

Rezultatele pentru România  
ale studiului

# Departamentul juridic al viitorului

Martie 2025



# Cuvânt introductiv

Aflat la prima ediție, studiul „Departamentul juridic al viitorului” oferă o imagine de ansamblu asupra tendințelor actuale și viitoare în transformarea funcției juridice în România, subliniind importanța tehnologiei, a adaptabilității și a inovației în acest domeniu.



**Anda Rojanschi**  
Partener  
D&B David și Baias

„Domeniul juridic, perceput adesea ca unul conservator, se află la începutul unei transformări digitale profunde. Adoptarea tehnologiilor emergente, în special a inteligenței artificiale, nu mai este o opțiune, ci o necesitate pentru a rămâne relevant în peisajul juridic dinamic de astăzi.

Firmele de avocatură care integrează cu succes tehnologia în fluxul lor de lucru vor putea oferi servicii mai rapide și mai eficiente. Sarcini complexe și consumatoare de timp, precum analiza contractelor sau generarea de documente, pot fi acum automatizate, avocații putând să se concentreze pe aspectele mai strategice ale cazurilor. De asemenea, tehnologii precum chatboții, transcrierea automată și platformele de monitorizare a cazurilor simplifică și eficientizează comunicarea și colaborarea cu clienții și transparența proceselor.

Este important de subliniat că tehnologia nu va înlocui avocatul, ci îl va ajuta și îi va îmbunătăți activitatea. Astfel că, avocații trebuie să fie pregătiți să se adapteze rapid la aceste schimbări, să învețe noi competențe și să colaboreze cu tehnologia pentru a oferi clienților lor cele mai bune servicii / soluții posibile.

Beneficiile transformatoare ale externalizării serviciilor juridice depășesc cu mult potențialele dezavantaje, făcând din aceasta o strategie puternică pentru dezvoltarea activităților juridice și obținerea succesului la nivel organizațional la scară mai mare.”

Notă metodologică: În cadrul raportului, este posibil ca suma procentajelor să fie diferită de 100% ca urmare a rotunjirilor, a excluderii anumitor variante de răspuns (de exemplu „altă variantă”, „niciunul dintre răspunsurile de mai sus”, „nu știu / nu răspund”) sau a întrebărilor la care au putut fi alese mai multe variante de răspuns.

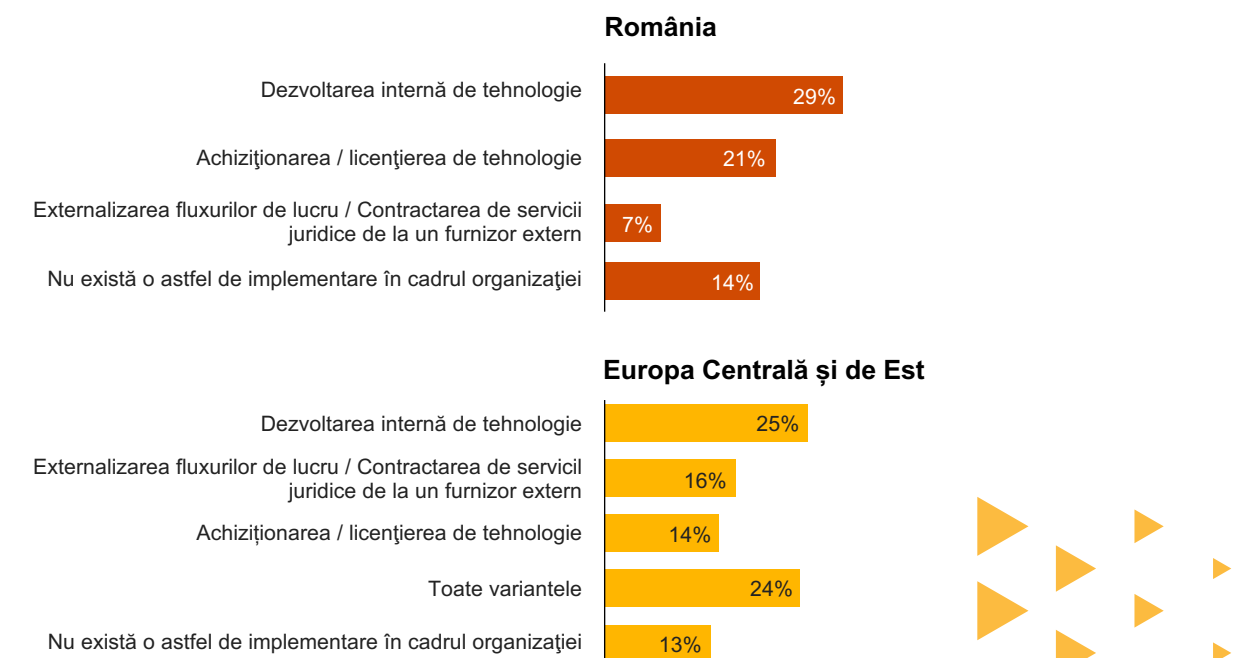


**Sorin David**  
Partener Coordonator  
D&B David și Baias

„Domeniul juridic traversează o perioadă de transformare, inclusiv datorită tehnologiei. Automatizarea și optimizarea fluxurilor de lucru, precum și diferitele aplicații care cresc eficiența vor ajunge să schimbe tot mai mult modul în care sunt furnizate serviciile juridice. Inteligența Artificială este și va rămâne o mare provocare intelectuală, cu consecințe greu de anticipat asupra profesiilor juridice. Este evident că tehnologia poate crește eficiența anumitor operațiuni juridice repetitive, iar inteligența artificială are pretenția că poate face mai mult decât atât, respectiv să asiste avocatul în analiza normei de drept. Cu toate acestea, inteligența artificială - în forma în care este dezvoltată în acest moment - nu poate înlocui gândirea critică, ideile juridice inovatoare și empatia, care sunt esențiale în relația avocat-client. În viitor, domeniul juridic va integra tot mai mult tehnologiile în activitatea sa, însă valorile fundamentale ale profesiei de avocat și etica trebuie menținute la aceleași standarde înalte.”

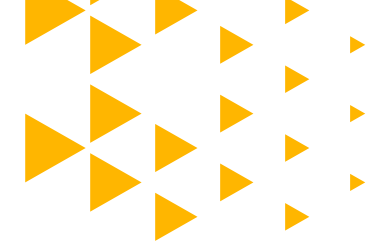
Majoritatea respondenților din România și din Europa Centrală și de Est declară că organizațiile pe care le reprezintă au început deja procesul de transformare digitală a departamentului juridic. Doar 14% dintre cei intervievați în țara noastră (și 13% în regiune) afirmă că nu au implementat încă astfel de inițiative. Dezvoltarea internă a soluțiilor de tehnologie reprezintă modalitatea de transformare cel mai des utilizată, menționată de 29% dintre respondenții din România și respectiv de 25% dintre omologii la nivel regional.

## Ce inițiative, dacă este cazul, a implementat deja compania dumneavoastră pentru a transforma departamentul juridic?





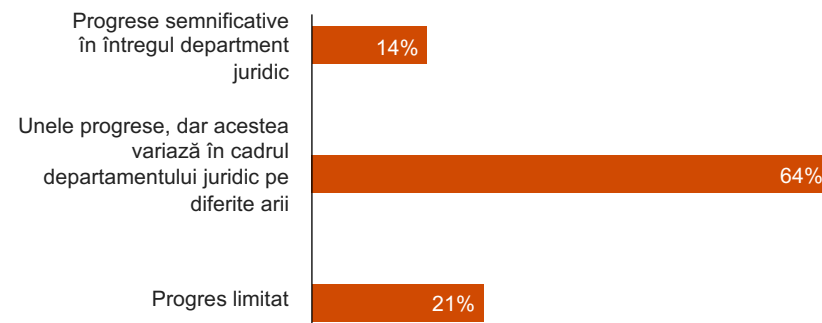
Aproape două treimi (64%) dintre respondenții din România sunt de părere că tehnologia poate îmbunătăți semnificativ activitatea companiei în toate domeniile analizate, de la automatizarea documentelor, managementul contractelor, gestionarea conformității și până la managementul proiectelor și gestionarea litigiilor.



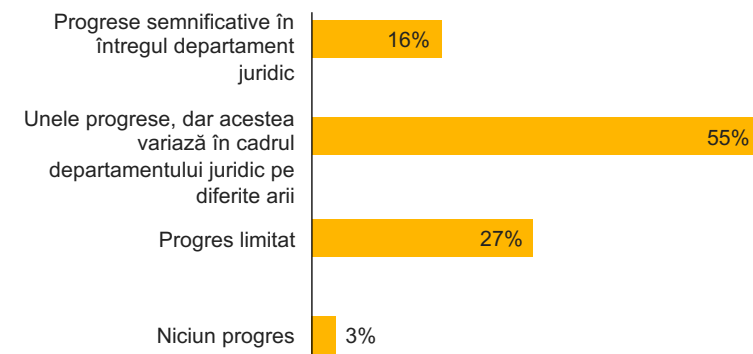
Circa două treimi (64%) dintre reprezentanții companiilor din România participante la studiu (și 55% dintre omologii din Europa Centrală și de Est) sunt de părere că transformarea departamentului juridic înregistrează unele progrese, însă acestea variază de la un domeniu de activitate la altul. Doar 14% dintre respondenții din România (și 16% la nivel regional) declară că observă progrese semnificative în întregul departament juridic.

**Cum ați descrie starea actuală a departamentului juridic din cadrul companiei dumneavoastră în ce privește transformarea, în comparație cu alte sectoare de activitate?**

**România**

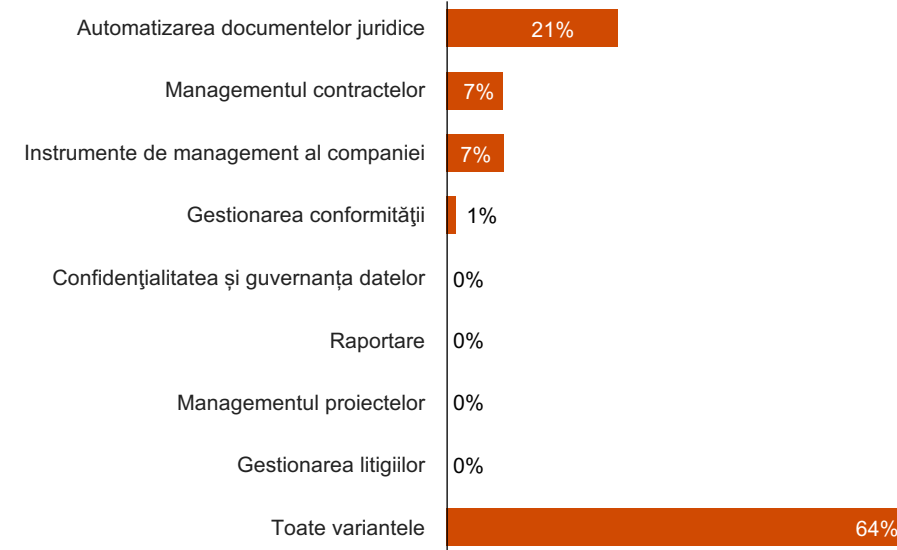


**Europa Centrală și de Est**

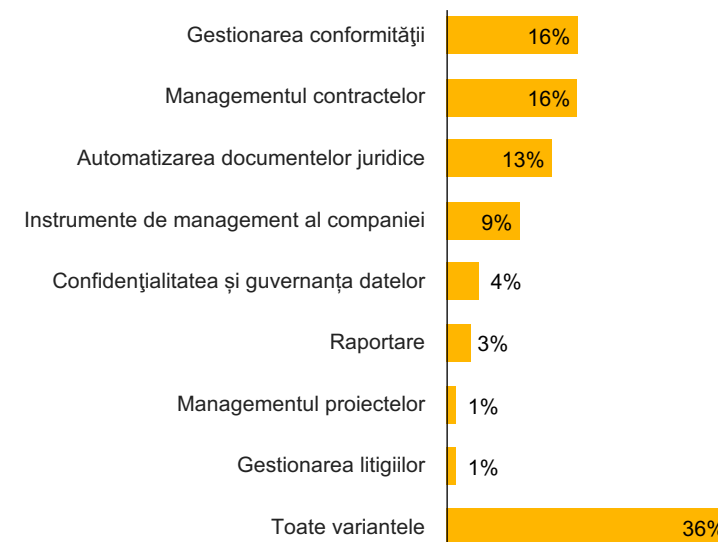


**Care sunt domeniile în care tehnologia vă ajută / vă poate ajuta în cadrul activității companiei dumneavoastră?**

**România**



**Europa Centrală și de Est**

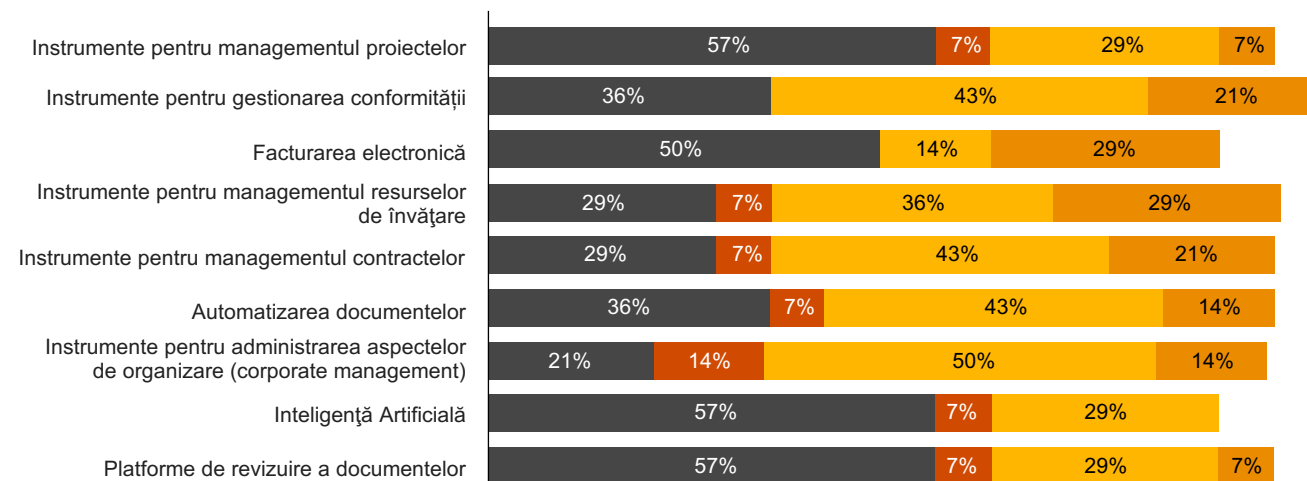


Aproape două treimi dintre reprezentanții companiilor din România participante la studiu declară că departamentul juridic folosește eficient sau foarte eficient instrumentele de tehnologie pentru managementul resurselor de învățare, pentru managementul contractelor, pentru gestionarea conformității și pentru administrarea aspectelor organizatorice. La nivel regional, instrumentele de tehnologie care sunt folosite eficient sau foarte eficient se referă în principal la gestionarea conformității (menționată de 56% dintre respondenți), facturarea electronică, managementul contractelor și managementul resurselor de învățare (fiecare aspect fiind menționat de 55% dintre respondenți).

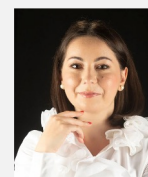
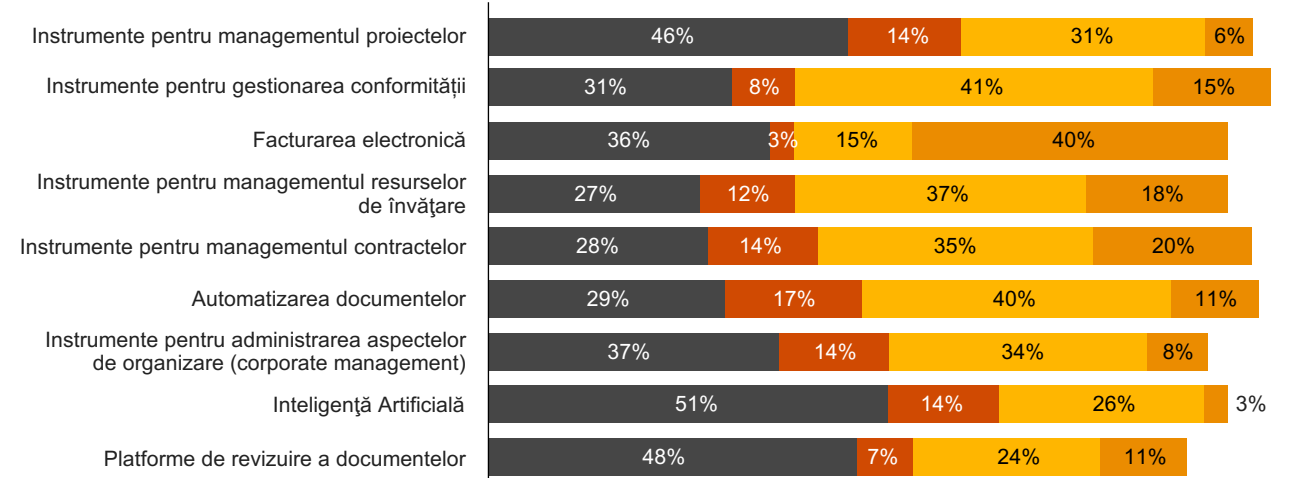
La polul opus, peste jumătate dintre respondenții din România afirmă că departamentul juridic din cadrul propriilor companii încă nu utilizează inteligența artificială, platformele de revizuire a documentelor sau instrumentele pentru managementul proiectelor. De aceeași părere sunt și omologii la nivel regional, circa jumătate dintre aceștia declarând că departamentul juridic nu utilizează astfel de tehnologii.

## Cât de eficient folosește departamentul juridic din cadrul companiei dumneavoastră fiecare dintre următoarele tehnologii?

### România



### Europa Centrală și de Est



**Romana Petre**  
Counsel  
D&B David și Baias

„Tehnologia evoluează într-un ritm accelerat, care depășește orice previziune. Următorii 10-20 de ani se anunță a fi o perioadă a transformărilor fundamentale, deschizând însă noi oportunități pentru inovație și creștere.

Atât noi, avocații, cât și clienții noștri am început să testăm și să utilizăm tehnologia, ceea ce facilitează la acest moment colaborarea între avocat și client. Avem la îndemână o serie de tool-uri digitale care au la bază inteligența artificială și care permit prestarea de noi servicii juridice, atât în casele de avocatură, cât și în departamentele juridice interne.

Tehnologia ne oferă perspective valoroase și ne arată că, deși are capacitate de transformare, nu înlocuiește profesioniștii din domeniul juridic, ci schimbă modul în care lucrează, ideal, într-un mod care crește eficiența și productivitatea. Cred așadar, că inteligența artificială poate să preia sarcini repetitive și munca de rutină care face parte din munca zilnică a avocaților și consilierilor juridici, dar nu poate să înlocuiască cele mai importante calități umane: empatie, persuasiune, creativitate, gândire analitică, capacitatea de a relaționa.”

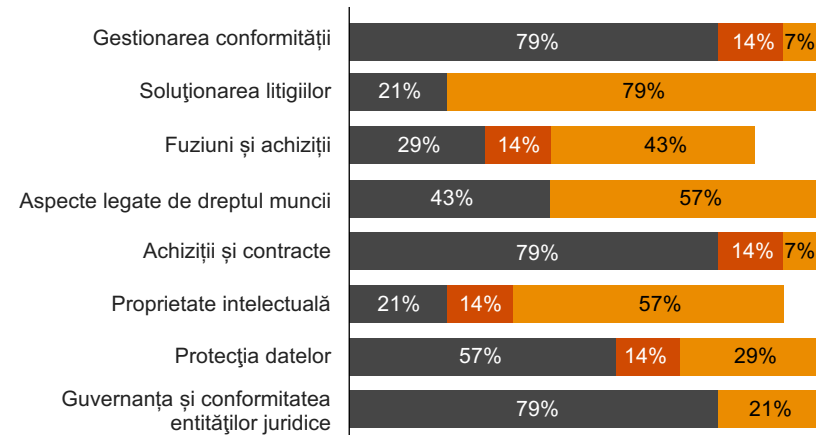
În ceea ce privește externalizarea unor activități juridice, respondenții din România par mai rezervați în comparație cu omologii lor din Europa Centrală și de Est, precum și din Europa, Orientul Mijlociu și Africa. Astfel, aproape patru din cinci (79%) dintre respondenții din țara noastră afirmă că nu au externalizat încă și nici nu au în vedere această opțiune în ceea ce privește activități precum gestionarea conformității și achizițiile și contractele, precum și guvernanta entităților juridice.

Pe de altă parte, 79% dintre reprezentanții companiilor din țara noastră care au participat la studiu declară că deja externalizează soluționarea litigiilor (procent superior celor înregistrate la nivel regional). De asemenea, într-o proporție mai mare decât a omologilor la nivel regional, 57% dintre respondenții din România afirmă că au externalizat deja aspectele legate de proprietatea intelectuală și de dreptul muncii.

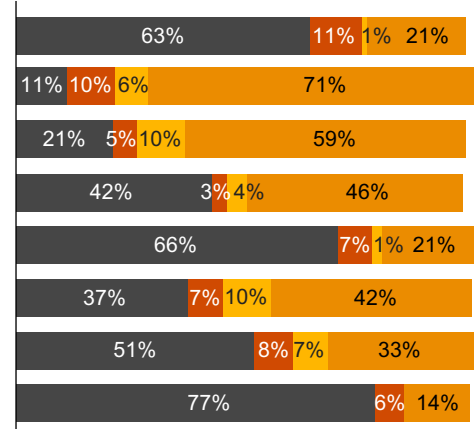


## Pe care dintre următoarele activități juridice le externalizați în prezent? Și pentru ce activități ați lua în considerare externalizarea?

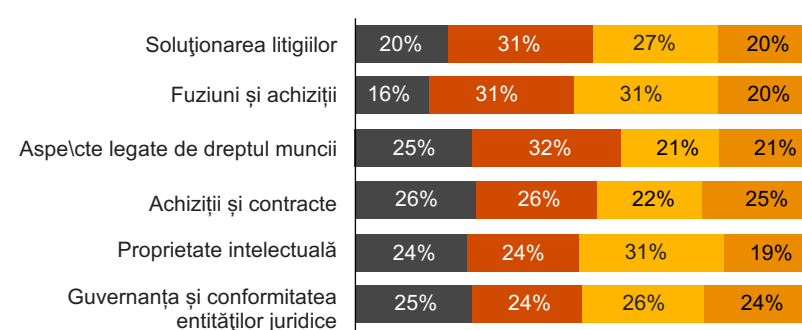
### România



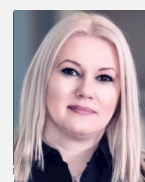
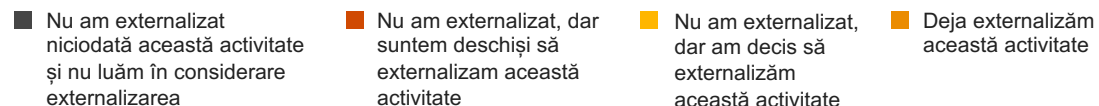
### Europa Centrală și de Est



### Europa, Orientul Mijlociu și Africa\*



\* Datele pentru EMEA sunt preluate din studiul PwC „Beyond Change: Transform legal to transform business”

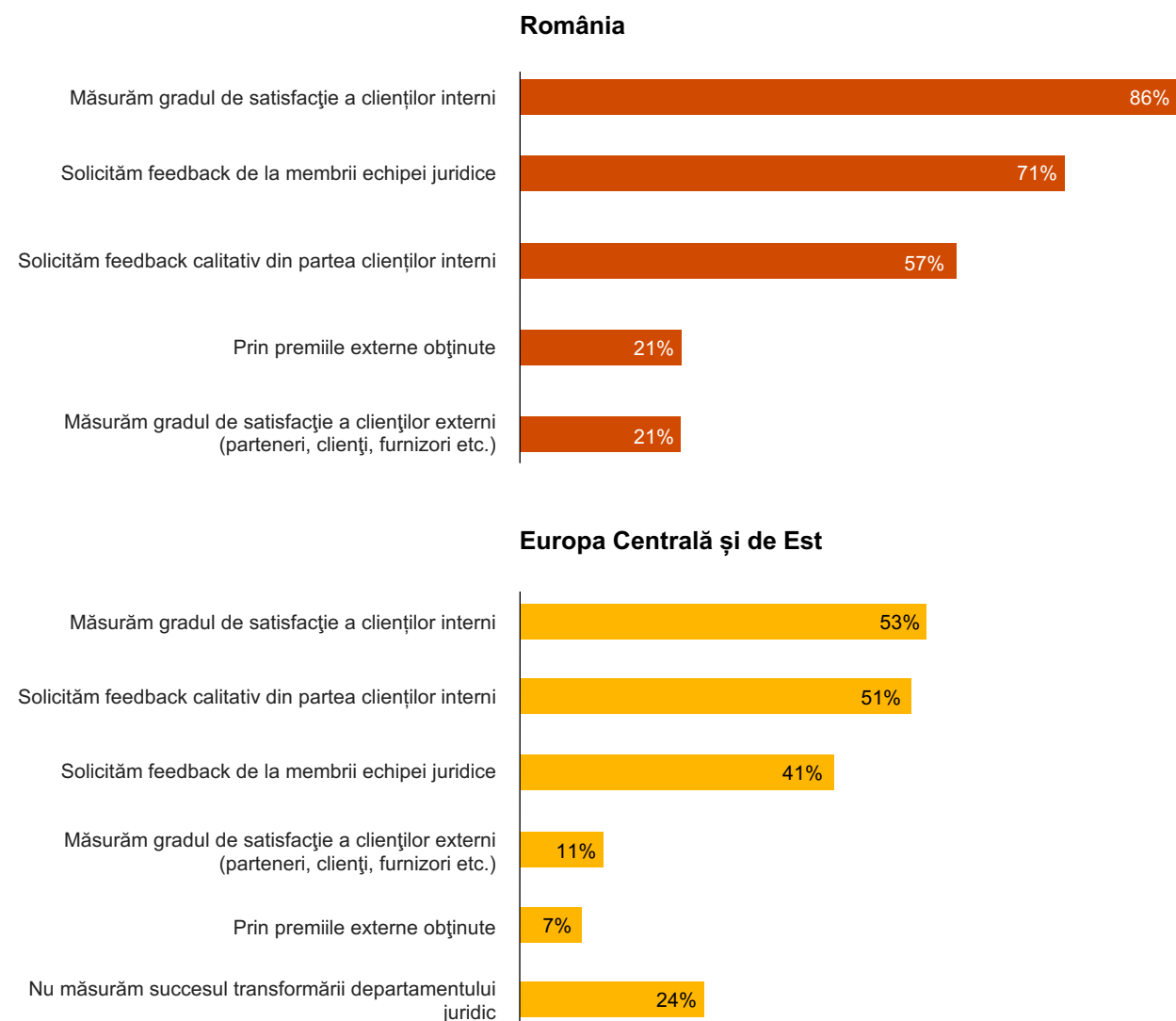


**Alina Dumitrașcu**  
Head of Legal and Corporate Affairs  
PPC România

„Ca parte a eforturilor noastre de transformare juridică, am explorat numeroase instrumente de automatizare și am dezvoltat intern o aplicație de gestionare a litigiilor pentru una dintre societățile noastre de furnizare a energiei. Scopul acestui proiect este de a îmbunătăți capacitatea noastră de a gestiona eficient reclamațiile și de a facilita comunicarea cu autoritățile publice, marcând totodată și un moment cheie în modernizarea operațiunilor noastre juridice.”

86% dintre respondenții din România și peste jumătate (53%) dintre omologii din Europa Centrală și de Est declară că evaluarea succesului transformării activității departamentului juridic se face prin măsurarea gradului de satisfacție din cadrul companiei în ceea ce privește soluțiile juridice oferite / obținute în spețe diverse. Alte instrumente folosite în acest sens se referă la solicitarea de feedback de la membrii echipei juridice (menționat de 71% dintre respondenții din țara noastră și 41% la nivel regional), precum și solicitarea de feedback calitativ din partea clienților interni (57% și respectiv 51%).

### Cum măsurați succesul transformării activității departamentului juridic, în cazul în care un astfel de succes există?



**Daniel Vinerean**  
Managing Associate  
D&B David și Baias

„Tehnologia va avea un impact profund asupra profesiei juridice în următoarea perioadă, influențând modul în care avocații, judecătorii și alți profesioniști ai dreptului își desfășoară activitatea.

Pe lângă economisirea de timp, tehnologia poate aduce și transparență sporită în procesul juridic. Accesul la baze de date digitale și utilizarea blockchain-ului în gestionarea dovezilor și a documentelor oficiale pot reduce erorile umane și pot preveni fraudele. Prin adoptarea unor platforme de colaborare online, avocații pot lucra în echipe complexe din diferite jurisdicții, având acces la expertiză internațională pentru a obține soluții juridice mai rapide și mai eficiente.

Cu toate acestea, utilizarea tehnologiei în domeniul juridic vine și cu riscuri. Automatizarea ar putea reduce numărului locurilor de muncă, iar dependența de algoritmi și de sisteme de inteligență artificială ar putea crea o distanțare între profesioniști și deciziile lor, ceea ce ar putea afecta calitatea serviciilor oferite. Algoritmii nu sunt perfecți și, uneori, pot lua decizii din cauza unor date insuficiente sau părtinitoare. Aceste riscuri pot fi adresate prin alocarea resurselor umane către activități care pun în valoare cunoștințele și talentul individual sau prin creșterea calității informațiilor care stau la baza sistemelor automatizate.

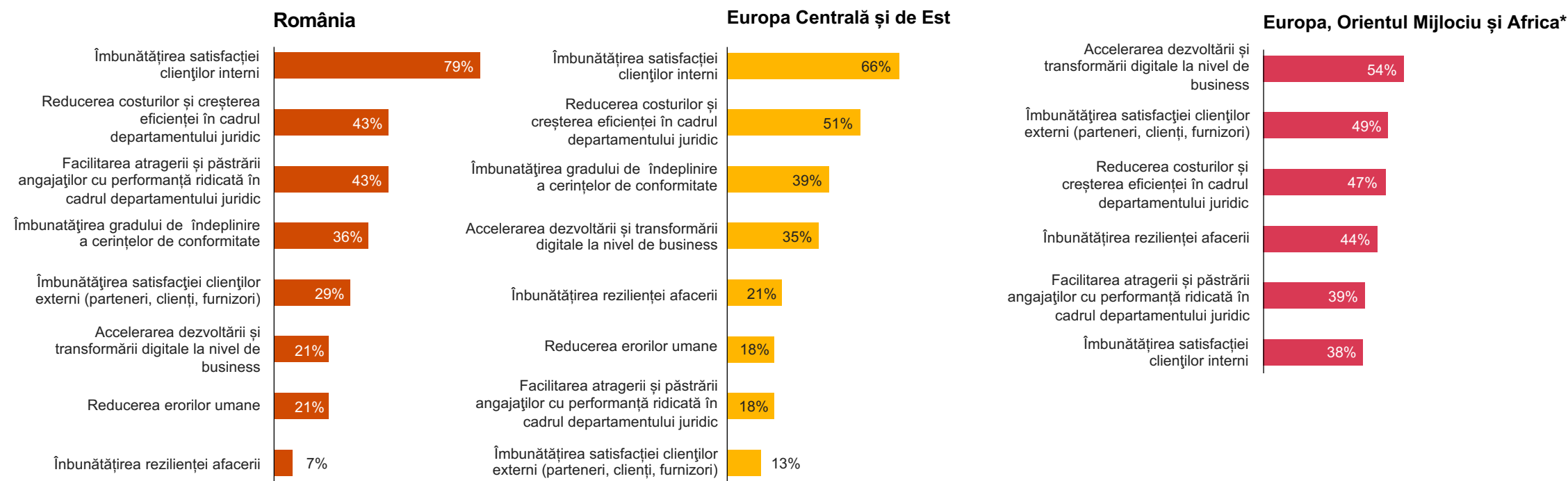
Tehnologia aduce așadar numeroase beneficii pentru profesia de juridică, făcând-o mai eficientă și accesibilă, dar este important să fim atenți la posibilele riscuri. Profesioniștii trebuie să îmbrățișeze inovația, dar în același timp trebuie să rămână implicați activ pentru a se asigura că deciziile juridice rămân corecte și bazate pe judecată umană.”

Aproape patru din cinci (79%) dintre respondenții din România și circa două treimi (66%) dintre omologii din Europa Centrală și de Est sunt de părere că unul dintre cele mai mari beneficii ale transformării departamentului juridic este îmbunătățirea satisfacției clienților interni. Pe locul al doilea în topul importanței beneficiilor (în funcție de procentul respondenților care le-au menționat) se află reducerea costurilor și creșterea eficienței în cadrul departamentului juridic (43% în România și 51% în Europa Centrală și de Est). Într-o proporție similară, 43% dintre respondenții din țara noastră menționează ca beneficiu facilitarea atragerii și păstrării în cadrul departamentului a angajaților talentați (procent net superior celui din Europa Centrală și de Est, de 18%).

La nivelul zonei Europa, Orientul Mijlociu și Africa, peste jumătate (54%) dintre cei intervievați sunt de părere că unul dintre cele mai importante beneficii constă în accelerarea dezvoltării și transformării digitale la nivel de business (aspect menționat de 21% dintre respondenții din țara noastră și de 35% dintre omologii din Europa Centrală și de Est).



## Care sunt / ar putea fi cele mai mari beneficii ale transformării departamentului juridic pentru compania dumneavoastră?



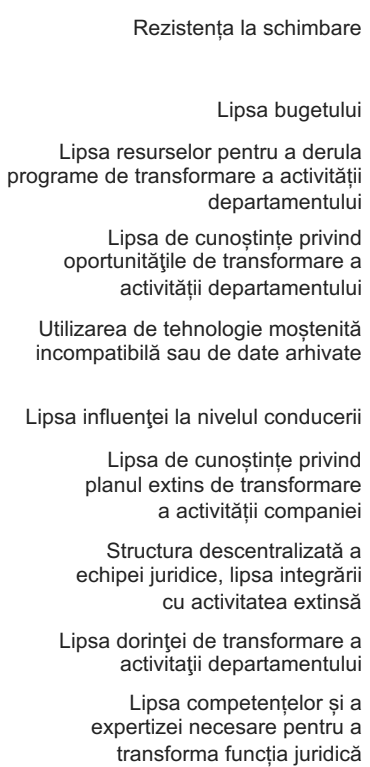
\* Datele pentru EMEA sunt preluate din studiul PwC „Beyond Change: Transform legal to transform business”

În deplin consens, cele mai semnificative bariere în cadrul demersului de transformare a activității departamentului juridic, atât în România, cât și la nivel regional, sunt rezistența la schimbare, lipsa bugetului și a resurselor și competențelor necesare pentru a derula proiecte de transformare.

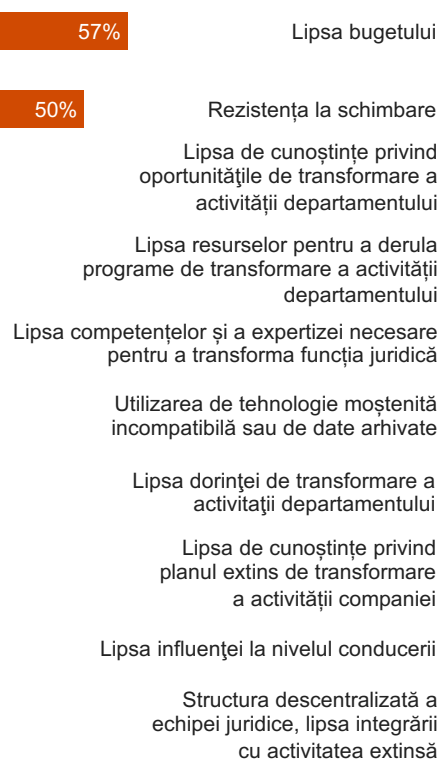


### Care sunt cele mai mari bariere în calea transformării activității departamentului juridic?

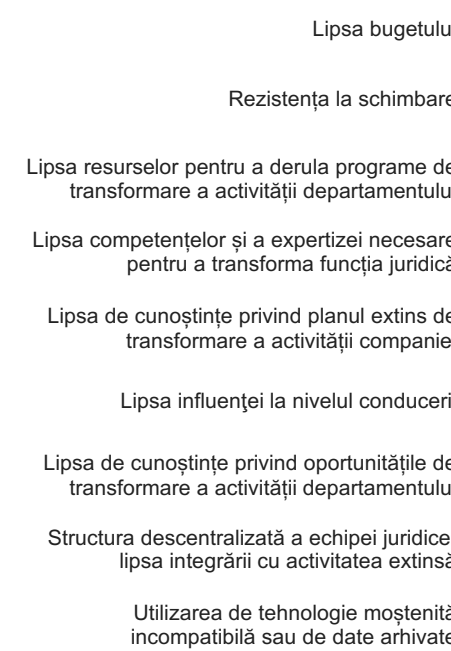
#### România



#### Europa Centrală și de Est

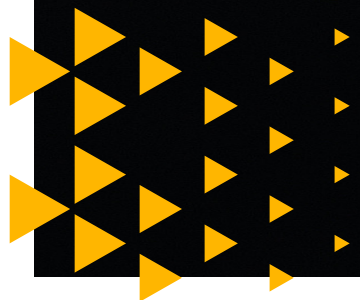


#### Europa, Orientul Mijlociu și Africa\*



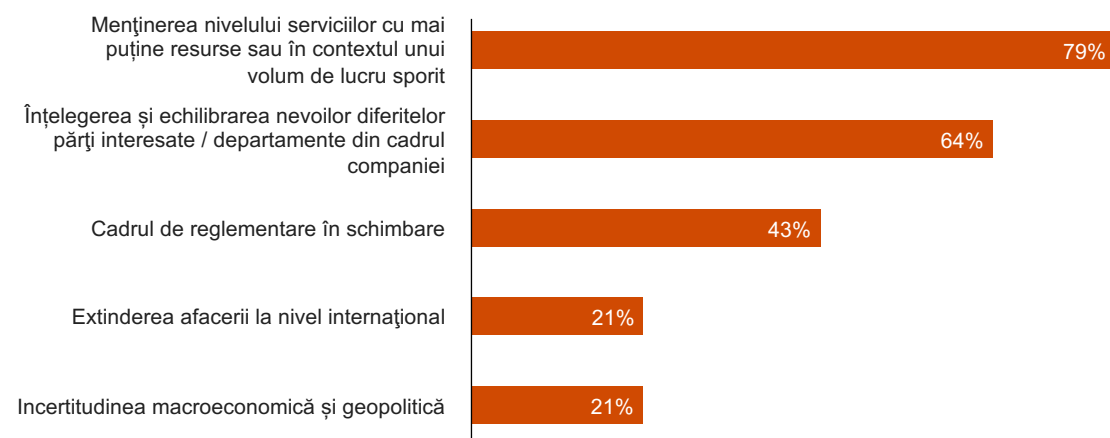
\* Datele pentru EMEA sunt preluate din studiul PwC „Beyond Change: Transform legal to transform business”

Cele mai mari provocări cu care se confruntă în acest moment departamentele juridice sunt menținerea nivelului de calitate a serviciilor cu mai puține resurse sau în contextul unui volum sporit de muncă, aspect menționat de 79% dintre respondenții din România și de 62% dintre omologii din Europa Centrală și de Est. De asemenea, înțelegerea și satisfacerea nevoilor diferitelor părți interesate precum și cadrul de reglementare în schimbare reprezintă alte două provocări majore, în opinia respondenților din țara noastră și din regiune.

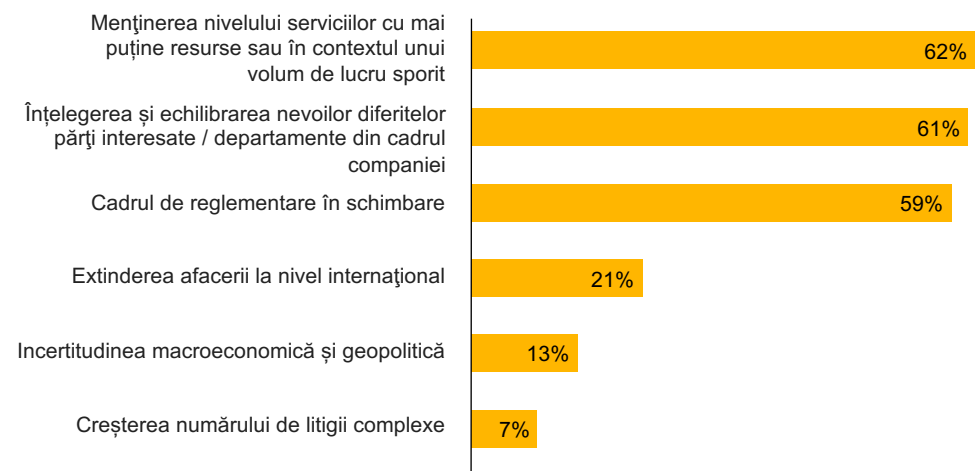


### Care sunt cele mai mari provocări cu care se confruntă în prezent departamentul juridic din cadrul companiei dumneavoastră?

#### România



#### Europa Centrală și de Est



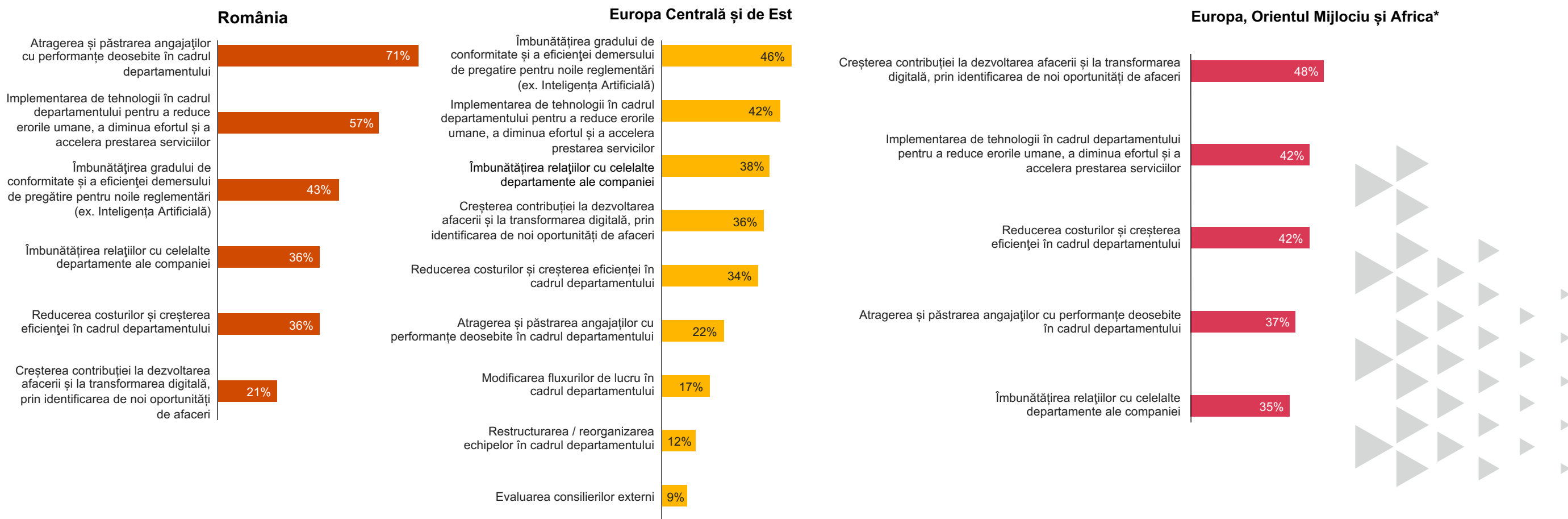
**Alina Senchea**  
Head of Legal  
PepsiCo East Balkans

„Transformarea bazată pe tehnologie este esențială pentru poziționarea funcției juridice ca partener strategic. Continuând să adopte practici inovatoare și valorificând tehnologia, echipele juridice își pot amplifica impactul în zona de consultanță internă prin sporirea eficienței, optimizarea costurilor, asigurarea conformității și gestionarea riscurilor. Acest lucru crește valoarea pe care echipa juridică o aduce organizației, dar se aliniază în același timp și obiectivelor strategice care consolidează prezența în mediul de afaceri complex de astăzi.”

În topul priorităților departamentelor juridice din România se află atragerea și păstrarea angajaților performanți (aspect menționat de 71% dintre respondenți), implementarea de tehnologii pentru eficientizarea activității (57%) și creșterea gradului de conformare (43%).



### Care sunt prioritățile departamentului juridic din cadrul companiei dumneavoastră pentru următoarele 12 luni?



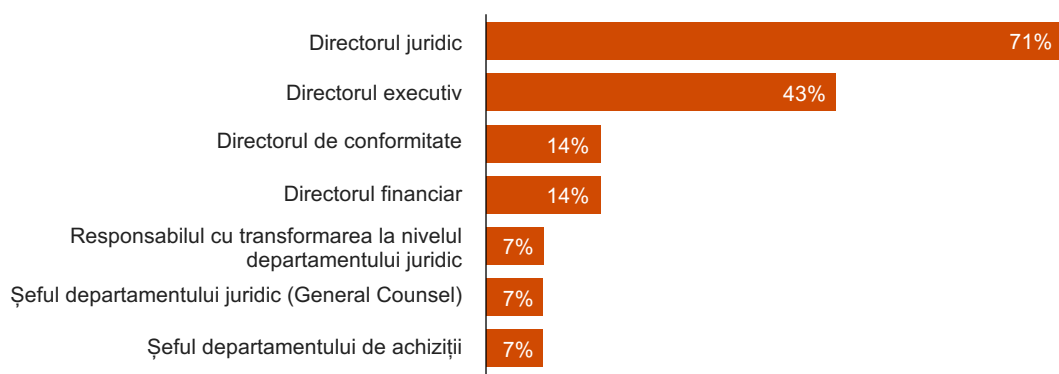
\* Datele pentru EMEA sunt preluate din studiul PwC „Beyond Change: Transform legal to transform business”



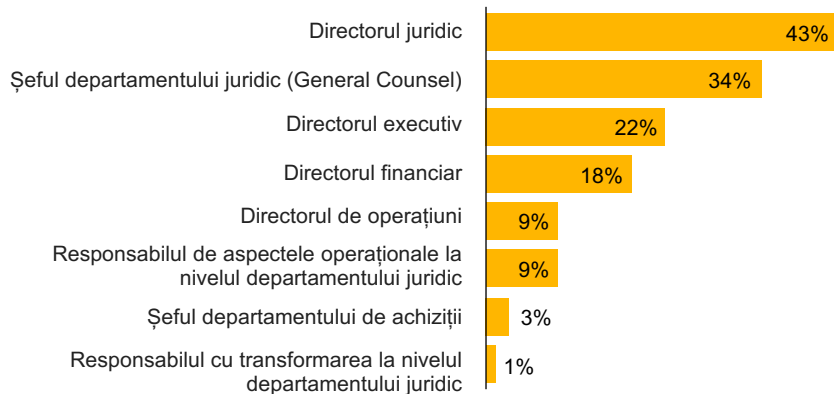
71% dintre respondenții din România afirmă că, în cadrul companiilor unde activează, directorul juridic este cel care ia decizii cu privire la achiziționarea de servicii juridice de la furnizori externi.

### Cine din cadrul companiei dumneavoastră ia decizii cu privire la achiziționarea de servicii gestionate juridic?

#### România



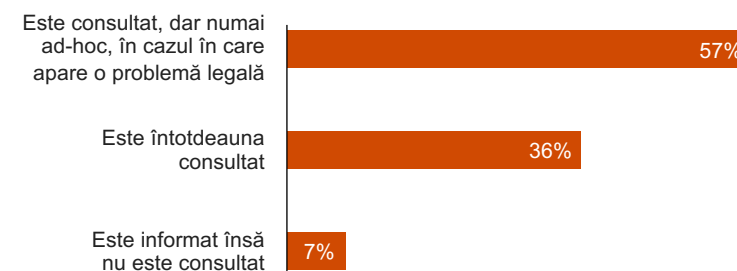
#### Europa Centrală și de Est



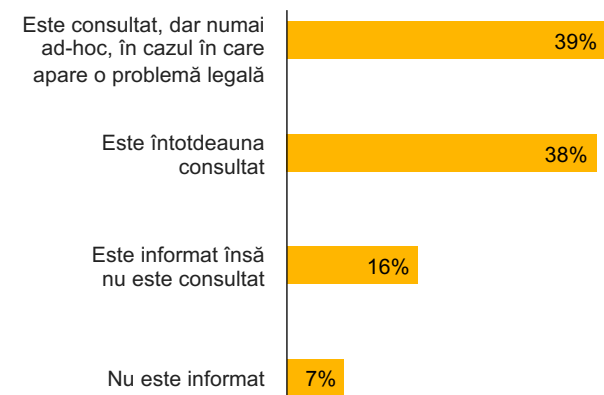
Mai mult de jumătate (57%) dintre respondenții din România afirmă că, atunci când compania își formulează strategia de dezvoltare, departamentul juridic este consultat doar ad-hoc, în cazul în care apar aspecte de ordin juridic. Procentul este superior celui înregistrat în Europa Centrală și de Est (39%). Totuși, peste o treime dintre respondenți (36% în țara noastră și 38% în regiune) declară că departamentul juridic este consultat întotdeauna cu privire la strategia de dezvoltare a companiei.

### În ce măsură este de obicei consultat departamentul juridic atunci când compania formulează o strategie de dezvoltare?

#### România



#### Europa Centrală și de Est



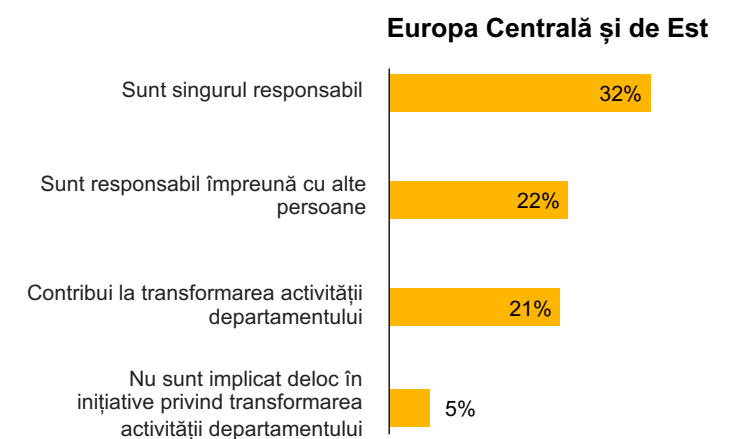
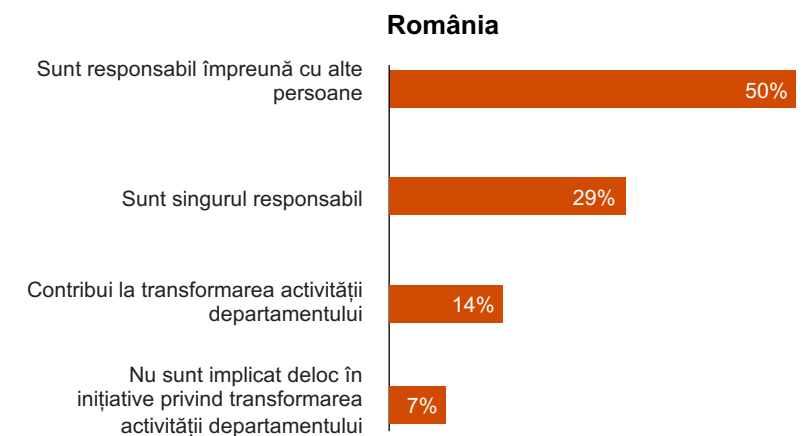


**Bianca Vlad**  
 Director Juridic  
 BricoDepot România

„Tehnologia, în toate formele posibile, de la machine learning la AI, este esențială pentru organizarea activității unui departament juridic și, mai mult, pentru eficiența și calitatea serviciilor juridice furnizate. În întreaga lume, se vorbește acum despre modul în care sistemele care încorporează AI ar putea înlocui un avocat. În cazul nostru, aceste sisteme pot acționa ca o interfață cu celelalte departamente ale companiei, într-un mod mai prietenos și mai practic. Având la bază toate informațiile necesare din perspectiva respectării cerințelor legale, aceste sisteme pot răspunde unor întrebări sau pot aproba anumite contracte sau chiar introduce clauze standard în contractele propuse pentru semnare. Personal cred că viitorul departamentelor juridice poate ajunge la cele mai înalte standarde prin utilizarea inteligenței artificiale la locul de muncă. Din păcate, în România, conform observațiilor mele, oamenii doresc să adopte astfel de tendințe doar pentru a fi în linie cu trendul general, cu o teamă precaută de a fi înlocuiți sau că munca lor va fi afectată. De aceea vedem instrumente de machine learning și chatbots folosite într-un mod foarte primitiv, dar nu încă AI. Consider că trebuie să fim mai curajoși și să cerem mai multă tehnologie, să explorăm cele mai noi aplicații software și posibilitățile AI disponibile. Pentru că, în cele din urmă, dacă nu stai la masa inovației, vei fi în meniu, cu siguranță.”

Jumătate dintre respondenții din România declară că sunt responsabili, împreună cu alte persoane, de procesul de transformare a departamentului juridic.

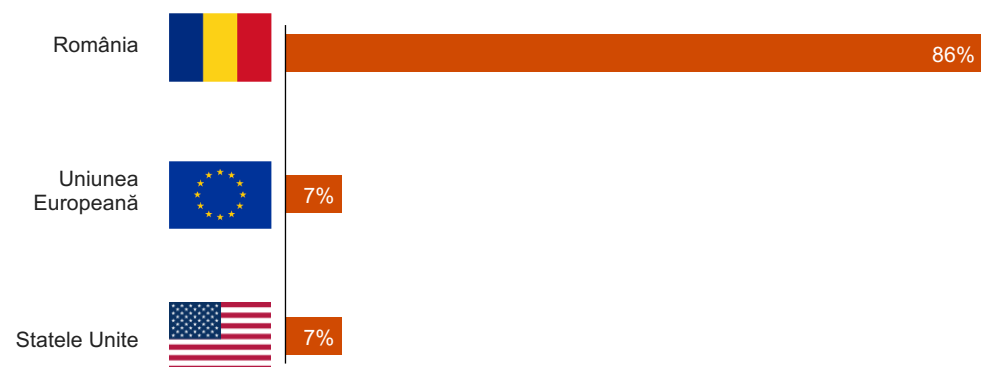
**În ce măsură sunteți implicat în transformarea departamentului juridic din cadrul companiei dumneavoastră?**



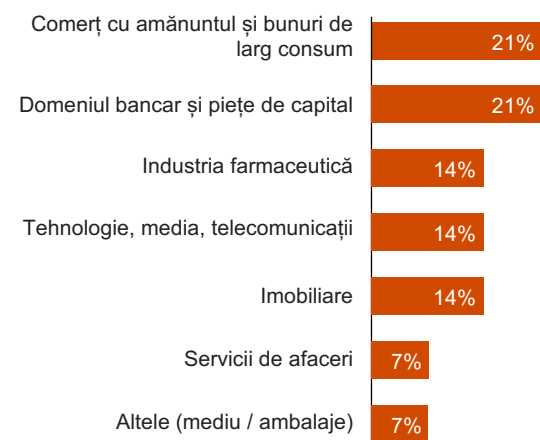
# Profilul respondenților din România



## În ce țară / teritoriu are sediul central compania dumneavoastră?



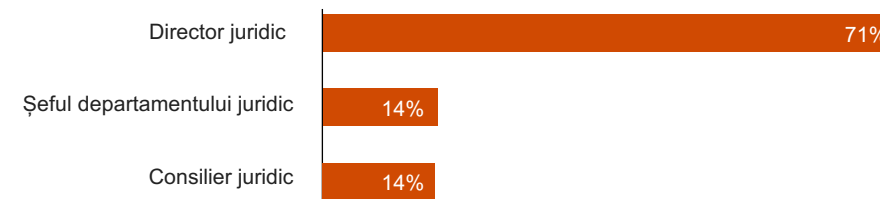
## Care este domeniul principal de activitate al companiei dumneavoastră?



## Care a fost cifra de afaceri a companiei dumneavoastră în ultimul an fiscal?



## Care este funcția dumneavoastră?



**Mihaela Scărlătescu**  
Head of Group Legal Department  
Farmexim & Help Net

„Atragerea, dar mai ales păstrarea talentelor în cadrul companiei a devenit o provocare majoră, mai ales că avocații și juriștii bine pregătiți profesional sunt atrași de organizațiile care investesc atât în tehnologie, cât și în oameni. Transformarea bazată pe tehnologie este crucială, întrucât nu numai că eficientizează procesele colaborative interne, dar favorizează și un mediu de lucru mai dinamic și mai motivant, iar aceste lucruri sunt esențiale pentru păstrarea și creșterea profesională eficientă a colaboratorilor.”

# Contact

Pentru a discuta în  
detaliu rezultatele  
pentru România ale  
studiului

„Departamentul  
juridic al viitorului”  
vă rugăm să ne  
contactați.



**Anda Rojanschi**  
Partener  
D&B David și Baias  
[anda.rojanschi@david-baias.ro](mailto:anda.rojanschi@david-baias.ro)



**Romana Petre**  
Counsel  
D&B David și Baias  
[romana.petre@david-baias.ro](mailto:romana.petre@david-baias.ro)



**Daniel Vinerean**  
Managing Associate  
D&B David și Baias  
[daniel.vinerean@david-baias.ro](mailto:daniel.vinerean@david-baias.ro)



© 2025 D&B David și Baias. Toate drepturile rezervate.  
D&B David și Baias este societatea de avocatură corespondentă PwC în România și este parte din rețeaua internațională PwC Legal, care cuprinde mai mult de 3.000 de avocați în peste 90 de țări. Echipa D&B David și Baias este alcătuită din 50 de avocați (dintre care 8 parteneri) și acordă consultanță și asistență juridică societăților locale și multinaționale în domenii precum: fuziuni, achiziții și restructurări, societăți comerciale și grupuri de societăți, proprietăți imobiliare, concurență și ajutoare de stat, servicii financiare și piețe de capital, relații de muncă și resurse umane, proprietate intelectuală, protecția consumatorului și a datelor cu caracter personal, litigii fiscale și comerciale.