Legal Operations — мода или необходимость?

31.10.2022 СТАТЬИ LEGAL TECH ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ

До недавнего времени юристы совмещали работу по оптимизации и совершенствованию внутренних бизнес-процессов юридической функции с прямыми должностными обязанностями. Но в настоящий момент в крупных юридических департаментах стали появляться сотрудники с компетенциями по аудиту и внедрению изменений в процессы, совершенствованию юридического IT-инструментария и повышению эффективности функции. Данное направление в западной практике именуют Legal Operations. Впервые о Legal Operations в России заговорили в 2018 г.: на конференции Moscow Legal Tech этому была посвящена отдельная сессия, в Legal Insight вышло интервью с американским экспертом по Legal Operation Люсси Бассли. В 2019 г. Legal Insight посвятил Legal Operation тему номера, в котором представители «Евразхолдинга», «Норильского никеля», «Сбербанка» и «Т плюс» делились своим опытом. Что же такое Legal Operation сегодня? Это дань моде или требование современного эффективного бизнеса? На данный вопрос отвечает ***Сергей Тихончук****, рассказывая о создании этого направления в НИПИГАЗе в 2021 г.*

Функционал Legal Ops может быть очень широким в зависимости от масштаба и вида бизнеса, количества сотрудников в юридической функции, уровней развития инструментария и зрелости системы управления эффективностью. Например, европейский CLOC выделяет 12 направлений деятельности Legal Ops *(См. подробнее Арутюнян В. Legal Operations — новый тренд в управлении юридическим департаментом // Legal Insight. — 2019 — № 4.)*, но в российских реалиях, по нашему мнению, важно сфокусироваться на следующих.

Legal Tech

Данное направление действительно важное, так как от качества инструментов зависит скорость выполнения и полноценность результата работы юриста. Правильно выстроенный IT-ландшафт юридической функции с корректными интеграционными решениями экономит время в работе юриста и полностью исключает человеческий фактор в зоне своего влияния. Если в подразделении 50 юристов, то эффект становится очевидным: даже одно удачно внедренное решение, способное сэкономить 30 минут рутинной работы в день каждому юристу, эквивалентно 3,1 FTE. Если брать в расчет, что это не одно решение, а целая система с интеграцией и обменом данными, даже при таком упрощенном подсчете (без учета исключения ошибок в связи с человеческим фактором что в денежном выражении может быть даже существеннее), преимущества очевидны. Также не стоит забывать, что внедряемые решения необязательно должны быть исключительно для юристов — в нашей практике есть внедрение системы навигации по многосоставным контрактным обвязкам крупных инвестиционных проектов, которой пользуются не только юристы и контрактные менеджеры, но и группы управления проектами — сотрудники бизнес-подразделений, а это более 1000 человек!

Управление знаниями и опытом

Сейчас очень многие юридические департаменты решают задачу сохранения и дальнейшего использования знаний с целью повышения скорости предоставляемых консультаций, стандартизации своих заключений, и, конечно, сокращения трудозатрат

юристов. Например, «Ростелеком» запустил сервис самообслуживания для стандартных юридических вопросов и чат-бота для типовых консультаций. Для некоторых видов бизнеса игнорирование собственного опыта является серьезным риском с большой денежной оценкой. Например, в управлении проектами, в которых подрядчик просто не может себе позволить не использовать опыт, в том числе юридический, накопленный в предыдущих проектах. Это уже не упущенная выгода, а риск потери части запланированной по проекту прибыли. Задача Legal Ops — выстроить процесс и подобрать инструментарий сохранения и дальнейшего транслирования накопленного опыта юридической функции. Этот процесс и особенно инструмент должны коррелировать с максимально продуманным и легким UI/UX, чтобы юристы не растеряли ценные знания и опыт по пути от источника до момента фиксации в системе.

Операционная модель функции и управление эффективностью Стратегическое развитие структуры функции и сервисов — одно из ключевых направлений. Вовремя выявленные потребности по усилению существующих или формированию новых центров компетенций помогают юристам синхронно развиваться с бизнес-подразделениями. При правильной организационной структуре с прозрачными и отлаженными процессами весь механизм работает как часы. Цели функции на период каскадируются по направлениям, а далее по сотрудникам, что дает возможность на каждом этапе увидеть четкий результат, к которому должна прийти функция.

Бюджетирование

Формирование и контроль исполнения бюджета, а также оптимизация расходов функции требуют большого внимания. Как правило, юристы не успевают следить за финансовой дисциплиной, а процесс взаимодействия с внешними консультантами и вовсе заканчивается на этапе оплаты счета. Зачастую по причине высокой загрузки сопровождение таких неюридических вопросов идет по остаточному принципу.

Внутренние и внешние коммуникации, интерфейсы взаимодействия с бизнесом и другими функциями

Централизация данного функционала важна. Поддержание единого информационного поля внутри функции, организация внутренних обучений и обмена опытом не только внутри, но и в рамках кросс-функциональных Contract talks — это неотъемлемая часть работы любого юридического департамента. Без держателя процесса такой непрофильный функционал будет выполняться от случая к случаю с соответствующим результатом.

Для более эффективного взаимодействия с бизнес-подразделениями компании мы также уделяем особое внимание Legal design и упрощению внутренних форм справочных и обучающих материалов, которых в нашей функции достаточно много из-за непрерывного процесса обучения групп управления проектами на знание основных условий контрактов по проекту.

Опыт создания направления Legal Operations

Достичь результатов по перечисленным направлениям достаточно тяжело без соответствующих компетенций, которые по своей природе не свойственны людям, осознанно выбравшим юридическую профессию. И при комплектации штата юридической функции руководитель в первую очередь смотрит именно на профильную экспертизу кандидатов, так как решать потребуется -все-таки юридические задачи. Безусловно, среди юристов есть люди, увлекающиеся программированием или просто хорошо осведомленные в IT, имеющие финансовое или бизнес-образование, или просто талантливые менеджеры. Но таких существенно меньше тех, кто сфокусировался на дальнейшем погружении в нюансы, выбрав юридическую профессию. Еще сложнее найти сотрудников, имеющих компетенции по всем направлениям Legal Ops.

Даже если в команде юристов есть такие сотрудники, объем работы, как правило, не позволяет данный функционал осуществлять факультативно к юридической деятельности.

Распределение разных сотрудников по направлениям и их отношение к таким задачам по остаточному принципу скорее всего лишит ваши решения системности и корреляции между собой и точно не будет соответствовать ожиданиям по срокам и качеству реализации. Также на практике встречалась демотивация ценных сотрудников с глубокой юридической специализацией, которые получали такой «непрофиль» в обязанности.

К пониманию о необходимости выделения Legal Operations в отдельное направление с тремя сотрудниками в штате мы пришли в середине 2021 г. Именно тогда назрело серьезное переформатирование организационной структуры функции с выделением центров компетенций, четким разделением на юридическую и контрактную ветви.

Что мы успели сделать за год:

- изменили организационную структуру;
- стандартизировали внутренние и внешние коммуникации;
- наладили контроль исполнения бюджета, получив за это благодарность юристов, которых работа с бюджетом доставляла массу неудобств;
- реализовали ряд LegalTech проектов: самостоятельно написали на JavaScript корпоративную систему проверки и скорринга благонадежности контрагентов, интегрированную с судебно-претензионной базой, внедрили систему навигации по крупным контрактам строительных проектов с морфологическим поиском, версионностью документов и кросс-взаимосвязями, создали лендинг и общее контент пространство функции, и многое другое.

Мы с оптимизмом смотрим в свой бэклог *(Бэклог продукта — совершенный список задач)*, закатываем рукава и начинаем «тянуть руки» к модели юридических данных и автоматизации процессов бизнес-подразделений, связанных с исполнением длительных проектных контрактов.

***

В современном быстро меняющемся мире, в котором даже определение VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) из-за новых вызовов перед человечеством менее чем за три года потеряло свою актуальность, и известный футуролог Джамаис Кашио предложил заменить его на понятие BANI мира (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), критически важно вовремя выявлять и применять лучшие практики. Legal Operations — одна из них. Не стоит долго размышлять на тему необходимости таких людей в своей команде, это может привести к отставанию и соответствующим рискам.

Сергей Тихончук руководитель направления Legal Operations, «НИПИГАЗ»

СТАТЬИ LEGAL TECH ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ