим вопросам для представителей бизнес-подразделений;

- организация внутренней оценки деятельности юридического департамента представителями бизнес-подразделений;

- отчетность о результатах работы юридического департамента и предпринятых действиях (внесенных изменениях) по результатам внутренней оценки, проведенной бизнес-

подразделениями.

Большая часть респондентов (98%) отмечает участие юристов в проектных группах, 66% – проведение тренингов по юридическим аспектам деятельности компании для бизнес-подразделений, 58% – проведение внутренней оценки деятельности юридического департамента бизнес-подразделениями.

Повышение эффективности юридической функции

Также одной из ключевых задач, стоящих перед руководителями юридических департаментов, является повышение эффективности юридической функции. Согласно результатам Исследования, наиболее распространенными способами повышения эффективности, использованными респондентами в 2014 году, являются:

жесткий контроль над внутренним расходованием средств, например система контроля и планирования бюджета (81% респондентов);

использование современных технологий, например, для стандартизации рутинной и технической работы, создания единых информационных площадок, оптимизации процессов получения, обработки и хранения документов, автоматизации учета задач, судебных дел, проектной работы (73% респондентов).

Широкое использование одновременно этих двух способов подтверждает, что руководители юридических департаментов не идут по «простому» пути прямого сокращения расходов, а кардинально совершенствуют работу департамента, что способствует повышению его клиентоориентированности и сокращению численности и расходов в долгосрочной перспективе.

По данным Исследования, наименее распространенными способами повышения эффективности, использованными респондентами в 2014 году стали:

выбор в пользу небольших юридических фирм – внешних консультантов (11% респондентов);

сокращение общего количества привлекаемых внешних юридических консультантов (15% респондентов).

Возможно, в некоторых случаях эти способы недооценены руководителями юридических департаментов. Например, сокращение количества консультантов и формирование панелей юридических консультантов на практике не только сокращает расходы на услуги консультантов (консультанты панели готовы предоставлять существенные скидки и даже небольшие бесплатные консультации), но и повышает качество оказываемых услуг (с увеличением количества запросов от одного клиента консультант глубоко погружается в специфику деятельности компании и предоставляет более бизнес-ориентированные консультации).

Структура юридического департамента

Как уже было указано, на практике существует множество подходов к структурированию юридической функции в компании и группе компаний. В качестве основных способов структурирования юридической функции мы выделяли три модели: централизованную, децентрализованную и частично децентрализованную^[1]. Единого универсального для всех компаний решения в отношении выбора организационной структуры для эффективного юридического департамента нет, но определенные закономерности по результатам Исследования были выявлены. Абсолютное большинство респондентов указало, что их юридическая функция централизована полностью либо частично (рис. 2).

Рис. 2. Ответы респондентов на вопрос «Какова структура...», % от общего числа опрошенных

На практике часто возникает вопрос о включении в состав юридического департамента

функций, которые не являются юридическими, но тесно связаны с юридической функцией (например, комплаенс, налогообложение, корпоративная безопасность, GR и пр.). В частности, по результатам Исследования, функция комплаенс у 61% респондентов находится в административном и/или функциональном подчинении юридического департамента и только в 26% – является самостоятельной.

Численность юридического департамента

Значительная часть Исследования посвящена вопросам численности юридического департамента. В его рамках анализировались численность юристов головных офисов и обособленных подразделений компаний-участников, а также их дочерних и зависимых обществ в зависимости от отрасли и размера, структуры собственности и структуры юридической функции. Также рассматривались показатели количества работников компании, не являющихся юристами, сопровождаемых одним юристом, а также объема активов и выручки компании, приходящихся на одного юриста.

По результатам Исследования, только 26% респондентов отметили сокращение численности юридического департамента в 2014 году. Примерно половину общего количества сокращенных составили юристы (рис. 3). Также 47% респондентов указали, что планируют набор юристов в 2015 году. Наиболее актуальными направлениями для набора были названы, в частности, договорное право, антимонопольное право, недвижимость и строительство, M&A и трудовое право.

Рис. 3. Ответы респондентов на вопрос о сокращении штата юридических департаментов в их компаниях, % от общего числа опрошенных, проводивших сокращение численности юридического департамента в 2014 г.

Уровень загрузки юридического департамента

Результаты Исследования показали, что стереотип, согласно которому корпоративные юристы работают в среднем не более 8 часов в день, устарел. Около 30% респондентов

указали, что среднее количество рабочих часов юриста в день составляет 10 и более (рис 4). При этом наибольшую степень их загруженности отметили респонденты таких отраслей, как: переработка и сбыт черных и цветных металлов, информационные технологии, торговля, транспорт и логистика, энергетика.

Рис. 4. Ответы респондентов на вопрос о среднем количестве рабочих часов юриста в день, % от общего числа опрошенных

В ходе Исследования были проанализированы данные по изменению загрузки юридического департамента. Абсолютное большинство компаний указало на увеличение загрузки в 2014 году: 41% респондентов отметили увеличение загрузки юридического департамента на 5–10%, а 39% респондентов – на 10–20%. Кроме того, абсолютное большинство компаний-респондентов (83%) прогнозировали увеличение загрузки в 2015 году.

В последнее время также отмечается тенденция ведения детализированного учета рабочего времени внутренними юристами. Это, безусловно, дополнительное бремя для юристов, но такой учет имеет ряд управленческих преимуществ. С одной стороны, это способ контроля и управления загрузкой работников юридического департамента. С другой стороны, данные такого учета могут быть использованы при подготовке отчетов о деятельности юридического департамента, представляемых бизнес-подразделениям, и при оценке эффективности юридического департамента в целом. По результатам Исследования, ведение детализированного учета осуществляют 40% респондентов, из них более половины (62%) ведет учет по отдельным задачам или проектам.

Система мотивации

Вопрос привлечения и удержания квалифицированных и перспективных специалистов представляет собой комплексную проблему, которая в настоящий момент приобретает для России особую актуальность, являясь отголоском достаточно низкого уровня рождаемости в

1990-е годы. Утверждение стратегии удержания персонала – важный элемент системы мотивации сотрудников, в том числе юристов. Большинство респондентов (58%) указало, что в их компании утверждена такая стратегия.

В рамках Исследования мы также изучали вопросы продолжительности работы юристов в компании. Большая часть респондентов (49%) отметила, что средний срок работы юристов составляет от 5 до 7 лет (рис. 5).

Рис. 5. Ответы респондентов на вопрос о среднем сроке работы юриста, % от общего числа опрошенных

Важную роль в системе мотивации играет проведение оценки удовлетворенности юристов своей работой. Подавляющее большинство респондентов (79%) указало, что проводит такую оценку, отметив при этом, что основными критериями удовлетворенности являются: общение с руководителем и обратная связь; компенсация и социальный пакет; профессиональное развитие и карьерный рост; трудовые обязанности.

Элементами мотивации являются также развитие и обучение персонала. К основным тенденциям 2014 года в данной сфере можно отнести повышение стоимости внешнего обучения сотрудников, увеличение количества внутренних тренингов и развитие дистанционного обучения. По результатам Исследования, 77% респондентов указали, что в компании действует программа развития и обучения юристов.

Среди наиболее важных вопросов, рассматриваемых в рамках раздела мотивации юристов, установление ключевых показателей эффективности (КПЭ) для юристов и руководителей юридических департаментов. Исследование показало, что в 62% компаний-респондентов установлены КПЭ для юристов и в 75% – для руководителей юридических департаментов. Респонденты отметили, что в среднем для юристов установлено около шести КПЭ, в то время как для руководителя юридического департамента в среднем установлено семь КПЭ.

Бюджет юридического департамента

Для оценки юридической функции компании важную роль играет вопрос эффективности формирования бюджета юридического департамента. В рамках Исследования мы детально анализировали внутренние расходы (заработная плата, социальный пакет, затраты на технологии и обучение, расходы на аренду помещения и т. д.) и внешние расходы (расходы на внешних консультантов, нотариальные расходы, расходы на оплату пошлин, поддержание патентов и лицензий, проведение судебных экспертиз и т. д.).

В среднем 71% бюджета юридических департаментов респондентов приходится на внутренние расходы, при этом 59,5% – на заработную плату юристов. В среднем 18% бюджета юридических департаментов респондентов составляют расходы на внешних консультантов. Более половины (58%) респондентов отметило существование незапланированных расходов, 34% относят часть расходов департамента к бюджету бизнес-подразделений.

Порядок взаимодействия юридического департамента с внешними консультантами

В рамках раздела Исследования о порядке взаимодействия юридического департамента с внешними консультантами мы анализировали вопросы порядка отбора и оценки услуг внешних консультантов. Выявлено, что 72% респондентов отметили существование в компании процедуры отбора внешних консультантов. Респонденты также отметили основные ошибки, допускаемые внешними консультантами – к наиболее существенным они отнесли чрезмерную теоретизацию и отсутствие практического подхода к решению проблем, а также несоблюдение сроков предоставления результатов услуг.

PwC Legal планирует проводить бенчмаркинг юридической функции ежегодно. Это позволит анализировать динамику изменений на рынке и привлекать больше участников для получения более полной информации о работе юридических департаментов в России. Мы выражаем благодарность всем руководителям и сотрудникам юридических департаментов,

принявшим участие в Исследовании и предоставившим нам содержательную информацию. Надеемся, что результаты Исследования будут интересны и полезны руководителям юридических департаментов и бизнесу их компаний, а также послужат хорошей базой для дальнейшего совершенствования юридической функции компаний.

Яна Золоева, партнер, руководитель юридической фирмы PwC Legal в России

Виктория Арутюнян, юрист корпоративной практики и практики слияний и поглощений, PwC Legal

[1] Арутюнян В. «Оценка эффективности юридической функции и использование данных бенчмаркинга» // Legal Insight. – 2015. – № 1. – С. 10–14.

Статья опубликована в [Legal Insight №5 \(41\) 2015](#)

СТАТЬИ