

KANCELARIE DLA BIZNESU



Budować dobre środowisko pracy i wspierać sukces firmy

W kancelarii prawnej komunikacja nie jest dodatkiem do zarządzania. Jest jednym z jego najważniejszych narzędzi. To właśnie sposób, w jaki lider przekazuje oczekiwania, reaguje na błędy, udziela informacji zwrotnej i rozmawia z zespołem w sytuacjach presji, wpływa na jakość współpracy, poczucie odpowiedzialności pracowników, efektywność całej kancelarii, a ostatecznie także na relacje z klientami.



MATEUSZ KRAŚNICKI
trener budowania relacji w biznesie

Dobry prawnik nie zawsze jest dobrym liderem

Jednym z podstawowych wyzwań w kancelariach jest przekonanie, że osoba, która osiągnęła wysoką pozycję zawodową i posiada rozległą wiedzę merytoryczną, automatycznie będzie potrafiła skutecznie zarządzać zespołem. Tymczasem kompetencje eksperckie i przywódcze to dwa różne obszary. Świetny prawnik może doskonale znać przepisy, sprawnie prowadzić

negocjacje czy budować relacje z klientami, a jednocześnie mieć trudność z jasnym formułowaniem oczekiwań, prowadzeniem trudnych rozmów czy udzielaniem konstruktywnego feedbacku. Awans na stanowisko liderskie nie powinien więc oznaczać końca rozwoju. Przeciwnie – wymaga nauczania się nowych kompetencji, związanych już nie tylko z własną pracą, ale także z odpowiedzialnością za pracę innych.

Lider musi zrozumieć, że jego zadaniem nie jest wyłącznie wskazywanie, co należy zrobić. Powinien również zadbać o to, by pracownik wiedział, dlaczego dane zadanie jest ważne, czego się od niego oczekuje i po czym będzie można ocenić, że zostało wykonane prawidłowo.

„To przecież oczywiste” – pułapka hierarchii

Kancelarie prawne są środowiskiem, w którym hierarchia i róż-

nice w poziomie doświadczenia są szczególnie widoczne. Partner, senior associate i osoba rozpoczynająca karierę mogą pracować nad tym samym projektem, ale patrzeć na niego z zupełnie innej perspektywy.

Problem pojawia się wtedy, gdy lider zakłada, że jego sposób rozumienia sytuacji jest oczywisty dla wszystkich. To, co dla doświadczonego prawnika jest naturalne po kilkunastu latach praktyki, dla młodszego członka zespołu może być zupełnie nową sytuacją. Brak doprecyzowania nie jest wówczas wyłącznie problemem pracownika. Jest również odpowiedzialnością osoby, która przekazuje komunikat.

Skuteczny lider nie pyta jedynie: „Czy powiedziałem, co trzeba zrobić?”. Powinien zastanowić się także: „Czy druga osoba rzeczywiście zrozumiała, czego od niej oczekuję?”.

Ta niewielka zmiana perspektywy może znacząco ograniczyć liczbę nieporozumień, poprawek i niepotrzebnego napięcia.

Precyzja jest szczególnie ważna pod presją

Terminy, wymagający klienci, skomplikowane sprawy i odpowiedzialność za jakość przygotowywanych dokumentów sprawiają, że w kancelarii presja czasu jest codziennością. W takich warunkach komunikacja często staje się skrótowną i czysto zadaniową. Czasem przybiera również zbyt ostry ton. Paradoksalnie właśnie wtedy potrzebna jest największa precyzja. Krótkie „zrób to jeszcze raz” nie daje pracownikowi informacji, co konkretnie było nieprawidłowe. Podobnie komunikat „to nie jest na odpowiednim poziomie” może wywołać frustrację, ale nie wskazuje kierunku poprawy. Dobry lider potrafi nawet w sytuacji presji

jasno określić problem, oczekiwany rezultat i kolejny krok.

Nie chodzi o to, aby każdą wiadomość zamieniać w długą rozmowę. Chodzi o to, by była wystarczająco konkretna, aby nie pozostawiała miejsca na kosztowne domysły.

Feedback powinien oceniać działanie, nie człowieka

Jednym z najważniejszych elementów komunikacji lidera jest sposób udzielania informacji zwrotnej.



Terminy, wymagający klienci, skomplikowane sprawy i odpowiedzialność za jakość przygotowywanych dokumentów sprawiają, że w kancelarii presja czasu jest codziennością.

Szczególnie w wymagającym środowisku łatwo przekroczyć granicę między oceną pracy a oceną osoby. Różnica pomiędzy komunikatem „ten dokument jest niedopracowany” a „jesteś niedokładny” może wydawać się niewielka, ale jej konsekwencje są zupełnie inne. Pierwszy odnosi się do konkretnego efektu pracy i daje możliwość jego poprawy. Drugi uderza w cechę człowieka i może prowadzić do obronnej reakcji zamiast rzeczywistego wycofnięcia wniosków.

Dobry feedback powinien odnosić się do konkretnego działania, dokumentu lub zachowania. Powinien wskazywać, co wymaga zmiany, dlaczego ma to znaczenie i czego oczekuje się przy kolejnej realizacji zadania. Wtedy informacja zwrotna przestaje być jedynie oceną, a staje się narzędziem rozwoju.

Komunikacja wewnętrzna widać także na zewnątrz

Kultura komunikacji w kancelarii nie kończy się za drzwiami firmy. Jej jakość bardzo szybko odczuwa klient.

Jeżeli informacje nie przepływają

między członkami zespołu, odpowiedzialność za zadania jest niejasna, a pracownicy boją się zadawać pytania, rośnie ryzyko błędów, opóźnień i niespójnych komunikatów. Klient może nie wiedzieć, co dzieje się wewnątrz kancelarii, ale z pewnością zauważy konsekwencje tych problemów.

Dlatego komunikacja lidera powinna być traktowana jako element zarządzania jakością. Jasne przekazywanie informacji, określanie odpowiedzialności, otwartość na pytania i konstruktywny feedback budują nie tylko lepsze relacje w zespole. Przekładają się również na sprawniejszą realizację spraw i większe zaufanie klientów.

W kancelarii prawnej dobry lider nie musi być osobą, która mówi najwięcej ani najgłośniej. Powinien być przede wszystkim osobą, która potrafi mówić jasno, słuchać uważnie i brać odpowiedzialność za jakość komunikacji. Bo skuteczne przywództwo zaczyna się nie wtedy, gdy lider wydaje polecenie, lecz wtedy, gdy ma pewność, że jego zespół wie, co ma zrobić, rozumie,

dlaczego jest to ważne i czuje odpowiedzialność za wspólny rezultat.

Czy w kancelarii można powiedzieć „nie wiem”?

Jest jeszcze jeden, mniej oczywisty wymiar komunikacji, szczególnie istotny w kancelarii prawnej – sposób, w jaki lider reaguje na pytania i przyznawanie się do niewiedzy. W środowisku, w którym wiedza ekspercka jest podstawą autorytetu, młodszy prawnik może mieć obawę, że pytanie o rzecz pozornie podstawową zostanie odebrane jako dowód braku kompetencji. Tymczasem kultura, w której pracownik boi się powiedzieć „nie wiem”, może być znacznie bardziej ryzykowna niż kultura, w której zachęca się do zadawania pytań.

W pracy prawniczej nie ma miejsca na domysły, a niedoprecyzowane założenie może przełożyć się na poważne błędy i niepotrzebne ryzyko dla klienta. Dlatego dobry lider powinien stworzyć przestrzeń, w której można powiedzieć: „Nie jestem tego pewien”, „Potrzebuję dodatkowych informacji” albo „Czy dobrze



Jednym z najważniejszych elementów komunikacji lidera jest sposób udzielania informacji zwrotnej.

rozumiem, że...?”. Nie oznacza to obniżania standardów. Wręcz przeciwnie – jest sposobem na ich podnoszenie.

Lider, który spokojnie odpowiada na pytania i sam potrafi przyznać, że czegoś nie wie, pokazuje zespołowi, że profesjonalizm nie polega na udawaniu nieomyślności. Polega na odpowiedzialnym poszukiwaniu właściwego rozwiązania. W kancelarii taka postawa ma znaczenie nie tylko dla atmosfery, lecz także dla bezpieczeństwa pracy i jakości obsługi klienta.

Od obietnicy zapłaty do pozwu sądowego

„Proszę dać nam jeszcze kilka dni”, „przelew powinien wyjść w przyszłym tygodniu”, „wrócę z informacją po rozmowie z księgowością”. Tak może zacząć się wielotygodniowe oczekiwanie na pieniądze, które przedsiębiorcy należą się za wykonaną usługę lub dostarczony towar. Rozmowa z kontrahentem i próba polubownego załatwienia sprawy są potrzebne. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy zamiast zapłaty pojawiają się kolejne obietnice dłużnika, a wierzyciel nadal czeka i nie podejmuje dalszych kroków.



BARTŁOMIEJ BILSKI
dyrektor zarządzający
Kancelarią Prawną VIA LEX

Z doświadczenia Kancelarii Prawnej VIA LEX w obsłudze windykacyjnej firm wynika, że pierwszym działaniem po przekroczeniu terminu płatności powinien być kontakt z kontrahentem i ustalenie przyczyny opóźnienia. Nie każda niezapłacona w terminie faktura oznacza przecież poważne problemy finansowe. Błąd w dokumentacji, jego niedostarczenie czy przejściowy kłopot z płynnością można szybko wyjaśnić.

Inaczej należy patrzeć na sytuację, gdy kontrahent unika kontaktu, nie podaje konkretnego terminu zapłaty albo po raz kolejny nie dotrzymuje złożonej obietnicy. To sygnały, których przedsiębiorca nie powinien ignorować. Czas działa bowiem na jego niekorzyść. Praktyka firmy windykacyjnej Kaczmarek Inkasso pokazuje, że im dłużej wierzyciel zwleka z rozpoczę-

ciem egzekwowania należności, tym bardziej zmniejsza szanse na odzyskanie pieniędzy.

Umowa, faktura i potwierdzenie wykonania zlecenia

Rozmowy nie powinny ciągnąć się bez końca. Jeśli nie przyniosą efektu, przychodzi moment na formalne wezwanie do zapłaty. Nie jest ono kolejnym przypomnieniem o zaległej fakturze, lecz wyraźnym sygnałem, że wierzyciel przechodzi od nieformalnych ustaleń do dochodzenia swoich praw.

Na tym etapie szczególnego znaczenia nabierają dokumenty. Jeśli sprawa ostatecznie trafi do sądu, duże znaczenie mają: umowa, faktura, potwierdzenie wykonania usługi lub dostarczenia towaru, korespondencja z kontrahentem czy wcześniejsze deklaracje dotyczące spłaty. Dlatego dowody potwierdzające roszczenie

warto gromadzić dużo wcześniej, a nie dopiero wtedy, gdy trzeba przygotować pozew.

Zwlekanie ma swoją cenę. Firma, która nie otrzymała należnych pieniędzy, nadal wypłaca wynagrodzenia, płaci podatki i reguluje zobowiązania wobec swoich dostawców. Jeśli powstała luka musi zapłacić kredytem lub innym rodzajem finansowania, do niezapłaconej faktury dochodzą kolejne koszty.

Wygrany proces to jeszcze nie odzyskane pieniądze

Kiedy negocjacje i działania polubowne nie przynoszą rezultatu, kolejnym krokiem wykonywanym przez kancelarię prawną może być skierowanie sprawy do sądu. Pozew nie powinien być pierwszą reakcją na opóźnienie w płatności, ale nie warto też odkładać tej decyzji miesiącami. Przed jego złożeniem trzeba ocenić nie tylko podstawę

i wysokość roszczenia, ale także zgromadzone dowody, sytuację dłużnika, koszty postępowania oraz realne perspektywy późniejszej egzekucji.

To ostatnie jest szczególnie istotne. Wygrana przed sądem nie oznacza jeszcze, że pieniądze od razu trafią na konto wierzyciela. W czasie trwania postępowania sytuacja finansowa dłużnika może się pogorszyć, a restrukturyzacja czy upadłość znacząco utrudnić odzyskanie należności. Dlatego przy niezapłaconej fakturze nie chodzi o to, czy należy wybrać rozmowę, wezwanie do zapłaty bądź sąd. Każde z tych rozwiązań może być potrzebne. Ważne jednak, aby sięgnąć po nie w odpowiednim momencie. Rolą kancelarii prawnej jest pomóc przedsiębiorcy podjąć tę decyzję na tyle wcześnie, by prawo do zapłaty miało również prawdziwą wartość biznesową.

W biznesie prawo rzadko zaczyna się i kończy na podpisaniu umowy. Dobra kancelaria prawna powinna rozumieć nie tylko przepisy, lecz także realia prowadzenia firmy, jej cele, ryzyka i tempo podejmowania decyzji. Właśnie dlatego wybór odpowiedniego partnera prawnego może mieć znaczenie nie tylko dla bezpieczeństwa przedsiębiorstwa, ale również dla jego rozwoju.

Przedsiębiorcy korzystają dziś ze wsparcia prawników na każdym etapie działalności – od tworzenia i przekształcania spółek, przez negocjowanie kontraktów i prowadzenie transakcji, po rozwiązywanie sporów czy reagowanie na

sytuacje kryzysowe. Coraz większe znaczenie ma przy tym specjalizacja, znajomość konkretnej branży i umiejętność przełożenia skomplikowanych regulacji na rozwiązania, które można zastosować w praktyce.

W raporcie „Kancelarie dla biznesu” przedstawiamy kancelarie, które oferują przedsiębiorcom szeroki zakres kompetencji i wspierają ich w najważniejszych wyzwaniach związanych z prowadzeniem działalności. Wśród wyróżnionych znalazły się: Drzewiecki, Tomaszek i Wspólnicy sp.j., Kancelaria Prawna Chałas i Wspólnicy sp. komandytowa, Kancelaria Prawna Lebek i Wspólnicy sp.k., GSW Legal

Szalc i Wspólnicy sp.k., Kancelaria Prawna Hyperion Gałek i Gałas spółka komandytowa, Kancelaria Prawnicza Maciej Panfil i Partnerzy sp. k., RK Legal, VIA LEX, Peak Legal oraz ZP Zackiewicz & Partners sp. k.

To zestawienie pokazuje różnorodność rynku usług prawnych dla biznesu. Bo w świecie, w którym regulacje zmieniają się szybciej niż strategię wielu firm, prawnik nie jest już wyłącznie osobą, do której przedsiębiorca zwraca się wtedy, gdy pojawia się problem. Coraz częściej jest partnerem, który pomaga ten problem przewidzieć, ograniczyć ryzyko i bezpieczniej wykorzystać pojawiające się możliwości.

Zestawienie kancelarii prawnych obsługujących biznes z podziałem na kluczowe specjalizacje

DRZEWIECKI, TOMASZEK I WSPÓLNICY SP.J.

 dt.com.pl



OPIS KANCELarii

Drzewiecki, Tomaszek i Wspólnicy sp.j. to renomowana polska kancelaria z zespołem 60 prawników. Specjalizuje się w postępowaniach sądowych i arbitrażowych, w tym w sektorze bankowym i finansowym, oraz w zakresie pra-

wa spółek, fuzji i przejęć i własności intelektualnej. Doradza również klientom z branż nieruchomości, budownictwa, energetyki i transportu. Jej jakość usług doceniły rankingi Chambers and Partners, Legal500 EMEA, „Rzeczpospolita”.

Główne specjalizacje kancelarii

✓ prawo spółek/ obsługa korporacyjna ✓ M&A ✓ spory gospodarcze / arbitraż ✓ prawo pracy ✓ własność intelektualna

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

Kancelaria DT działa na rynku od 1992 r., łącząc wieloletnie doświadczenie z nowoczesnym podejściem do prowadzenia sporów. Wyróżnia ją silna praktyka sporów, własności intelektualnej oraz prawa pracy, poparta udziałem w precedensowych sprawach. Ma też bogate doświadczenie w sektorze finansowym

– prowadziła pozwy zbiorowe ws. kredytów frankowych oraz sprawy dot. pomocy publicznej, nadzoru finansowego, restrukturyzacji banków i cyberprzestępczości bankowej

KANCELARIA PRAWNA CHAŁAS I WSPÓLNICY SP. KOMANDYTOWA

 chwp.pl



OPIS KANCELarii

Kancelaria Prawna Chałas i Wspólnicy od ponad 30 lat wspiera przedsiębiorstwa, instytucje i zarządy. Doradza w obszarze prawa korporacyjnego, M&A, rynków kapitałowych, sporów sądowych, arbitrażowych i właścicielskich, kontraktów, prawa gospodarczego, pracy, podatków, zamówień publicznych,

środowiska i ESG, własności intelektualnej, nieruchomości i budownictwa, cyberbezpieczeństwa, energetyki, bankowości, farmacji i medycyny, prawa prasowego, sportowego oraz nieuczciwej konkurencji.

Główne specjalizacje kancelarii

✓ prawo spółek/ obsługa korporacyjna ✓ M&A ✓ podatki ✓ spory gospodarcze / arbitraż ✓ restrukturyzacja / upadłość i inne

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

Podstawą podejścia kancelarii jest dogłębne poznanie działalności klienta, specyfiki jego branży oraz celów biznesowych. Podejmuje się również najbardziej złożonych i wymagających spraw, wykorzystując ponad 30-letnie doświadczenie, wiedzę ekspertów z różnych dziedzin prawa oraz doświadczenie zdobyte

przy realizacji projektów na rynkach międzynarodowych. Szeroki zakres usług pozwala kompleksowo wspierać przedsiębiorców – zarówno w bieżącej działalności, jak i w sporach, transakcjach oraz projektach o strategicznym znaczeniu.

KANCELARIA PRAWNA LEBEK I WSPÓLNICY SP.K.

 kancelarialebek.pl



OPIS KANCELarii

Kancelaria wspiera klientów w skutecznym zarządzaniu wierzytelnościami masowymi w formule end-to-end. Reprezentuje także banki w sporach konsumenckich (z zakresu sankcji kredytu darmowego oraz kredytów CHF. Zespół ekspertów obsługuje rocznie przeszło 400 tys. spraw dla największych firm

w Polsce. Firma wykorzystujemy własne rozwiązania technologiczne, analitykę danych i automatyzację, łącząc wysoką skuteczność z bezpieczeństwem, transparentnością i indywidualnym podejściem.

Główne specjalizacje kancelarii

- ✓ restrukturyzacja / upadłość
- ✓ RODO / ochrona danych
- ✓ cyberbezpieczeństwo / technologie
- ✓ windykacja
- ✓ spory z konsumentami

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

Kancelaria łączy wiedzę prawną, doświadczenie operacyjne i nowoczesne technologie. Swoją strategię dopasowuje do specyfiki klienta, portfela i oczekiwanych rezultatów, zapewniając zintegrowaną obsługę. Dzięki własnym narzędziom analitycznym i informatycznym działa skutecznie, wydajnie i transpa-

rentnie przy dużej skali zleceń. Buduje partnerskie relacje, chroni powierzone dane i dostarcza rozwiązania przynoszące wymierne efekty. Kompetencje zespołu rozwija w autorskim systemie coachingu.

GSW LEGAL SZALC I WSPÓLNICY SP.K.

 gswlegal.pl



OPIS KANCELarii

GSW Legal to warszawska kancelaria doradztwa strategicznego i transakcyjnego, działająca od 2011 r. Wspiera przedsiębiorców, grupy kapitałowe, firmy rodzinne oraz inwestorów w złożonych projektach krajowych i transgranicznych: transakcje M&A, reorganizacje, finansowanie, ład korporacyjny, kon-

trakty handlowe, sukcesja i ochrona majątku, inwestycje w nieruchomości. Od 2019 r. – już ósmy rok z rzędu – GSW Legal jest rekomendowana przez Legal 500 w kategorii Commercial, Corporate and M&A.

Główne specjalizacje kancelarii

- ✓ prawo spółek/ obsługa korporacyjna
- ✓ M&A
- ✓ nieruchomości
- ✓ cyberbezpieczeństwo / technologie
- ✓ sukcesja / firmy rodzinne

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

Kancelaria nie ogranicza się do wskazania ryzyk. Wychodzi poza schematy, projektuje rozwiązania, które realizują konkretny cel biznesowy i pomagają chronić kapitał. Każdy projekt jest prowadzony z osobistym zaangażowaniem partnera, co zapewnia stały, bezpośredni kontakt. W transakcjach międzyna-

rodowych koordynuje pracę doradców w wielu jurysdykcjach. Towarzyszy właścicielom i inwestorom od ułożenia struktury, przez finansowanie i realizację transakcji, po sukcesję oraz ochronę majątku.

KANCELARIA PRAWNA HYPERION GAŁEK I GAŁAN SPÓŁKA KOMANDYTOWA

 kancelariahyperion.pl



OPIS KANCELarii

Kancelaria Prawna Hyperion powstała w 2014 r. Założyciele chcieli stworzyć kancelarię, która będzie odpowiadać na rzeczywiste potrzeby przedsiębiorców – skutecznie, ale jednocześnie z uwzględnieniem specyfiki ich działalności. Hyperion jest przykładem firmy, która wyrosła z doświadczenia w obsłudze praw-

nej i windykacyjnej, a dziś rozwija się w kierunku kompleksowej obsługi wierzytelności, łącząc kompetencje ludzi z technologią i automatyzacją. Jednocześnie rozwój i skala nie odbywają się kosztem jakości oraz relacji z klientem.

Główne specjalizacje kancelarii

- ✓ windykacja
- ✓ restrukturyzacja / upadłość
- ✓ prawo spółek/ obsługa korporacyjna
- ✓ compliance
- ✓ prawo karne gospodarcze

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

Tym, co wyróżnia Kancelarię Prawną HYPERION, jest połączeniem wiedzy prawniczej ze statystyką, wykorzystując algorytmy matematyczne oraz modele scoringowe do oceny spraw i selekcji wierzytelności. Zespół ma szeroką wiedzę o różnych segmentach produktowych i wie, że skuteczna obsługa wierzytelności nie powinna opierać się na jednym, uniwersalnym schemacie. Każdy proces

wymaga dopasowania do specyfiki portfela, sytuacji klienta i jego oczekiwań. Priorytetem kancelarii jest osiągnięcie wysokiej skuteczności przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka wizerunkowego po stronie klienta. Dlatego specjalizuje się między innymi w procesach prewindykacyjnych oraz windykacji polubownej realizowanej w formule White-Label.

KANCELARIA PRAWNICZA MACIEJ PANFIL I PARTNERZY SP. K.



OPIS KANCELARII

Kancelaria Prawnicza Maciej Panfil i Partnerzy od ponad 23 lat świadczy usługi prawne dla przedsiębiorstw, specjalizując się w kompleksowej obsłudze procesu dochodzenia wierzytelności, od monitoringu płatności i działań przedsądowych, przez etap sądowy i egzekucyjny, po postępowania restrukturyzacyjne,

upadłościowe, spadkowe i karne. Kancelaria Panfil współpracuje z Klientami z sektora finansowego, energetycznego, telekomunikacyjnego, budowlanego i wielu innych branż.

Główne specjalizacje kancelarii

- ✓ windykacja
- ✓ obsługa prawna przedsiębiorstw

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

Kancelarię wyróżnia połączenie wieloletniego doświadczenia prawnego z rozwiązaniami technologicznymi wspierającymi masową obsługę wierzytelności. Prawnicy Kancelarii są ekspertami w zakresie prawa cywilnego oraz procedur prawnych dotyczących odzyskiwania należności i obsługi sporów sądowych.

Natomiast wdrożone rozwiązania umożliwiają sprawne zarządzanie sprawami, automatyzację procesów, bieżący monitoring i raportowanie. Kancelaria rozwija również narzędzia predykcyjne i scoringowe.

PEAK LEGAL GRODZIEWICZ, JAROSIŃSKI, OLSZEWSKA, PODOGRODZKA-MARUSZKIN



OPIS KANCELARII

Peak Legal to kancelaria wyspecjalizowana w najbardziej wymagających projektach na styku technologii, regulacji i sporów. Od ponad dekady jej prawnicy doradzają w obszarach AI, nowych technologii i cyberbezpieczeństwa oraz

prowadzą złożone spory sądowe i arbitrażowe. W rankingu „Rzeczpospolitej” 2025 i 2026 Peak Legal została uznana za lidera rynku TMT i kancelarię rekomendowaną w sporach.

Główne specjalizacje kancelarii

- ✓ spory gospodarcze / arbitraż
- ✓ AI / nowe technologie
- ✓ spory sądowe

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

Peak Legal nie tylko doradza przy nowych regulacjach, ale aktywnie uczestniczy w ich praktycznym kształtowaniu. Nasi eksperci są zapraszani do prac grup eksperckich i inicjatyw dotyczących AI oraz nowych technologii, a kancelaria

rozwija własne projekty edukacyjne i eksperckie. Działa przy nas także Rada Naukowa, stanowiąca zaplecze merytoryczne dla najbardziej złożonych spraw.

RK LEGAL



OPIS KANCELARII

Grupa RK Legal świadczy usługi prawne dla biznesu od 2006 r. Jej 140-osobowy zespół tworzy kilkudziesięciu adwokatów i radców prawnych, eksperci zarządzania wierzytelnościami, specjaliści w obszarze ochrony danych i komunikacji

korporacyjnej, a także analitycy, programiści i zespół legal support. Kancelaria obsługuje klientów korporacyjnych z branż m.in. automotive, bankowej, leasingowej, faktoringowej, energetycznej, budowlanej, deweloperskiej i produkcyjnej.

Główne specjalizacje kancelarii

- ✓ prawo spółek/ obsługa korporacyjna
- ✓ podatki
- ✓ prawo pracy
- ✓ bankowość / finanse
- ✓ windykacja

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

RK Legal wyróżnia wieloobszarowość działania i odpowiadanie na indywidualne potrzeby każdego klienta. Zamiast samych analiz, dostarcza gotowe do wdrożenia rekomendacje, wspierające cele biznesowe firm. Jej przewagą jest doświad-

czenie ekspertów zdobyte w codziennej pracy z biznesem. Prawo traktuje jako narzędzie - każde rozwiązanie projektuje tak, aby skutecznie minimalizowało ryzyko, zabezpieczało majątek i budowało stabilność operacyjną klientów.

KANCELARIA PRAWNA VIA LEX L. SZCZEŚNIAK I WSPÓLNICY SP.K.



OPIS KANCELarii

Kancelaria Prawna VIA LEX L. Szczęśniak i Wspólnicy Sp.k. specjalizuje się w dochodzeniu należności od kontrahentów w sprawach B2B i B2C. Prowadzi obsługę sądową i egzekucyjną: analizuje dokumenty, przygotowuje pozwы, reprezentuje klientów przed sądem oraz nadzoruje pracę komorników po uzyskaniu

tytułu wykonawczego. Wspiera przedsiębiorców także w prowadzeniu postępowań restrukturyzacyjnych oraz upadłościowych, zabezpieczając interesy swoich klientów na każdym etapie poprzez dobór właściwych działań i sprawny przebieg postępowań.

Główne specjalizacje kancelarii

- ✓ windykacja
- ✓ restrukturyzacja / upadłość

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

Kancelarię wyróżnia specjalizacja w windykacji sądowej i egzekucyjnej połączona z bieżącą obsługą prawną przedsiębiorców. Prowadzi sprawy od analizy dokumentów i wyboru trybu postępowania, przez reprezentację przed sądem,

aż po nadzór nad egzekucją komorniczą. Wspiera klientów także w negocjacjach, mediacjach oraz sprawach prawa cywilnego i gospodarczego.

ZABOROWSKA KANCELARIA ADWOKACKA



OPIS KANCELarii

Zaborowska Kancelaria Adwokacka to wyspecjalizowana kancelaria doradcząca przy strategicznych inwestycjach infrastrukturalnych, zamówieniach publicznych i kontraktach FIDIC. Łączy specjalistyczną wiedzę prawną z praktycznym doświadczeniem przy realizacji inwestycji drogowych, kolejowych,

energetycznych i budowlanych. Obsługuje pełny cykl inwestycji – od przygotowania postępowania i zawarcia kontraktu, przez jego realizację i roszczenia, po spory przed KIO i sądami.

Główne specjalizacje kancelarii

- ✓ zamówienia publiczne
- ✓ prawo budowlane

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

Kancelarię wyróżnia doświadczenie zdobywane bezpośrednio przy realizacji największych i najbardziej złożonych inwestycji infrastrukturalnych. Łączy perspektywę prawną, kontraktową, techniczną i biznesową, współpracując z zamawiającymi, wykonawcami, inżynierami i innymi uczestnikami procesu

inwestycyjnego. Ma doświadczenie w obsłudze kontraktów o wielomiliardowej wartości, w tym inwestycji realizowanych dla GDDKiA. Dzięki temu przekłada ryzyka prawne na konkretne decyzje i rozwiązania możliwe do wdrożenia.

ZP ZACKIEWICZ & PARTNERS SP. K.



OPIS KANCELarii

ZP Zackiewicz & Partners to polski fullhouse prawniczy działający na styku prawa i nowych technologii. Zespół ponad 40 prawników specjalizuje się m.in. w TMT, AI, cyberbezpieczeństwie, FinTech, IP, prawie mediów w świecie cyfrowym oraz sporach technologicznych.

Kancelaria aktywnie dzieli się wiedzą, prowadzi inicjatywy eksperckie i współpracuje z sektorem technologicznym oraz regulatorami. Jej pozycję potwierdzają wyróżnienia w rankingach Legal 500, Chambers & Partners, „Rzeczpospolitej” i „DGP”.

Główne specjalizacje kancelarii

- ✓ spory gospodarcze / arbitraż
- ✓ RODO / ochrona danych
- ✓ cyberbezpieczeństwo / technologie
- ✓ AI / nowe technologie
- ✓ własność intelektualna

CO WYRÓŻNIA KANCELARIĘ NA RYNKU?

ZP Zackiewicz & Partners wyróżnia specjalizacja na styku prawa i nowych technologii. Ponad 40 prawników wspiera klientów w kluczowych obszarach gospodarki cyfrowej, m.in. AI, TMT, cyberbezpieczeństwie, FinTech, IP i sporach technologicznych. Kancelaria łączy praktyczne doświadczenie z aktywnością

eksperską, współpracą z sektorem technologicznym i regulatorami oraz dzieleniem się wiedzą. Jej pozycję potwierdzają czołowe rankingi prawnicze oraz liczne wyróżnienia ekspertów.

➔ Rynek usług prawnych w Polsce

Między rosnącymi wymaganiami klientów a presją kosztową

Klienci kancelarii oczekują dziś od prawników znacznie więcej niż samej interpretacji przepisów. Liczy się szybkość reakcji, znajomość biznesu, umiejętność przewidywania ryzyka i przełożenia skomplikowanych regulacji na konkretne decyzje. Jednocześnie kancelarie mierzą się z rosnącymi kosztami pracy, coraz większą konkurencją oraz koniecznością inwestowania w technologie.



ADWOKAT KATARZYNA
GABRYSIAK

W efekcie rynek usług prawnych w Polsce przechodzi wyraźną transformację – od modelu opartego na tradycyjnym doradztwie w stronę wyspecjalizowanych, technologicznych i coraz bardziej biznesowych usług.

Nie wystarczy już znać przepisy
Jeszcze kilka lat temu podstawowym kryterium wyboru prawnika była przede wszystkim jego specjalizacja i doświadczenie. Dziś oczekiwania klientów są znacznie szersze. Przedsiębiorcy chcą nie tylko wiedzieć, jakie przepisy obowiązują, ale przede wszystkim co oznaczają one dla ich biznesu i jakie działania należy podjąć. W przypadku przedsiębiorstw oznacza to rosnące zapotrzebowanie na doradztwo w zakresie compliance, ochrony danych, prawa nowych technologii, prawa pracy, podatków, regulacji

sektorowych czy zarządzania ryzykiem. Coraz większe znaczenie mają również kwestie związane z ESG, cyberbezpieczeństwem oraz sztuczną inteligencją. Oznacza to, że prawnik coraz częściej musi być nie tylko ekspertem od przepisów, ale również partnerem biznesowym, który rozumie model działania klienta, jego cele i ograniczenia.

Przedsiębiorcy chcą zapobiegać problemom, a nie tylko je rozwiązywać

Jedną z najważniejszych zmian na rynku jest przesunięcie akcentu z obsługi sporów na prewencję prawną. Przedsiębiorcy coraz częściej zdają sobie sprawę, że koszt błędnej decyzji może być wielokrotnie wyższy niż koszt wcześniejszej konsultacji.

Dotyczy to między innymi umów z kontrahentami, zatrudnienia pracowników, inwestycji, transakcji nieruchomościowych czy wdrażania nowych technologii.

Klient nie chce już otrzymać jedynie odpowiedzi na pytanie, czy dane działanie jest zgodne z prawem. Oczekuje wskazania ryzyk, możliwych scenariuszy i rekomendacji, która pozwoli mu podjąć decyzję. Dlatego rola prawnika coraz częściej przesuwa się z funkcji „strażnika przepisów” w kierunku doradcy biznesowego. Dobra opinia prawna powinna odpowiadać nie tylko na pytanie „czy można?”, ale również „jak zrobić to bezpiecznie i efektywnie?”

Rosnąca specjalizacja usług

Rynek prawny staje się również coraz bardziej wyspecjalizowany. Klienci poszukują ekspertów, którzy dobrze znają nie tylko konkretną gałąź prawa, ale również specyfikę określonego sektora.



Innych kompetencji potrzebuje firma deweloperska, innych fintech, spółka technologiczna, podmiot medyczny czy przedsiębiorstwo działające na rynku turystycznym. Wyspecjalizowane doradztwo pozwala prawnikowi szybciej identyfikować ryzyka, ponieważ rozumie nie tylko przepisy, ale również praktykę konkretnej branży.

To szczególnie ważne w sytuacji, gdy regulacje zmieniają się coraz szybciej. Przedsiębiorca nie zawsze ma możliwość samodzielnego śledzenia wszystkich zmian legislacyjnych. Dlatego oczekuje od kancelarii również funkcji „radar regulacyjny” – wskazywania zmian, które mogą wpłynąć na jego działalność, zanim staną się realnym problemem.

Klient indywidualny również oczekuje kompleksowej obsługi

Zmieniają się także oczekiwania klientów indywidualnych. W przypadku spraw dotyczących nieruchomości, spadków, rozwodów, kredytów, darowizn czy sporów konsumenckich klienci coraz częściej szukają nie tylko repre-

zentacji przed sądem, ale przede wszystkim jasnego wyjaśnienia sytuacji i określenia możliwych scenariuszy.

W praktyce oznacza to konieczność odejścia od skomplikowanego języka prawniczego. Klient powinien rozumieć, jakie ma prawa, jakie są zagrożenia i ile może kosztować określona decyzja.

Wzrasta również znaczenie szybkości. Klient przyzwyczajony do załatwiania wielu spraw online oczekuje sprawnej komunikacji, elektronicznego obiegu dokumentów oraz możliwości konsultacji bez konieczności każdorazowej wizyty w kancelarii.

Technologia zmienia sposób pracy prawników

Jednym z najważniejszych czynników transformujących rynek jest sztuczna inteligencja. Narzędzia AI mogą wspierać prawników m.in. w researchu, analizie dokumentów, przygotowywaniu projektów umów czy porządkowaniu dużych zbiorów informacji.

Nie oznacza to jednak, że technologia zastąpi prawnika. Jej naj-

”

Przedsiębiorcy chętniej korzystają z abonamentów, stałej obsługi prawnej, ryczałtów czy określania wynagrodzenia za konkretny projekt. Pozwala im to lepiej kontrolować budżet i przewidywać koszty.

”

Prawniki coraz częściej musi być nie tylko ekspertem od przepisów, ale również partnerem biznesowym, który rozumie model działania klienta, jego cele i ograniczenia.

większą wartością jest przejście części powtarzalnych czynności i pozostawienie ekspertowi więcej czasu na analizę, strategię, negocjacje oraz kontakt z klientem. Jednocześnie pojawiają się nowe wyzwania, przede wszystkim dotyczące poufności danych, bezpieczeństwa informacji, odpowiedzialności zawodowej i weryfikacji treści generowanych przez AI. Polska branża prawnicza dopiero wypracowuje standar-

dy odpowiedzialnego korzystania z tych narzędzi.

Więcej efektywności przy rosnących kosztach

Technologia jest również odpowiedzią na drugi istotny trend – presję kosztową. Koszty prowadzenia kancelarii rosną wraz z wynagrodzeniami prawników, kosztami biurowymi, oprogramowania, bezpieczeństwa danych czy specjalistycznych baz prawnych. Jednocześnie klienci coraz częściej pytają, dlaczego określona usługa kosztuje tyle i czy można ją wykonać. To powoduje, że kancelarie muszą szukać nowych modeli organizacji pracy. Automatyzacja dokumentów, elektroniczny obieg spraw, narzędzia do zarządzania kontraktami czy AI mogą pozwolić na ograniczenie czasu poświęcanego na czynności rutynowe.

Nie oznacza to jednak automatycz-

nie niższych cen usług. Oszczędność czasu może zostać wykorzystana do obsługi większej liczby spraw, poprawy jakości doradztwa lub zwiększenia dostępności prawnika dla klienta.

Czy klient będzie płacił za godzinę pracy prawnika?

Presja na efektywność może w dłuższej perspektywie zmienić również sposób rozliczania usług prawnych. Model oparty wyłącznie na stawce godzinowej coraz częściej jest kwestionowany przez klientów biznesowych, szczególnie przy powtarzalnych usługach. Przedsiębiorcy chętniej korzystają z abonamentów, stałej obsługi prawnej, ryczałtów czy określania wynagrodzenia za konkretny projekt. Pozwala im to lepiej kontrolować budżet i przewidywać koszty. Nie oznacza to jednak końca rozliczeń godzinowych. W skompliko-

wanych sporach, transakcjach czy projektach, których zakres trudno z góry określić, nadal będą one naturalnym rozwiązaniem. Rynek będzie jednak prawdopodobnie zmierzał w stronę większej elastyczności modeli wynagradzania.

Najważniejszą kompetencją pozostaje zaufanie

Pomimo technologicznych zmian podstawowa wartość usług prawnych pozostaje niezmienna – jest nią zaufanie. AI może pomóc znaleźć przepis czy przeanalizować dokument, ale nie zastąpi odpowiedzialności profesjonalnego pełnomocnika za rekomendację, znajomości kontekstu sprawy, doświadczenia w negocjacjach czy umiejętności oceny ryzyka. Przyszłość rynku usług prawnych nie będzie należała ani wyłącznie do największych kancelarii, ani wyłącznie do najbardziej zaawan-

”
Wyspecjalizowane doradztwo pozwala prawnikowi szybciej identyfikować ryzyka, ponieważ rozumienie tylko przepisy, ale również praktykę konkretnej branży.

sowanych technologicznie podmiotów. Wygrają ci, którzy połączą specjalistyczną wiedzę, technologię i dobrą komunikację z klientem. Klient chce dzisiaj przede wszystkim poczucia, że jego sprawa jest zrozumiana, że prawnik zna realia jego działalności i potrafi przepro-

wadzić go przez problem w możliwie prosty i bezpieczny sposób.

Rynek usług prawnych wchodzi w nową fazę

Najbliższe lata mogą więc przynieść dalszą profesjonalizację rynku. Kancelarie będą musiały inwestować zarówno w ludzi i specjalizacje, jak i w technologię. Klienci z kolei będą coraz bardziej świadomie porównywać nie tylko doświadczenie prawników, ale również czas reakcji, dostępność, sposób komunikacji, przewidywalność kosztów i wartość biznesową otrzymywanego doradztwa.

Rynek usług prawnych będzie zatem coraz mniej przypominał tradycyjny model „prawnik odpowiada na pytanie klienta”, a coraz bardziej usługę doradczą, w której prawnik staje się partnerem pomagającym zarządzać ryzykiem i podejmować lepsze decyzje.

Talent w kancelarii – jak przyciągnąć i zatrzymać najlepszych prawników?

Jeszcze kilkanaście lat temu o atrakcyjności kancelarii decydowały przede wszystkim marka i wynagrodzenie. Dziś rynek prawniczy działa według innych zasad.



JUSTYNA PIEKARCZYK

HR Manager, Sottysiński Kawecki & Szlach

Młodzi prawnicy mają większy wybór niż kiedykolwiek wcześniej, a doświadczeni specjaliści coraz częściej podejmują decyzje zawodowe, biorąc pod uwagę nie tylko poziom płacy, ale też jakość środowiska pracy, możliwości rozwoju, elastyczność i poziom wykorzystania technologii. Walka o najlepsze talenty stała się więc jednym z kluczowych wyzwań kancelarii. Konkurencyjne wynagrodzenie nadal pozostaje fundamentem oferty pracodawcy. Trudno oczekiwać, że kancelaria przyciągnie najlepszych prawników, jeśli jej warunki znacząco odbiegają od rynku. Jednocześnie pensja coraz rzadziej jest jedynym argumentem za wyborem miejsca pracy. Dla kandydatów ważne są także transparentna ścieżka ka-

riery, ciekawe projekty, kultura organizacyjna oraz możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

Budować przewagę konkurencyjną

Coraz więcej prawników postrzega wynagrodzenie jako podstawowy element determinujący decyzję o zmianie, ale nie jest ono głównym argumentem za wyborem miejsca pracy. O przewadze konkurencyjnej decydują dziś dodatkowe elementy: transparentna ścieżka kariery, realizacja ciekawych projektów, kultura organizacyjna oraz możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

Branża prawnicza przez lata była kojarzona z wielogodzinną pracą, wysoką presją i stałą dostępnością dla klienta. Choć specyfika zawodu nadal wymaga zaangażowania, młodsze pokolenia prawników coraz wyraźniej stawiają granice. Work-life balance nie jest już benefitem, lecz standardem. Kandydaci oczekują racjonalnego zarządzania obciążeniem, poszanowania czasu wolnego i kultu-

ry, która nie premiuje wyłącznie liczby przepracowanych godzin. Kancelarie wspierające dobrostan i przeciwdziałające wypaleniu zyskują realną przewagę w rekrutacji i retencji.

Pandemia trwale zmieniła także sposób postrzegania miejsca pracy. Model hybrydowy stał się rynkowym standardem, zwłaszcza w dużych kancelariach. Nie chodzi jednak wyłącznie o możliwość pracy z domu, ale również o większą autonomię w organizacji obowiązków, elastyczne godziny i zaufanie do zespołów. Pracodawcy, którzy koncentrują się na efektach, a nie na czasie spędzonym przy biurku, budują silniejsze zaangażowanie.

W poszukiwaniu możliwości rozwoju

Najlepsi prawnicy nie szukają wyłącznie kolejnego awansu. Szukają możliwości rozwoju: merytorycznego, biznesowego, menedżerskiego i technologicznego. Chcą pracować z najlepszymi, rozwijać kompetencje przywódcze, rozumieć potrzeby klientów i mieć poczucie wpływu na rozwój praktyki. Dlatego coraz większe znaczenie mają programy mentoringowe, szkolenia z zarządzania projektami, rozwój kompetencji sprzedażowych oraz wsparcie w budowaniu roli lidera.

Szczególnego znaczenia nabierają

kompetencje technologiczne. Rynek oczekuje dziś od prawników nie tylko wiedzy prawniczej, lecz także umiejętności efektywnego korzystania z nowoczesnych narzędzi. Legaltech i sztuczna inteligencja nie są już wyłącznie sposobem zwiększania efektywności. Stają się również elementem marki pracodawcy. Automatyzacja dokumentów, systemy zarządzania wiedzą czy narzędzia AI pozwalają ograniczyć powtarzalne czynności i skupić się na pracy eksperckiej. Dla młodych talentów poziom technologicznego zaawansowania kancelarii coraz częściej jest jednym z kryteriów wyboru pracodawcy.

Najbardziej atrakcyjne kancelarie zaczynają patrzeć na doświadczenie pracownika podobnie jak na doświadczenie klienta. Świadomie projektują ścieżkę od rekrutacji, przez onboarding i rozwój, aż po awans lub zmianę roli. W czasach niedoboru talentów skuteczne pozyskanie prawnika jest dopiero początkiem. Prawdziwym wyzwaniem pozostaje jego zaangażowanie i utrzymanie w organizacji. Zmieniło się również podejście do employer branding. Kampanie wizerunkowe nie wystarczą, jeśli prezentowany w nich obraz organizacji nie jest spójny z codziennym doświadczeniem pracowników. Kandydaci coraz częściej weryfikują deklaracje

pracodawców w mediach społecznościowych, na portalach opiniotwórczych czy w bezpośrednich rozmowach z osobami zatrudnionymi w danej firmie. W efekcie każdy pracownik staje się ambasadorem marki pracodawcy, a jego doświadczenia mogą wzmacniać lub osłabiać jej wiarygodność.

Szczególną rolę w tym procesie odgrywają menedżerowie, którzy w największym stopniu kształtują doświadczenie pracownika. Od jakości zarządzania, stylu komunikacji, umiejętności udzielania informacji zwrotnej, tworzenia możliwości rozwoju oraz budowania atmosfery współpracy zależy poziom zaangażowania i satysfakcji zespołu. To z kolei przekłada się na to, jakimi ambasadorami marki stają się pracownicy i czy będą skłonni rekomendować organizację innym.

Na współczesnym rynku pracy nie wygrywają kancelarie, które najgłośniej mówią o swojej kulturze, lecz te, które konsekwentnie ją realizują. Silna marka pracodawcy jest rezultatem autentycznych działań: konkurencyjnego wynagrodzenia, elastyczności, rozwoju, nowoczesnych technologii i partnerskiej kultury organizacyjnej. To właśnie te elementy coraz częściej decydują o tym, która kancelaria przyciąga i zatrzymuje najlepszych prawników.

PRAWNIK NIE POWINIEN PRZYCHODZIĆ DO FIRMY DOPIERO WTEDY, GDY POJAWIA SIĘ PROBLEM



RADOSŁAW ROGALSKI
adwokat, partner w Kancelarii
Czupajło Ciskowski & Partnerzy

To szczególnie widoczne na rynku pracy. Zmieniające się przepisy, rosnąca liczba kontroli i nowe kompetencje organów powodują, że zgodność prawna przestaje być jednorazowym projektem, a staje się procesem zarządzania ryzykiem.

2026 r. zmienia podejście do B2B

Dobrym przykładem jest reforma Państwowej Inspekcji Pracy, która weszła w życie 8 lipca 2026 r. Nowe przepisy zwiększają możliwości PIP w zakresie kwestionowania umów cywilnoprawnych i kontraktów B2B zawartych w sytuacji, gdy rzeczywisty sposób wykonywania pracy odpowiada stosunkowi pracy. Jednocześnie Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wyraźnie podkreśla, że celem reformy nie jest likwidacja B2B ani prawidłowo zawartych umów cywilnoprawnych. Problemem są przede wszystkim sytuacje, w których cywilnoprawna forma współpracy zastępuje zatrudnienie pracownicze.

To rozróżnienie ma ogromne znaczenie dla przedsiębiorców.

Nie każda umowa B2B jest ryzykowna. Ryzyko pojawia się wtedy, gdy treść umowy i sposób jej wykonywania zaczynają się od siebie istotnie różnić. Dlatego analiza modelu współpracy nie może ograniczać się do przeczytania dokumentu. Trzeba sprawdzić, jak współpraca funkcjonuje w praktyce.

Umowa to dopiero początek

W przypadku oceny relacji B2B znaczenie mają m.in. elementy wskazujące na podporządkowanie, osobiste wykonywanie pracy, ciągłość świadczenia, odpłatność czy sposób ponoszenia ryzyka gospodarczego. PIP wskazuje wprost na takie kryteria jak m.in. osobisty charakter świadczenia, ciągłość pracy, podporządkowanie, odpłatność oraz ponoszenie przez pracownika

Rynek usług prawnych przechodzi dziś istotną zmianę. Przedsiębiorca coraz rzadziej potrzebuje prawnika wyłącznie do przygotowania umowy, odpowiedzi na wezwanie czy reprezentowania go w sporze. Coraz częściej oczekuje wsparcia przy podejmowaniu decyzji biznesowych – takiego, które pozwoli nie tylko odpowiedzieć na pytanie, czy dane rozwiązanie jest zgodne z prawem, ale również ocenić jego ryzyko i sposób wdrożenia.



dawcę ryzyka osobowego, organizacyjnego i ekonomicznego.

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorca powinien analizować nie tylko sam kontrakt, ale również:

- sposób ustalania czasu i miejsca wykonywania zadań,
- zakres i sposób wydawania poleceń,
- możliwość samodzielnego organizowania pracy przez kontraktora,
- zasady zastępstwa,
- odpowiedzialność za rezultat,
- ponoszenie ryzyka gospodarczego,
- sposób rozliczania usług,
- faktyczną samodzielność kontraktora.

To właśnie dlatego coraz większego znaczenia nabierają audyty modelu współpracy. Ich zadaniem nie jest znalezienie „winnego”, ale identyfikacja miejsc, w których model organizacyjny może generować ryzyko.

Koszt błędu prawnego rośnie wraz ze skalą firmy

W małej organizacji jeden wadliwy model współpracy może dotyczyć kilku osób. W większej firmie ten sam błąd może zostać powielony dziesiątki albo setki razy. To sprawia, że prawne zarządzanie ryzykiem powinno być elementem zarządzania przedsiębiorstwem, a nie wyłącznie zadaniem działu

prawnego. Jeżeli firma korzysta z kilkudziesięciu kontraktorów i stosuje jeden wzorec umowy, nie wystarczy sprawdzić jednego dokumentu. Należy ocenić cały model. Jeżeli przedsiębiorstwo szybko zwiększa zatrudnienie, warto zweryfikować, czy procedury kadrowe nadążają za rozwojem. Jeżeli organizacja zmienia model pracy na hybrydowy lub zdalny, trzeba przeanalizować również konsekwencje prawne i organizacyjne takiej zmiany. Prawnik powinien więc znać nie tylko przepisy, ale również sposób działania przedsiębiorstwa.

Nowoczesne doradztwo prawne zaczyna się przed kontrolą

Reforma PIP jest dobrym przykładem szerszej zmiany w podejściu do compliance. Przedsiębiorca nie powinien zastanawiać się dopiero po rozpoczęciu kontroli, czy jego dokumentacja jest kompletna, a sposób organizacji pracy zgodny z prawem. Właściwym momentem jest okres poprzedzający kontrolę. To oznacza potrzebę regularnego przeglądu umów, procedur, modeli zatrudnienia, dokumentacji pracowniczej, zasad współpracy z kontraktorami oraz praktyki organizacyjnej. Istotne jest również dokumentowanie działań naprawczych. Jeżeli audyt wykaże

ryzyko, samo jego zidentyfikowanie nie wystarczy. Firma powinna mieć możliwość wykazania, jakie działania podjęła, aby to ryzyko ograniczyć.

Prawnik coraz częściej jest częścią procesu decyzyjnego

Zmiana modelu obsługi prawnej nie dotyczy wyłącznie prawa pracy. Przedsiębiorcy mierzą się równocześnie z regulacjami dotyczącymi ochrony danych, cyberbezpieczeństwa, sztucznej inteligencji, raportowania, podatków czy odpowiedzialności członków zarządu. W efekcie coraz trudniej oddzielić „kwestię prawną” od decyzji biznesowej.

Jeżeli przedsiębiorca chce wdrożyć nowe narzędzie AI, zmienić dostawcę usług, wejść na nowy rynek czy zbudować strukturę sprzedaży, decyzja prawna może wpływać na koszty, sposób organizacji pracy, odpowiedzialność i możliwość skalowania działalności. Dlatego rola prawnika ewoluje. Nie chodzi już wyłącznie o to, aby po fakcie powiedzieć: „to rozwiązanie było niezgodne z prawem”. Znacznie większą wartość ma odpowiedź udzielona wcześniej: „ten cel biznesowy możemy osiągnąć, ale rekomenduję inny sposób jego realizacji, ponieważ ograniczy ryzyko prawne”.

Compliance nie może być papierowym projektem

W wielu firmach compliance wciąż kojarzy się przede wszystkim z dokumentacją. Tymczasem sama liczba procedur nie świadczy jeszcze o poziomie zgodności organizacji. Można mieć doskonałą procedurę zatrudniania kontraktorów, która w praktyce nie jest stosowana. Można mieć wzorcową politykę, której pracownicy nie znają. Można również mieć umowy przygotowane przez prawników, które nie odpowiadają rzeczywistemu sposobowi organizacji pracy. Dlatego skuteczne zarządzanie ryzykiem prawnym wymaga połączenia trzech elementów: przepisów, dokumentacji i praktyki. Dopiero ich spójność daje przedsiębiorcy rzeczywiste bezpieczeństwo.

Kancelaria przyszłości będzie bliżej biznesu

Zmieniające się otoczenie prawne sprawia, że przedsiębiorca potrzebuje dziś od kancelarii czegoś więcej niż samej znajomości przepisów. Potrzebuje rozumienia biznesu. Prawnik powinien wiedzieć, jak firma zarabia, jak organizuje pracę, z kim współpracuje, gdzie planuje wzrost i które procesy są dla niej krytyczne. Dopiero wtedy może ocenić, jakie ryzyko prawne rzeczywiście ma znaczenie.

W mojej ocenie właśnie w tym kierunku będzie rozwijał się rynek usług prawnych: od modelu reaktywnego do stałego zarządzania ryzykiem prawnym przedsiębiorstwa. Nie oznacza to, że prawnik przestaje być potrzebny w sporze. Wręcz przeciwnie. Nadal będzie reprezentował klientów, przygotowywał umowy i prowadził postępowania. Zmienia się jednak moment, w którym jego wiedza jest najbardziej potrzebna. Największą wartość prawnika można dziś uzyskać zanim pojawi się problem. A w przypadku prawa pracy 2026 r. pokazuje to wyjątkowo wyraźnie. Nowe uprawnienia PIP nie oznaczają końca B2B. Oznaczają natomiast, że przedsiębiorcy muszą znacznie uważniej przyglądać się temu, czy forma prawna współpracy odpowiada jej rzeczywistemu charakterowi. To dobra wiadomość zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla rynku usług prawnych. Bo prawnik, który pomaga firmie uniknąć kosztownego problemu, nie jest koszt. Jest elementem zarządzania ryzykiem biznesowym.