

Řízení advokátní kanceláře vyžaduje ze strany zaměstnanců i spolupracujících advokátů dodržování pravidel a postupů, stejně jako jasné ustanovení hierarchie nadřízenosti a podřízenosti a provádění kontroly.

I advokátní kancelář musí být řízena



Příchod klienta do kanceláře

Již první příchod klienta do kanceláře by měl být pevně formálně uchopen s cílem získat maximální množství informací a vyhnout se jejich pozdějšímu zdlouhavému a pro klienta obtěžujícím doplňování.

Záznam o novém klientovi by měl obsahovat:

- ✦ identifikaci a kontakty příjemce právních služeb (pro koho jsou poskytovány),
- ✦ identifikace a kontakty na zadavatele právních služeb (kdo bude komunikovat s kancelářem),
- ✦ identifikaci, charakteristiku a kontakty protistrany,
- ✦ zjištění, z jakých zdrojů klient pochází (pro pozdější vyhodnocení účinnosti reklamy a PR kanálů),
- ✦ definici toho, čeho chce klient dosáhnout,
- ✦ způsob určení odměny za právní služby, resp. hodinovou sazbu,
- ✦ výše požadované zálohy na právní služby.

Klient by měl být před převzetím právního zastoupení sice rámcově ale hlavně srozumitelně (průkazně)

seznámen s předpokládanou cenou za požadovanou službu a s riziky neúspěchu ve sporu. Jestliže se klientovi dostane informace, že žaloba přijde na dva právní úkony, asi cítíme, že to není ten správný postup. Pokud by toto klient věděl, tak nepotřebuje advokáta.

Součástí hodnocení klienta uvnitř kanceláře, ještě před vlastním podpisem smlouvy o právním zastoupení a převzetí plné moci, musí být kontrola jeho bonity z veřejně přístupných zdrojů. Kontrola by měla probíhat v následujících evidencích a oblastech: obchodní nebo živnostenský rejstřík, insolvenční rejstřík, evidence úpadců, centrální evidence exekucí, dlužníci kanceláře, včetně osob ovládajících tyto dlužníky, bezpečnostní prověrka, zhodnocení reputačního rizika, opatření proti praní špinavých peněz, hrozba konfliktu zájmů (minulý či současný klient či protistrana).

Zkoumání bonity klienta by mělo vést k rozhodnutí, zda a v jakém rozsahu požadovat zálohu na náklady právní služby. Vždy by mělo být zřejmé a jmenovitě dohledatelné, kdo klienta do kanceláře přivedl (resp. jakým způsobem se o kanceláři dozvěděl), kdo definitivně rozhodl o převzetí právního zastoupení a za

jakých podmínek se tak stalo. Do záznamu se uvede, kdo a kdy založil fyzický i elektronický advokátní spis, tedy i přidělil a spisová značka, pod kterou bude případ v kanceláři evidován. Současně je tato osoba odpovědná za zanesení identifikačních údajů klienta do IT systému tak, aby mohlo probíhat automatizované hlídání změn u klienta přicházejících z vnějšku (insolvenční rejstřík, rubriky Obchodního věstníku) tak i vnitřních rizik (konflikt zájmů atd.).

Screening klienta v písemné podobě musí být archivován spolu s plnou mocí a smlouvou o právním zastoupení. Údaje ze screenigu typu, jakým způsobem se klient dostal do kanceláře, hodinová sazba apod. by měly být opět zavedeny v IT systému kanceláře a statisticky zpracovatelné a vyhodnotitelné.

Jedna z prvních činností při převzetí právního zastoupení musí být také zhodnocení dosavadní situace a kroků učiněných samotným klientem či předchozím právním zástupcem.

Nový klient by neměl vytlačovat stávající klienty, tzn. nový klient nesmí znamenat zhoršení servisu. Nemá smysl vynakládat prostředky na získávání nových klientů



Vždy by mělo být zřejmé a jmenovitě dohledatelné, kdo klienta do kanceláře přivedl (resp. jakým způsobem se o kanceláři dozvěděl), kdo definitivně rozhodl o převzetí právního zastoupení a za jakých podmínek se tak stalo.

(reklama, PR aktivity), když kancelář není schopná udržet a vytěžit současné klienty.



Nastavení smlouvy

Cena právní služby musí pokrýt náklady na všechny úkony v kauze od začátku po konec. Podcenění důležitosti kvalitní smlouvy může vést k tomu, že kancelář dnes ušetří, aby v budoucnosti několiknásobek této sumy prodělala.

Zvláště vytváření off-shore struktur pro klienta a navázání úhrady kanceláře na tuto strukturu vede k riziku, že advokát se stane jednou z obětí vlastního výtvaru, když zjistí, že neví, kdo je vlastně jeho smluvním partnerem. Pouze obezřetnost a dobrá smlouva chrání advokáta před budoucími problémy, nic jiného.

Kancelář musí vždy fakturovat právní služby tomu, kdo je jejich příjemcem, tzn. vůči komu svědčí důkazy v případném soudním sporu o zaplacení. Nejvíce konfliktů s klienty vyvolávají bagatelní položky ve fakturaci, jako dotaz na soud či telefonát s protistranou. Je potřebné, aby tyto marginálie se buď ve faktuře vůbec nevyskytovaly nebo byly ohodnoceny ceníkovou položkou, ale hlavně nebyly předmětem pozdějšího rozladění klienta.

Zvláště v případě hromadné správy musí konstrukce úhrady právních služeb vycházet z rizika okamžitého rozvázání právního zastoupení. Ve vlastním zájmu by se advokát měl vyvarovat vstupu do systému „práce dnes, zisky v budoucnosti“. Například vazba odměny na vymoženě inkaso vede k tomu, že advokát podává žaloby se všemi s tím spojenými náklady (personální, technické, IT služby) a v době, kdy má nastat inkaso (cca šest měsíců po podání návrhu na exekuci), je právní zastoupení ukončeno. Takováto smlouva by měla tedy obsahovat ujednání o karenční době, tedy časovém úseku, po který bude advokát spravovat tyto pohledávky. Případné vypovězení právního zastoupení by mělo za následek uplatnění smluvní pokuty proti klientovi. Dále by smlouva měla popisovat úhradu



Nikdy nesmí za jeden úkol odpovídat víc než jeden pracovník. Reporting o průběhu plnění úkolů je nezastupitelný.

administrativních nákladů spojených s předáváním spisů v případě vypovězení právního zastoupení, jasnou definici předávaných údajů, způsob doručování (písemné, elektronické) včetně popisu situace, která nastane, pokud nebude ze strany klienta reagováno, způsob a rozsah reportingu.



Správa případů

Stojí za připomenutí, že kalkulace ceny nabízených právních služeb by měla vždy reflektovat postup „nejlepším možným způsobem“, tedy i kontrolu a supervizi případů spolu s nasazením vhodných pracovníků sil na dané úkony. Snaha ušetřit na případech personální náklady a pracovní čas vede k chybám, které se jako bumerang mohou vrátit v rozladění klienta z nekvalitních služeb, nezadávání nových požadavků, v nejhorším případě v požadavku na náhradu škody. Klient při příchodu do kanceláře, tak jako u jakékoliv jiné služby, očekává stanovení termínu provedení úkonů, které byly dohodnuty a jejich dodržení.

Veškeré úkony prováděné v převzatém případě by měly být již dnes činěny s výhledem na budoucí archivaci a předání spisů klientovi (náklady se musí rozprostřít na celou dobu trvání kauzy). Klient nesmí mít možnost, dostat advokáta pod tlak požadavkem na předání spisů.

Veškeré pokyny od klienta musí splňovat podmínku budoucího přezkoumání soudem, tj. musí být srozumitelné, v souladu s právním řádem, smlouvou o právním zastoupení a vydávané oprávněnou osobou.

Nelze přistoupit na princip „klient to věděl“, resp. „klientovi bylo předáno“. Pokud neexistuje protokolární písemné předání, je nutné vycházet z předpokladu, že nic předáno nebylo, klientovi nic není známo. Pokud jde o hromadnou správu totožných případů, detailní popis zásad uplatňovaných v těchto případech, musí klient ověřitelně obdržet, a tato „politika“ musí být dále průběžně doplňována a aktualizována. Stejně tak je třeba smluvně jasně definovat způsob a rozsah reportování v hromadné správě.

Přidělení a správa případů svěřených klienty musí být uvnitř kanceláře prováděna s maximálním důrazem na odpovědnost konkrétních lidí, která je dohledatelná a prokazatelná při případném sporu o náhradu škody se zaměstnanci či smluvními advokáty.

Pro vedení advokátního spisu musí existovat uvnitř kanceláře předepsaný způsob třídění dokumentů, který se musí dodržovat a samozřejmě kontrolovat. Pořádek ve spisech zvyšuje efektivitu a je prevencí chyb. Vždy by se měl pohybovat celý spis a nikoliv jen jeho fragmenty.



Předávání informací klientovi

Panuje stále mylná představa, že klient předá kanceláři kauzu a tím pro něj všechno končí. Klient naopak očekává informace o vývoji kauzy, tedy preposlání všech dokumentů vytvořených ze strany kanceláře a obdržení od soudu, státních orgánů či protistran. Klient primárně nepřichází do kanceláře se soudit, ale řešit svůj problém. Právní služby a soudní spor jsou pouze prostředkem pro dosažení určitého cíle, nikoliv vlastní cíl (snad s výjimkou chronických soudců).

Fakturace je jeden ze způsobů reportingu, proto musí být podrobná, srozumitelná, přiřaditelná k jednotlivým kauzám.

V souvislosti s problematikou poskytování informací panuje mezi advokáty obava, že budou zahlceni doplňujícími požadavky na jejich vysvětlení a interpretaci. Tomuto jde předcházet nastavením, ve smlouvě o právním zastoupení, režimu krátké konzultace, přičemž delší rozbor situace nebo významu úkonu soudu lze zařadit do placených služeb.

V elektronickém spisu by se měl nacházet chronologický popis všech událostí v případě a také odůvodnění kroků kanceláře (např. proč bylo či nebylo podáno odvolání, hodnocení rozsudku či usnesení). Kdo-koliv v kanceláři musí být schopen převzít právní zastoupení a ze stavu spisu musí být alespoň rámcově jasné, jak dále postupovat.

Advokát nikdy nesmí přistoupit na práci v IT systému, který se nachází mimo jeho kontrolu, fyzickou či smluvní, s výjimkou cloudových služeb a zcela určitě by se měl vyvarovat práce v IT systémech klienta, ať je smluvně zachycena jakkoliv „dokonale“.

6

Komunikace uvnitř kanceláře

Uvnitř kanceláře je třeba využívat úspory plynoucí z řešení obdobných případů v minulosti, předávat si zajímavé judikáty (např. zasilání krátkého popisu podstaty spolu s připojením úplného znění) a vyměňovat si zkušenosti. Z hlediska motivace je nutná maximální výměna informací mezi právníky i mezi zaměstnanci kanceláře, neprávnickými, kteří by měli vždy vědět, k čemu jejich práce slouží, co jí předchází a co na ni navazuje.

Je třeba neustále hledat způsoby vnitřní komunikace (oponentura, simulace soudní pře) a toto hledání není nikdy ukončeno. Advokátní kancelář je založena na znalostech svých lidí, bez nich je to hromada nábytku a počítačů. Úspěšný může být jen ten advokát, který zapojí všechny pracovníky kanceláře do co nejkomplexnější sítě znalostí.

Nejlepší právník nemusí být nejlepší manažer týmu, ani nejlepší analytik. Každý by měl být na místě, kde je nejlépe využit jeho potenciál, nikoliv na místě pro co nemá vloh.

Často se opomíjí tak triviální věci, jako ukládání úkolů konkrétním lidem s termínem splnění a kontrola tohoto plnění. Nikdy nesmí za jeden úkol odpovídat víc než jeden pracovník. Reporting o průběhu plnění úkolů je nezastupitelný. V Česku panuje mylné přesvědčení, že pracovník po převzetí úkolu sám koná, sám zná nejlépe, jak se co má udělat a nikomu nic neříká.

Úloha staršího právníka je nezastupitelná nejen ve vedení mladších právníků v právní oblasti, ale hlavně, a na to se často zapomíná, i v předávání způsobu komunikace s klienty, organizace a plánování času, chování ke klientům, soudům a třetím stranám, obecně řečeno, ovlivňování pracovních návyků.

V klientovi je potřeba vzbuzovat pocit bezpečí a důvěry. Proto na schůzky je nutné chodit s dostatečným časovým předstihem, s řádnou přípravou a písemnými podklady. Pozdní příchod nebo nepřipravenost může klienta přivést na myšlenku, se stejným chaosem jsou řešeny i jeho případy.

Před klientem nikdy není možné dávat najevo pracovní zaneprázdněnost a nedostatek času.

Právník by měl mít uvnitř kanceláře zajištěnou podporu ze strany pomocných sil, na druhou stranu musí být veden k poznání, že s každou prací, tedy i přípravou podkladů jsou spojeny určité náklady, a vždy je třeba vážit zisky.

Chyby, ke kterým zákonitě při činnosti kanceláře dochází, musí být důkladně analyzovány. Není primárním úkolem trestat podřízené (hrozba trestu vede ke snaze chyby zatajovat), ale zabránit jejich opakování. Vedoucí by se měl v první řadě vždy ptát po vlastní odpovědnosti za chybu svých podřízených, a to zda jsou správně nastaveny procesy, jakým způsobem fungují kontrolní mechanismy, aby zachytily chyby předtím, než se mohou negativně projevit, zda podřízení byli dostatečně proškoleni a poučeni. Vedoucí týmu nemůže kritizovat své podřízené u nadřízených. Jedná se o jeho vlastní problém a odpovědnost.

V kancelářích se opomíjí nutnost delegace určitých prací, což vede k zahlcení právníků činnostmi, které zvládnou administrativní síly. Opět záleží na vedení, aby tento stav nedovolilo.

7

Pohledávky vůči klientům

Výsledek práce advokáta pro klienta je zapotřebí včas a s velkou přesností (pro zamezení pozdějších sporů) převést na peněžní vyjádření, tedy vystavit fakturu. Teprve jejím zaplacením je případ uzavřen. Není tedy možné poskytovat služby a zároveň dávat sporné podklady nebo je nedávat vůbec, protože potom kancelář pracuje zadarmo.

Pohledávky advokátní kanceláře jsou pohledávky jako každé jiné. Je třeba minimálně v měsíčních intervalech sledovat jejich saldo a okamžitě činit opatření k nápravě, tedy v době, kdy obě strany mají ještě v paměti, jaké služby byly poskytnuty. Vnitřní pravidla kanceláře musí určovat práci s pohledávkami, včetně toho kdo a dokdy podá žalobu na zaplacení, jak a komu se o tomto reportuje. Hlavní je se nebát vlastních dlužníků. Informace o nezaplacení právních služeb by měla být okamžitým signálem k řešení a k utlumení rozsahu práce ze strany kanceláře. ♦

Standardizace

V zájmu efektivity je nutné standardizovat činnost uvnitř kanceláře a zamezit situaci, kdy uvnitř působí jakoby více kancelářů s různými postupy, pracovní kulturou atd. Všechny činnosti se musí dělat s maximální efektivností a stále se ptáme, zda je nelze dělat jinak, rychleji a levněji. Vztahy mezi advokáty předepsaných zákonem o advokacii nastavují horizontální vztahy a po formální stránce v podstatě vylučují nadřízenost/podřízenost.

Ničím nejde nahradit neustálou kontrolu práce (termínů a kvality) na živých spisech. Obrazně řečeno, je třeba držet „prst na tepu kanceláře“, tj. uvnitř kanceláře musí existovat řídicí úroveň, která se zabývá operativním řízením (stojí nad jednotlivými týmy) a ihned reaguje na aktuální problémy. Toto nelze nahradit periodickými ani ad-hoc svolávanými poradami.

Základní organizační jednotkou kanceláře je tým. Řízením týmu se zabývá vedoucí právník, jemuž jsou podřízeni mladší právníci a koncipienti. Vedoucí právník řídí (určuje priority, přiděluje práci, kontroluje postupy) a hodnotí své podřízené (rozhoduje o pohyblivé složce mzdy). Provádí kontrolu výstupů svých podřízených dle principu „čtyř očí“. Nad týmy stojí v pozici supervize majitel kanceláře nebo vedoucí společník. Pokud se jedná o externí osobu, můžeme tento post nazvat tajemníkem či ředitelem kanceláře. V této pozici vykonává kontrolu: včasnosti a přehlednosti fakturace, úhrady pohledávek, řešení chyb a stížností (analýza a předcházení jejich vzniku), efektivnosti postupů proti klientskému zadání, řízení ekonomického úseku a podpůrných služeb.

“

Na schůzky je nutné chodit s dostatečným časovým předstihem, s řádnou přípravou a písemnými podklady. Pozdní příchod nebo nepřipravenost může klienta přivést na myšlenku, se stejným chaosem jsou řešeny i jeho případy.