Конкурс «Лучшие юридические департаменты России» задает стандарты работы юристов в компаниях

16.07.2020 СТАТЬИ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

По мнению ученых, признание, в различных формах его выражения, является двигателем развития общества. Истории победителей и призеров конкурса «Лучшие юридические департаменты России» свидетельствуют о том, что одержанная победа не только обеспечивает признание внутри компании и юридического сообщества, но и задает направления дальнейшего развития. Но кто-то считает участие юристов в

профессиональных состязаниях пустой тратой времени. Чтобы развенчать данное предубеждение и мотивировать руководителей юридических подразделений участвовать в конкурсе, в период с конца мая по июль мы провели серию онлайн-встреч на тему «Лучшие юридические департаменты России: инсайты от организатора, экспертов и победителей». Самым главным итогом этих встреч стало то, что более 70 юридических команд решили попробовать свои силы и принять участие в конкурсе 2020 г.

Вот уже 14 лет в рамках нашего ежегодного конкурса «Лучшие юридические департаменты России» (см. таймлайн конкурса) мы ищем максимально объективные критерии оценки эффективности работы юристов в компании. Анкета конкурса, список номинаций и критерии их оценки постоянно дорабатываются. Благодаря конкурсу мы выявляем не только лучшие практики по отдельным направлениям деятельности юридических подразделений (претензионно-исковая работа, юридические и комплаенс-риски, взаимодействие с бизнесом, корпоративное управление и т.д.) и новые направления юридической работы, но и лучшие юридические команды, ведь наш конкурс – это командное состязание. С каждым годом планка для участников конкурса поднимается все выше, а престижность победы в нем растет.

У конкурса «Лучшие юридические департаменты России» есть одна особенность, присущая, смеем предположить, только юридическим состязаниям.

Поскольку конкурсные работы номинантов могут содержать коммерческую или конфиденциальную информацию, ни эксперты, ни организаторы не вправе без разрешения раскрывать их детали. В связи с этим у участников порой возникает ощущение непрозрачности отбора лучших. В этом году мы решили поговорить с победителями конкурса, чтобы приоткрыть детали представленных ими работ. Кроме того, в рамках онлайн-встреч мы побеседовали с экспертами о том, что важно для каждого из них и чем они будут руководствоваться, оценивая кейсы в каждой из номинаций.

На наши встречи мы приглашали не только победителей и экспертов, но и внешних

консультантов конкурса, делали прогнозы на будущее и обсуждали текущие тренды. Так, Виктория Арутюнян из PwC Legal рассказала о том, как бенчмаркинг юридической функции может помочь победить в конкурсе. Юлия Михальчук, основательница «Клуба корпоративных споров», обозначила тренды в корпоративном управлении. Михаил Якушев, заместитель генерального директора Института права цифровой экономики, сформулировал определение цифрового продукта для квалификации заявок на конкурс. Вероника Войновян, сертифицированный Legal Project Practitioner, помогла сформулировать нам критерии оценки для номинации «Лучший юридический проект».

Записи этих онлайн-встреч можно посмотреть на сайте конкурса и нашем канале на Youtube.

Рейтинг номинаций

Первая по популярности номинация конкурса — «Эффективное взаимодействие с бизнес-подразделениями компании». Ежегодно ее участниками становится более 20 конкурсантов В 2017 г. их было 34, а 2020 г. — 21. Победителями в данной номинации становились юристы «Юнилевер» (2017 г.), «Дикси» (2018 г.), «Объединенные пивоварни Хейнекен» (2019 г.).

Второй по численности (20 конкурсантов в 2020 г.) является номинация «Эффективная претензионно-исковая работа». Пик популярности этого направления в деятельности юристов компаний наблюдался в 2017 г. и 2018 гг., когда в рамках конкурса были еще две судебные номинации «Лучшая защита» и «Лучшее нападение».

Третье место по популярности занимает номинация «Лучший юридический проект» (от 16 до 22 участников).

В текущем году в лидеры выбивается номинация «Лучшая команда» (17 претендентов на победу).

Замыкает пятерку самых популярных номинаций (более 15 участников) «Эффективное управление юридическими и комплаенс-рисками».

Презентация — основной формат представления конкурсных работ

Так сложилось, что представляемые на конкурс материалы мы условно называем «эссе». На самом деле в 2019 г. половина конкурсных работ была представлена в формате презентации. Надо отметить, что у презентаций больше шансов на победу. Если в 2017 г. только 40 % победителей представили свои работы в виде презентаций, то в 2018г.—уже 83%, а в 2019 г. — 90 %, это отражено на рис. 1.

Во время онлайн-встреч большинство экспертов отметило, что презентация стала уже привычным форматом коммуникации с бизнес-подразделениями. Однако форма не должна превалировать над содержанием — эксперты вряд ли оценят красивую, но несодержательную презентацию. Кроме того, среди победителей всегда бывают те, кому удалось прекрасно структурировать свои мысли в текстовом формате. Например, юристы «Нижнекамскнефтехима» выиграли судебную номинацию, представив драму в четырех действиях «Дело в залоге, данном Татфондбанку" Центробанком, или Отдай четыре миллиарда».

В некоторых номинациях креативный подход особенно популярен. Так, для описания системы обучения сотрудников правилам антикоррупционного и этичного поведения номинанты представляют обучающие материалы в виде комиксов, мультфильмов, видеороликов.

Новые направления работы — новые номинации

По мере того как функционал юристов компаний расширяется, у конкурса появляются новые номинации. Например, в 2018 г. возникли номинации «Эффективное корпоративное управление» и «Эффективное управление собственностью». Последняя номинация в 2019 г. разделилась еще на три: «Эффективное управление недвижимостью», «Эффективное

управление интеллектуальной собственностью» и «Эффективное управление проблемными активами». В 2020 г. была возвращена отсутствовавшая в 2019 г. номинация «Эффективное взаимодействие с органами государственной власти», а также созданы две новые номинации, о которых мы расскажем далее. История трансформации конкурса представлена на рис. 2.

Инновации

В 2016 г. журнал Legal Insight впервые в России провел конференцию по Legal Tech, а уже на следующий год возникла номинация «Автоматизация юридической работы». 2018-й год — пик популярности Legal Tech в России: десятки мероприятий, включая Moscow Legal Tech, Skolkovo Legal Tech и даже баттл робота-юриста «Мегафона» и Романа Бевзенко на ПМЮФ. В 2018 г. в указанной номинации участвовало 20 юридических департаментов, а в 2019 г. — только 9.

По результатам опроса PwC Legal 2019 г., большинство юридических подразделений уже автоматизировало свои основные бизнес-процессы: договорную работу (87 %), доверенности (55 %), претензионно-исковую работу (42 %). В планах на 2020 г. — автоматизация базы знаний и управления имуществом. В большинстве конкурсных работ в этой номинации были описаны проекты внедрения коробочных решений. В нынешнем году данная номинация расширена и названа «Инновации в юридической работе». В наше время инновации практически всегда связаны с применением новых технологий, даже чисто организационные изменения редко обходятся без внедрения таковых. Цифровая трансформация становится частью стратегии юридического департамента.

С одной стороны, нетехнологические инновации проще реализовывать, поскольку они не требуют инвестиций в технологии. Стандартизировать договоры дешевле, чем внедрять систему создания и управления ими. Но с другой стороны, с точки зрения преодоления стереотипов, смены корпоративной культуры и устаревшей структуры это более трудоемкий способ внедрения в работу юристов новых решений, связанных, например, с улучшением

операционных процессов, управленческой практики или рабочей атмосферы.

При разработке критериев для оценки участников данной номинации наши эксперты опирались на опыт рейтинга Finacial Times «Innovative Lawyers», по результатам которого уже много лет происходит награждение юридических фирм и департаментов за внедрение инновационных проектов. Главные критерии оценки участников в данной номинации — новизна и оригинальность представленных на конкурс работ, влияние деятельности юридических департаментов на рынок, их эффективность для бизнеса.

Цифровые продукты

Значительная часть современной жизни проходит в цифровом пространстве. Компании самых разных секторов экономики выводят на рынок цифровые продукты, максимально сокращая дистанцию на пути к клиенту. Но правовое регулирование пока не успевает за цифровизацией экономики. От юристов требуется не только знание права, но и глубокое понимание технической сути процессов, поэтому в нынешнем году в конкурс «Лучшие юридические департаменты России» включена номинация, призванная поощрить те юридические команды, которые помогают своим компаниям выводить на рынок цифровые продукты, создавая тем самым конкурентное преимущество. Сегодня показателями успешности компании являются не только выручка и прибыль, но и то, с какой скоростью происходит воплощение идей команды в новый продукт, что в немалой степени зависит от профессионализма юристов.

Для квалификации заявок в эту номинацию нашими экспертами было сформулировано определение цифрового продукта — это любой товар (сервис, услуга, результат творческой деятельности и т. п.), у которого на основании использования цифровых технологий качественно изменены потребительские свойства либо значительно улучшено соотношение «цена — качество».

Цифровой продукт должен:

- иметь очевидную потребительскую стоимость и обладать новизной;
- быть доступным на рынке (как минимум в 2020 г.) и не относиться к объектам права, ограниченным в обороте или изъятым из него;
- быть создан (локализован) на российском рынке собственными силами заявителя.

Под цифровыми технологиями понимаются любые современные технологии обработки информации, включая искусственный интеллект, большие данные, интернет вещей, геоинформационные системы, распределенные реестры (блокчейн), киберфизические системы, социальные сети и т. п.

Цифровая трансформация осуществляется путем изменения способа ведения бизнеса (построения цифровых каналов) и бизнес-модели (платформизации). Такой процесс порождает новые юридические риски в таких областях, как управление и владение данными, персональные данные потребителей, интеллектуальная собственность в интернете, защита корпоративных инноваций, реклама в интернете, электронная коммерция. Именно по этим направлениям мы ожидаем поступление конкурсных работ от номинантов. В данной номинации эксперты прежде всего будут оценивать то, как юридическим департаментам удалось решить проблему имеющихся в законодательстве пробелов, препятствующих выводу на рынок цифрового продукта, что ими было предпринято для изменения отраслевого регулирования.

ПИР: как измерить эффективность?

В 2020 г. именно на плечи претензионно-искового отдела ляжет груз большого количества споров и конфликтов, число которых традиционно растет в кризисное время. Номинация по этому направлению является одной из самых популярных. Между тем, как выяснилось в ходе онлайн-встречи, до сих пор возникает вопрос: как оценивать эффективность работы

судебных юристов?

В большинстве крупных компаний помимо качественных показателей KPI руководителя юридического департамента и отдела претензионно-исковой работы включает процент выигранных споров. Однако уместно ли оценивать работу судебного департамента по числу побед, ведь можно выиграть много споров на 100 рублей, а проиграть на миллиард? Именно поэтому в конкурсных работах мы просим указывать суммы выигранных дел.

Выигрыш дела не всегда приносит пользу бизнесу. Иногда худой мир лучше доброй ссоры. Такая тактика особенно важна в отношениях с постоянными подрядчиками и стратегическими партнерами, решение спора с ними через суд станет отправной точкой для длительной тяжбы и не лучшим образом повлияет на бизнес компании. Судиться или нет, обычно решают не юристы, а представители менеджмента. И если у внешних консультантов есть право решать, браться за дело или нет, то у инхауса его нет.

Количественные показатели — лишь часть критериев оценки конкурсных работ, но они важны, так как заставляют объективно оценивать работу отдела. К ним относятся количество судебных и административных производств на одного юриста в год и процентные показатели:

- выигранных дел,
- выигранного от заявленного по исходящим искам,
- отбитого от заявленного по входящим искам,
- снижения взысканных сумм по судебным делам по сравнению с предыдущими периодами;
- повышения доли дистанционного участия в судебных заседаниях.

Состязание юрдепов —не конкурс бюджетов

Существует мнение, что основной составляющей успеха в конкурсе является бюджет на красивую презентацию и видеоролик. Наиболее доказательно этот стереотип опровергают истории победителей, у которых вовсе не было подобного бюджета. Содержательно описанный на двух страницах проект, успех которого подтвержден цифрами и фактами, выигрывает даже у самого креативного видеоролика. В ходе подготовки конкурсной работы команда приобретает полезный и интересный опыт, а также получает дополнительную возможность для продвижения своего проекта.

Конкурс задает стандарты рынка и мотивирует его участников на то, чтобы работать лучше других, ведь только честная конкуренция способна быть двигателем прогресса. Вокруг нашего конкурса уже сформировалось сообщество руководителей юридических департаментов, обменивающихся опытом и лучшей практикой управления, и мы всегда открыты для новых контактов.

Мы выражаем огромную благодарность партнерам конкурса за то, что они поддержали его в такой непростой период: АБ «Павел Хлюстов и Партнеры», АБ «А2», «Бранан Лигал», «Борениус», Dentons, «Гардиум», «Пепеляев Групп», Forward Legal, Eversheds Sutherland, Deloitte.

Маргарита Гаскарова главный редактор Legal Insight

СТАТЬИ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ