



CYFROWA TRANSFORMACJA USŁUG PRAWNICZYCH ROLA I ZNACZENIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI

Badania własne i analiza systemowa

dr n. pr. Karolina Grenda
Piotr Guziak
Tomasz Zdzikot

CYFROWA TRANSFORMACJA USŁUG PRAWNICZYCH ROLA I ZNACZENIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI

Badania własne i analiza systemowa

CYFROWA TRANSFORMACJA USŁUG PRAWNICZYCH ROLA I ZNACZENIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI

Badania własne i analiza systemowa

dr n. pr. Karolina Grenda
Piotr Guziak
Tomasz Zdzikot

RAPORT



**CYFROWA TRANSFORMACJA USŁUG PRAWNICZYCH
ROLA I ZNACZENIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI
Badania własne i analiza systemowa**

RAPORT

Copyright by Fundacja SET – Security · Energy · Technology

Redakcja: dr n. pr. Karolina Grenda, Piotr Guziak, r. pr. Tomasz Zdzikot
Fundacja SET - Security - Energy - Technology
www.set.org.pl

Partner Raportu:

LOGIT Sp. z o.o.
www.logitflow.pl



Raport wydawany w ramach realizowanego przez Fundację SET projektu:



ISBN 978-83-68653-03-8

Wydawca, projekt i produkcja: Capital sp. z o.o.
ul. Kwitnąca 5/6
01-926 Warszawa
tel. 533 496 436
www.capitalbook.pl, sklep@capitalbook.pl

Warszawa 2026

Przedmowa

dr hab. Ireneusz Dąbrowski, prof. SGH

Przewodniczący Rady Programowej Fundacji SET

Sztuczna inteligencja stała się w ostatnich latach jednym z kluczowych czynników przekształcających współczesne systemy ekonomiczne i społeczne. Jej wpływ wykracza daleko poza obszar technologii, coraz częściej dotyczy fundamentów sposobu podejmowania decyzji, organizacji pracy, alokacji zasobów oraz relacji pomiędzy człowiekiem a systemami, które sam tworzy. Mamy dziś do czynienia nie tylko z innowacją technologiczną, lecz z procesem głębokiej transformacji strukturalnej systemu ekonomicznego.

Zawody zaufania publicznego, a w szczególności praca prawnika, znajdują się w samym centrum tej zmiany. To właśnie tutaj krzyżują się kwestie odpowiedzialności, etyki, stabilności instytucjonalnej oraz bezpieczeństwa systemowego. Prawnik nie jest jedynie użytkownikiem narzędzi, jest także elementem mechanizmu, który zapewnia równowagę pomiędzy interesami pojedynczych jednostek, systemu państwa i mechanizmu rynkowego. Wprowadzanie do tego metod opartych na algorytmach nie może być traktowane wyłącznie w kategoriach efektywności czy redukcji kosztów. Wymaga od nas analiz w perspektywie długofalowej stabilności systemów.

Z tego powodu szczególnie cenne są inicjatywy, które nie ograniczają się do publicystycznych prognoz ani technologicznego entuzjazmu, lecz podejmują próbę empirycznego zbadania rzeczywistych postaw, obaw i oczekiwań środowisk prawniczych. Raport Fundacji SET stanowi właśnie taki głos – osadzony w danych, a nie w narracjach; w doświadczeniu praktyków, a nie w teoretycznych spekulacjach.

Z przeprowadzonych badań ukazuje się obraz środowiska, które nie jest ani technofobiczne, ani bezkrytycznie entuzjastyczne. Polscy prawnicy postrzegają narzędzia sztucznej inteligencji przede wszystkim jako potencjalnie wzmacniające efektywność, porządkujące

procesy i wspierające pracę operacyjną, przy jednocześnie zachowaniu wyraźnej granicy w obszarze odpowiedzialności decyzyjnej. Jest to postawa dojrzała, ostrożna i systemowo racjonalna.

Z perspektywy ekonomii ewolucyjnej nie jest to zaskakujące. Systemy społeczne i zawodowe adaptują innowacje stopniowo, selektywnie i zgodnie z własną logiką stabilności. Nie każda techniczna możliwość staje się natychmiast normą. Ewolucja instytucjonalna jest procesem negocjacji pomiędzy nowym a sprawdzonym, pomiędzy efektywnością a bezpieczeństwem, pomiędzy innowacją a zaufaniem.

Raport ten należy czytać nie jako opis technologicznej rewolucji, lecz jako dokumentację momentu przejściowego w którym środowisko prawnicze zaczyna integrować sztuczną inteligencję z własnym etosem, a nie przeciwstawiać ją temu etosowi. Momentu, w którym pojawia się pytanie nie o to, czy AI będzie obecna w praktyce prawniczej, lecz w jaki sposób zostanie w nią włączona.

Jako przewodniczący Rady Programowej Fundacji SET postrzegam tę publikację jako ważny element szerszej debaty o przyszłości systemów profesjonalnych w warunkach rosnącej automatyzacji i algorytmizacji. Jest to debata, która powinna być prowadzona spokojnie, odpowiedzialnie i w oparciu o dane – a nie emocje. Tylko w takim podejściu możliwe będzie wypracowanie rozwiązań, które wzmocnią efektywność, nie naruszając stabilności. Rozwiązań, które zwiększą produktywność, nie podważając zaufania; które wprowadzą technologię, nie deprecjonując człowieka.

Mam nadzieję, że niniejszy raport stanie się impulsem do takiej właśnie, dojrzałej dyskusji – w środowisku prawniczym, wśród regulatorów, w świecie technologii oraz w szerokiej przestrzeni publicznej.

Spis treści

Przedmowa	5
Streszczenie	8
Znaczenie systemowe – konkluzja	9
1. Wprowadzenie.....	10
2. Badanie roli AI w cyfrowej transformacji sektora usług prawnych	13
2.1 Metodologia badania.....	13
2.2 Charakterystyka próby badawczej.....	14
2.3 Wyniki badania – aktualne wykorzystywanie AI.....	17
2.3.1 Aktualne wykorzystywanie AI	17
2.3.2 Forma licencjonowania wykorzystywanych narzędzi AI	18
2.3.3 Główne przyczyny braku wykorzystywania AI	19
2.3.4 Dominujące obecnie zastosowania dla AI.....	20
2.4 Wyniki badania – potencjalny wpływ AI na kluczowe obszary świadczenia usług prawnych.....	22
2.4.1 Automatyzacja tworzenia i weryfikacji dokumentów prawnych	23
2.4.2 Optymalizacja procesów wewnętrznych kancelarii	24
2.4.3 Komunikacja i obsługa klientów	25
2.4.4 Zarządzanie ryzykiem i zgodnością z przepisami	26
2.4.5 Szkolenia i rozwój kompetencji prawników	27
2.4.6 Analiza i predykcja wyników spraw sądowych	28
2.4.7 Wsparcie w podejmowaniu decyzji strategicznych i taktycznych	29
2.4.8 Rynek pracy i zatrudnienie prawników.....	30
2.4.9 Podsumowanie ocen potencjalnego wpływu AI.....	30
2.4.10 Predykcja wpływu AI na branżę prawniczą.....	30
2.5 Wyniki badania – systemy AI	31
2.5.1 Zadania najbardziej czasochłonne i podatne na automatyzację – perspektywa praktyków.....	31
2.5.2 Główne czynniki wyboru systemu AI	33
2.5.3 Spodziewane korzyści z wdrożenia systemu AI w praktyce pracy prawnika	34
2.5.4 Obawy związane z wdrażaniem i wykorzystywaniem AI w praktyce prawniczej	35
2.5.5 Działania mogące zredukować obawy związane z wykorzystaniem AI	37
2.5.6 Kluczowe cechy systemu AI w zarządzaniu pracą prawniczą.....	38
2.6 Wyniki badania – gotowość rynku prawniczego do wdrażania AI – świadomość, motywacje, modele	40
2.6.1 Znajomość rozwiązań systemowych	40
2.6.2 Motywatory do wdrażania AI	41
2.6.3 Działania wspierające efektywne wdrażanie AI.....	42
2.6.4 Preferowana forma korzystania z systemów AI.....	43
3. Adopcja AI na rynku usług prawnych.....	45
3.1 Bezprecedensowa transformacja.....	45
3.2 Spodziewane korzyści z wdrożenia AI w usługach prawnych.....	46
3.3 Główne obawy i ryzyka – perspektywa globalna	47
3.4 Narzędzia AI dla prawników – ogólny przegląd rynku.....	48
3.4.1 Perspektywa globalna.....	48
3.4.2 Rozwiązania polskich dostawców.....	50

4. AI w wytycznych Krajowej Izby Radców Prawnych	52
4.1 Przygotowanie do korzystania z AI	52
4.2 Wdrażanie narzędzi AI.....	53
4.3 Korzystanie z AI i zarządzanie nią w organizacji	53
4.4 Wnioski.....	53
5. Wnioski i rekomendacje.....	54
5.1 Wnioski kluczowe	54
5.2 Rekomendacje – perspektywa systemowa	54
5.2.1 Dla samorządów zawodowych i instytucji regulacyjnych	54
5.2.2 Dla kancelarii prawnych.....	54
5.2.3 Dla dostawców technologii	55
5.2.4 Dla środowiska prawniczego jako całości	55
5.3 Konkluzja strategiczna.....	55
O autorach	56
O wydawcy.....	59
O projekcie C4ISR	60
O partnerze.....	61
Spis ilustracji.....	62
Przypisy końcowe	63

Streszczenie

Niniejszy raport poświęcony jest analizie skali, charakteru oraz uwarunkowań wykorzystania sztucznej inteligencji w praktyce prawniczej, przede wszystkim w Polsce. Osią raportu są **badania własne Fundacji SET Security–Energy–Technology przeprowadzone we współpracy z firmą LOGIT** – polskim startupem LegalTech, dostawcą zaawansowanych systemów AI dla prawników. Badanie zostało zrealizowane w okresie **wrzesień–grudzień 2025 roku** na próbie polskich prawników wykonujących zawody adwokata i radcy prawnego.

Celem badania było zdiagnozowanie rzeczywistego poziomu adopcji AI, postaw środowiska prawniczego wobec tej technologii, barier wdrożeniowych, oczekiwanych korzyści, obaw oraz preferowanych modeli korzystania z rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Uzupełnieniem analiz empirycznych jest przegląd rynku oraz krajowych i zagranicznych badań, wytycznych i standardów.

Wyniki badania pokazują, że **sztuczna inteligencja przestała być zjawiskiem marginalnym w polskiej praktyce prawniczej**.

- **52,5% respondentów** już korzysta z AI (22,5% intensywnie, 25,0% w ograniczonym zakresie) lub jest w trakcie jej wdrażania (5,0%).
- Kolejne **32,5%** deklaruje, że chce testować nowe zastosowania AI (26,3%) lub planuje wdrożenie w ciągu 12 miesięcy (6,2%).
- Tylko **15,0%** respondentów deklaruje, że nie korzysta z AI i nie planuje jej wdrożenia w najbliższej przyszłości.

Oznacza to, że **85% badanych znajduje się już w orbicie AI** – albo korzysta z niej, albo aktywnie rozważa jej wdrożenie. Z perspektywy systemowej jest to wyraźny sygnał, że rynek wchodzi w fazę normalizacji wykorzystania AI, a nie jedynie eksperymentów.

Adopcja AI ma charakter przede wszystkim **zadaniowy i operacyjny**, a nie decyzyjny. Najczęściej wskazywane obecnie zastosowania obejmują zatem:

- inteligentne wyszukiwanie informacji prawnych (70,0%),
- automatyczną analizę dokumentów prawnych (51,7%),
- automatyczne tłumaczenie tekstów prawnych (40,0%),
- automatyzację tworzenia dokumentów (38,3%),
- przegląd i analizę umów – contract review (25,0%).

Respondenci konsekwentnie traktują AI jako **narzędzie wspierające pracę prawnika**, a nie substytut jego odpowiedzialności zawodowej. Znajduje to potwierdzenie w wynikach pytań skalowych – gdzie wyraźnie widać, iż AI jest przez prawników postrzegana jako narzędzie silnie transformujące pracę operacyjną (dokumenty, procesy), umiarkowanie wpływające na kompetencje i rynek pracy, a jednocześnie słabo wpływające na decyzje, strategię oraz predykcję

Do najsilniejszych motywatorów wdrażania AI należy budowanie przewagi konkurencyjnej, zwiększanie efektywności oraz poprawa jakości pracy merytorycznej. AI to zatem dla prawników **narzędzie racjonalizacji pracy** i odpowiedź na presję efektywnościową.

Analiza odpowiedzi pokazuje, że obawy koncentrują się wokół trzech osi ryzyka:

- **Bezpieczeństwo i poufność danych klientów – 81% respondentów;**
- **Ryzyko błędów w analizach przeprowadzonych przez AI – 75,9% respondentów;**
- **Odpowiedzialność zawodowa za błędy generowane przez AI – 44,3% respondentów.**

W praktyce oznacza to, że **barierą adopcji jest zgodnie z etyką zawodową obawa przed utratą kontroli nad danymi, odpowiedzialnością i jakością pracy**.

Na szczególną uwagę zasługują dwa wyniki ilustrujące aktualny etap dojrzałości rynku. Przede wszystkim **36,3% respondentów deklaruje, że nie zna żadnych**

zaawansowanych, zintegrowanych systemów AI dedykowanych prawnikom dostępnych na polskim rynku. Wskazuje to na niski poziom świadomości profesjonalnych rozwiązań i dominację narzędzi ogólnych. Potwierdza to następnie fakt, iż **53,6% respondentów korzysta z narzędzi AI w oparciu o rozwiązania otwarte lub darmowe.** Oznacza to, że dominującym modelem korzystania z AI jest obecnie model nieformalny i niesystemowy (shadow AI), często poza ramami profesjonalnych umów licencyjnych i bez umowy powierzenia przetwarzania danych (DPA – Data Processing Agreement) zgodnej z RODO.

Zestawienie tych danych pokazuje wyraźną lukę między **zainteresowaniem AI a dojrzałością organizacyjną jej wdrażania.**

W zakresie formy korzystania:

- **38,2%** preferuje model subskrypcyjny w chmurze,
- po **18,4%** wskazuje licencję wieczystą i model on-premise,
- **15,8%** akceptuje model mieszany,
- **6,6%** akceptuje pay-per-use.

Rynek oczekuje **elastyczności, przewidywalności kosztów oraz kontroli nad danymi.**

Na pytanie o wpływ AI na branżę prawniczą w ciągu najbliższych 3 lat:

- **78,7% respondentów** spodziewa się wpływu **pozytywnego** lub umiarkowanie pozytywnego,

- zaledwie **12,5% respondentów** obawia się, że AI może **negatywnie** wpłynąć na zawód prawniczy,
- tylko **6,2%** badanych przewiduje niewielki wpływ AI na branżę prawniczą.

Dominuje przekonanie, że **AI zmieni sposób pracy, strukturę kompetencji i organizację kancelarii, ale nie zastąpi prawnika jako podmiotu odpowiedzialności zawodowej.**

Znaczenie systemowe – konkluzja

Wyniki badania prowadzą do wniosku, iż **polski rynek prawniczy znajduje się w punkcie zwrotnym transformacji technologicznej.** AI przestaje być ciekawostką, a staje się elementem infrastruktury codziennej pracy. Jednocześnie proces ten przebiega w warunkach niskiej świadomości dedykowanych rozwiązań, dominacji narzędzi ogólnych oraz silnych obaw dotyczących poufności, odpowiedzialności i jakości.

W połączeniu z analizą wytycznych Krajowej Izby Radców Prawnych raport pokazuje, że warunkiem prawidłowej implementacji AI w branży prawniczej będzie zdolność tego środowiska do połączenia innowacji z odpowiedzialnością, efektywności z etyką oraz automatyzacji z zachowaniem zaufania publicznego.

Kluczowe pytanie nie brzmi już „czy AI w prawie”, lecz „w jakiej formie, na jakich zasadach i z jakim poziomem dojrzałości organizacyjnej”.

1. Wprowadzenie

Sztuczna inteligencja to już nie temat futurystycznych debat, a lecz w coraz większym stopniu czynnik zmiany w kolejnych sektorach gospodarki. Choć widoczny jest na razie rozdźwięk między fascynacją możliwościami dostępnej i rozwijającej się technologii a jej realnym biznesowym wpływem, analiza raportów dotyczących głównych trendów technologicznych prognozowanych na 2026 rok wskazuje jednoznacznie, że ich osią według niemal wszystkich analityków ma być właśnie rozwój AI. Warto przy tym zauważyć, że powszechnie oczekiwany jest w tym roku właśnie wyraźny postęp w jej komercjalizacji. Według analityków firmy Gartner¹, to właśnie 2026 rok ma być punktem zwrotnym w komercyjnym wykorzystywaniu sztucznej inteligencji, związanym z przechodzeniem firm od wdrożeń pilotażowych do pełnej integracji AI w działalności operacyjnej. Kluczowe znaczenie zyskać mają przede wszystkim oparte na AI rozbudowane platformy programistyczne oraz superkomputery AI, pozwalające tworzyć produkty szybciej i taniej, wykorzystując generatywne modele do automatyzacji projektowania, testów i obsługi klienta. Gartner prognozuje także rozwój systemów multiagentycznych, jako kolejnego poziomu automatyzacji oraz domenowo specyficznych modeli językowych (DSLML), które dzięki trenowaniu na specjalistycznych danych branżowych, zdolne są do oferowania dedykowanej danemu obszarowi wyższej dokładności, w połączeniu z niższymi kosztami, przy jednoczesnym zapewnieniu lepszej zgodności z regulacjami.

Również wg. Deloitte wiodącym trendem będzie AI, która jak podkreślają analitycy firmy jest dziś wykorzystywana już przez ponad 800 milionów użytkowników tygodniowo. Według Deloitte kluczowe znaczenie mieć będzie agentyczna AI. Wartość tego rynku może osiągnąć w 2030 r. 35 mld USD, w porównaniu z prognozowaną wartością 8,5 mld USD w 2026 r. Rozwój agentycznej AI i automatyzacji przyspieszy natomiast popyt na nowy sprzęt i infrastrukturę, ujawniając przy tym słabe punkty łańcucha dostaw i napędzając globalną tendencję do większej lokalnej kontroli nad technologią.

Wśród prognoz i rozważań, skupiających się na ogół na wielomiliardowych inwestycjach i oczekiwaniach dotyczących zwrotu, jakie wygenerują, szczególne emocje budzi jednak wpływ AI na zawody zaufania publicznego, a wśród nich – na profesję prawnika. Skala i ton komentarzy oraz publikacji poświęconych temu zagadnieniu pokazuje, że nie jest to dyskusja technologiczna, lecz wyrażnie uwzględniająca wymiar społeczny, zawodowy, systemowy i etyczny.

Francuski dziennik „Le Figaro” ostrzega, że „praca sądów już wkrótce zostanie sparaliżowana przez sztuczną inteligencję”, wskazując na łatwość automatyzowania z wykorzystaniem algorytmów AI procesów skargowych, które prowadzić może z jednej strony do skutecznego blokowania tak wytworzonymi skargami kluczowych inwestycji infrastrukturalnych, a z drugiej do przeciążenia struktur wymiaru sprawiedliwości. Ten najstarszy francuski dziennik przewiduje, że „modele językowe trenowane na krajowym i europejskim orzecnictwie będą w stanie automatycznie generować skargi o stwierdzenie nieważności, przywoływać odpowiednie przepisy (...) oraz dostosowywać argumentację do specyfiki konkretnego projektu”, a zatem zamiast społecznej mobilizacji, możliwe będzie przeprowadzenie, nawet przez pojedynczego użytkownika, swoistego ataku na system prawny, przy wykorzystaniu automatycznie generowanego wniosku. Kwestią ze wszech miar wątpliwą pozostaje odpowiedź na pytanie – w jaki sposób przygotować wymiar sprawiedliwości na takie wyzwania?² Poza ryzykiem dezorganizacji wymiaru sprawiedliwości, przedmiotem europejskiej debaty staje się także coraz częściej kwestia błędów generowanych przez algorytmy, w tym ich halucynacji oraz napięć związanych z odpowiedzialnością za decyzje wspierane przez AI.

Z kolei amerykański „Forbes” stawia wprost pytanie: „Will AI Replace Lawyers?” – czy sztuczna inteligencja zastąpi prawników? Magazyn analizuje zarówno potencjał automatyzacji znacznej części pracy prawniczej, jak i ekonomiczne konsekwencje dla rynku usług prawnych.

Podkreśla się w tym kontekście m.in., że blisko 73% ekspertów z branży prawnej planuje wdrożenie AI do codziennej praktyki, a 65% firm prawniczych uważa, że skuteczne wykorzystanie generatywnej AI będzie w ciągu pięciu lat czynnikiem różnicującym zwycięzców i przegranych na rynku. Jednocześnie zwraca się uwagę, że nawet 44% czynności prawniczych potencjalnie nadaje się do automatyzacji.³

Jeszcze dalej idzie brytyjski tygodnik „The Spectator”, który w prowokacyjnym, szeroko komentowanym tekście niejako odpowiada na pytanie postawione przez „Forbesa” i ogłasza: „AI will kill all the lawyers” – sztuczna inteligencja zabije wszystkich prawników. Autor publikacji – powołując się na wypowiedzi doświadczonego prawnika – opisuje sytuację, w której narzędzia AI w ciągu kilkudziesięciu sekund generują opinie prawne i pisma procesowe na poziomie porównywalnym z pracą wybitnych prawników, a nawet lepsze, przy ułamku zaangażowanych kosztów i czasu.⁴ Tekst, mimo publicystycznej formy, porusza realny problem: ekonomiczną presję, jaką automatyzacja może wywrzeć na tradycyjny model świadczenia usług prawnych oraz pytanie o przyszłość ról zawodowych w strukturze rynku.

To tylko próbka publikacji i głosów układających się w globalną debatę, w której niezależnie od tonu – alarmistycznego, analitycznego czy prowokacyjnego – wspólnym mianownikiem jest postrzeganie AI jako czynnika strukturalnej zmiany w sektorze prawnym. Analizując toczącą się na całym świecie dyskusję, postanowiliśmy samodzielnie sprawdzić jak na tą kwestię spoglądają przedstawiciele polskiej palestry.

Motywacją do podjęcia tematu były też rynkowe realia, które w sposób jednoznaczny wskazują, że rynek rozwiązań AI dla sektora prawnego rozwija się niezwykle dynamicznie, z prognozami wielokrotnego wzrostu wartości w perspektywie najbliższych lat. Tylko wg. stosunkowo ostrożnego raportu „Legal AI Market (2025 – 2030)”, wartość rynku prawniczego AI, szacowana w 2024 roku na 1,4 mld USD, a w 2025 roku na 1,8 mld USD, osiągnie w 2030 roku 3,9 mld USD. Kancelarie i działy prawne różnych instytucji zaangażowane w zarządzanie coraz większymi ilościami danych i dokumentów poszukiwać będą bowiem automatyzacji, zwłaszcza w obszarach takich jak przewidywanie wyników spraw, compliance czy przegląd i zarządzanie umowami.⁵

Słuszność tych strategicznych przewidywań wspierają konkretne projekty, jak ogłoszone w listopadzie 2025 roku przejęcie przez Wolters Kluwer Legal

& Regulatory niemieckiej firmy Libra Technology GmbH specjalizującej się w dostarczaniu rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji dla prawników. Łączna wartość tej transakcji wyniosła 90 mln EUR.⁶ Jednocześnie rekordowe poziomy osiągają inwestycje venture capital w legal tech, w tym w narzędzia oparte na generatywnej AI, a wyceny spółek z tego obszaru sięgają miliardów dolarów. To wskazówka, że mamy do czynienia z trwałym trendem technologicznym i biznesowym, motywowanym realną potrzebą rynku.

Równolegle do narracji medialnej i dynamiki rynkowej pojawia się trzeci, niezwykle istotny wymiar: reakcja środowisk zawodowych i instytucji regulacyjnych. Przykładowo, w Polsce Krajowa Izba Radców Prawnych opublikowała w maju 2025 roku oficjalne rekomendacje dotyczące korzystania przez radców prawnych z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, podkreślając m.in. konieczność zachowania tajemnicy zawodowej, odpowiedzialności za treść porad prawnych oraz obowiązku weryfikacji wyników generowanych przez AI.⁷ Podobne stanowisko zajęła American Bar Association⁸, wydając pierwsze wytyczne etyczne dotyczące korzystania z narzędzi AI przez prawników w USA, wskazując na kwestie poufności, kompetencji, przejrzystości i odpowiedzialności zawodowej.⁹

Poważne podjęcie tematu przez korporacje zawodowe to kolejne potwierdzenie skali zjawiska oznaczające, że AI staje się coraz silniejszym elementem prawniczej praktyki zawodowej. Szczególny charakter zawodów prawniczych sprawia, że niezbędne staje się tym samym ustalenie adekwatnych ram etycznych i regulacyjnych.

W tym kontekście pojawia się fundamentalne pytanie: jak na te globalne narracje, rynkowe dynamiki i instytucjonalne rekomendacje reaguje środowisko prawnicze w Polsce? Czy AI jest postrzegana jako zagrożenie, szansa, narzędzie, czy nieunikniona konieczność? Jakie obawy dominują, jakie korzyści są dostrzegane, a jakie warunki muszą zostać spełnione, aby technologia ta mogła być bezpiecznie i odpowiedzialnie wykorzystywana w praktyce prawniczej?

To właśnie ta luka poznawcza – pomiędzy globalną debatą a lokalną praktyką – stała się bezpośrednią motywacją do przeprowadzenia badania, którego wyniki prezentujemy w niniejszym raporcie. Celem nie było powielanie medialnych tez, ani tworzenie kolejnej wizji „rewolucji”, lecz diagnoza postaw, doświadczeń i oczekiwań polskich prawników wobec sztucznej inteligencji. Badanie miało odpowiedzieć na pytanie, jak wygląda

realny poziom wykorzystania AI w kancelariach, jakie bariery i obawy towarzyszą jej adopcji oraz w jakim kierunku – z perspektywy praktyków – powinien zmierzać rozwój technologii w tym obszarze.

W sytuacji, w której jedni ogłaszają „koniec zawodu prawnika”, a inni widzą w AI wyłącznie kolejne narzędzie pracy, szczególnie istotne staje się oparcie debaty na danych empirycznych, a nie na publicystycznych uproszczeniach. Nasze badanie i raport, który oddajemy w Państwa

ręce, jest próbą wniesienia do tej dyskusji głosu nie tylko analityków, ale także praktyków rynku – osób, które na co dzień ponoszą odpowiedzialność zawodową, pracują z klientami i funkcjonują w realiach regulacyjnych.

W tym sensie raport nie jest ani manifestem technologicznym, ani obroną status quo. Jest próbą udokumentowania momentu przejściowego, w którym znalazł się zawód prawnika – pomiędzy tradycyjnym modelem pracy a trwającą już cyfrową transformacją.

2. Badanie roli AI w cyfrowej transformacji sektora usług prawniczych

2.1 Metodologia badania

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 15 września do 31 grudnia 2025 r. przez Fundację SET Security–Energy–Technology we współpracy z firmą LOGIT, polskim wytwórcą i dostawcą zaawansowanego systemu LOGIT Flow, stanowiącego kompleksowe rozwiązanie do analizy i audytu danych oraz tworzenia dokumentów prawnych, urzędowych i biznesowych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Celem badania było rozpoznanie aktualnego poziomu wykorzystania narzędzi AI w sektorze usług prawniczych, identyfikacja barier i motywów adopcji sztucznej inteligencji w praktyce zawodowej oraz analiza postaw i oczekiwań prawników wobec technologii zdolnych do wspierania obecnie i w przyszłości ich pracy.

Badanie miało charakter **ilościowy**, a główną zastosowaną techniką była **ankieta internetowa** (CAWI – Computer-Assisted Web Interviewing). Zastosowanie tej metody umożliwiło dotarcie do respondentów w różnych lokalizacjach, zapewniło anonimowość odpowiedzi oraz pozwoliło na zebranie danych w relatywnie krótkim czasie, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości informacji.

Kwestionariusz ankiety został zaprojektowany w sposób umożliwiający wielowymiarową analizę zjawiska i obejmował pytania:

- zamknięte jednokrotnego wyboru,
- zamknięte wielokrotnego wyboru,
- pytania na skalach ocen (skale pięciostopniowe),
- pytania rankingowe,
- pytania półotwarte umożliwiające doprecyzowanie odpowiedzi.

Taka konstrukcja narzędzia badawczego pozwoliła na połączenie danych ilościowych z elementami jakościowymi oraz na uchwycenie zarówno deklaracyjnych postaw, jak i bardziej zniuansowanych opinii respondentów.

Zakres tematyczny kwestionariusza obejmował w szczególności:

- aktualny poziom wykorzystania narzędzi AI w pracy prawniczej,
- plany wdrożeniowe i gotowość do adopcji AI,
- postrzegane korzyści i potencjalne obszary zastosowania,
- bariery technologiczne, organizacyjne, prawne i etyczne,
- obawy związane z bezpieczeństwem, odpowiedzialnością i jakością,
- preferowane modele licencjonowania i formy korzystania z AI,
- oczekiwania wobec dostawców rozwiązań AI,
- poziom świadomości dostępnych na rynku systemów prawniczych,
- działania, które mogłyby zwiększyć akceptację i zaufanie do AI w środowisku prawniczym.

Ankieta była dystrybuowana w formie linku do formularza online, przekazywanego respondentom drogą elektroniczną. Respondenci wypełniali ankietę samodzielnie, bez udziału ankietera, co ograniczało wpływ czynników zewnętrznych i umożliwiało udzielanie miarodajnych odpowiedzi także w obszarach wrażliwych, takich jak obawy, wątpliwości czy krytyczne oceny.

Zastosowano **dobór respondentów (non-probability sampling)**. Ankieta była kierowana do prawników

wykonujących zawód adwokata lub radcy prawnego, zaproszonych do udziału w badaniu przez jego organizatorów na podstawie kontaktów branżowych, współpracy środowiskowej oraz aktywności respondentów w obszarze innowacji i transformacji cyfrowej. W konsekwencji próba nie ma charakteru losowego ani reprezentatywnego w sensie statystycznym, co należy uwzględnić przy interpretacji wyników.

Jednocześnie należy podkreślić, że badanie miało charakter **diagnostyczny i eksploracyjny**, a jego celem nie było estymowanie rozkładów w populacji ogólnej, lecz rozpoznanie kierunków myślenia, postaw, obaw i oczekiwań wśród aktywnej, zawodowo funkcjonującej części środowiska prawniczego. Z tego względu zastosowana metodologia jest adekwatna do celów badania i pozwala na formułowanie wniosków analitycznych o charakterze jakościowym i prognostycznym.

Dążąc do zminimalizowania ryzyka błędów pomiaru, w toku realizacji badania szczególną uwagę zwrócono na:

- jasność i jednoznaczność sformułowania pytań,
- neutralność języka kwestionariusza,
- unikanie sugestii i wartościowania odpowiedzi,
- logiczną sekwencję bloków tematycznych.

Zebrane dane zostały poddane analizie ilościowej, obejmującej m.in.:

- analizę rozkładów odpowiedzi,
- analizę procentową wskazań,
- agregację wyników pytań wielokrotnego wyboru,
- analizę odpowiedzi na skalach ocen,
- analizę rankingów.

W przypadku pytań półotwartych i otwartych zastosowano analizę jakościową, polegającą na kategoryzacji odpowiedzi oraz identyfikacji powtarzających się wątków tematycznych.

Wyniki badania prezentowane są w raporcie w formie:

- wykresów,
- zestawień procentowych,
- komentarzy analitycznych,
- interpretacji eksperckich.

Celem prezentacji wyników nie jest jedynie opis statystyczny, lecz **interpretacja znaczenia uzyskanych danych w kontekście transformacji cyfrowej rynku usług prawnych**.

Z uwagi na charakter próby oraz zastosowaną metodologię, wyniki badania należy traktować jako **diagnostyczne rozpoznanie postaw i trendów wśród aktywnej części środowiska prawniczego**, a nie jako reprezentatywny obraz całej populacji prawników w Polsce. Jednocześnie skala próby oraz profil respondentów pozwalają na formułowanie wiarygodnych wniosków dotyczących kierunków zmian oraz warunków, jakie muszą zostać spełnione, aby sztuczna inteligencja mogła być bezpiecznie i odpowiedzialnie wdrażana w praktyce prawniczej.

2.2 Charakterystyka próby badawczej

Charakterystyka próby badawczej stanowi istotny kontekst interpretacyjny dla wyników przeprowadzonego badania, wpływając na sposób postrzegania sztucznej inteligencji, poziom gotowości do jej wdrażania oraz oczekiwania wobec rozwiązań technologicznych wspierających pracę prawniczą. Analiza struktury próby pozwala lepiej zrozumieć, z jakiej perspektywy formułowane są opinie i oceny dotyczące wykorzystania AI w kancelariach prawnych.

Próbę badawczą niniejszego badania stanowi **80 respondentów** – adwokatów i radców prawnych funkcjonujących w realiach rynkowych. Wielkość próby, jak na badanie środowiskowe w wąskiej i wyspecjalizowanej grupie zawodowej, należy uznać za istotną i wystarczającą do prowadzenia pogłębionej analizy jakościowej i ilościowej postaw wobec technologii AI.

Struktura próby wskazuje na dominację praktyk indywidualnych oraz małych i średnich kancelarii.

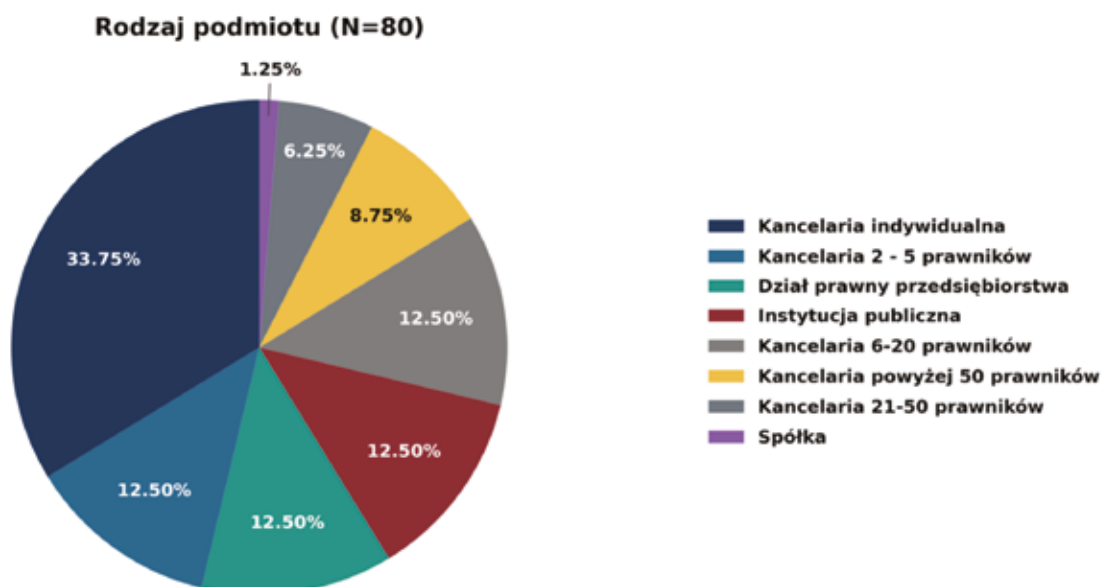


Fig. 1 Struktura próby według rodzaju podmiotu

Profil grupy badawczej jest zbliżony do rzeczywistej struktury rynku usług prawnych w Polsce, którego trzon stanowią niewielkie zespoły prawnicze. Z perspektywy analizy adopcji AI ma to istotne znaczenie, ponieważ podmioty tego typu charakteryzują się z jednej strony większą elastycznością i krótszymi ścieżkami decyzyjnymi, z drugiej natomiast, ograniczonym zapleczem

organizacyjnym i technologicznym. W konsekwencji oczekiwania tych podmiotów wobec narzędzi AI są z reguły silnie ukierunkowane na praktyczną użyteczność, prostotę wdrożenia oraz szybki efekt operacyjny.

Analiza lokalizacji respondentów wskazuje na ich koncentrację przede wszystkim w Warszawie (81,25%) oraz w innych miastach wojewódzkich.

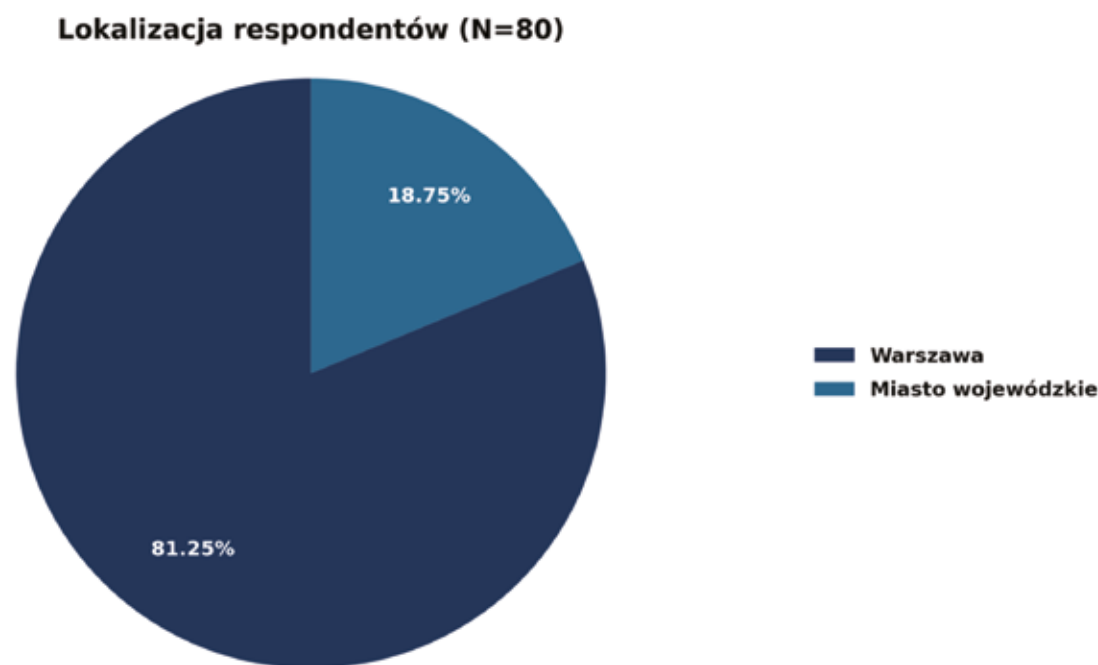


Fig. 2 Lokalizacja respondentów

Silna koncentracja na dużych miastach oznacza, że wyniki badania odzwierciedlają przede wszystkim perspektywę najbardziej rozwiniętych, konkurencyjnych i technologicznie zaawansowanych segmentów rynku usług prawnych. Brak reprezentacji mniejszych ośrodków powoduje, że wnioski należy interpretować jako charakterystyczne dla środowisk o wyższej intensywności pracy, większej presji rynkowej oraz większej

ekspozycji na innowacje, a nie jako obraz całej populacji kancelarii w Polsce. W praktyce nadaje to badaniu charakter prognostyczny – pokazujący kierunki zmian w segmentach, które z dużym prawdopodobieństwem będą wyznaczać tempo adaptacji AI w kolejnych latach.

Istotnym elementem profilu próby jest również struktura obszarów praktyki.

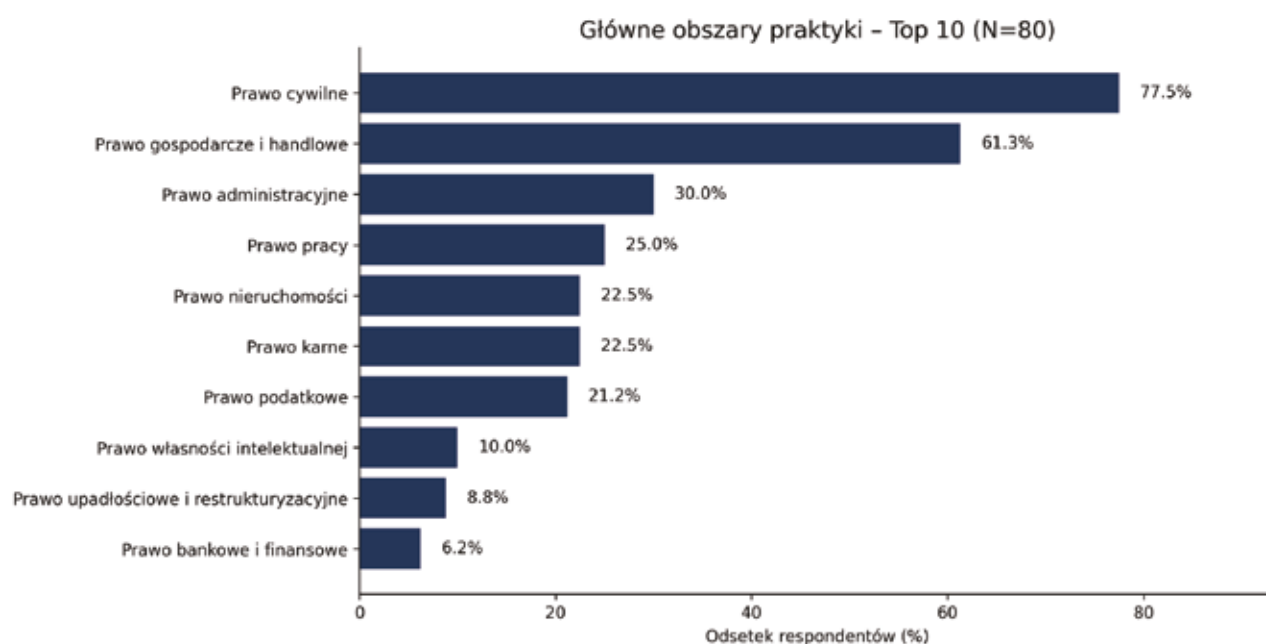


Fig. 3 Główne obszary praktyki respondentów

Respondenci, proszeni o wskazanie maksymalnie trzech obszarów praktyki, wskazywali przede wszystkim specjalizacje, w których istotną rolę odgrywa praca z dokumentami, analiza treści oraz przygotowywanie pism i umów, w szczególności prawo cywilne i gospodarcze. Są to obszary, w których potencjał zastosowania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji jest relatywnie wysoki, a korzyści z automatyzacji i wsparcia analitycznego mogą być szybko zauważalne. W konsekwencji opinie respondentów są formułowane z perspektywy realnych potrzeb operacyjnych, a nie w oderwaniu od praktyki zawodowej.

Łączna analiza struktury próby – rodzaju podmiotów, które reprezentują respondenci, ich lokalizacji oraz głównych obszarów praktyki – prowadzi do wniosku, że uzyskane wyniki należy interpretować jako

głos aktywnej, decyzyjnej i praktycznie zorientowanej części środowiska prawniczego. Próba nie odzwierciedla pełnej struktury populacji prawników w Polsce, jednak jest w wysokim stopniu adekwatna do celu badania, jakim było rozpoznanie postaw, oczekiwań i obaw wobec AI wśród tych podmiotów, które w najbliższych latach będą w największym stopniu kształtować kierunki jej wykorzystania w praktyce prawniczej.

W tym sensie, jak już wspomniano, profil próby nadaje badaniu charakter nie tylko diagnostyczny, ale również prognostyczny. Respondenci reprezentują bowiem tę część rynku, która najwcześniej konfrontuje się z wyzwaniami transformacji cyfrowej i która – poprzez swoje decyzje organizacyjne i technologiczne – będzie współtworzyć standardy wykorzystania sztucznej inteligencji w sektorze usług prawniczych.

2.3 Wyniki badania – aktualne wykorzystywanie AI

2.3.1 Aktualne wykorzystywanie AI

Odpowiedzi na pytanie o aktualne wykorzystanie narzędzi opartych na sztucznej inteligencji wskazują, że

rynek znajduje się w fazie przejściowej pomiędzy eksperymentem a stopniową normalizacją zastosowań AI. Część respondentów deklaruje aktywne korzystanie z narzędzi AI w codziennej pracy, istotna grupa znajduje się na etapie testów lub pilotaży, natomiast pozostali nie korzystają jeszcze z takich rozwiązań.

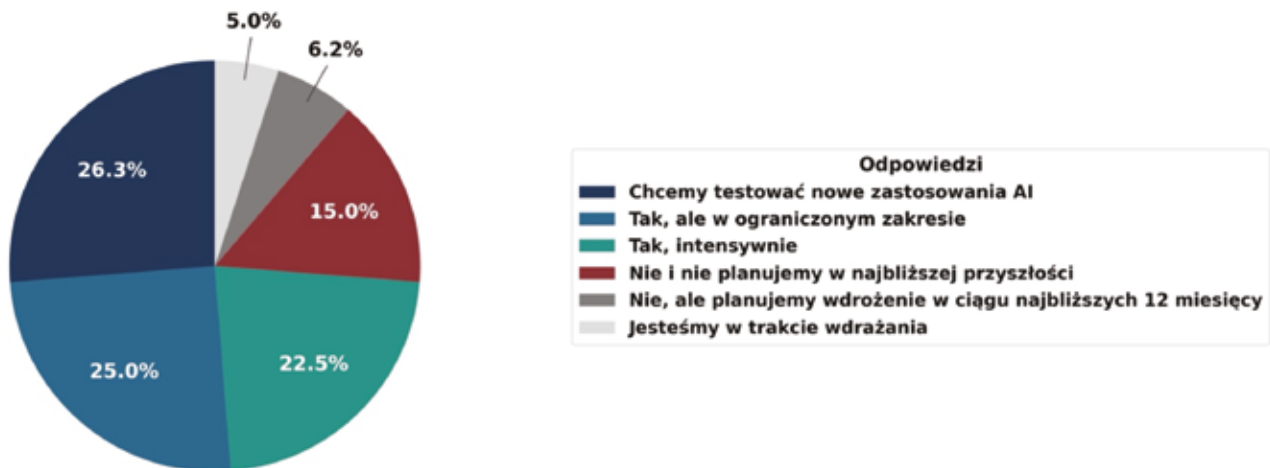


Fig. 4 Aktualne wykorzystanie narzędzi AI

Rozkład odpowiedzi na pytanie o aktualne wykorzystanie sztucznej inteligencji pozwala na wyodrębnienie **trzech wyraźnych segmentów**, które razem dają spójny obraz rynku w fazie dynamicznej transformacji.

1. Segment aktywnej adopcji i wdrażania – 52,5%

Do pierwszej grupy należy zaliczyć respondentów, którzy:

- korzystają z AI intensywnie – **22,5%**
- korzystają z AI w ograniczonym zakresie – **25%**
- są w trakcie wdrażania AI – **5%**

Oznacza to, że ponad połowa respondentów znajduje się **po drugiej stronie bariery decyzyjnej** – nie rozważa „czy”, lecz „jak” korzystać z AI. Z perspektywy operacyjnej to moment, w którym AI przestaje być eksperymentem, a zaczyna być elementem środowiska pracy.

Struktura wewnętrzna tego segmentu jest również istotna. Największą część stanowią kancelarie korzystające z AI **w ograniczonym zakresie (25,0%)**, co wskazuje, że dominującym modelem jest obecnie **wdrażanie punktowe** – do wybranych zadań. Jednocześnie

bardzo wysoki – jak na rynek usług profesjonalnych – jest udział respondentów deklarujących **intensywne wykorzystanie AI (22,5%)**. Ten segment można interpretować jako grupę **wczesnych liderów transformacji**, którzy nie tylko eksperymentują, ale faktycznie włączają AI w codzienne procesy. Z perspektywy strukturalnej są to podmioty, które już teraz budują przewagę konkurencyjną opartą na efektywności i szybkości działania. Relatywnie niewielki, ale istotny udział kancelarii **w trakcie wdrażania AI (5,0%)** pokazuje, że proces adopcji jest dynamiczny i ciągły – część rynku znajduje się dokładnie w momencie przejścia od decyzji do implementacji. Ta grupa ma znaczenie prognostyczne, ponieważ w krótkim horyzoncie czasowym zasilą segment aktywnego użytkownika.

2. Segment deklarowanej gotowości i planowanej adopcji – 32,5%

Drugi segment tworzą respondenci, którzy:

- chcą testować nowe zastosowania AI – **26,3%**
- nie korzystają obecnie z AI, ale planują wdrożenie w ciągu 12 miesięcy – **6,2%**

To wyniki o dużym znaczeniu prognostycznym. Oznaczają one bowiem, że niemal **co trzecia kancelaria, która jeszcze nie korzysta z AI operacyjnie, deklaruje intencję wejścia w ten obszar**. Co istotne, są to odpowiedzi wyrażające **aktywną postawę** – nie „rozważamy”, lecz „chcemy testować” i „planujemy wdrożenie”.

Z analitycznego punktu widzenia jest to sygnał, że barierą nie jest już brak świadomości czy sceptycyzm wobec technologii, a na rynku usług prawniczych w kontekście AI występuje silny **popyt latentny (ukryty)**, który w perspektywie krótkoterminowej ma bardzo wysokie szanse przeobrażenia się w popyt aktywny.

3. Segment braku adopcji i niskiej gotowości – 15,0%.

Trzecią grupę stanowią respondenci deklarujący, że nie korzystają z AI i nie planują tego w najbliższej przyszłości – 15,0%

Jest to **najmniejszy segment w całej próbie**, co samo w sobie jest niezwykle wymowne. Oznacza bowiem, że tylko **co siódma kancelaria** pozostaje obecnie poza orbitą zainteresowania AI. Co ważne, **nie jest to segment dominujący ani nawet porównywalny liczebnie** z grupami adopcyjnymi. To wyraźny sygnał, że brak zainteresowania AI jest dziś postawą mniejszościową.

Reasumując, podkreślenia wymaga, że już dziś **85,0% respondentów znajduje się w orbicie AI – korzysta, wdraża, planuje lub aktywnie testuje, zaś tylko 15,0% pozostaje poza tym procesem**. Oznacza to, że zjawisko wykorzystania AI w sektorze usług prawniczych **nie ma już charakteru niszowego ani eksperymentalnego**, lecz jest procesem systemowym, obejmującym zdecydowaną większość rynku. Jednocześnie struktura odpowiedzi wskazuje, że rynek znajduje się w **fazie przejściowej między adopcją a dojrzałą integracją**. To moment szczególnie istotny z punktu widzenia:

- dostawców technologii,
- regulatorów,
- samorządów zawodowych,
- oraz strategii rozwojowych samych kancelarii.

2.3.2 Forma licencjonowania wykorzystywanych narzędzi AI

Kolejne pytanie dotyczyło formy czy licencji, na jakich opiera się obecnie model wykorzystywania przez respondentów narzędzi sztucznej inteligencji. Rozkład odpowiedzi przedstawia poniższy wykres:

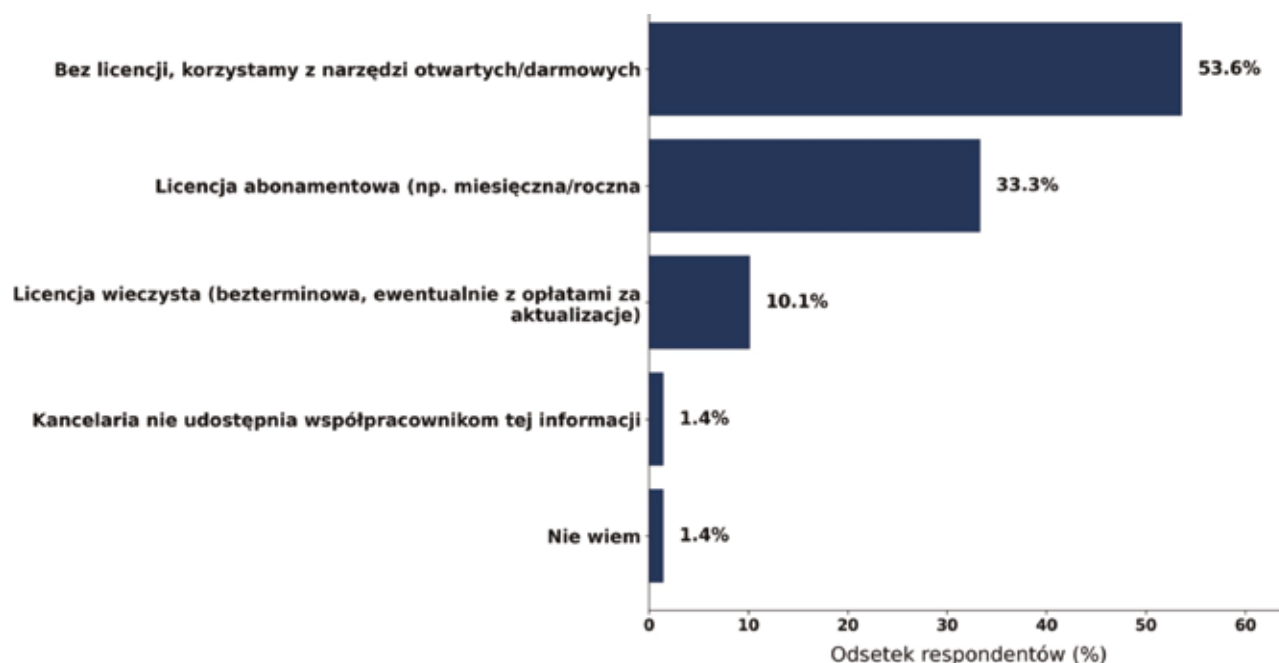


Fig. 5 Forma korzystania/licencjonowania oprogramowania AI stosowana obecnie przez respondentów

Struktura odpowiedzi dotyczących formy licencjonowania narzędzi AI ujawnia **dominację rozwiązań ogólnodostępnych oraz niską dojrzałość modelu zakupowego w zakresie technologii AI**. Najliczniejszą kategorią stanowią respondenci deklarujące korzystanie z narzędzi AI **w oparciu o rozwiązania otwarte lub darmowe (53,6%)**. Oznacza to, że ponad połowa respondentów, którzy w ogóle korzystają z AI, opiera się na narzędziach ogólnodostępnych, najczęściej w modelu open access lub freemium. Z perspektywy zarządczej i compliance jest to sygnał wskazujący na **brak adekwatnej polityki w zakresie stosowania AI oraz brak instytucjonalnego podejścia do wdrażania jej narzędzi**. W praktyce oznacza to często korzystanie z narzędzi AI bez gwarancji ciągłości działania i wsparcia, bez umów powierzenia przetwarzania danych i bez pełnej kontroli nad bezpieczeństwem informacji.

Drugą co do wielkości grupę stanowią kancelarie korzystające z **licencji abonamentowych (33,3%)**, czyli rozwiązań komercyjnych rozliczanych w modelu miesięcznym lub rocznym. Ten segment można interpretować jako **bardziej dojrzały technologicznie**, świadomy konieczności zapewnienia stabilności, wsparcia technicznego i przewidywalności kosztów. Jednocześnie relatywnie wysoki udział subskrypcji sugeruje, że **rynek prawniczy preferuje elastyczne modele kosztowe**.

Z kolei **licencje wieczyste (10,1%)** pozostają wyraźną mniejszością. To ważna informacja, ponieważ pokazuje, że AI **nie jest postrzegana jako jednorazowa inwestycja technologiczna**, lecz jako usługa, wymagająca aktualizacji, adaptacji i ciągłego doskonalenia. W praktyce model wieczysty jest słabiej dopasowany do charakteru technologii AI, która szybko się zmienia, co tłumaczy jego marginalny udział.

Marginalne odsetki odpowiedzi „**Nie wiem**” (1,4%) oraz „**Kancelaria nie udostępnia tej informacji**” (1,4%) są również znaczące analitycznie. Wskazują one na istnienie podmiotów, w których **decyzje technologiczne są scentralizowane i nieprzejrzyste dla części zespołu**, co może utrudniać efektywne wdrażanie AI na poziomie operacyjnym. Brak wiedzy użytkowników o modelu licencyjnym ogranicza m.in. ich świadomość kosztową, odpowiedzialność za dane oraz rozumienie ryzyk prawnych.

Respondenci deklarujący brak wykorzystywania AI byli następnie proszeni o podanie przyczyn, zaś ci, którzy wykorzystują narzędzia sztucznej inteligencji, o wskazanie głównych konkretnych zastosowań AI, w ramach pytania z opcją wielokrotnego wyboru odpowiedzi. Analiza odpowiedzi dotyczących przyczyn niekorzystania z AI oraz konkretnych obszarów jej wykorzystania pozwala uchwycić **rzeczywisty mechanizm adopcji technologii**. Dane pokazują nie tylko czy kancelarie prawne korzystają z AI, ale przede wszystkim – dlaczego jedne wdrażają ją szybciej, a inne pozostają ostrożne, oraz *w jaki sposób* technologia jest faktycznie wykorzystywana w codziennej pracy.

2.3.3 Główne przyczyny braku wykorzystywania AI

Struktura odpowiedzi respondentów, którzy nie korzystają z AI, jednoznacznie wskazuje, że główną barierą nie jest brak zainteresowania technologią, lecz **obawy systemowe i deficyt zaufania do warunków jej bezpiecznego stosowania**.

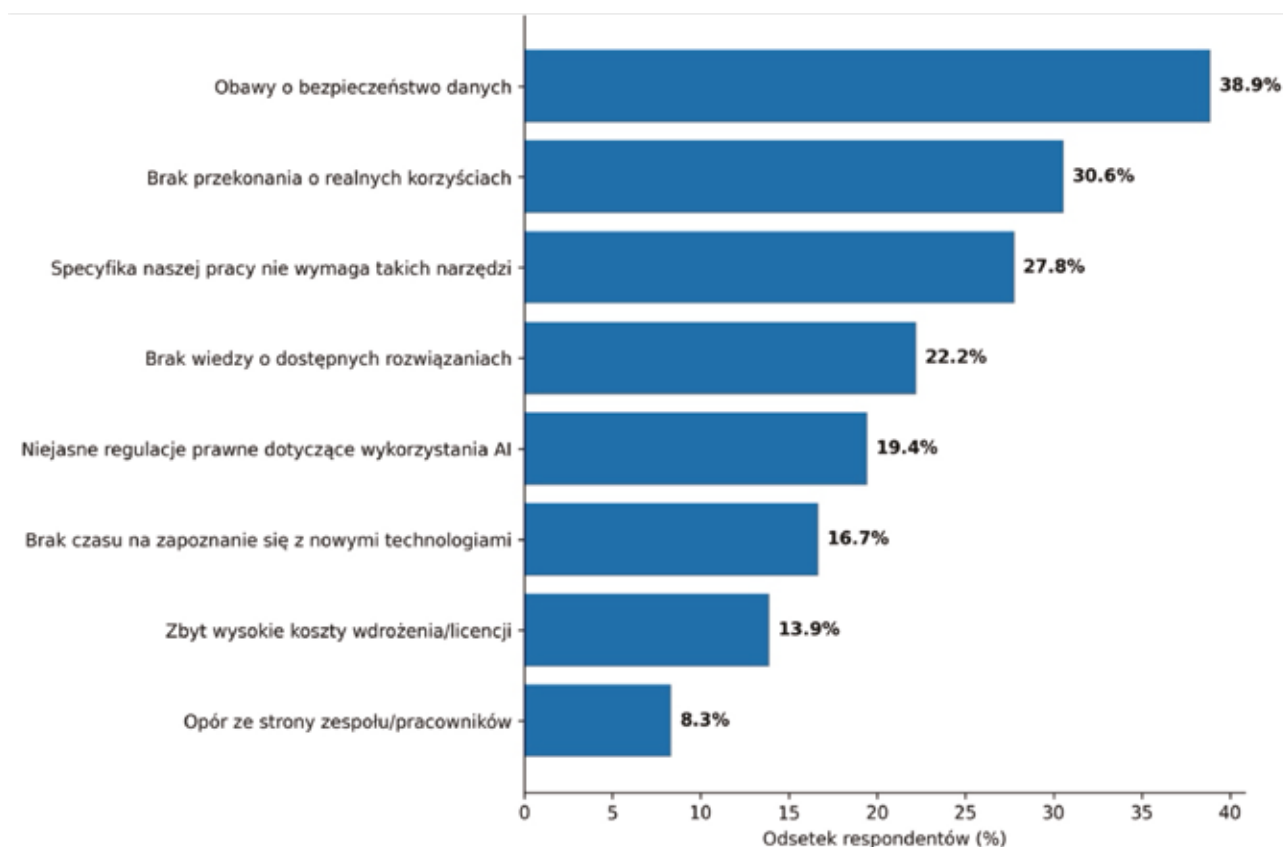


Fig. 6 Główne przyczyny braku wykorzystywania AI

Najczęściej wskazywaną przyczyną są **obawy o bezpieczeństwo danych (38,9%)**. Jest to w pełni zrozumiałe w kontekście specyfiki zawodu prawnika, gdzie tajemnica zawodowa, poufność informacji oraz odpowiedzialność za dane klienta mają fundamentalne znaczenie. Ten wynik należy interpretować przede wszystkim jako **barierę regulacyjną i etyczną**.

Drugą kluczową barierą jest **brak przekonania o realnych korzyściach (30,6%)**. To wskazuje, że część rynku **nie widzi jeszcze wystarczająco wyraźnego business case'u** dla AI w swojej praktyce. Innymi słowy: technologia jest znana, ale jej wartość nie została jeszcze w postrzeganiu przez tych respondentów przełożona na konkretne efekty.

Istotna jest również odpowiedź „**specyfika naszej pracy nie wymaga takich narzędzi**” (27,8%), która pokazuje, że część środowiska postrzega swoje obszary praktyki jako **mało podatne na automatyzację lub wsparcie algorytmiczne**. Może to dotyczyć wyspecjalizowanych nisz, pracy strategicznej lub działalności silnie opartej na relacjach.

Kolejny blok odpowiedzi – **brak wiedzy o dostępnych rozwiązaniach (22,2%)**, **niejasne regulacje prawne**

(19,4%) oraz **brak czasu na zapoznanie się z technologią (16,7%)** – tworzy spójny obraz **barier kompetencyjno-informacyjnych**. Nie są to bariery ideologiczne, lecz organizacyjne: prawnicy nie wiedzą, od czego zacząć, jak wybrać narzędzie i jak je wdrożyć bezpiecznie.

Zwraca uwagę relatywnie niski udział odpowiedzi „**zbyt wysokie koszty**” (13,9%) oraz „**opór ze zespołu**” (8,3%). To bardzo istotne analitycznie: oznacza, że **koszt i kultura organizacyjna nie są dziś głównymi hamulcami**. Rynek jest raczej ostrożny niż oporny.

Za generalny wniosek tej części badania można przyjąć stwierdzenie, że prawnicy nie odrzucają AI – oni **nie chcą ryzykować**.

2.3.4 Dominujące obecnie zastosowania dla AI

Analiza odpowiedzi respondentów korzystających z AI pokazuje bardzo wyraźnie, że adopcja ma **charakter zadaniowy i operacyjny**.

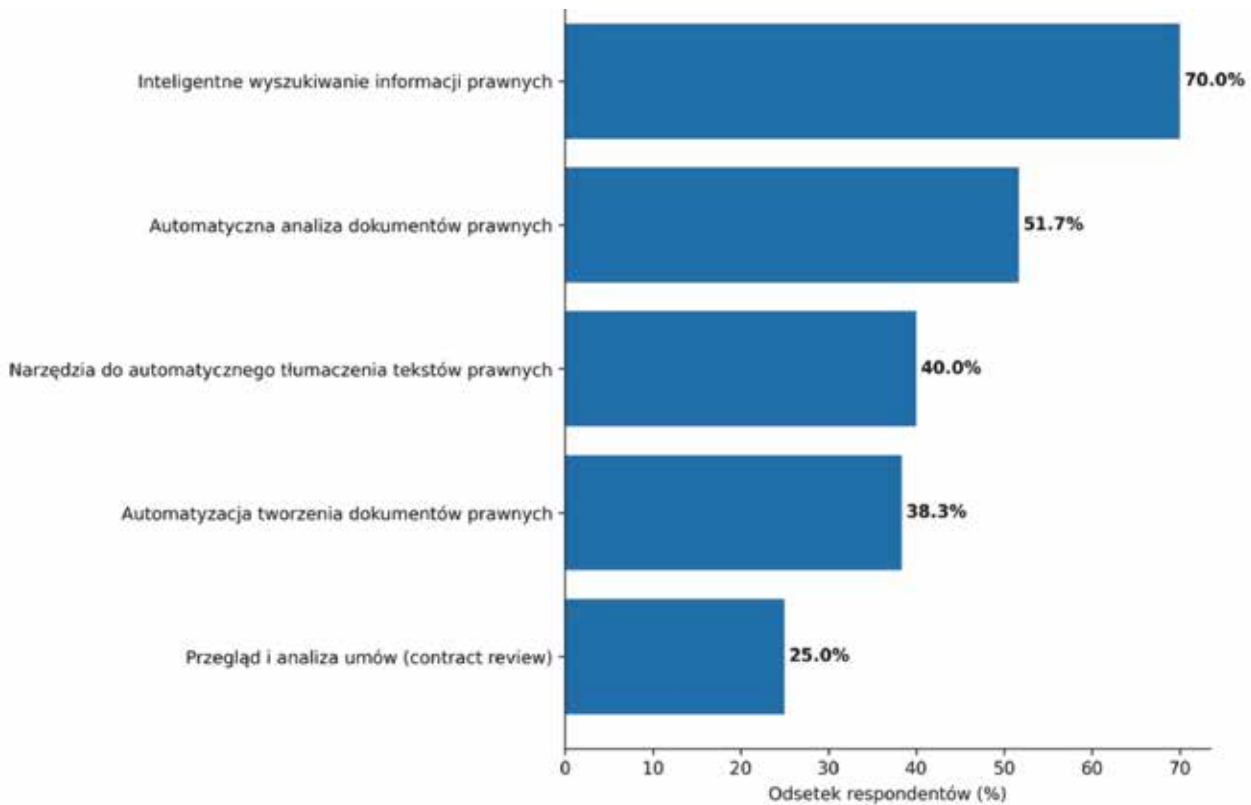


Fig. 7 Główne obecnie zastosowania AI (ponad 25% odpowiedzi)

Najczęściej wykorzystywane są więc funkcjonalności takie jak:

- inteligentne wyszukiwanie informacji prawnych (70,0%),
- automatyczna analiza dokumentów prawnych (51,7%),
- automatyczne tłumaczenia tekstów prawnych (40,0%),
- automatyzacja tworzenia dokumentów (38,3%),
- przegląd i analiza umów – contract review (25,0%).

Wszystkie te obszary łączy jedno: **wysoka pracochłonność przy stosunkowo niskiej wartości kreatywnej**. To są czynności, które w tradycyjnym modelu kancelarii pochłaniają dużo czasu, wymagają

koncentracji, ale nie zawsze generują wartość dodaną proporcjonalną do nakładu pracy. Z punktu widzenia analizy organizacyjnej jest to wzorzec racjonalny: prawnicy wdrażają AI tam, gdzie:

- oszczędność czasu jest natychmiastowa,
- ryzyko merytoryczne jest ograniczone,
- a efekt łatwy do zauważenia.

Nie obserwujemy tu prób „zastępowania prawnika” – obserwujemy **wspomaganie prawnika w zadaniach pomocniczych**.

Drugi wykres pokazuje obszary, w których AI jest wykorzystywana rzadziej: zarządzanie wiedzą, due diligence, big data, chatboty, systemy obiegu dokumentów, prognozowanie wyników spraw oraz pojedyncze, jednostkowe zastosowania zgrupowane jako „Inne”.

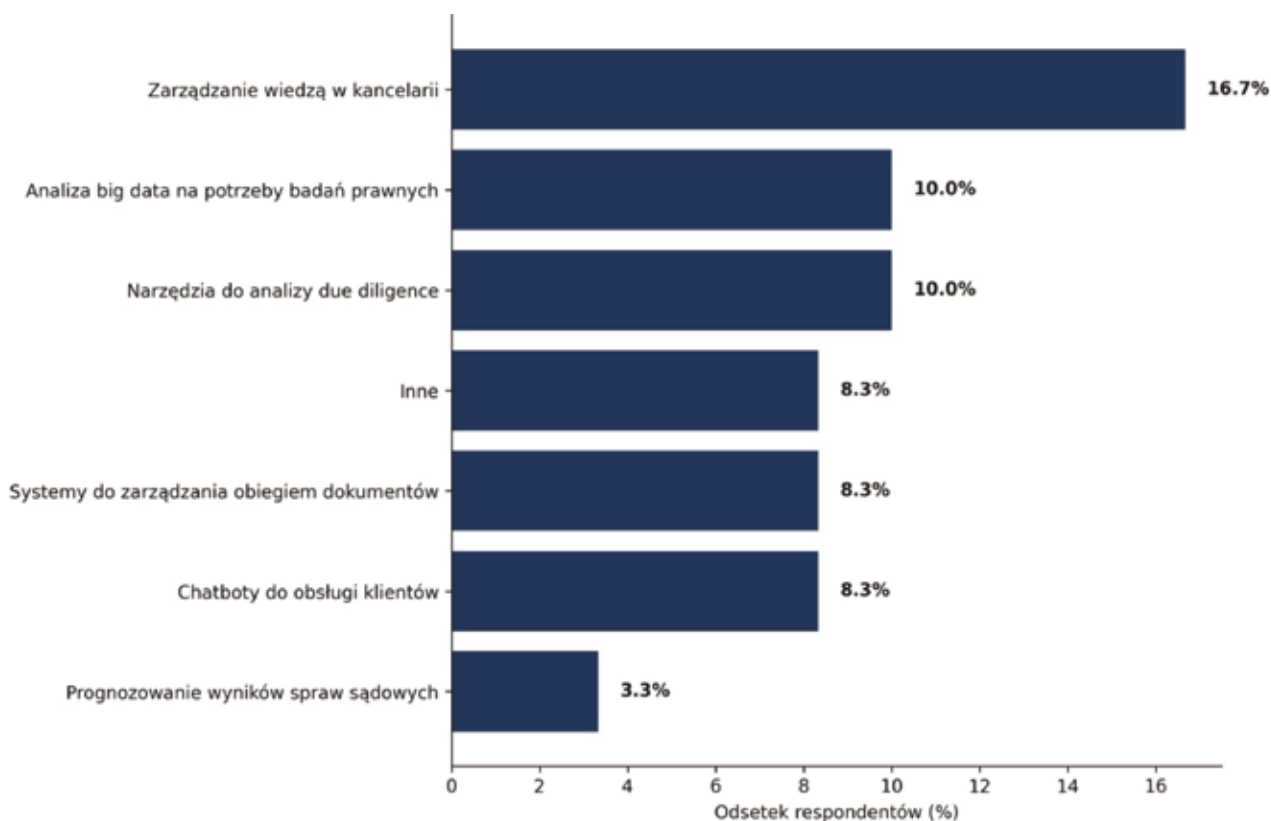


Fig. 8 Główne obecnie zastosowania AI (poniżej 25% odpowiedzi)

Niski udział tych kategorii nie oznacza braku ich znaczenia, lecz wskazuje, że są one **na wcześniejszym etapie cyklu adopcji**. Są to zastosowania:

- bardziej złożone wdrożeniowo,
- wymagające integracji z systemami kancelarii,
- niosące większe ryzyko błędu lub odpowiedzialności.

Szczególnie istotny jest bardzo niski udział **prognozowania wyników spraw**. To pokazuje, że kancelarie **nie traktują AI jako narzędzia decyzyjnego**, lecz jako narzędzie wspierające. Jest to spójne z etosem zawodu prawnika oraz z ograniczonym zaufaniem do algorytmów w obszarach o wysokiej wadze merytorycznej.

Podsumowując tę część badania można stwierdzić, że rynek prawniczy adaptuje AI ostrożnie, selektywnie i zadaniowo. Nie widzimy ani paniki, ani euforii, lecz profesjonalną, etapową transformację. **Prawnicy wdrażają AI tam, gdzie jest bezpiecznie i użytecznie. Nie wdrażają tam, gdzie nie mają pewności co do bezpieczeństwa, sensowności i realnych korzyści.**

2.4 Wyniki badania – potencjalny wpływ AI na kluczowe obszary świadczenia usług prawniczych

W tej części badania respondenci oceniali, **w jakim stopniu – w ich ocenie – sztuczna inteligencja może wpływać na wybrane obszary funkcjonowania sektora usług prawniczych i świadczenia pomocy prawnej**. W pierwszej części tego działu badania posłużono się pytaniami odpowiedziami na skali ocen od 1 do 5, gdzie wartość **1 oznaczała brak wpływu**, zaś **5 – bardzo duży wpływ**. Zestaw tak zbudowanych pytań obejmował osiem obszarów:

1. Automatyzacja tworzenia i weryfikacji dokumentów prawnych
2. Wsparcie w podejmowaniu decyzji strategicznych i taktycznych
3. Komunikacja i obsługa klientów
4. Analiza i predykcja wyników spraw sądowych
5. Zarządzanie ryzykiem i zgodnością z przepisami
6. Szkolenia i rozwój kompetencji prawników
7. Optymalizacja procesów wewnętrznych kancelarii
8. Rynek pracy i zatrudnienie prawników

Ten blok pozwala przejść z pytania „czy prawnicy korzystają z AI” do pytania „jak bardzo to może zmienić ich świat” – i to jest niezwykle cenne interpretacyjnie.

2.4.1 Automatyzacja tworzenia i weryfikacji dokumentów prawnych

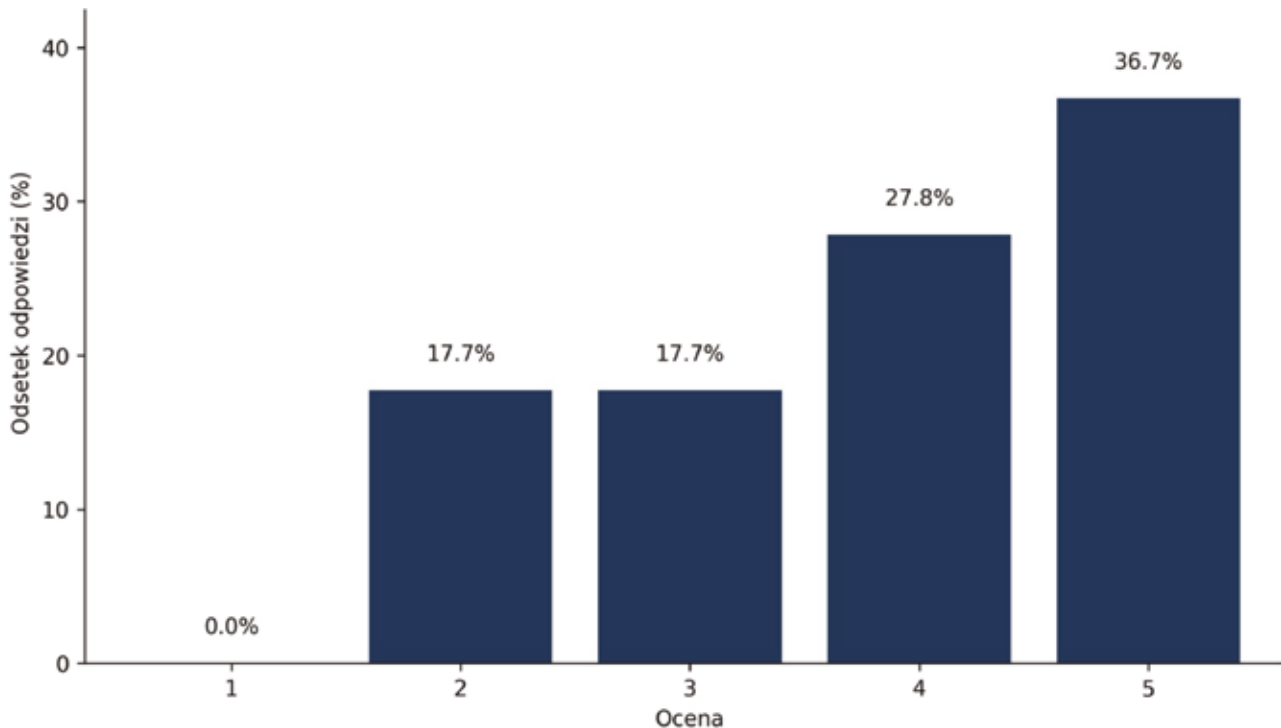


Fig. 9 Ocena potencjalnego wpływu AI na automatyzację tworzenia i weryfikacji dokumentów prawnych

Brak wskazania z wartością 1, które oznaczałyby brak wpływu, przy jednoczesnych 36,7% odpowiedzi z wartością 5, czyli bardzo duży wpływ na badany obszar. To najwyżej oceniany obszar wpływu AI w całym badaniu. Pokazuje to bardzo wyraźnie, że prawnicy **postrzegają AI przede wszystkim jako narzędzie automatyzacji**

pracy z dokumentami – a więc tam, gdzie dziś koncentruje się ogromna część czasu pracy zespołów. Rynek **już widzi i rozumie potencjał** w tym obszarze. To nie jest projekcja – to jest oczekiwanie oparte na doświadczeniu.

2.4.2 Optymalizacja procesów wewnętrznych kancelarii

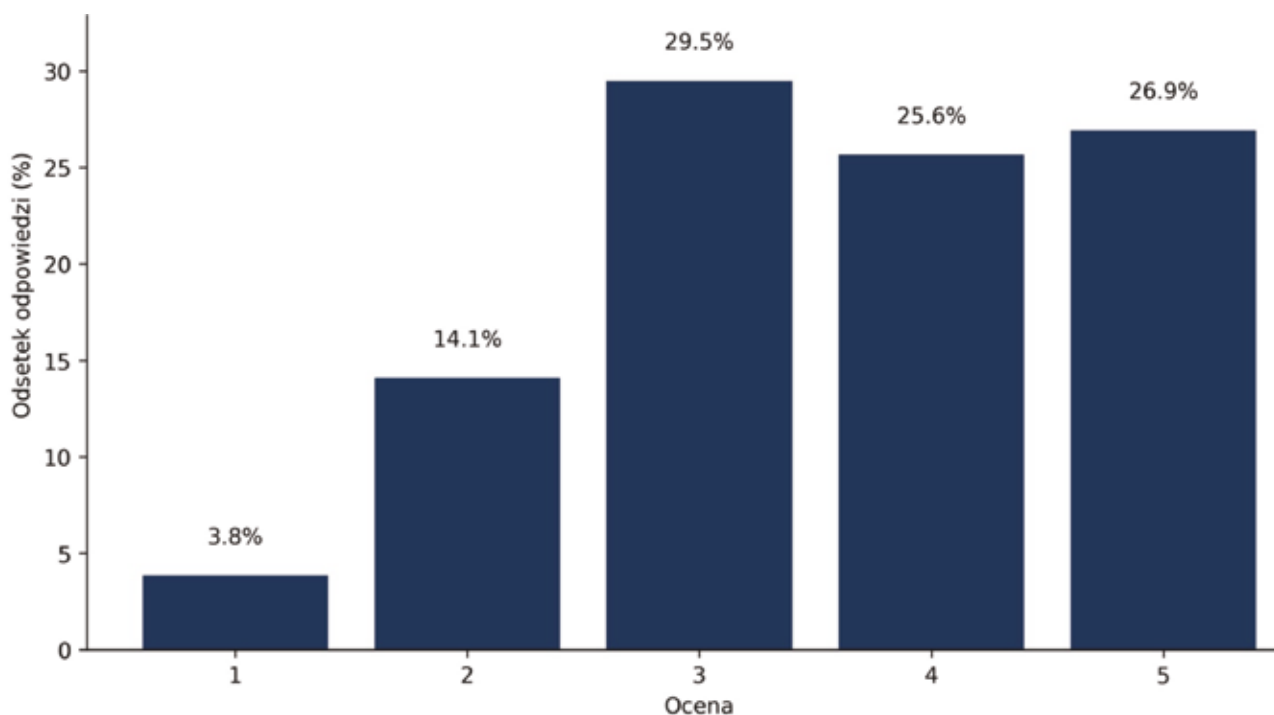


Fig. 10 Ocena potencjalnego wpływu AI na optymalizację procesów wewnętrznych w kancelarii

To drugi filar postrzeganego wpływu AI. Respondenci widzą potencjał nie tylko w automatyzacji pojedynczych zadań, ale w **przebudowie sposobu organizacji pracy**

kancelarii. To bardzo ważne: oznacza, że część rynku myśli o AI **systemowo**, a nie wyłącznie narzędziowo.

2.4.3 Komunikacja i obsługa klientów

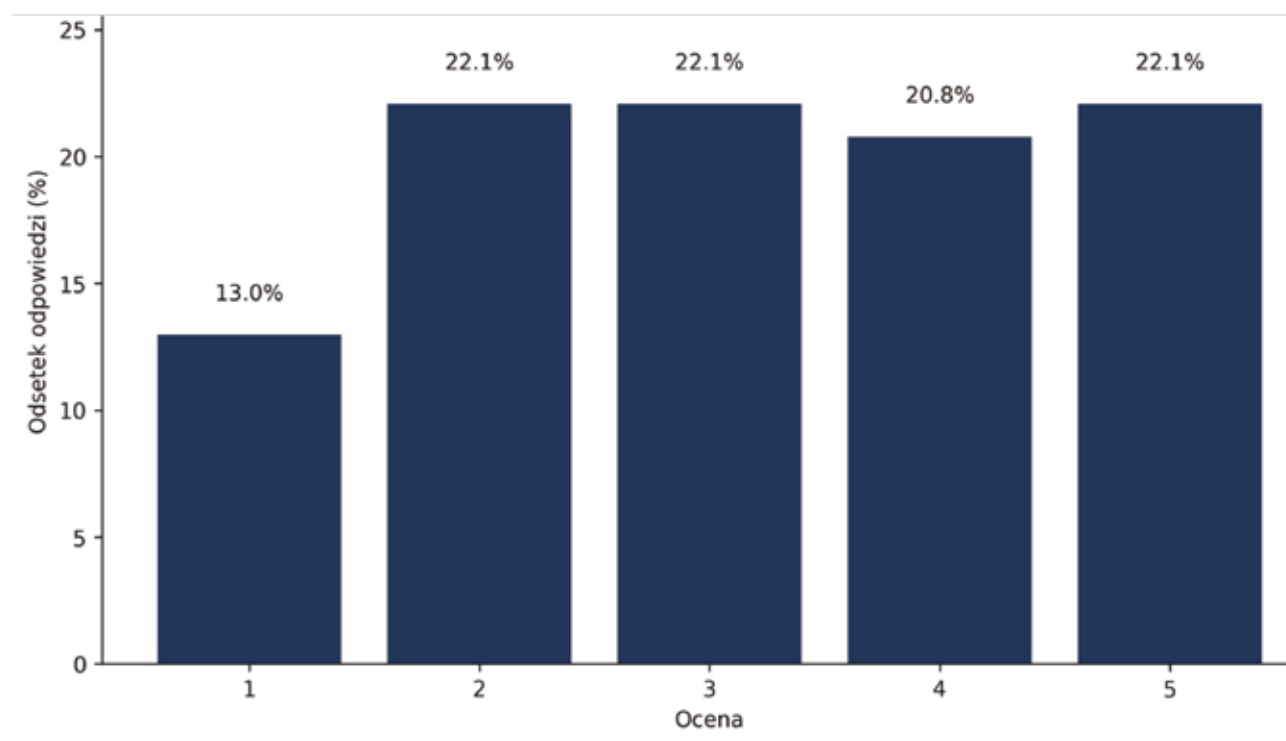


Fig. 11 Ocena potencjalnego wpływu AI na obszar komunikacji i obsługi klientów

Wynik jest wyraźnie bardziej spolaryzowany niż w przypadku dokumentów czy procesów. Oznacza to, że rynek **nie ma jednoznacznej wizji roli AI w relacji z klientem**. Dla części kancelarii chatboty

i automatyzacja kontaktu są naturalnym kierunkiem, dla innych – potencjalnym zagrożeniem dla jakości relacji i wizerunku. To bardzo istotne: pokazuje, że **obszar relacyjny jest mentalnie chroniony**.

2.4.4 Zarządzanie ryzykiem i zgodnością z przepisami

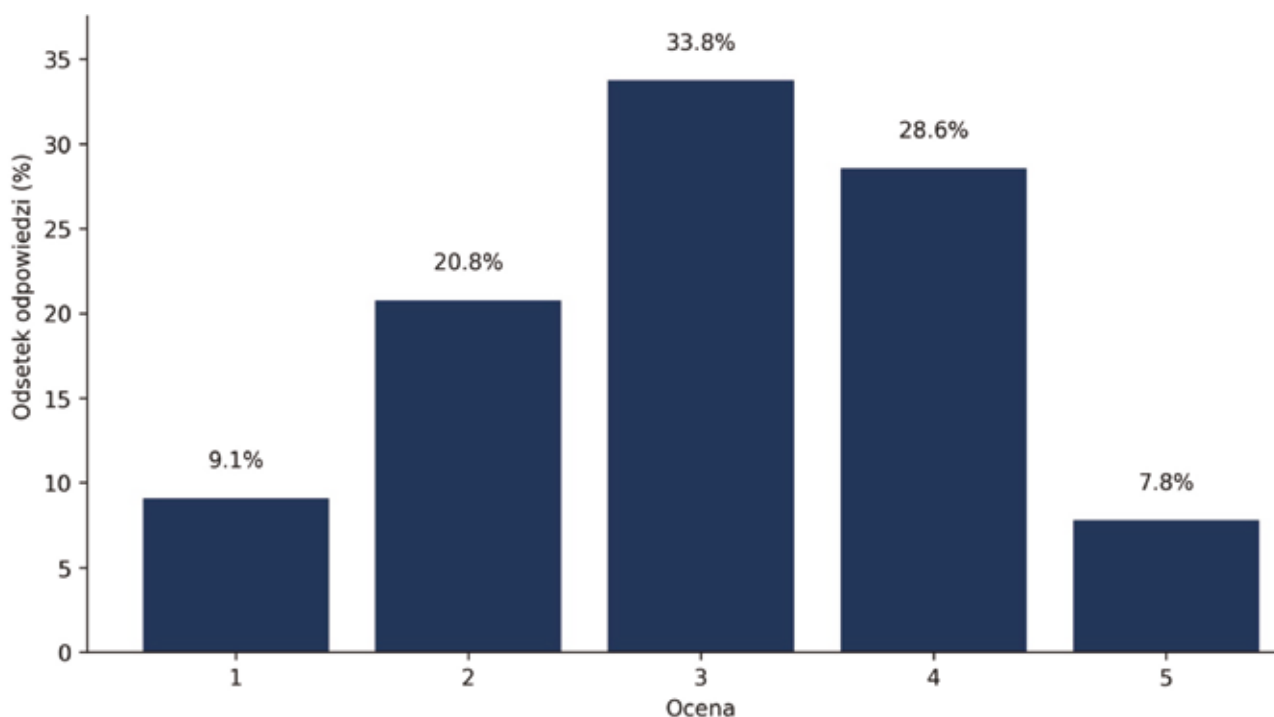


Fig. 12 Ocena potencjalnego wpływu AI na obszar zarządzania ryzykiem i zgodnością

To umiarkowanie wysoki wynik. Respondenci widzą potencjał AI w obszarze compliance i risk management, ale **z wyraźną ostrożnością**. Jest to logiczne – mówimy

o obszarze o wysokiej odpowiedzialności prawnej, gdzie błąd może mieć poważne konsekwencje. Rynek **widzi użyteczność, ale nie ufa bezwarunkowo**.

2.4.5 Szkolenia i rozwój kompetencji prawników

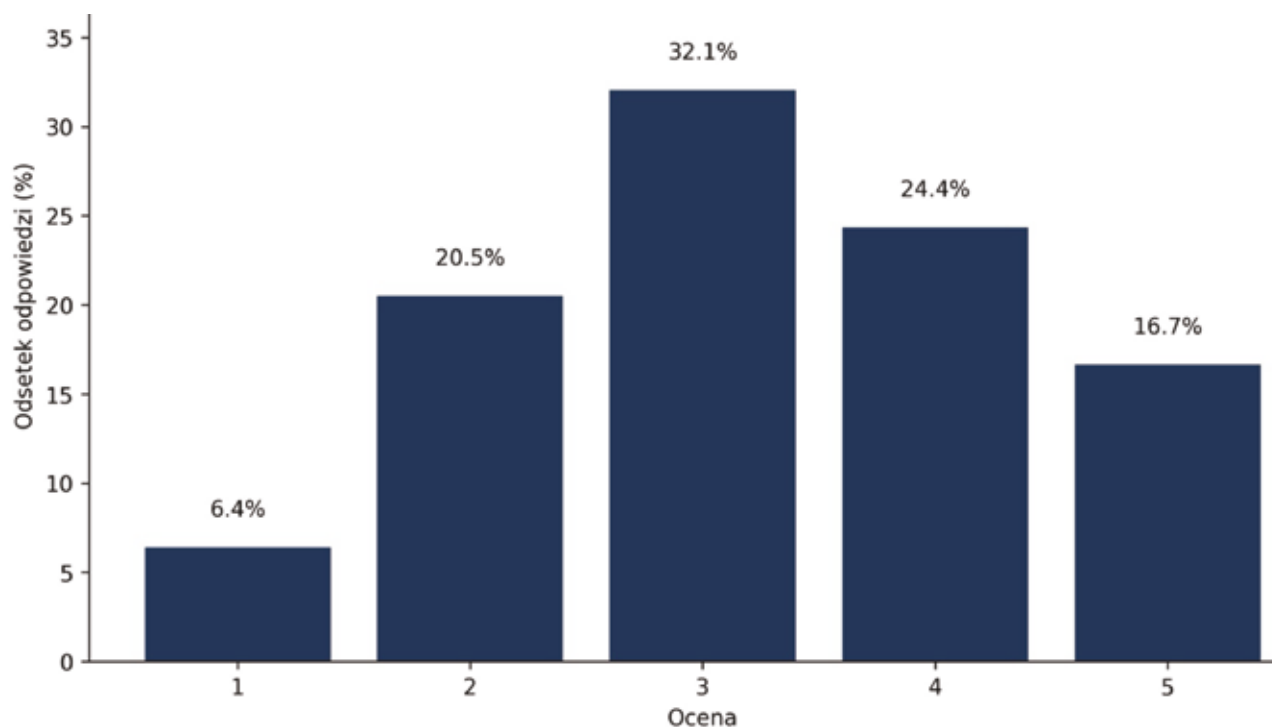


Fig. 13 Ocena potencjalnego wpływu AI na obszar szkolenia i rozwoju kompetencji prawników

Respondenci **dostrzegają potencjał AI jako narzędzia edukacyjnego i treningowego**, ale nie traktują go jako rozwiązania rewolucyjnego. Dominuje przekonanie,

że AI będzie wsparciem, a nie substytutem klasycznego modelu kształcenia.

2.4.6 Analiza i predykcja wyników spraw sądowych

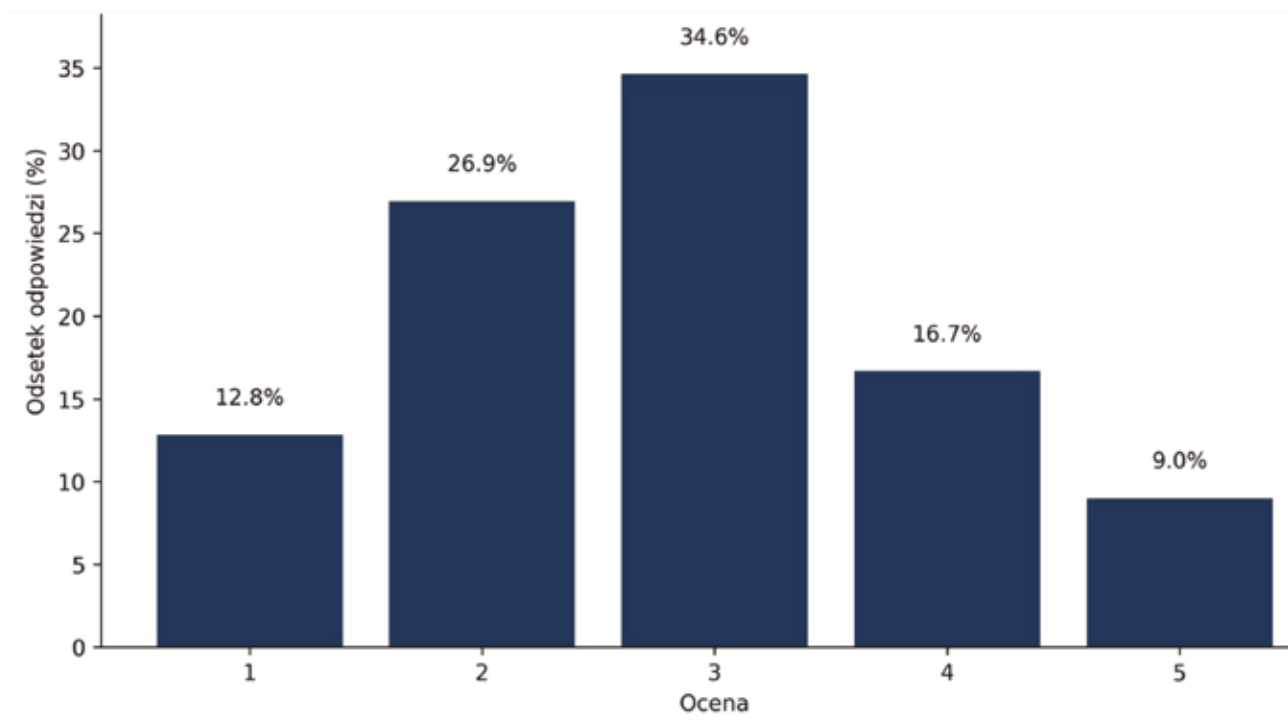


Fig. 14 Ocena potencjalnego wpływu AI na analizę i predykcję spraw sądowych

To jeden z najniżej ocenianych obszarów. Polscy prawnicy **nie postrzegają AI jako narzędzia do „wrózenia**

wyroków”. Obszar decyzyjny pozostaje silnie zastrzeżony dla człowieka. To ważny wniosek kulturowy.

2.4.7 Wsparcie w podejmowaniu decyzji strategicznych i taktycznych

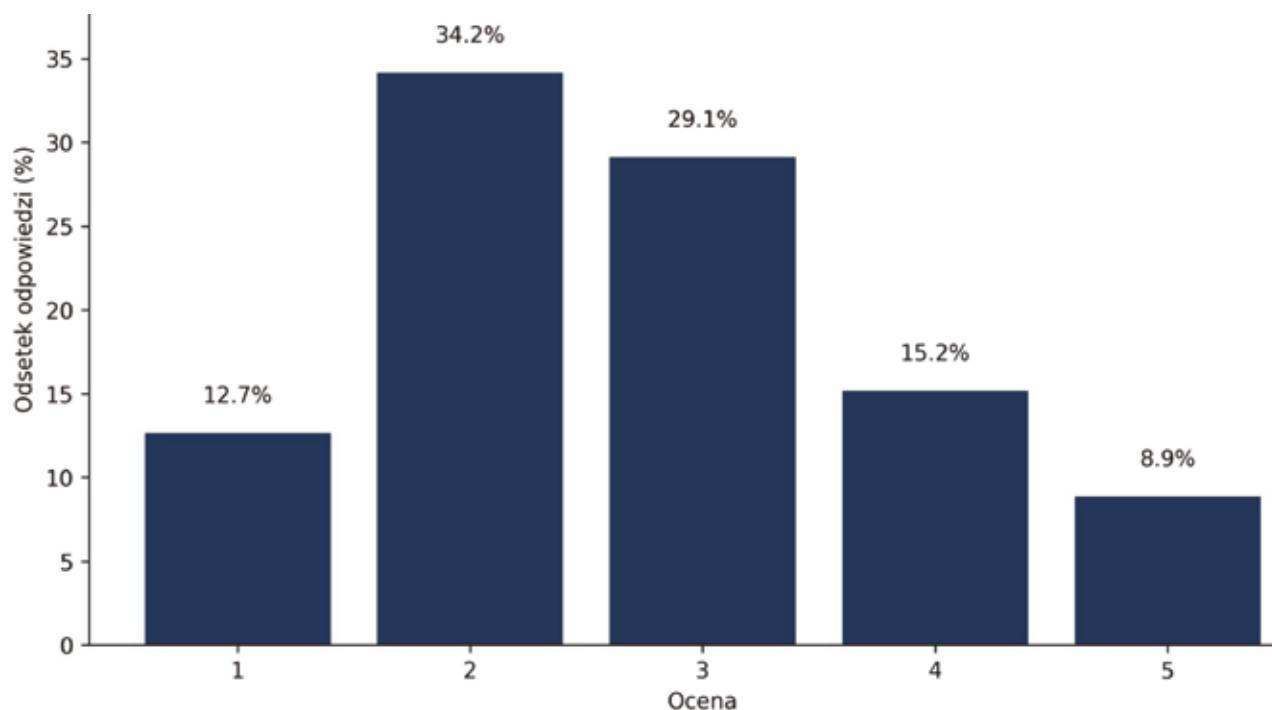


Fig. 15 Ocena potencjalnego wpływu AI na podejmowanie strategicznych i taktycznych decyzji

Razem z predykcją, to najniżej oceniany obszar. Prawnicy **nie widzą AI jako partnera strategicznego**, lecz jako narzędzie operacyjne. Decyzje – zarówno

taktyczne, jak i strategiczne – pozostają domeną człowieka. To bardzo spójne z etosem zawodu.

2.4.8 Rynek pracy i zatrudnienie prawników

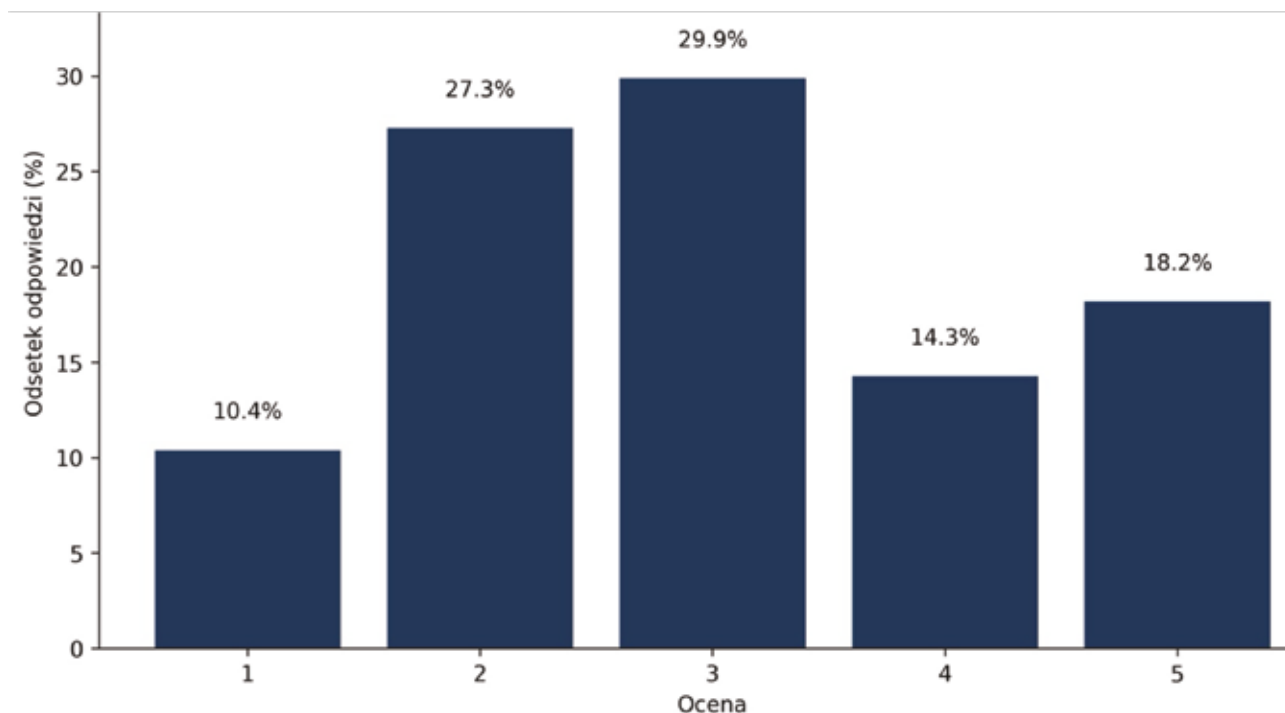


Fig. 16 Ocena potencjalnego wpływu AI na rynek pracy i zatrudnienie prawników

To wynik umiarkowany. Respondenci dostrzegają, że AI może wpłynąć na strukturę zatrudnienia, ale **nie przewidują masowej „zagłady zawodu”**. Dominuje raczej wizja **zmiany profilu kompetencyjnego**, a nie eliminacji prawników. To kontrastuje z narracją medialną – i bardzo dobrze.

Innymi słowy:

- **automatyzacja – tak**
- **optymalizacja – tak**
- **decyzyjność – nie**
- **substytucja prawnika – nie**

2.4.9 Podsumowanie ocen potencjalnego wpływu AI

Podsumowując łącznie osiem powyższych obszarów tematycznych można stwierdzić, że **AI jest przez prawników postrzegana jako narzędzie silnie transformujące pracę operacyjną (dokumenty, procesy), umiarkowanie wpływające na kompetencje i rynek pracy, i słabo wpływające na decyzje, strategię oraz predykcję.**

To pokazuje, że polski rynek prawniczy **myśli o AI w sposób realistyczny**, a nie emocjonalny.

2.4.10 Predykcja wpływu AI na branżę prawniczą

Domknięciem tej części badania było pytanie dotyczące oceny wpływu sztucznej inteligencji na branżę prawniczą w ciągu najbliższych 3 lat. Rozkład odpowiedzi pokazuje tu **wyraźnie dominującą narrację umiarkowanego optymizmu** branży.

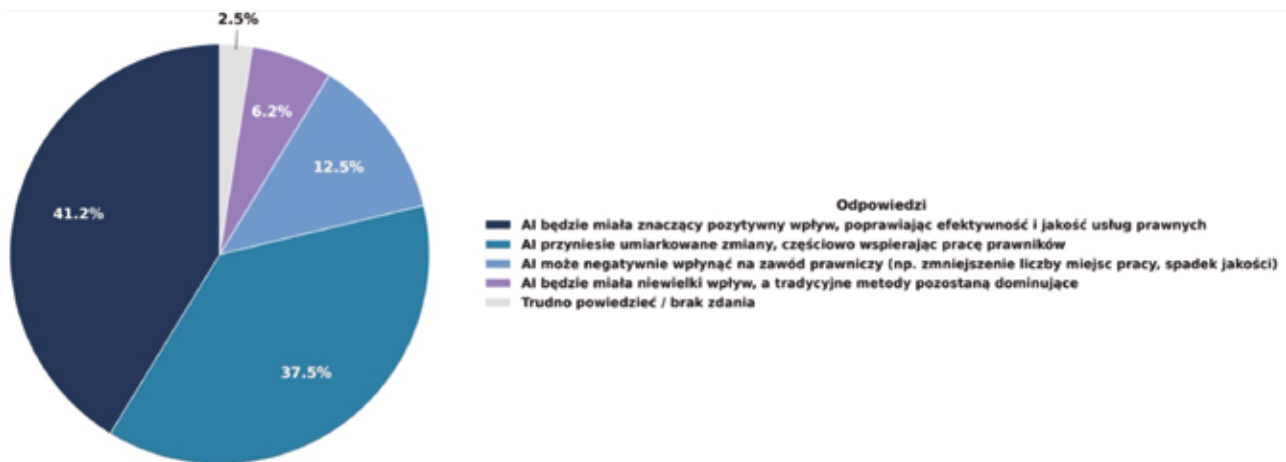


Fig. 17 Ocena wpływu AI na branżę prawniczą w ciągu najbliższych 3 lat

Aż **41,2% respondentów** uważa, że **AI będzie miała znaczący pozytywny wpływ, poprawiając efektywność i jakość usług prawnych**. Jest to największa pojedyncza kategoria odpowiedzi, co oznacza, że w oczach znacznej części rynku AI nie jest zagrożeniem, lecz **szansą na podniesienie jakości pracy i konkurencyjności kancelarii**.

Kolejne **37,5% respondentów** spodziewa się **umiarkowanych zmian, polegających na częściowym wsparciu pracy prawników**. Ta grupa nie przewiduje rewolucji, lecz **ewolucję modelu pracy**.

Łącznie więc **78,7% badanych** oczekuje **pozytywnego lub umiarkowanie pozytywnego wpływu AI na branżę**. To bardzo silny sygnał: mimo obaw, barier i niskiej znajomości zintegrowanych systemów, **nastawienie rynku do przyszłości jest zasadniczo optymistyczne i konstruktywne**.

Jednocześnie **12,5% respondentów** obawia się, że **AI może negatywnie wpłynąć na zawód prawniczy**. To istotny, ale wyraźnie mniejszościowy segment. Jego obecność jest zrozumiała w kontekście:

- medialnych narracji o „zastępowaniu prawników”,
- niepewności regulacyjnej,
- obaw o deprecjację kompetencji.

Relatywnie niewielka grupa (**6,2%**) uważa, że **AI będzie miała niewielki wpływ**, a zaledwie **2,5%** nie ma zdania. To pokazuje, że **zdecydowana większość rynku spodziewa się realnych zmian** – pytanie nie brzmi „czy”, lecz „jak głębokich”.

2.5 Wyniki badania – systemy AI

2.5.1 Zadania najbardziej czasochłonne i podatne na automatyzację – perspektywa praktyków

Naturalnym wprowadzeniem do bloku badania dotyczącego systemów AI, było pytanie o najbardziej czasochłonne zadania w pracy prawniczej wykonywanej przez respondentów, które w ich ocenie mogłyby zostać zautomatyzowane. Format odpowiedzi pozwalał na wybranie maksymalnie 3 opcji. Respondenci wskazywali najczęściej następujące obszary:

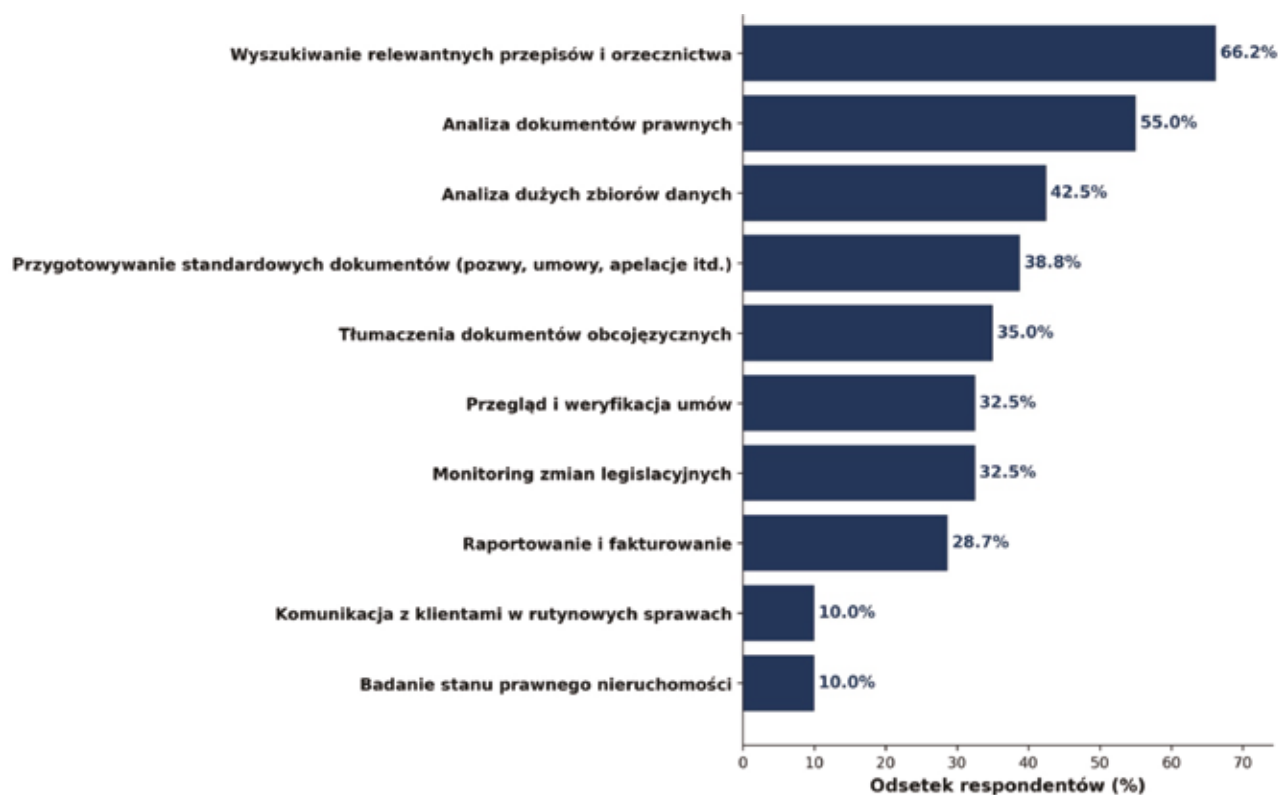


Fig. 18 Top 10 czasochłonnych zadań prawniczych z potencjałem automatyzacji

Na pierwszym miejscu znalazło się **wyszukiwanie relewantnych przepisów i orzecznictwa (66,2%)**, co potwierdza, że research prawny pozostaje jednym z najbardziej pracochłonnych elementów codziennej praktyki. Jest to jednocześnie obszar, w którym potencjał narzędzi opartych na AI – w szczególności wyszukiwania semantycznego, kontekstowego oraz automatycznego streszczania – jest dziś najbardziej dojrzały technologicznie. Wysoki odsetek wskazań świadczy o tym, że prawnicy bardzo trafnie identyfikują miejsca, w których technologia może realnie skrócić czas pracy bez naruszania jakości merytorycznej.

Drugą najczęściej wskazywaną kategorią jest **analiza dokumentów prawnych (55,0%)**, a zaraz za nią **analiza dużych zbiorów danych (42,5%)** oraz **przygotowywanie standardowych dokumentów, takich jak pozw, umowy czy apelacje (38,8%)**. Te trzy obszary tworzą spójny blok czynności opartych na intensywnej pracy z tekstem i informacją. Z perspektywy procesowej są to zadania powtarzalne, schematyczne i czasochłonne, co czyni je naturalnymi kandydatami do automatyzacji lub półautomatyzacji. Wyniki te bardzo dobrze korespondują z wcześniejszymi odpowiedziami dotyczącymi wysokiej

oceny wpływu AI na automatyzację dokumentów i optymalizację procesów wewnętrznych.

Istotne miejsce zajmują również **tłumaczenia dokumentów obcojęzycznych (35,0%)**, **przegląd i weryfikacja umów (32,5%)** oraz **monitoring zmian legislacyjnych (32,5%)**. Są to obszary wymagające systematyczności, skrupulatności i pracy na dużych wolumenach treści, co w praktyce generuje znaczne koszty czasowe. Jednocześnie respondenci wyraźnie rozróżniają wsparcie technologiczne w zakresie identyfikacji treści, klauzul czy zmian w przepisach od podejmowania ostatecznych decyzji interpretacyjnych.

Na dalszych pozycjach znalazły się **raportowanie i fakturowanie (28,7%)**, a także – już z wyraźnie niższym odsetkiem wskazań – **komunikacja z klientami w rutynowych sprawach (10,0%)** oraz **badanie stanu prawnego nieruchomości (10,0%)**. Niskie wskazania dla tych kategorii są istotne interpretacyjnie: pokazują, że respondenci ostrożnie podchodzą do automatyzacji obszarów, w których kluczową rolę odgrywa relacja z klientem, kontekst sytuacyjny oraz odpowiedzialność za ocenę stanu faktycznego. Granica akceptacji automatyzacji przebiega więc nie po linii

„co da się zautomatyzować”, lecz po linii „co powinno być zautomatyzowane”.

Można więc stwierdzić, że **prawnicy chcą automatyzować pracę, ale nie chcą automatyzować zawodu**. Respondenci konsekwentnie wskazują więc na zadania:

- powtarzalne,
- operacyjne,
- oparte na przetwarzaniu dużych wolumenów tekstu i informacji,
- oraz takie, które nie wymagają strategicznego osądu.

Jednocześnie wyraźnie dystansują się od automatyzacji obszarów:

- decyzyjnych,
- relacyjnych,
- odpowiedzialnościowych.

Ten sposób myślenia jest spójny z wynikami pozostałych części badania – w szczególności z ostrożną oceną wpływu AI na podejmowanie decyzji, predykcję wyników spraw oraz zarządzanie ryzykiem. Pokazuje to dojrzałe, pragmatyczne podejście do transformacji technologicznej: środowisko prawnicze jest gotowe na głęboką automatyzację procesów, ale nie na delegowanie odpowiedzialności zawodowej algorytmom.

2.5.2 Główne czynniki wyboru systemu AI

Odpowiadając na pytanie o aspekty, na które zwróciłyby szczególną uwagę przy wyborze systemu AI dla kancelarii (z możliwością zaznaczenia maksymalnie 3 odpowiedzi), respondenci w pierwszej kolejności kierowali się bezpieczeństwem i odpowiedzialnością zawodową, a dopiero w dalszej kolejności czynnikami kosztowymi czy organizacyjnymi.

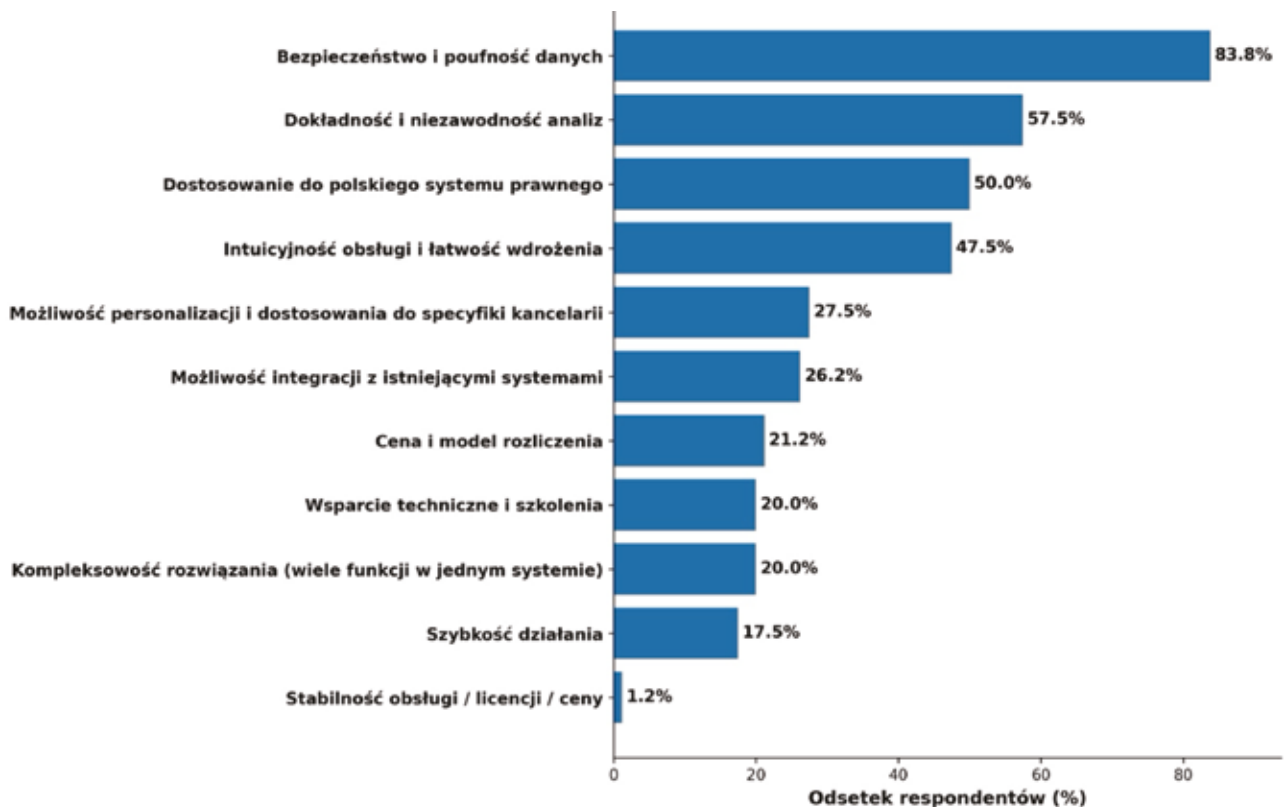


Fig. 19 Główne aspekty wyboru systemu AI

Zdecydowanie najczęściej wskazywanym aspektem jest **bezpieczeństwo i poufność danych (83,8%)**. Tak wysoki odsetek potwierdza, że dla środowiska prawniczego kluczowe znaczenie ma ochrona tajemnicy zawodowej, danych klientów oraz minimalizacja ryzyk prawnych. W praktyce oznacza to, że jakiegokolwiek rozwiązania AI postrzegane jako nieprzejrzyste w zakresie przetwarzania danych będą budziły opór, niezależnie od ich funkcjonalności.

Na drugim miejscu znalazła się **dokładność i niezawodność analiz (57,5%)**, a na trzecim **dostosowanie do polskiego systemu prawnego (50,0%)**. Ten układ jednoznacznie pokazuje, że respondenci nie oczekują „ogólnej sztucznej inteligencji”, lecz **narzędzia profesjonalnego, osadzonego w realiach prawa polskiego i spełniającego standardy pracy prawnika**.

Bardzo wysokie miejsce **intuicyjności obsługi i łatwości wdrożenia (47,5%)** wskazuje, że barierą nie jest wyłącznie technologia, lecz także **realny koszt organizacyjny zmiany sposobu pracy**. Kancelarie są świadome, że nawet najlepsze narzędzie nie przyniesie efektu, jeśli będzie skomplikowane, czasochłonne we wdrożeniu lub nieprzyjazne użytkownikom.

W dalszej kolejności pojawiają się kryteria takie jak **personalizacja systemu (27,5%)**, **integracja z istniejącymi rozwiązaniami (26,2%)** oraz **cena i model rozliczenia (21,2%)**. Co istotne, koszt znajduje się dopiero w drugiej połowie zestawienia, co oznacza, że **dla respondentów jakość, bezpieczeństwo**

i dopasowanie są ważniejsze niż cena. Jest to bardzo wyraźny sygnał dojrzałości decyzyjnej.

Na tym samym poziomie co wsparcie techniczne **(20,0%)** znalazła się **kompleksowość rozwiązania (20,0%)**, czyli możliwość korzystania z wielu funkcji w jednym systemie. To istotna informacja strategiczna: prawnicy nie chcą zbioru rozproszonych narzędzi, lecz **zintegrowanych platform**, które wspierają różne obszary pracy w jednym środowisku.

Relatywnie niskie wskazania dla **szybkości działania (17,5%)** oraz **stabilności obsługi/licencji/ceny (1,2%)** sugerują, że kwestie stricte techniczne i komercyjne mają obecnie mniejsze znaczenie niż **zaufanie, bezpieczeństwo i merytoryczna jakość rozwiązania**.

Reasumując, **rynek prawniczy oczekuje dziś co do zasady systemów AI bezpiecznych, wiarygodnych, dostosowanych do polskiego prawa i zintegrowanych funkcjonalnie – a nie tanich, efektownych czy eksperymentalnych**.

2.5.3 Spodziewane korzyści z wdrożenia systemu AI w praktyce pracy prawnika

Kolejne pytanie wielokrotnego wyboru brzmiało: „Jakie korzyści spodziewają się Państwo osiągnąć dzięki wykorzystaniu systemów AI w praktyce prawnej?”. Struktura odpowiedzi także w tym przypadku tworzy bardzo spójny obraz oczekiwań środowiska prawniczego wobec sztucznej inteligencji.

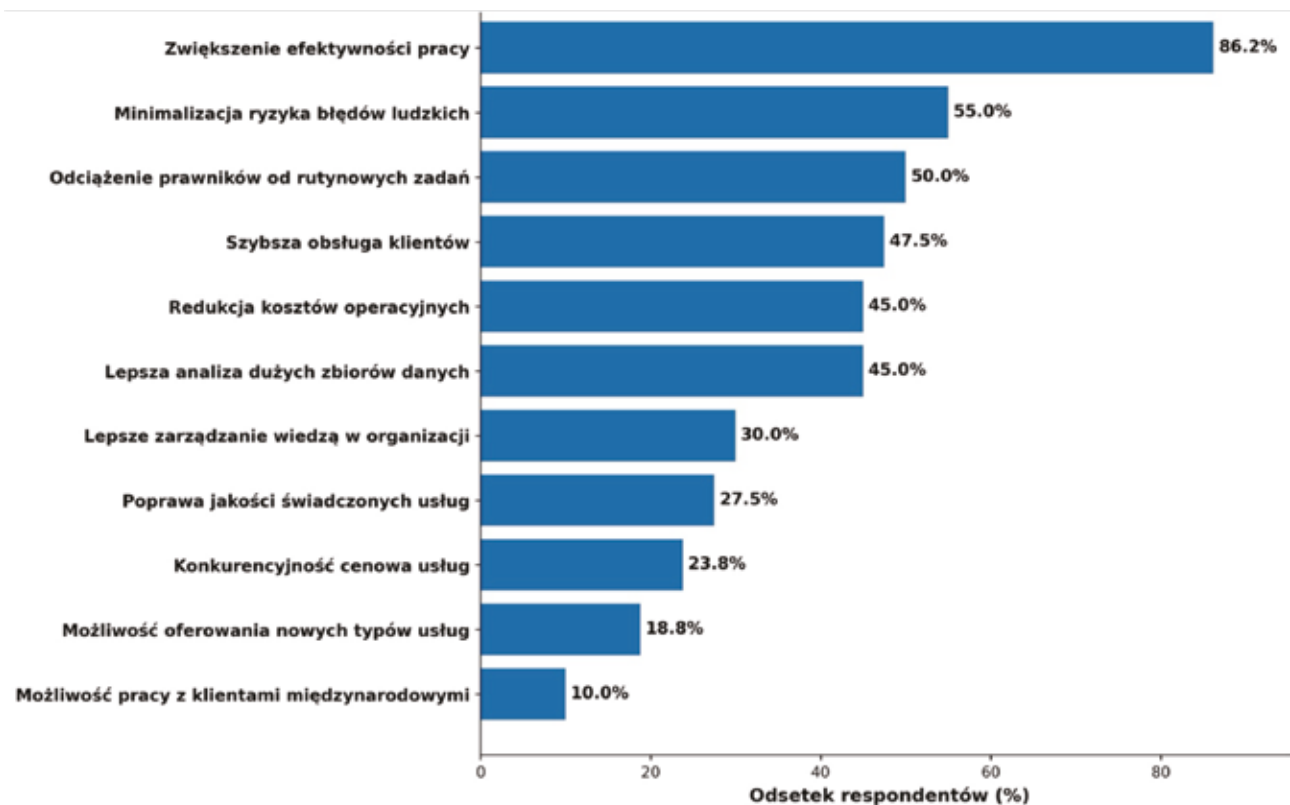


Fig. 20 Korzyści z wdrożenia systemu AI w praktyce pracy prawnika

Zdecydowanie dominuje **zwiększenie efektywności pracy (86,2%)**, co jednoznacznie wskazuje, że respondenci postrzegają AI przede wszystkim jako narzędzie do poprawy produktywności, a nie jako element wizerunkowy czy innowację „dla samej innowacji”.

Na drugim poziomie znajdują się **minimalizacja ryzyka błędów ludzkich (55,0%)** oraz **odciążenie prawników od rutynowych zadań (50,0%)**. To pokazuje, że prawnicy widzą w AI potencjał nie tylko do przyspieszania pracy, ale również do **podnoszenia jej jakości i bezpieczeństwa**.

Bardzo wysoko oceniana jest również **szybsza obsługa klientów (47,5%)** oraz **redukcja kosztów operacyjnych (45,0%)**. Wskazuje to, że respondenci dostrzegają realny wpływ AI na **model biznesowy kancelarii**, w tym możliwość skrócenia czasu realizacji usług i poprawy efektywności kosztowej.

Na tym samym poziomie co redukcja kosztów znalazła się **lepsza analiza dużych zbiorów danych (45,0%)**, co potwierdza wcześniejsze wyniki dotyczące potencjału AI w analizie dokumentów i danych. W dalszej kolejności pojawiają się **lepsze zarządzanie**

wiedzą (30,0%) oraz **poprawa jakości świadczonych usług (27,5%)**, co wskazuje na postrzeganie AI jako narzędzia wspierającego rozwój organizacyjny kancelarii, a nie tylko pojedyncze czynności operacyjne.

Relatywnie niższe wskazania dla **konkurencyjności cenowej (23,8%)**, **oferowania nowych typów usług (18,8%)** oraz **pracy z klientami międzynarodowymi (10,0%)** pokazują, że respondenci w pierwszej kolejności myślą o **optymalizacji obecnego modelu działania**, a dopiero w dalszej perspektywie o ekspansji rynkowej czy innowacji produktowej.

2.5.4 Obawy związane z wdrażaniem i wykorzystywaniem AI w praktyce prawniczej

Oczekiwaniom i spodziewanym korzyściom w sposób oczywisty towarzyszą obawy, które prawnicy dość jednoznacznie wyrazili odpowiadając na następne pytanie wielokrotnego wyboru: „Jakie obawy mają Państwo odnośnie wdrażania i wykorzystania AI w praktyce prawnej?”

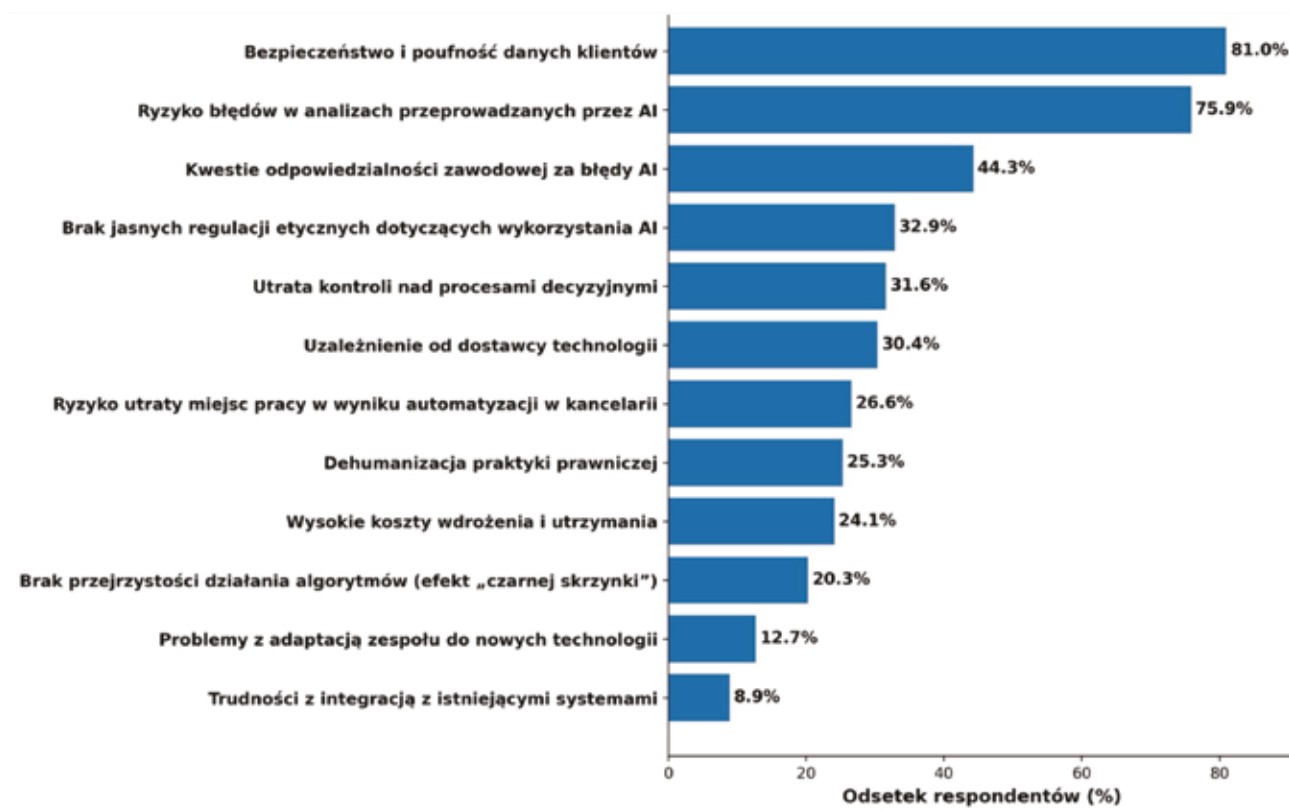


Fig. 21 Obawy związane z wdrażaniem i wykorzystywaniem AI w praktyce prawniczej

Zdecydowanie najczęściej wskazywaną obawą jest **bezpieczeństwo i poufność danych klientów (81,0%)**. Jest to niemal lustrzane odbicie faktu, że bezpieczeństwo było najważniejszym kryterium wyboru systemu AI. Pokazuje to, że prawnicy postrzegają AI przede wszystkim przez pryzmat **ryzyka naruszenia tajemnicy zawodowej i odpowiedzialności prawnej**.

Na drugim miejscu znalazło się **ryzyko błędów w analizach przeprowadzanych przez AI (75,9%)**, co potwierdza wcześniejszą ostrożność respondentów wobec automatyzacji decyzji, predykcji i interpretacji. Respondenci są gotowi korzystać z AI jako narzędzia wspierającego, ale wyraźnie obawiają się sytuacji, w których błędne wskazania algorytmu mogłyby prowadzić do realnych konsekwencji prawnych.

Trzecią silną grupę stanowią **kwestie odpowiedzialności zawodowej za błędy AI (44,3%)**, co pokazuje, że dla prawników kluczowym problemem nie jest samo istnienie błędu, lecz **brak jasności, kto za ten błąd odpowiada**. To wprost łączy się z niską oceną gotowości do automatyzacji decyzji strategicznych.

Dalej pojawiają się obawy o charakterze systemowym i etycznym: **brak jasnych regulacji etycznych (32,9%)**, **utrata kontroli nad procesami decyzyjnymi (31,6%)** oraz **uzależnienie od dostawcy technologii (30,4%)**. Pokazuje to, że respondenci myślą nie tylko o technologii, ale także o **długofalowych konsekwencjach organizacyjnych i regulacyjnych** wdrożeń AI.

Relatywnie istotne są również **ryzyko utraty miejsc pracy (26,6%)** oraz **dehumanizacja praktyki prawniczej (25,3%)**. Warto zwrócić uwagę, że obawy te nie dominują – są wyraźnie słabsze niż obawy dotyczące bezpieczeństwa, jakości i odpowiedzialności. Oznacza to, że lęk przed „zastąpieniem prawników przez AI” nie jest główną barierą adopcji technologii w badanej grupie.

Najniższe wskazania dotyczą **problemów adaptacyjnych zespołu (12,7%)** oraz **trudności integracyjnych (8,9%)**, co sugeruje, że respondenci nie postrzegają barier organizacyjnych jako kluczowych – główne obawy mają charakter **prawny, etyczny i związany z odpowiedzialnością**, a nie techniczny.

2.5.5 Działania mogące zredukować obawy związane z wykorzystaniem AI

Pytanie o działania mogące zredukować obawy związane z wdrażaniem i wykorzystaniem AI miało charakter otwarty, co istotnie wpływa na sposób interpretacji uzyskanych odpowiedzi. Respondenci nie wybierali spośród z góry narzuconych opcji, lecz samodzielnie formułowali propozycje rozwiązań. W efekcie uzyskane wypowiedzi mają charakter pogłębiony i jakościowy, a ich analiza pozwala uchwycić sposób myślenia środowiska prawniczego o warunkach bezpiecznej adopcji sztucznej inteligencji.

Struktura odpowiedzi wskazuje, że respondenci nie postrzegają redukcji ryzyk związanych z AI jako kwestii wyłącznie technicznej. Dominują wątki regulacyjne, etyczne i organizacyjne, co potwierdza, że główne obawy nie dotyczą samej technologii, lecz **ram jej stosowania**.

1. Regulacje prawne, etyczne i nadzorcze jako podstawowy warunek zaufania

Najczęściej powracającym wątkiem w odpowiedziach są postulaty dotyczące wprowadzenia **jasnych regulacji prawnych oraz standardów etycznych** dotyczących wykorzystania AI w praktyce prawniczej. Respondenci wskazują m.in. na potrzebę:

- zapisów w kodeksach etyki zawodowej,
- szczegółowych regulacji ustawowych,
- stworzenia ram nadzoru nad wykorzystywaniem narzędzi AI.

W wypowiedziach pojawiają się sformułowania odwołujące się do „uregulowania prawnego narzędzi AI”, „zapisów w kodeksach etyki” czy „organów kontrolujących wykorzystywanie AI”. Pokazuje to bardzo wyraźnie, że respondenci oczekują **instytucjonalizacji zasad korzystania z AI**, a nie jedynie dobrych praktyk czy wewnętrznych regulaminów kancelarii.

Z perspektywy analitycznej jest to bezpośrednia konsekwencja wcześniej zidentyfikowanych obaw dotyczących odpowiedzialności zawodowej, braku przejrzystości algorytmów oraz utraty kontroli nad procesami decyzyjnymi.

2. Szkolenia i edukacja jako narzędzie redukcji ryzyka

Drugim silnym nurtem w odpowiedziach są postulaty dotyczące **szkoleń, edukacji i uświadamiania prawników**. Respondenci wskazują na potrzebę:

- szkoleń z zakresu praktycznego wykorzystania AI,
- uświadamiania ryzyk i ograniczeń technologii,
- budowania kompetencji w zakresie bezpiecznego stosowania narzędzi AI.

Pojawiają się wypowiedzi akcentujące „kompleksowe szkolenia”, „uświadamianie adwokatów”, „konferencje poświęcone etyce AI”. To pokazuje, że w ocenie respondentów kluczowe znaczenie mają **kompetencja użytkownika**.

Z perspektywy analitycznej oznacza to, że barierą jest **deficyt wiedzy i doświadczenia w bezpiecznym korzystaniu z AI**.

3. Bezpieczeństwo danych i poufność – oczekiwanie rozwiązań systemowych

Kolejnym istotnym wątkiem są działania związane z **ochroną danych i poufnością informacji**. Respondenci wskazują na potrzebę:

- anonimizacji dokumentów,
- bezpiecznych systemów przechowywania danych,
- jasnych klauzul dotyczących poufności i odpowiedzialności.

W kontekście wcześniejszych wyników – gdzie bezpieczeństwo danych było zarówno najważniejszym kryterium wyboru systemu AI, jak i najczęściej wskazywaną obawą – odpowiedzi te mają charakter konsekwentny. Respondenci nie oczekują deklaracji, lecz **konkretnych mechanizmów ochrony**.

Interpretacyjnie oznacza to, że zaufanie do AI w praktyce prawniczej będzie budowane nie przez obietnice producentów, lecz przez **architekturę systemów zapewniającą realną kontrolę nad danymi**.

4. Ludzka kontrola nad decyzją jako warunek akceptacji AI

W części odpowiedzi wyraźnie akcentowana jest potrzeba **zachowania ludzkiej kontroli nad finalnymi**

decyzjami. Respondenci podkreślają, że AI powinna pełnić rolę narzędzia wspierającego, a nie autonomicznego decydenta.

Ten wątek bezpośrednio koresponduje z obawami o utratę kontroli nad procesami decyzyjnymi. Jest też przy tym spójny z niską akceptacją dla predykcji wyników spraw i automatyzacji decyzji strategicznych.

Z perspektywy analitycznej potwierdza to, że **model human-in-the-loop** jest postrzegany jako podstawowy standard etyczny i zawodowy w wykorzystaniu AI w prawie.

5. Dostosowanie rozwiązań do specyfiki organizacji i stopniowe doskonalenie

Część respondentów wskazuje również na potrzebę:

- dostosowania systemów AI do specyfiki kancelarii,
- indywidualizacji rozwiązań,
- stopniowego „uczenia się” pracy z AI w praktyce.

Pojawiają się wypowiedzi odnoszące się do „praktyki”, „wzajemnego poznawania się z AI”, „aktywnego udziału pracowników we wdrożeniu”. To pokazuje, że respondenci nie oczekują gotowych, sztywnych produktów, lecz **procesu adaptacji technologii do organizacji**.

Interpretacyjnie należy to uznać za dojrzałe podejście, wskazujące na świadomość, że skuteczne wdrożenie AI powinno być rozbudowanym projektem organizacyjnym, a nie wyłącznie informatycznym.

Łączna analiza odpowiedzi na pytanie otwarte prowadzi do wniosku, iż **respondenci postrzegają redukcję obaw związanych z AI jako zadanie systemowe, a nie indywidualne.** W ich wypowiedziach dominują zatem oczekiwania wobec:

- regulatora,
- samorządów zawodowych,
- twórców standardów etycznych,
- instytucji szkoleniowych.

Oznacza to, że jednym z podstawowych oczekiwań środowiska prawniczego jest zbudowanie **ram instytucjonalnych, regulacyjnych i kompetencyjnych** w obszarze wykorzystywania AI w tym sektorze.

2.5.6 Kluczowe cechy systemu AI w zarządzaniu pracą prawniczą

Ostatnie z pytań dotyczących systemów AI miało na celu ustalenie jego kluczowych cech, z perspektywy respondentów. Jak pokazuje rozkład odpowiedzi, respondenci w sposób wyraźny hierarchizują funkcjonalności, koncentrując się przede wszystkim na wsparciu pracy operacyjnej oraz bezpieczeństwie, a dopiero w dalszej kolejności na zaawansowanych funkcjach analitycznych i predykcyjnych.

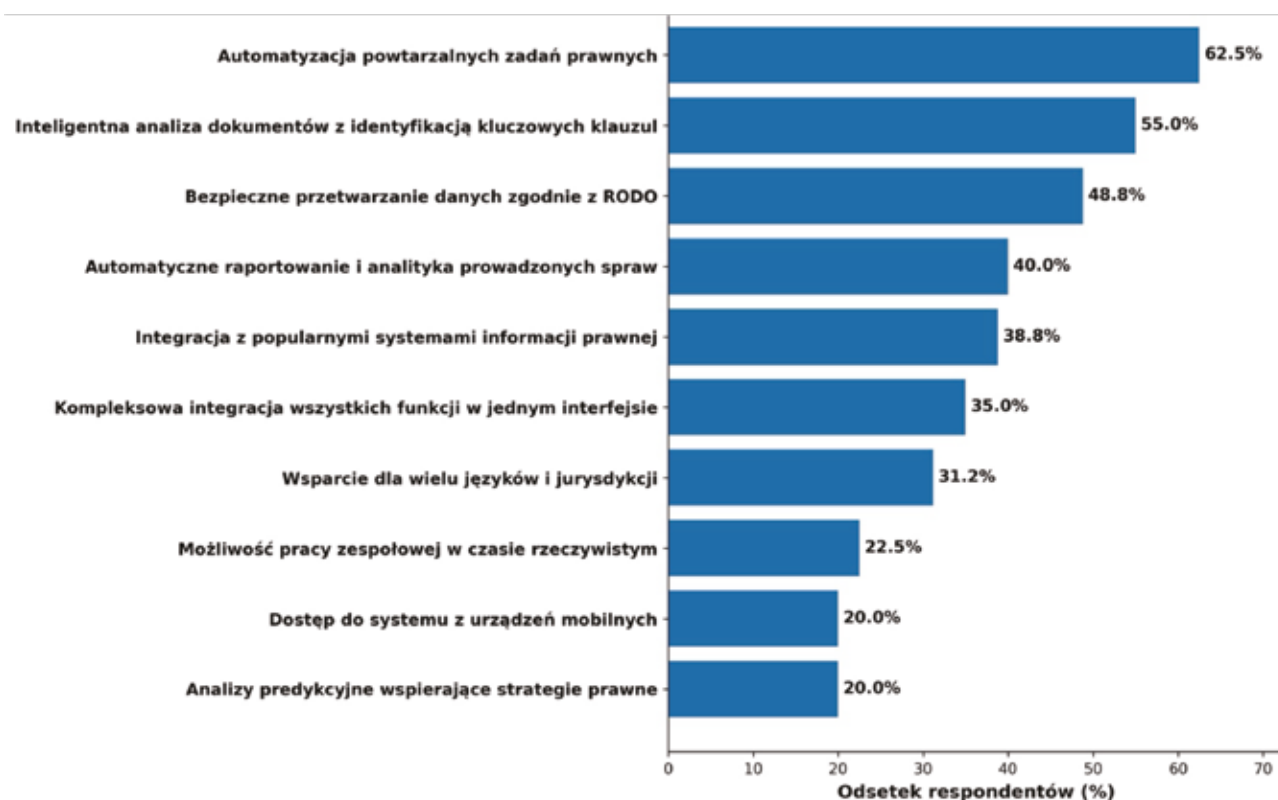


Fig. 22 Najważniejsze cechy systemu AI do pracy prawniczej

Do najczęściej wskazywanych cech należała **automatyzacja powtarzalnych zadań prawnych (62,5%)** oraz **inteligentna analiza dokumentów z identyfikacją kluczowych klauzul (55,0%)**. Czyli ponownie – respondenci postrzegają AI przede wszystkim jako narzędzie zdolne do **odciążenia ich od rutynowych, czasochłonnnych czynności** oraz umożliwiające przyspieszenie pracy na dokumentach.

Bardzo istotne miejsce zajmuje również **bezpieczne przetwarzanie danych zgodnie z RODO (48,8%)**, co potwierdza, że bezpieczeństwo i poufność są traktowane jako **warunek brzegowy** wdrożenia AI. Bez spełnienia tych wymogów akceptacja technologii w środowisku prawniczym jest ograniczona.

Wysokie wskazania dla **automatycznego raportowania i analityki spraw (40,0%)**, **integracji z systemami informacji prawnej (38,8%)** oraz **kompleksowej integracji funkcji w jednym interfejsie (35,0%)** świadczą o tym, że respondenci oczekują **zintegrowanych platform**, które realnie wspierają zarządzanie ich pracą.

Relatywnie niższe wskazania dla **analiz predykcyjnych (20,0%)**, **mobilności (20,0%)** i **pracy zespołowej w czasie rzeczywistym (22,5%)** pokazują, że funkcje te są postrzegane jako użyteczne uzupełnienie, ale nie jako kluczowa wartość systemu. Jest to spójne z wcześniejszymi wynikami badania, w których widoczna była ostrożność wobec automatyzacji decyzji i predykcji.

Co do zasady, prawnicy oczekują więc systemów AI, które:

- usprawniają pracę operacyjną,
- zwiększają efektywność,
- zapewniają bezpieczeństwo,
- integrują się z istniejącym środowiskiem pracy,
- wspierają prawnika, a nie zastępują jego decyzje.

Jest to model **ewolucyjnej, a nie rewolucyjnej** adopcji AI w praktyce prawniczej.

2.6 Wyniki badania – gotowość rynku prawniczego do wdrażania AI – świadomość, motywacje, modele

2.6.1 Znajomość rozwiązań systemowych

W analizie rynku i prognozowaniu ważny jest przy tym szczególnie rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące

znajomości dostępnych na polskim rynku zaawansowanych zintegrowanych systemów AI dla prawników. Pokazuje on bowiem, że jest to rynek w dalszym ciągu słabo rozpoznany, nawet wśród prawników, które deklarują korzystanie z narzędzi AI.

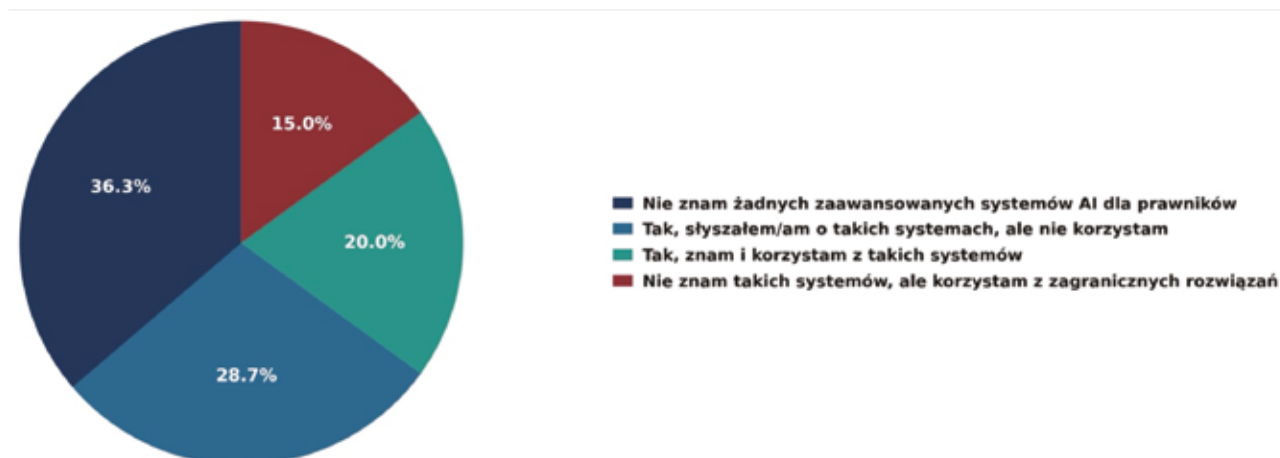


Fig. 23 Znajomość zintegrowanych systemów AI dla prawników na polskim rynku

Największa grupa respondentów – **36,3%** – deklaruje, że **nie zna żadnych zaawansowanych systemów AI dedykowanych prawnikom dostępnych na polskim rynku**. Wynik pokazuje, że **problemem nie jest wyłącznie brak adopcji, lecz brak świadomości istnienia rozwiązań**. Z perspektywy transformacji cyfrowej oznacza to barierę informacyjną, a nie technologiczną.

Kolejne **28,7%** respondentów wskazuje: „**słyszałem/am o takich systemach, ale nie korzystam**”. Ta grupa stanowi niemal jedną trzecią próby i jest szczególnie interesująca analitycznie, ponieważ reprezentuje **segment potencjalnej adopcji**. Są to kancelarie, które mają już świadomość istnienia rozwiązań, ale z jakiegoś powodu (koszt, zaufanie, brak pilotażu, brak decyzji organizacyjnej) nie przeszły jeszcze do fazy wdrożenia.

Tylko **20,0%** respondentów deklaruje, że **zna i korzysta z zaawansowanych, zintegrowanych systemów AI dla prawników**. To relatywnie niski udział, zwłaszcza w kontekście wcześniejszych wyników, gdzie ponad 50% kancelarii deklarowało korzystanie z AI w jakiejś formie. Ta rozbieżność jest bardzo ważna interpretacyjnie: oznacza, że **większość kancelarii korzysta z AI**

w sposób rozproszony, narzędziowy (np. pojedyncze aplikacje, ChatGPT, tłumaczenia), a nie w modelu zintegrowanego systemu klasy enterprise.

Na uwagę zasługuje również **15,0%** respondentów, którzy deklarują, że **nie znają polskich systemów, ale korzystają z rozwiązań zagranicznych**. To pokazuje, że część rynku **zaspokaja swoje potrzeby technologiczne poza ekosystemem krajowym**, co może wynikać np. z lepszej rozpoznawalności marek zagranicznych, czy też ich wcześniejszej obecności na rynku.

Adopcja AI przez prawników wyprzedza więc znajomość rynku dedykowanych systemów. Prawnicy korzystają z AI, ale często nie wiedzą, że istnieją wyspecjalizowane, zintegrowane rozwiązania dla ich zawodu. Oznacza to:

- dla dostawców technologii – problemem jest dystrybucja wiedzy, nie tylko produktu,
- dla samorządów zawodowych – potrzebna jest edukacja, nie tylko regulacja,
- dla rynku jako całości – jesteśmy w fazie narzędziowej adopcji.

2.6.2 Motywatory do wdrażania AI

Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące głównych przesłanek motywujących do wdrażania AI wskazuje,

że ma to być narzędzie wzmacniania pozycji konkurencyjnej oraz poprawy efektywności pracy.

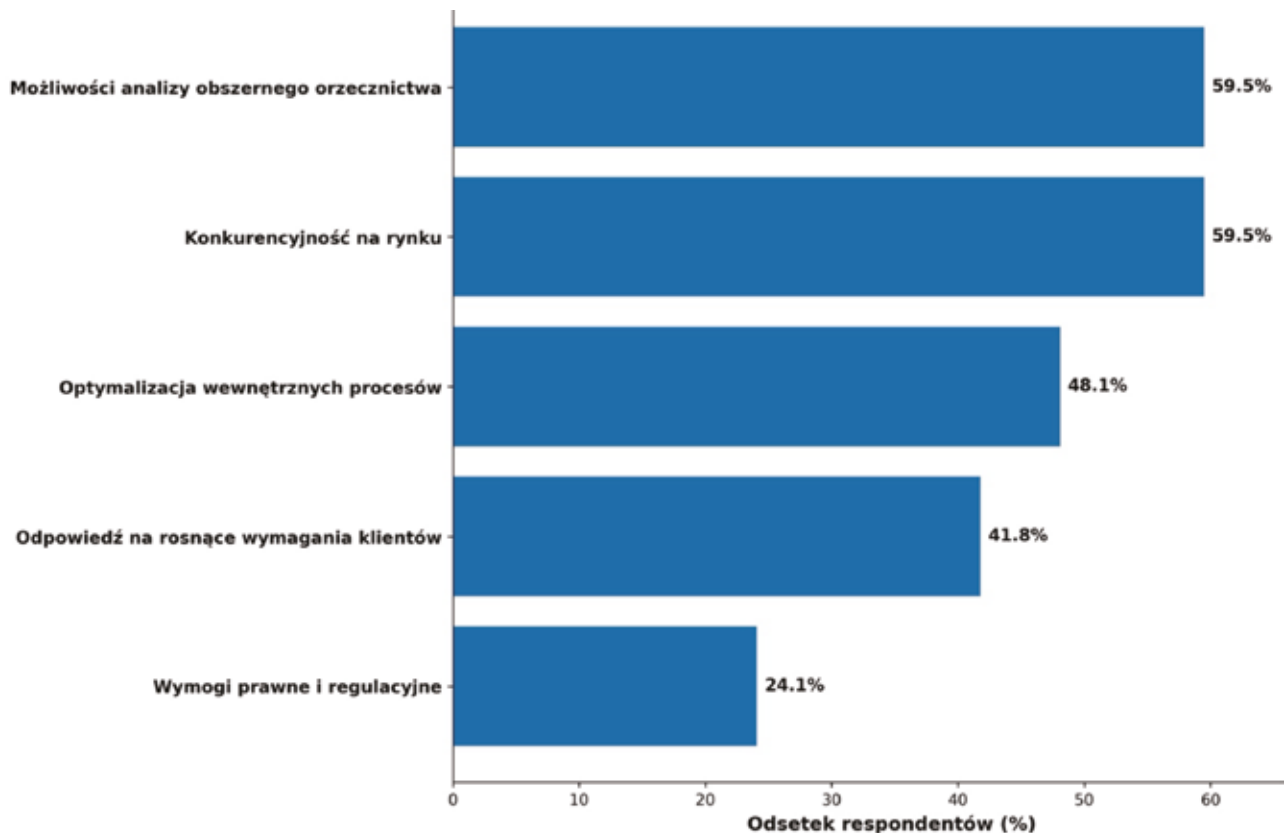


Fig. 24 Top 5 motywatorów wdrażania AI w sektorze usług prawniczych

Najczęściej wskazywanymi motywatorami były: **konkurencyjność na rynku (59,5%)** oraz **możliwości analizy obszernego orzecznictwa (59,5%)**. Ten podwójny wynik jest szczególnie znaczący. Z jednej strony pokazuje, że respondenci widzą w AI realne narzędzie budowania przewagi rynkowej, z drugiej – że kluczowym obszarem tej przewagi jest dostęp do informacji, szybkość analizy i zdolność pracy na dużych zbiorach danych.

Na trzecim miejscu znalazła się **optymalizacja wewnętrznych procesów (48,1%)**, co jednoznacznie wpisuje się we wcześniej zidentyfikowane oczekiwania dotyczące automatyzacji, odciążenia od rutyny oraz poprawy organizacji pracy. Respondenci dostrzegają potencjał AI w usprawnianiu przepływów pracy, zarządzaniu sprawami i dokumentami oraz redukcji kosztów

czasu pracy. Z perspektywy analitycznej potwierdza to, że głównym obszarem adopcji AI jest **transformacja procesów wewnętrznych**, a nie zmiana modelu świadczenia usług jako takiego.

Istotnym, choć jednak drugoplanowym motywatorem są również **rosnące wymagania klientów (41,8%)**. Ten wynik sugeruje, że presja rynkowa jest odczuwalna, ale nie stanowi jeszcze głównego impulsu decyzyjnego.

Relatywnie niższy poziom wskazań dla **wymogów prawnych i regulacyjnych (24,1%)** jest zrozumiały biorąc pod uwagę, iż wdrażanie AI jest **decyzją strategiczną i biznesową**, a nie koniecznością wynikającą z przepisów, choć AI może istotnie wspierać compliance.

AI jest więc postrzegana przede wszystkim jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej,

zwiększania efektywności oraz poprawy jakości pracy merytorycznej, a nie jako reakcja na presję regulacyjną czy wizerunkową.

2.6.3 Działania wspierające efektywne wdrażanie AI

Wśród odpowiedzi na pytanie o działania najbardziej pomocne we wdrażaniu AI w kancelariach prawnych dominują wątki kompetencyjne, regulacyjne i organizacyjne, natomiast kwestie finansowe mają wyraźnie drugorzędne znaczenie.



Fig. 25 Działania najbardziej pomocne we wdrażaniu AI

Najczęściej wskazywanym czynnikiem są **szkolenia dla pracowników (67,5%)**, co uwydatnia, iż jedną z głównych barier wdrożeniowych jest **brak kompetencji i doświadczenia w stosowaniu systemów AI**. Respondenci oczekują nie tylko instrukcji obsługi, ale realnego wsparcia w zrozumieniu możliwości, ograniczeń i ryzyk związanych z AI. Skuteczna adopcja AI wymaga zatem inwestycji w kapitał ludzki, a nie wyłącznie w infrastrukturę technologiczną.

Na drugim miejscu znajdują się **jasne regulacje prawne dotyczące stosowania AI (55,0%)**, a tuż za nimi **wytyczne etyczne samorządów zawodowych (42,5%)**. Ten układ odpowiedzi potwierdza, że

respondenci potrzebują **ram normatywnych**, które określą granice odpowiedzialności, dopuszczalne praktyki oraz standardy zawodowe. To silny sygnał dla regulatorów i samorządów zawodowych.

Istotną rolę odgrywa również **wsparcie techniczne dostawcy systemu (46,3%)** oraz **dostęp do sprawdzonych, dedykowanych narzędzi dla prawników (38,8%)**. Respondenci nie oczekują rozwiązań eksperymentalnych, lecz stabilnych, profesjonalnych produktów, wspieranych przez kompetentnych dostawców. Rynek prawniczy jest zainteresowany rozwiązaniami „pod klucz”, które można bezpiecznie zintegrować z istniejącymi procesami.

Relatywnie niższe, ale wciąż istotne wskazania dotyczą **wsparcia ze strony kierownictwa kancelarii (31,3%)**, co podkreśla znaczenie przywództwa i kultury organizacyjnej w procesie transformacji cyfrowej. Respondenci oczekują jasnego sygnału i zaangażowania ze strony zarządzających.

Na końcu zestawienia znajdują się **dodatkowe finansowanie / dofinansowanie (22,5%)** oraz **konsultacje z innymi kancelariami (20,0%)**. Co istotne, niski poziom wskazań dla finansowania sugeruje, że **pieniądze nie są główną barierą wdrożeniową**.

2.6.4 Preferowana forma korzystania z systemów AI

W ramach odpowiedzi na pytanie o preferowaną formę korzystania z systemów AI dla prawników ścierają się trzy główne potrzeby: elastyczność, kontrola oraz przewidywalność kosztów. Respondenci nie opowiadają się jednoznacznie za jednym modelem – zamiast tego widać wyraźne segmenty rynku o odmiennych priorytetach.

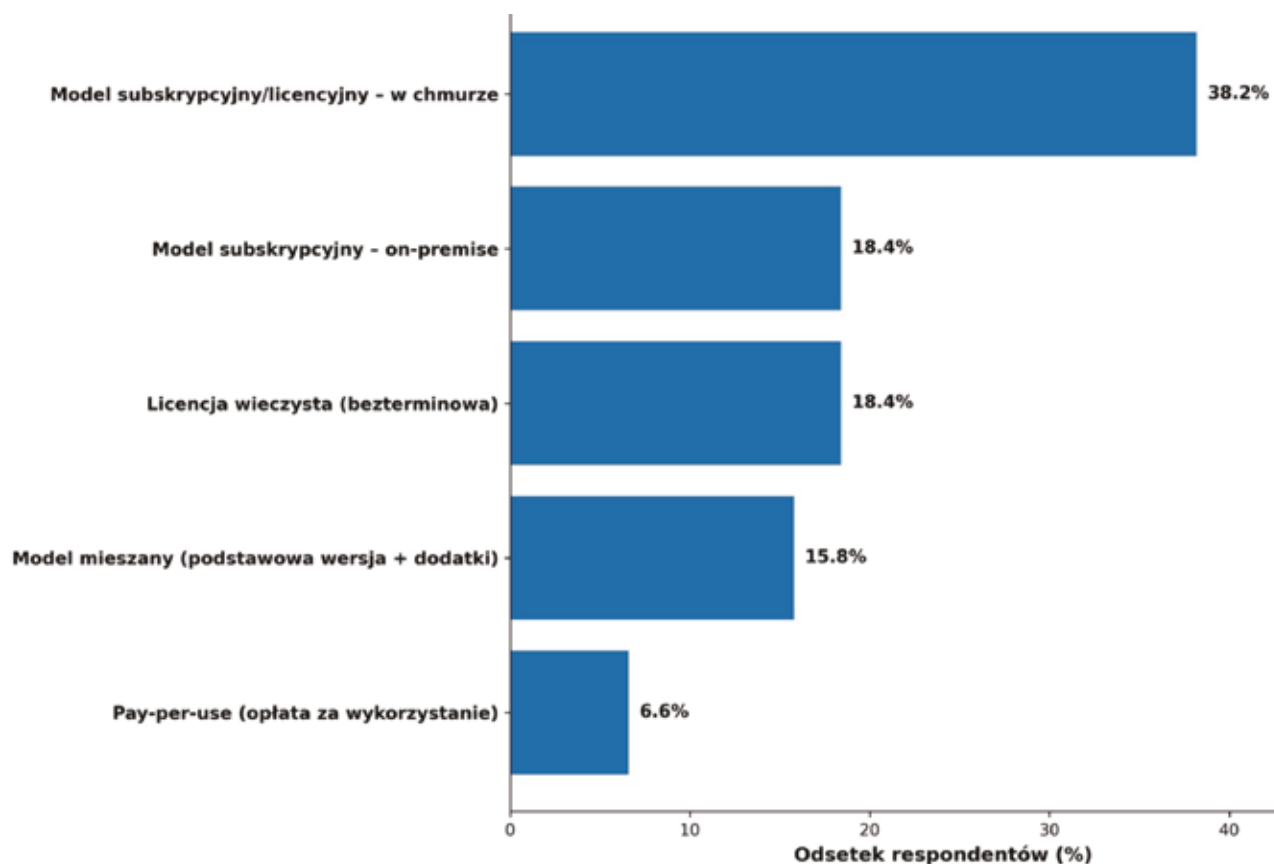


Fig. 26 Top 5 preferowanych form korzystania z systemów AI przez prawników

Najczęściej wskazywaną opcją jest **model subskrypcyjny/licencyjny w chmurze (38,2%)**. To istotny sygnał, że znaczna część respondentów akceptuje takie rozwiązania i postrzega je jako wygodne, skalowalne oraz łatwe we wdrożeniu. W kontekście wcześniejszych wyników – umiarkowanych budżetów, potrzeby szybkiej adopcji i oczekiwania wsparcia dostawcy – chmura jawi się jako **najbardziej**

pragmatyczna ścieżka wejścia w AI. Respondenci, którzy wybierają ten model, prawdopodobnie kierują się łatwością startu, brakiem kosztów infrastrukturalnych oraz dostępnością aktualizacji.

Jednocześnie bardzo wyraźnie widoczna jest **potrzeba kontroli i własności**. **Licencja wieczysta (18,4%)** oraz **model on-premise, tj. na lokalnej infrastrukturze i serwerach kancelarii (18,4%)** mają

łącznie niemal tyle samo wskazań co chmura. Czyli istotna część rynku:

- chce posiadać system na własność,
- chce mieć go fizycznie „u siebie”,
- oraz ograniczyć zależność od dostawcy.

Ta preferencja bardzo dobrze koresponduje z:

- wysoką wagą bezpieczeństwa danych,
- obawami o poufność i odpowiedzialność,
- ostrożnością wobec zewnętrznych podmiotów przetwarzających informacje.

Z perspektywy analitycznej oznacza to, że modele on-premise i licencje wieczyste mogą być nadal traktowane jako odpowiedź na realne oczekiwania części rynku prawniczego.

Model mieszany (15,8%) – łączący podstawową licencję z opłatami za dodatkowe funkcje lub wolumen danych – wskazuje na istnienie segmentu, który poszukuje **elastyczności kosztowej i funkcjonalnej**. Respondenci z tej grupy chcą płacić za to, czego faktycznie używają, ale jednocześnie nie akceptują całkowicie zmiennego modelu kosztowego.

Bardzo niski poziom wskazań dla **pay-per-use (6,6%)** jest szczególnie znaczący. Pokazuje on, że prawnicy niechętnie podchodzą do modeli, w których koszty są nieprzewidywalne i zależne od intensywności wykorzystania. Z perspektywy rynku prawniczego, który ceni stabilność budżetową i możliwość planowania kosztów, **przewidywalność wydatków okazuje się ważniejsza niż teoretyczna elastyczność**.

3. Adopcja AI na rynku usług prawniczych

3.1 Bezprecedensowa transformacja

W 2024 roku sztuczna inteligencja przestała być w branży prawniczej technologiczną ciekawostką, a stała się integralnym elementem codziennej pracy prawników na całym świecie. Skala tej transformacji jest bezprecedensowa i zasługuje na szczególne podkreślenie.

Według raportu *Clio Legal Trends Report 2024*¹⁰, **79% prawników korzysta w swojej pracy w jakimś zakresie z AI**, co stanowi skokowy wzrost z zaledwie 19% w 2023 roku i oznacza **wzrost o ponad 316% w ciągu jednego roku**. Żadna inna technologia w historii branży prawniczej nie osiągnęła takiego tempa adopcji. Według raportu, Clio zmienia się także nastawienie odbiorców usług prawniczych i już prawie połowa klientów wolałaby współpracować z kancelariami prawnymi korzystającymi ze sztucznej inteligencji, co sugeruje, że postrzegają oni AI jako środek umożliwiający świadczenie lepszych i bardziej wydajnych usług.¹¹

Raport *American Bar Association Legal Technology Survey 2024* potwierdza ten trend. Wyniki tego badania pokazują, że 30% respondentów korzysta z narzędzi AI, co stanowi znaczny, skokowy wzrost w porównaniu z 11% w 2023 r., 12% w 2022 r. i 10% w 2021 r. To kolejne potwierdzenie, iż branża prawnicza znajduje się właśnie w momencie przełomu i przejścia z dotychczasowej formuły działania do świadomego i powszechnego wspierania się technologiami napędzanymi AI. W 2024 r. 46% większych firm prawniczych korzystało z narzędzi AI, co stanowiło wzrost o prawie 35%. Kancelarie zatrudniające od 10 do 49 prawników zwiększyły wykorzystanie narzędzi AI o 36%, a kancelarie zatrudniające od 2 do 9 prawników zwiększyły ich wykorzystanie o prawie 38% w porównaniu z rokiem poprzednim. Prawnicy prowadzący indywidualną praktykę zwiększyli wykorzystanie tych narzędzi o 55,5%.¹² Raport ABA wykazuje

jednocześnie, że najwyższy wskaźnik wykorzystania narzędzi technologicznych opartych na sztucznej inteligencji odnotowano w firmach zatrudniających 500 lub więcej prawników (47,8%). Wskaźniki adopcji gwałtownie spadają do 29,5% w przypadku firm zatrudniających od 10 do 49 prawników i nadal spada w przypadku firm zatrudniających od 2 do 9 prawników (24,1%) oraz prawników prowadzących indywidualną praktykę (17,7%).¹³

Ta dysproporcja prawdopodobnie odzwierciedla różnice w dostępie do technologii i zasobów. Większe firmy częściej subskrybują najbardziej rozbudowane prawnicze platformy, z których wiele szybko integruje funkcjonalność AI. Dysponują też jednocześnie adekwatnym wsparciem IT, infrastrukturę szkoleniową i protokołami zgodności wspierającymi adopcję. W porównaniu z nimi, mniejsze firmy mogą eksplorować darmowe lub konsumenckie narzędzia AI zamiast platform specjalistycznych, co rodzi poważne ryzyka compliance.

Szczególnie istotne jest przy tym to, jak często prawnicy sięgają po narzędzia AI. Dane z raportu Wolters Kluwer Future Ready Lawyer 2024 wskazują, że „Wśród ankietowanych prawników **76% pracujących w działach prawnych i 68% w kancelariach twierdzi, że korzysta z GenAI przynajmniej raz w tygodniu; odpowiednio 35% i 33% robi to nawet codziennie**”.¹⁴ Ta częstotliwość użycia pokazuje, że AI przestała być eksperymentem czy ciekawostką – stała się integralnym narzędziem pracy, porównywalnym z edytorem tekstu czy pocztą elektroniczną. Prawnicy, którzy raz zaczęli korzystać z AI, szybko włączają ją do swojej codziennej rutyny, co świadczy o realnej wartości, jaką technologia ta dostarcza.

Według *ABA Legal Technology Survey 2024* spośród wiodących narzędzi opartych na AI, które firmy już wdrożyły lub poważnie rozważają wdrożenie, trzy

najczęściej wymieniane platformy to **ChatGPT (52,1%)**, **Thomson Reuters CoCounsel (26,0%)** oraz **Lexis+ AI (24,3%)**. Podkreślenia wymaga, że ChatGPT był zdecydowanym liderem wśród firm każdej wielkości, podczas gdy udział pozostałych platform zmieniały się w zależności od wielkości firmy.¹⁵

Optymistyczne dla rozwoju branży prawniczej AI są też prognozy samych prawników uwidocznione w badaniu ABA 2024. Badania pokazało bowiem, że **45,3% prawników uważa, że przełomowy moment dla AI w branży prawniczej nadejdzie w ciągu najbliższych trzech lat**. Na nieco dłuższą perspektywę czasową (4-5 lat) wskazywało 16,3% respondentów, a 6,4% było zdania, że nastąpi to w ciągu 6-10 lat. Warto też zauważyć, że **12,8% respondentów uznało, że sztuczna inteligencja ma już powszechny charakter**.

Z takimi przewidywaniami korespondują też konkretne plany inwestycyjne. Raport Wolters Kluwer pokazał, że **„ponad połowa kancelarii (58%) i prawie trzy czwarte działów prawnych (73%) planuje zwiększyć swoje inwestycje w sztuczną inteligencję w ciągu najbliższych trzech lat”**.¹⁶

Poza danymi branżowymi i globalnymi, warto też z polskiej perspektywy podkreślić, że jak pokazują badania, sztuczna inteligencja jest już silnie zakorzeniona w Polsce, w tym jako narzędzie wykorzystywane zawodowo. Według badania *KPMG Trust, Attitudes and Use of Artificial Intelligence: A Global Study 2025*, przeprowadzonego między listopadem 2024 roku a styczniem 2025 roku wśród ponad 48 000 osób z 47 krajów, w tym 1082 respondentów z Polski:

- **84% badanych w Polsce** zadeklarowało, że korzysta ze sztucznej inteligencji w jakiegokolwiek formie (średnia światowa: 80%),
- **69% respondentów z Polski** korzysta z AI regularnie – co najmniej raz na kilka miesięcy (więcej niż średnia globalna 66%, więcej niż USA – 62%, Niemcy – 53%, Węgry – 51%)
- **71% pracujących respondentów w Polsce** stosuje rozwiązania oparte na AI w środowisku zawodowym (średnia globalna: 73%).¹⁷

Dynamicznie rozwija się więc w sposób oczywisty globalny rynek AI w branży prawniczej, którego wartość według wspomnianego już raportu Grand View Research „*Legal AI Market (2025 – 2030)*”, wzrosnie z **1,45 mld USD w 2024 roku do 3,90 mld USD do 2030 roku** (CAGR

17,3%). Jeszcze wyższe prognozy przedstawia MarketsAndMarkets w raporcie „*Legal AI Software Market Report 2025*”, według którego ten rynek może osiągnąć nawet **10,82 mld USD do 2030 roku** przy CAGR 28,3%.¹⁸

Rynek przechodzi też intensywną konsolidację – najgłośniejszym wydarzeniem ostatnich miesięcy było wspomniane już przejęcie platformy Libra przez Wolters Kluwer za 90 mln EUR w listopadzie 2025 roku. Na rynku pojawiają się również nowi gracze z imponującym finansowaniem, jak Harvey AI, tworzący duże modele językowe dostosowane do potrzeb prawnych i compliance, którego oprogramowanie obsługuje m.in. analizę i sporządzanie umów, due diligence oraz procesy związane z zapewnieniem zgodności z przepisami. Harvey ma ponad 250 klientów korporacyjnych w 43 krajach, w tym największe kancelarie prawne na świecie. W lutym 2025 r. firma pozyskała 300 milionów USD w ramach kolejnej rundy finansowania, w której wyceniono ją na 3 miliardy dolarów, a potem znalazła się na liście CNBC Disruptor 50.¹⁹

3.2 Spodziewane korzyści z wdrożenia AI w usługach prawnych

Podstawowym globalnie oczekiwanym jest oczywiście **poprawa efektywności pracy i oszczędność czasu**. Dobrze oddają to kolejne raporty badawcze Thomson Reuters Future of Professionals. W edycji 2025 przewiduje się, że **używający AI profesjonaliści z różnych branż, zaoszczędzą 5 godzin tygodniowo** (w porównaniu do 4 godzin przewidywanych w raporcie z 2024 r.), co przełoży się na 240 godzin w ciągu roku.²⁰ Według ogólnych ustaleń badania, odblokuje to średnio 19 000 USD rocznej wartości na osobę. Te liczby mogą wydawać się skromne, ale w skali roku 5 godzin tygodniowo to 250 godzin – ponad 6 tygodni pracy. Dla prawnika rozliczającego się stawką 500 PLN/h to 125 000 PLN dodatkowej wartości rocznie. **Dla kancelarii zatrudniającej 10 prawników to 1,25 mln PLN**. Według Thomson Reuters, oszczędność czasu ma też z czasem wrosnąć z prognozowanych obecnie 4-5 godzin w tygodniu do 12 godzin tygodniowo w 2029 r.²¹ W skali roku oznacza to zatem ok. 600 godzin, czyli 15 tygodni pracy, niemal 4 miesiące. Jeśli te prognozy się sprawdzą, AI fundamentalnie zmieni ekonomikę branży prawniczej.

W obszarze **produktywności**, najbardziej spektakularne wyniki AI osiąga w sprawach masowych i powtarzalnych. Badania Harvard Law School z 2025 roku

dokumentują przypadki, gdzie system do automatycznego odpowiadania na pozwy **skraca czas pracy z 16 godzin do zaledwie 3-4 minut** – wzrost wydajności przekraczający 100x.²² Dla kancelarii obsługujących setki czy tysiące podobnych spraw rocznie, AI może oznaczać różnicę między rentownością a stratą. Kancelaria, która nie wdroży AI w sprawach masowych, będzie miała trudności z konkutowaniem z tymi, które to robią. Dobry przykładem mogą być tu także transakcje M&A, gdzie tradycyjnie zespoły prawników spędzały tygodnie na przeglądzie tysięcy dokumentów, AI może natomiast np.:

- przeanalizować 1000 dokumentów w ciągu godzin zamiast dni,
- automatycznie identyfikować ryzyka,
- generować raporty z kluczowymi problemami,
- porównywać dokumenty z wzorcami i standardami rynkowymi.

W wymiarze **jakościowym**, spodziewane jest, że AI pomoże również **redukować błędy ludzkie**, poprzez automatyczne sprawdzanie spójności dokumentów, wykrywanie brakujących klauzul, identyfikowanie nie-spójności terminologicznych czy też dokonywanie weryfikacji zgodności z aktualnymi przepisami. Badania pokazują, że AI osiąga poziom dokładności w przeglądzie umów porównywalny lub wyższy niż przeciętny prawnik. Co więcej, AI nie męczy się, nie traci koncentracji i nie popełnia błędów wynikających z pośpiechu. AI zdolna być ma przy tym do **standaryzowania jakości**, polegającej na zapewnieniu, aby wszystkie dokumenty były zgodne z wzorcami kancelarii, posługiwały się spójną terminologią i były zgodne z wymogami formalnymi.

W przeciwieństwie do ludzi, **AI pracuje też bez przerwy**. Ma więc np. możliwość pracy nad pilnymi sprawami w nocy, obsługi klientów w różnych strefach czasowych, nie ma przestojów związanych z urlopami czy chorobami, a na rutynowe zapytania może odpowiadać zawsze i natychmiast.

3.3 Główne obawy i ryzyka – perspektywa globalna

Wśród głównych obaw prawników na świecie dominuje kwestia dokładności AI, łączona z ryzykiem halucynacji. Potwierdzają to kolejne badania ABA Legal Technology Survey. **Dokładność technologii** AI została uznana za najważniejszy problem przez 75% respondentów

w badaniu z 2024 r., co stanowiło znaczny wzrost w porównaniu z 58% w 2023 r. W pierwszej trójce problemów uplasowała się też kwestia **niezawodności technologii** (56% w 2024 r. – wzrost z 48% w 2023 r.) oraz obawy dotyczące **prywatności i bezpieczeństwa danych** (47%, wzrost z 45%).²³ Co ciekawe, obawy rosną wraz z adopcją – to paradoks, ale logiczny. Im więcej prawników korzysta z AI, tym więcej z nich doświadcza jej ograniczeń i problemów. To znak dojrzewania rynku, a nie motyw do rezygnacji z technologii.

Co do **halucynacji AI**, rozumianych jako generowanie nieprawdziwych informacji podawanych jako fakty, to stanowią one szczególne zagrożenie w branży prawniczej. Głośne i szeroko komentowane w amerykańskich mediach były przypadki obejmujące np. używanie w treści pism procesowych cytatów z nieistniejących orzeczeń sądowych. Stanowiły ona dowód, że halucynacje AI nie są teoretycznym ryzykiem, lecz realnym zagrożeniem, które może prowadzić do sankcji dyscyplinarnych, kar finansowych i szkód reputacyjnych. Dlatego tak ważna jest zasada **human-in-the-loop** – każdy wynik AI musi być zweryfikowany przez prawnika.

Wśród ryzyk należy też z pewnością wskazać, potwierdzaną polskimi i zagranicznymi badaniami, **silną pokusę korzystania przez prawników z ogólnie dostępnych narzędzi AI bez uwzględnienia kwestii poufności**. Przykładem złych praktyk może być np. korzystanie z ogólnych i konsumenckich rozwiązań AI udostępnianych w sieci bez pełnej anonimizacji promptów i wprowadzanie danych klientów do darmowych modeli AI. W przypadku Polski i Unii Europejskiej trzeba podkreślić, że m.in.:

- nie oferują one umów DPA (Data Processing Agreement),
- mogą wykorzystywać wprowadzone dane do treningu modeli,
- nie gwarantują rezydencji danych w Europejskim Obszarze Gospodarczym albo stosowania klauzul SCC²⁴ lub ram ochrony danych UE-USA²⁵
- nie spełniają wymogów RODO dla przetwarzania danych osobowych.

Korzystanie z niezabezpieczonych narzędzi AI może natomiast prowadzić do:

- naruszenia tajemnicy zawodowej – ujawnienie poufnych informacji klientów podmiotom trzecim,

- naruszenia RODO – kary do 20 mln EUR lub 4% obrotu,
- naruszenie AI ACT – kary do 35 mln EUR lub do 7% obrotu,
- odpowiedzialności dyscyplinarnej – sankcje samorządu zawodowego,
- szkód reputacyjnych – utrata zaufania klientów, negatywny PR,
- odpowiedzialności cywilnej – odszkodowania dla poszkodowanych klientów.

Wyżej opisana pokusa przekłada się też na realny trend ryzyka określany mianem „shadow AI”, należący globalnie do głównych wyzwań bezpieczeństwa. Shadow AI, to nieautoryzowane korzystanie z narzędzi AI bez wiedzy i zgody pracodawcy, ale także bez przestrzegania zasad i przepisów wyznaczonych m.in. przez przepisy RODO i AI ACT. Skalę zjawiska uwidoczniły badania przeprowadzone wśród 1000 amerykańskich prawników z kancelarii prawnych, wewnętrznych działów prawnych, niezależnych praktyków i zespołów sektora publicznego, przez DeepL założoną przez Polaka wiodącą w globalnej skali firmę zajmującą się wykorzystaniem sztucznej inteligencji w celach językowych, przede wszystkim do zaawansowanych tłumaczeń. Wyniki wykazały, że:

- 96% prawników korzysta z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, a prawie połowa (47%) twierdzi, że jest ona niezbędna w ich codziennej pracy;
- jednocześnie, pomimo powszechnego stosowania sztucznej inteligencji, **zdecydowana większość (71%) prawników przyznaje, że korzysta z AI bez formalnej zgody, a 35% robi to często;**
- jako przyczynę respondenci podają przede wszystkim: presję na szybsze dostarczanie wyników (35%), niewystarczająca funkcjonalność zatwierdzonych narzędzi (32%) oraz zalecenia przełożonych i bardziej doświadczonych współpracowników (30%).
- 38% respondentów zgłasza nieautoryzowane wykorzystanie tej technologii do tłumaczeń prawnych.²⁶

Warto przy tym zauważyć, że według raportu „IBM Cost of a Data Breach 2025”, naruszenia związane

z shadow AI kosztują organizacje średnio o 670.000 USD więcej niż standardowe incydenty. Wśród badanych organizacji, 20% stwierdziło zaś, że doświadczyło naruszenia bezpieczeństwa spowodowanego incydentami związanymi z shadow AI, które spowodowały również ujawnienie większej ilości danych osobowych (65%) i danych dotyczących własności intelektualnej (40%).²⁷ Z perspektywy Polski i Europy prowadzi to natomiast wprost np. do ryzyk związanych z karami za naruszenia RODO.

3.4 Narzędzia AI dla prawników – ogólny przegląd rynku

Rynek narzędzi AI dla prawników ewoluuje w kierunku segmentacji – z jednej strony globalne platformy oferujące zaawansowane funkcjonalności przeznaczone przede wszystkim dla międzynarodowych kancelarii, z drugiej – lokalni dostawcy, budujący rozwiązania łatwo dostępne na bazie subskrypcji, nie wymagające nakładów na infrastrukturę, głęboko zintegrowane z krajowym systemem prawnym, językiem i specyfiką praktyki. Ta druga ścieżka wydaje się szczególnie istotna dla polskich kancelarii, szczególnie małych i średnich, które potrzebują nie tylko narzędzia do analizy tekstu, ale partnera technologicznego rozumiejącego specyfikę polskiego systemu prawnego, postępowań sądowych czy kontekst orzecznictwa krajowych sądów, a wszystko to w ramach ich możliwości finansowych.

Uwaga metodologiczna

Przedstawione w niniejszym dziale opisy systemów i narzędzi mają charakter poglądowy, faktograficzny i nie stanowią rekomendacji ani oceny jakości poszczególnych rozwiązań. Wybór systemu AI powinien być poprzedzony indywidualną analizą potrzeb kancelarii, testami pilotażowymi oraz oceną zgodności z wewnętrznymi politykami bezpieczeństwa i wymogami regulacyjnymi. Fundacja SET nie przeprowadziła testów porównawczych opisywanych platform. Informacje zostały zebrane na podstawie publicznie dostępnych materiałów producentów oraz analizy desk research przeprowadzonej w okresie listopad 2025 – styczeń 2026.

3.4.1 Perspektywa globalna

ChatGPT (OpenAI) pozostaje najpopularniejszym narzędziem AI wśród prawników na świecie, głównie ze względu

na uniwersalność zastosowań, niski próg wejścia (wersja darmowa dostępna dla każdego) oraz intuicyjny interfejs. Jego dominacja wynika z dostępności i elastyczności, choć brak specjalizacji prawniczej oraz obawy o bezpieczeństwo danych ograniczają jego zastosowanie w profesjonalnych środowiskach kancelaryjnych.

Thomson Reuters CoCounsel to profesjonalny asystent AI zaprojektowany dla sektora prawniczego, integrujący treści i technologie Thomson Reuters (ekosystem Westlaw) w jednym środowisku pracy opartym na GenAI. Platforma umożliwia delegowanie zarówno rutynowych, jak i złożonych zadań – od przeszukiwania baz wiedzy i prowadzenia badań prawniczych, przez analizę, porównywanie i streszczanie obszernych dokumentów oraz ekstrakcję danych z umów, po tworzenie osi czasu spraw czy wsparcie w przygotowaniu pism i korespondencji. CoCounsel łączy kilka wiodących modeli językowych z własnymi zbiorami danych i mechanizmami generacji wspomaganej wyszukiwaniem (RAG), zapewniając wysoką jakość odpowiedzi i zgodność z wymaganiami bezpieczeństwa w środowiskach regulowanych.

HarveyAI jest wyspecjalizowanym systemem generatywnej sztucznej inteligencji opracowanym z myślą o obsłudze złożonych procesów w kancelariach prawnych oraz działach prawnych przedsiębiorstw. Rdzeniem rozwiązania są dostosowywane duże modele językowe, trenowane na materiałach prawniczych i konfiguracjach specyficznych dla danej organizacji. System automatyzuje przegląd i analizę umów, przygotowywanie szkiców pism, badania prawne (legal research), tworzenie podsumowań i ekstrakcję kluczowych klauzul z obszernych korpusów dokumentów. Harvey jest projektowany pod wdrożenia w dużych, międzynarodowych kancelariach typu enterprise, oferuje zaawansowane funkcjonalności w głównych jurysdykcjach anglosaskich, ale pozostaje bez specyficznej lokalizacji na rynek polski.

Lexis+ AI (LexisNexis) to generatywna AI zintegrowana w ekosystemie LexisNexis, pełniąca rolę legal AI assistant do badań prawnych, sporządzania pism oraz analizy dokumentów. System łączy interaktywny, konwersacyjny interfejs z zasobami LexisNexis i mechanizmami generacji wspomaganej wyszukiwaniem, umożliwiając zadawanie pytań prawniczych w języku naturalnym, otrzymywanie odpowiedzi z podpisanymi

cytowaniami, tworzenie szkiców pism, streszczeń spraw i analiz na podstawie wgranych dokumentów. Lexis+ AI wykorzystuje podejście multi-modelowe oraz rozbudowane narzędzia i graf wiedzy do ograniczania halucynacji i poprawy trafności wyników.

Libra AI Assistant to nowoczesna platforma wspierająca pracę prawników w zakresie researchu prawnego, tworzenia i analizy dokumentów oraz przygotowywania argumentacji prawnej, napędzana dużymi modelami językowymi (LLM). Jak już wspomniano, w listopadzie 2025 roku Wolters Kluwer Legal & Regulatory podpisał umowę przejęcia Libra Technology GmbH za 90 mln EUR, co wskazuje na strategiczne znaczenie tego rozwiązania dla rynku europejskiego. Platforma jest dostępna także w Polsce i zostanie zintegrowana z treściami i ofertą Wolters Kluwer.

Legora to sztokholmski startup tworzący narzędzia AI dla kancelarii prawnych, pozycjonujący się jako „collaborative AI” dla prawników – środowisko pracy oparte na generatywnej AI, które łączy się w codzienny obieg dokumentów i wymiany z klientem. Legora to przestrzeń robocza AI zbudowana dla nowoczesnych zespołów prawnych, usprawniająca research, drafting oraz przegląd dokumentów poprzez integrację z Microsoft Word, Outlook i SharePoint. Rozwiązanie jest już obecne w Polsce.

Clio to globalna platforma zarządzania praktyką prawniczą (legal practice management), która w ostatnich latach wzbogaciła swoją ofertę o funkcje AI wspierające automatyzację procesów kancelaryjnych, zarządzanie czasem, fakturowanie oraz komunikację z klientami. System koncentruje się na optymalizacji operacyjnej kancelarii, łącząc zarządzanie sprawami z narzędziami AI do analizy produktywności i predykcji obciążenia pracą. Clio jest szczególnie popularne w Ameryce Północnej jako rozwiązanie typu all-in-one dla małych i średnich kancelarii.

Beck-Noxtua (Legalis AI) to innowacyjna przestrzeń robocza AI (Legal AI Workspace) opracowana przez C.H.Beck we współpracy z Noxtua, zintegrowana z Systemem Informacji Prawnej Legalis. Według deklaracji, system zapewnia niezawodne i efektywne badania prawne, analizę dokumentów i drafting pism procesowych, opinii i umów, w oparciu o źródła z systemu

Legalis. Platforma oferuje funkcje semantycznego przeszukiwania w języku naturalnym, automatyczne tworzenie podsumowań i wyodrębnianie kluczowych fragmentów z uzasadnień, analizę treści z bezpośrednim odesłaniem do powiązanych aktów prawnych, orzeczeń i opracowań doktrynalnych oraz Matrix Analysis umożliwiającą jednoczesne porównywanie wielu dokumentów. Beck-Noxtua został zbudowany na bezpiecznej infrastrukturze kontrolowanej przez UE, jest w pełni zgodny z RODO i respektuje wymogi dotyczące tajemnicy zawodowej.

LEX Expert AI (Wolters Kluwer) to czat oparty na sztucznej inteligencji, zaprojektowany specjalnie dla prawników i specjalistów pracujących z polskim prawem, który błyskawicznie analizuje zagadnienia prawne i dostarcza precyzyjne odpowiedzi, łącząc potencjał AI z unikalnymi, autorskimi zasobami LEX. Narzędzie działa na bazie aktów prawnych, orzeczeń oraz eksperckich treści LEX, takich jak komentarze i autorskie publikacje. System umożliwia zadawanie pytań w języku naturalnym, otrzymywanie syntetycznych odpowiedzi merytorycznych oraz równocześnie wskazanie dokumentów źródłowych z bazy LEX (akty prawne, orzecznictwo, komentarze, procedury, Q&A), na których odpowiedź została oparta. LEX Expert AI działa w zamkniętym ekosystemie z serwerami na terenie UE, gwarantując zgodność z RODO i certyfikat SOC 2.

3.4.2 Rozwiązania polskich dostawców

Gaius-Lex to polska platforma AI zaprojektowana jako asystent do przeszukiwania orzecznictwa oraz analizy dokumentów z uwzględnieniem realiów krajowego rynku prawnego. System oferuje dostęp do ponad 2 milionów dokumentów sądowych i interpretacji podatkowych, umożliwiając błyskawiczne przeszukiwanie baz danych i znajdowanie orzeczeń pasujących do stanu faktycznego danej sprawy. Platforma koncentruje się na polskim prawie i orzecznictwie, oferując funkcje automatycznej analizy umów, wykrywania ryzykownych klauzul (w tym klauzul abuzywnych), wskazywania brakujących postanowień oraz wyszukiwania i podpowiadania orzeczeń wspierających daną argumentację. System wykorzystuje lokalne, lekkie modele językowe (sLLM) zamiast tradycyjnych, dużych modeli językowych, zapewniając zgodność z wymogami poufności i ochrony danych w kancelariach.

LexAI (Lex Secure) to polski system AI wyspecjalizowany w polskim prawie, oferujący model wirtualnego prawnika dla użytkowników indywidualnych i kancelarii. System wykorzystuje całą wiedzę, jaką kancelaria Lex Secure zgromadziła przez ostatnie 14 lat, a także źródła prawa i orzecznictwo. Wszystkie dane są zgromadzone na własnych serwerach. Unikalną cechą platformy jest możliwość natychmiastowej weryfikacji odpowiedzi AI przez prawnika z sieci LEX Partnerów – obecnie współpracuje z 72 kancelariami, które w czasie rzeczywistym są w stanie odpowiedzieć na pytania. System został zbudowany w oparciu wyłącznie o polską infrastrukturę i myśl techniczną, zapewniając niezależność od globalnych dostawców AI. LexAI oferuje trzyetapowy model opinii prawnych: odpowiedź AI, potwierdzenie przez prawnika oraz pełna opinia prawna, wszystkie objęte ubezpieczeniem OC kancelarii.

Omnilexia to polska platforma AI zaprojektowana jako kompleksowy system informacji prawnej, który łączy precyzyjne wyszukiwanie dokumentów prawnych z dedykowaną przestrzenią do tworzenia własnych pism. System wykorzystuje zaawansowaną semantyczną wyszukiwarkę wspieraną przez AI, która przewyższa tradycyjne metody oparte na słowach kluczowych i prezentuje bardziej precyzyjne i dopasowane wyniki. Omnilexia automatycznie dzieli zapytanie na problemy prawne i stany faktyczne, sugeruje słowa kluczowe i przeszukuje bazy dokumentów z codziennie aktualizowanych źródeł przepisów i orzecznictwa. Platforma oferuje funkcje współpracy zespołowej, umożliwiając dzielenie się sprawami, wspólną analizę dokumentów oraz tworzenie pism prawnych bezpośrednio w dedykowanym edytorze. System zapewnia pełną kontrolę użytkownika na każdym etapie procesu – od wyszukiwania i analizy po tworzenie dokumentu, gwarantując 100% zgodność wyników ze źródłem.

LOGiT Flow to polska platforma AI dla sektora prawniczego, ale także administracji publicznej i biznesu, zaprojektowana jako kompleksowy ekosystem narzędzi i funkcji wspierający pracę z dokumentami dla kancelarii i działów prawnych w realiach krajowego systemu prawa. System został zbudowany wokół specyfiki polskiego języka prawniczego oraz krajowych i unijnych wymogów regulacyjnych. Platforma oferuje moduł profesjonalnego draftingu umożliwiający generowanie finansalnych projektów wszystkich typów pism procesowych

i pozaprocesowych, rozbudowany moduł analizy dokumentów i umów z funkcjami wykrywania klauzul ryzykownych oraz porównywania wersji dokumentów, a także warstwę badań prawnych zorientowaną na polskie źródła – orzecznictwo sądów powszechnych, Sądu Najwyższego, NSA i Trybunału Konstytucyjnego oraz

akty normatywne. Platforma została zaprojektowana w modelu „privacy-by-design”, z rezydencją danych w infrastrukturze spełniającej wymogi RODO i AI Act, szyfrowaniem danych oraz zasadą, że dane klientów nie są wykorzystywane do trenowania modeli.

4. AI w wytycznych Krajowej Izby Radców Prawnych

Zarówno prezentowane w raporcie wyniki badań własnych dotyczących krajowego sektora usług prawnych, jak też dane i raporty o charakterze globalnym pokazują, że rynek prawniczy znajduje się w fazie intensywnej eksploracji i wczesnej adopcji rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Faktycznemu wykorzystywaniu narzędzi opartych na AI towarzyszą obawy dotyczące poufności, odpowiedzialności zawodowej, jakości wyników oraz zgodności z regulacjami.

Ten obraz bardzo dobrze koresponduje z kierunkiem i akcentami dokumentu „AI w pracy radcy prawnego. Rekomendacje dotyczące korzystania przez radców prawnych z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji” wydane w maju 2025 roku przez Krajową Izbę Radców Prawnych²⁸, a w szczególności z zawartym z nimi katalogiem 22 szczegółowych wytycznych. Zostały one logicznie podzielone na trzy bloki odnoszące się do:

- przygotowania do korzystania z narzędzi AI (rekomendacje 1–11),
- wdrażania narzędzi AI (rekomendacje 12–19) oraz
- korzystania z narzędzi AI i zarządzania nimi w organizacji (rekomendacje 20–22).

4.1 Przygotowanie do korzystania z AI

Pierwszy blok rekomendacji (od 1 do 11) koncentruje się na **świadomym, celowym i odpowiedzialnym wyborze narzędzi AI** jeszcze przed ich wdrożeniem. KIRP jednoznacznie wskazuje, że punktem wyjścia powinno być **ustalenie, w jakich celach radca prawny będzie wykorzystywał narzędzie AI** – czy ma to być ogólne wsparcie, czy rozwiązania wyspecjalizowane (np. do analizy spraw, projektowania umów, komunikacji). Ma to znaczenie zarówno dla doboru technologii, jak i dla oceny zgodności z regulacjami oraz kosztów.

Kolejnym krokiem jest **ustalenie, jakie informacje wykorzystuje narzędzie AI, jaka jest ich jakość, jak są przetwarzane oraz jak działa samo narzędzie** (np. czy jest to rozwiązanie chmurowe, czy stosuje filtrowanie treści, gdzie zlokalizowany jest model). Szczególny nacisk położono na zrozumienie mechanizmów „groundingu” (czy AI osadza „uziemia” odpowiedzi w faktach, sprawdzając je w zewnętrznych bazach danych) i źródeł danych.

Następnie rekomendacje obejmują:

- **weryfikację, czy i w jaki sposób zapewniana jest poufność zawartości wejściowej i wyjściowej (w tym tajemnicy zawodowej)** w umowie z dostawcą narzędzia AI, w tym kwestie własności danych, zobowiązań poufności oraz ewentualnego przechowywania treści do celów weryfikacyjnych,
- **ocenę narzędzia AI pod kątem RODO**, w tym konieczność zawarcia lub dostosowania umów powierzenia, modyfikacji klauzul informacyjnych, oceny transferów danych poza EOG oraz – w razie potrzeby – przeprowadzenia DPIA,
- **ustalenie, jakie środki bezpieczeństwa należy wdrożyć, stosować lub skonfigurować**, z uwzględnieniem obowiązku zachowania tajemnicy zawodowej oraz wymogów technicznych i organizacyjnych.

W tym bloku mieszczą się również rekomendacje dotyczące:

- analizy warunków umownych z dostawcą (w tym roli stron w przetwarzaniu danych),
- weryfikacji zobowiązań dostawcy do obrony przed roszczeniami osób trzecich,

- rozważenia fine-tuningu modeli oraz przygotowania do tego procesu.

Całość tej grupy rekomendacji ma na celu **przeniesienie decyzji o AI z poziomu „eksperymentu technologicznego” na poziom świadomej decyzji zawodowej**, osadzonej w realiach odpowiedzialności radcy prawnego.

4.2 Wdrażanie narzędzi AI

Drugi blok (rekomendacje 12–19) dotyczy etapu, który jest obecnie kluczowy dla dużej części rynku, czyli praktycznego wdrażania AI w kancelariach. KIRP wskazuje tu na konieczność:

- **weryfikacji umów z klientami pod kątem ograniczeń lub zasad korzystania z narzędzi AI**, w tym zakazów, obowiązków informacyjnych czy zasad odpowiedzialności za błędy generowane przez AI,
- **ustalenia, w jakich przypadkach należy informować klienta o korzystaniu z narzędzi AI**, zgodnie z obowiązkami informacyjnymi wynikającymi z przepisów,
- **wdrożenia wewnętrznych instrukcji dla personelu**, regulujących zasady korzystania z AI.

Rekomendacje w tej części obejmują również kwestie:

- dostosowania polityk wewnętrznych,
- określenia ról i odpowiedzialności w organizacji,
- zapewnienia zgodności z regulacjami sektorowymi (w tym Akt o AI),
- przygotowania procesów organizacyjnych towarzyszących wdrożeniu.

W tym sensie dokument KIRP bardzo wyraźnie przesuw akcent z „czy korzystać z AI” na „**jak wdrażać AI w sposób zgodny z etyką zawodową i prawem**”, co silnie koresponduje z wynikami naszego badania.

4.3 Korzystanie z AI i zarządzanie nią w organizacji

Trzeci blok rekomendacji (rekomendacje 20–22) dotyczy etapu dojrzałego korzystania z AI i ma charakter **systemowy oraz zarządczy**.

Rekomendacja nr 20 dotyczy **organizowania regularnych wewnętrznych szkoleń dotyczących**

korzystania z narzędzi AI – zarówno w celu utrwalania dobrych praktyk, jak i prezentacji nowych funkcjonalności oraz rozwoju kompetencji młodszych prawników i aplikantów. Rekomendacja nr 21 odnosi się do **tworzenia i zarządzania wewnętrzną bazą wiedzy (knowledge management)**, obejmującą dokumentację, analizy, doświadczenia, bibliotekę promptów czy agentów AI. Celem jest przyspieszenie procesów, zachowanie wiedzy w organizacji i poprawa współpracy. Rekomendacja nr 22 dotyczy **zarządzania incydentami związanymi z AI oraz podejmowania działań zapobiegawczych**, w tym wdrożenia procedur raportowania, reagowania i działań naprawczych, zgodnie z wymogami regulacyjnymi (m.in. Akt o AI, RODO, NIS2, DORA).

Uzupełnieniem tych rekomendacji jest silny nacisk na:

- **regularną ocenę stosowanych narzędzi AI oraz oferty rynkowej**,
- **regularną weryfikację i aktualizację wewnętrznych wytycznych (AI compliance)**,
- wyznaczanie osób odpowiedzialnych za te procesy w większych organizacjach.

4.4 Wnioski

Zestawienie wyników badań z rekomendacjami KIRP prowadzi do następujących konkluzji:

- **rosnąca adopcja i gotowość do wdrożeń**, którą pokazują dane empiryczne, znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w tym, że KIRP koncentruje się nie na zakazach, lecz na **ramach bezpiecznego, odpowiedzialnego korzystania z AI**,
- **obecne w środowisku prawniczym oceny i obawy znajdują odzwierciedlenie w rekomendacjach KIRP**: poufność, RODO, umowy, bezpieczeństwo, informowanie klientów,
- **KIRP dostrzega potrzebę edukacji, wsparcia wdrożeniowego i jasnych standardów**, co znajduje swoje normatywne umocowanie w rekomendacjach dotyczących szkoleń, polityk wewnętrznych, knowledge management i AI compliance.

W praktyce oznacza to, że dokument KIRP może być traktowany nie jako zbiór abstrakcyjnych zaleceń, lecz jako **operacyjna mapa drogowa dla kancelarii**, które – zgodnie z wynikami badania – realnie wchodzą w fazę wdrażania AI.

5. Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzone badanie oraz analiza globalnych trendów, regulacji i praktyk rynkowych prowadzą do wniosku, iż **sztuczna inteligencja nie jest już opcją przyszłości, lecz realnym czynnikiem strukturalnej zmiany rynku usług prawniczych, także w Polsce**. Transformacja ta ma charakter ewolucyjny i systemowy – obejmuje sposób organizacji pracy, strukturę kompetencji, modele biznesowe kancelarii oraz relacje z klientami.

5.1 Wnioski kluczowe

1. **Rynek znajduje się w fazie przejściowej między eksperymentem a normalizacją AI.** 52,5% respondentów już korzysta z AI lub jest w trakcie wdrażania, a kolejne 32,5% deklaruje gotowość do testów lub planuje wdrożenie w ciągu 12 miesięcy. Oznacza to, że **85% rynku znajduje się w orbicie AI**. Brak adopcji staje się postawą mniejszościową.
2. **Adopcja AI ma charakter zadaniowy, a nie substytucyjny.** Prawnicy wdrażają AI przede wszystkim w obszarach: researchu prawnego, analizy dokumentów, automatyzacji tworzenia pism, tłumaczeń, czy przeglądu umów. Jednocześnie wyraźnie odrzucają delegowanie decyzji strategicznych i odpowiedzialności zawodowej na algorytmy. **AI jest traktowana jako narzędzie wsparcia, nie zastępstwa.**
3. **Największą barierą nie jest technologia, lecz zaufanie.** Główne obawy dotyczą bezpieczeństwa danych, poufności, odpowiedzialności i jakości wyników. Koszt oraz opór zespołów mają znaczenie drugorzędne. Oznacza to, że **kluczem do adopcji jest bezpieczny model wdrożenia.**
4. **Rynek myśli systemowo, ale działa punktowo.** Z jednej strony respondenci oczekują zintegrowanych platform i kompleksowych rozwiązań, z drugiej – korzystają głównie z narzędzi

ogólnodostępnych i rozproszonych. To pokazuje lukę między świadomością strategiczną a dojrzałością wdrożeniową.

5. **Postawy wobec przyszłości są umiarkowanie optymistyczne.** Większość prawników spodziewa się pozytywnego lub umiarkowanie pozytywnego wpływu AI na branżę prawniczą. Jednocześnie nisko oceniany jest wpływ AI na rynek pracy w sensie eliminacji zawodu. Dominuje wizja **zmiany profilu kompetencji, a nie zaniku profesji.**

5.2 Rekomendacje – perspektywa systemowa

5.2.1 Dla samorządów zawodowych i instytucji regulacyjnych

- A. **Opracowanie i upowszechnienie praktycznych standardów korzystania z AI**, z naciskiem na:
 - ochronę tajemnicy zawodowej,
 - odpowiedzialność za treść porad,
 - obowiązek weryfikacji wyników AI,
 - transparentność wobec klientów.
- B. **Włączenie AI do programów doskonalenia zawodowego** – nie jako ciekawostki technologicznej, lecz jako elementu warsztatu pracy prawnika.
- C. **Tworzenie bezpiecznych piaskownic regulacyjnych (regulatory sandbox)** dla testowania rozwiązań AI w praktyce prawniczej.

5.2.2 Dla kancelarii prawnych

- A. **Przyjęcie formalnej polityki korzystania z AI** (AI policy), obejmującej:

- zasady wprowadzania danych,
 - zakres dopuszczalnych zastosowań,
 - procedury weryfikacji wyników,
 - odpowiedzialność użytkowników.
- B. **Przejście od narzędzi ad hoc do rozwiązań systemowych** – integracja AI z obiegiem dokumentów, bazą wiedzy i workflow kancelarii.
- C. **Inwestowanie w kompetencje, nie tylko w licencje** – szkolenia, warsztaty, wewnętrzne standardy pracy z AI.
- D. **Mapowanie procesów przed wdrożeniem technologii** – automatyzować należy procesy, a nie chaos.

5.2.3 Dla dostawców technologii

- A. **Projektowanie rozwiązań „compliance by design”** – bezpieczeństwo, audytowalność, lokalność danych, zgodność z polskim prawem.
- B. **Budowanie rozwiązań domenowych, a nie ogólnych** – prawnicy nie oczekują „sztucznej inteligencji”, lecz „inteligencji prawniczej”.
- C. **Integracja, nie fragmentacja** – rynek wyraźnie preferuje platformy nad zestaw narzędzi.

5.2.4 Dla środowiska prawniczego jako całości

Zmiana narracji z „czy AI zastąpi prawnika” na „jak AI zmieni pracę prawnika”. Badanie pokazuje, że środowisko prawnicze jest gotowe na automatyzację pracy, ale nie na automatyzację odpowiedzialności.

5.3 Konkluzja strategiczna

Najważniejszym wnioskiem płynącym z badania jest to, że **polski rynek prawniczy znajduje się dokładnie w punkcie zwrotnym**: pomiędzy ostrożną adopcją a systemową integracją sztucznej inteligencji. Kierunek jest jednoznaczny, tempo – zróżnicowane, a warunki – wciąż niedookreślone.

To moment, w którym:

- brak decyzji staje się decyzją,
- improwizacja staje się ryzykiem,
- a świadome wdrożenie staje się źródłem przewagi.

0 autorach



dr n. pr. Karolina Grenda
Członek Rady Fundacji SET

Doktor nauk prawnych, pułkownik w st. spoczynku, menadżer specjalizująca się w obszarze zarządzania i nowych technologii. Absolwentka Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, a także szeregu studiów podyplomowych: prawa karnego gospodarczego, prawa i gospodarki Unii Europejskiej, zarządzania w administracji publicznej (w IESE), cyberbezpieczeństwa oraz zarządzania projektami sztucznej inteligencji. Na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie uzyskała tytuł MBA w zakresie zarządzania cyberbezpieczeństwem.

Przez ponad dwie dekady związana z polską Policją, gdzie pełniła m. in. funkcje Zastępcy Komendanta Powiatowego ds. Kryminalnych oraz Naczelnika Wydziału Koordynacji Poszukiwań Międzynarodowych w Komendzie Głównej Policji, odpowiadając za rozwój Krajowego Biura SIRENE, nadzór nad poszukiwaniami międzynarodowymi kanałem SIS i Interpolu oraz implementację Systemu Informacyjnego Schengen i Wizowego Systemu Informacyjnego II generacji. Była Wiceprzewodniczącą Grupy Roboczej ds.

Schengen, w trakcie pierwszego przewodnictwa Polski w Radzie UE. Oddelegowana do pracy w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych, gdzie jako Dyrektor Departamentu Spraw Obywatelskich nadzorowała budowę i wdrożenie Systemu Rejestrów Państwowych oraz związane z SRP kluczowe projekty legislacyjne. Następnie w Ministerstwie Obrony Narodowej zarządzała m.in. obszarem wyższego szkolnictwa wojskowego i B+R oraz koordynowała i nadzorowała realizację zadań związanych z wdrażaniem programu budowania zdolności resortu obrony narodowej do działania w cyberprzestrzeni. W podmiotach gospodarczych była członkiem rad nadzorczych i dyrektorem pionów odpowiedzialnych za strategię, raportowanie ESG oraz zarządzanie łańcem korporacyjnym. Współpracuje z uczelniami wyższymi, jest wykładowcą i analitykiem bezpieczeństwa, ze szczególnym uwzględnieniem prawnych uwarunkowań obszaru sztucznej inteligencji i cyberbezpieczeństwa. W grudniu 2025 r. powołana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Karola Nawrockiego w skład Rady Nowych Technologii i Cyfryzacji.



Piotr Guziak

Prezes Zarządu LOGIT Sp. z o.o.

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (kierunek Gospodarka Publiczna), studiował także na Uniwersytecie w Kolonii (kierunek Ekonomia). Ukończył podyplomowe studia Commodity Trading – Inwestycje na rynkach towarowych na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Legitymuje się zdaniem egzaminem dla kandydatów na członków organów nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa. Jest członkiem rad programowych konferencji Smart City Forum i EuroPOWER & OZE POWER. Menedżer z ponad 25-letnim doświadczeniem w zarządzaniu i nadzorze w sektorze publicznym i prywatnym.

Współzałożyciel, wspólnik i prezes zarządu LOGIT sp. z o.o. (założonej we wrześniu 2024) – polskiego startupu LegalTech i twórcy platformy LOGIT Flow – kompleksowego ekosystemu do analizy, audytu i tworzenia dokumentów prawnych, urzędowych i biznesowych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji.

Karierę zawodową budował równolegle w trzech obszarach: administracji samorządowej, biznesie oraz technologiach. Zasiadał w zarządach i radach nadzorczych kilkunastu spółek. W latach 2019-2024 pełnił kluczowe funkcje zarządcze w Grupie Kapitałowej Orlen S.A., m.in. jako członek zarządu ds. rozwoju Orlen Deutschland GmbH – spółki zarządzającej siecią 607 stacji paliw

marki star i Orlen w Niemczech oraz prezes zarządu Doppler Energie GmbH (obecnie Orlen Austria) – trzeciej co do wielkości sieci stacji paliw marki Turmöl. Pełnił funkcję Burmistrza Dzielnicy Ursynów m.st. Warszawy (2010-2014). Był również radnym m.st. Warszawy (2014-2018) oraz radnym Ursynowa (1998-2010).

Posiada wieloletnie doświadczenie w branży ICT i innowacyjnych technologiach. Zasiadał w radzie nadzorczej Exatel S.A. – spółki Skarbu Państwa, operatora telekomunikacyjnego i dostawcy usług cyberbezpieczeństwa. Kierował Projektem Rozwoju Warszawskiej Karty Miejskiej w Zarządzie Transportu Miejskiego w Warszawie, wdrażając największy w Polsce i pierwszy w stolicy system sprzedaży biletów i doładowań kart miejskich w oparciu o automaty biletowe. Był współzałożycielem i prezesem startupu technologicznego Net-Card. W Mennicy Polskiej S.A. zajmował się implementacją rozwiązań w obszarze płatności elektronicznych. Współpracował z polskim startupem Usecrypt S.A. przy rozwoju aplikacji zapewniającej bezpieczną komunikację i przesyłanie plików. Współkierował projektem E-Tornister dla Polkomtel S.A. W latach 2015-2019 był doradcą notowanych na giełdzie spółek Netia, Simple, CUBE.ITG.



Tomasz Zdzikot

Przewodniczący Rady Fundacji SET

Radca prawny, członek Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie. Jest absolwentem Wydziału Prawa UKSW oraz studiów doktoranckich w Instytucie Nauk Prawnych PAN. Ukończył studia MBA w zakresie cyberbezpieczeństwa na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie, a także Studia DBA Zarządzanie cyberbezpieczeństwem i usługami cyfrowymi oraz Studia Podyplomowe Cyberbezpieczeństwo na Wydziale Dowodzenia i Operacji Morskich Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni. Ukończył także program Top Public Executive organizowany przez IESE Business School w Barcelonie i Krajową Szkołę Administracji Publicznej oraz Wyższy Kurs Obronny w Akademii Obrony Narodowej. Szkolił się także m.in. w NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence w Tallinie.

W latach 2015-2018 Podsekretarz Stanu, a następnie Sekretarz Stanu w MSWiA oraz Pełnomocnik Rządu do Spraw Przygotowania Organów Administracji Państwowej do Współpracy z Systemem Informacyjnym

Schengen i Wizowym Systemem Informacyjnym. Od stycznia 2018 do kwietnia 2020 r. Sekretarz Stanu w MON, pełniący również funkcję Pełnomocnika MON ds. Bezpieczeństwa Cyberprzestrzeni. Odpowiadał m.in. za stworzenie i wdrożenie programu kompleksowego programu CYBER.MIL.PL. Od kwietnia 2020 r. do sierpnia 2022 r. był Prezesem Zarządu Poczty Polskiej S.A. Od września 2022 r. był Wiceprezesem Zarządu ds. Rozwoju KGHM Polska Miedź S.A. Od października 2022 r. do lutego 2024 r. pełnił funkcję Prezesa Zarządu KGHM. Był również zastępcą przewodniczącego rady nadzorczej EXATEL S.A. Od listopada 2021 r. do grudnia 2023 r. pełnił funkcję Przewodniczącego Zespołu Doradców Społecznych Ministra Obrony Narodowej ds. Cyberbezpieczeństwa. W grudniu 2021 roku powołany przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Andrzeja Dudę w skład Rady ds. Bezpieczeństwa i Obronności w ramach Narodowej Rady Rozwoju, a w lipcu 2024 roku równolegle także do Rady ds. Strategicznych Projektów Rozwojowych.

0 wydawcy



Fundacja SET „Security-Energy-Technology” to polski think tank, którego głównym obszarem działania jest bezpieczeństwo narodowe Polski: ekonomiczne, militarne, energetyczne a także cyfrowe. Fundacja SET wspiera rozwój innowacyjnych technologii, działa na rzecz rozwoju gospodarczego i tworzenia trwałych mechanizmów współpracy, łącząc naukę, biznes i administrację. Poprzez działalność ekspercką, w tym przedsięwzięcia naukowe, edukacyjne, inicjowanie współpracy międzynarodowej, czy dostarczanie profesjonalnych raportów i analiz, buduje solidne podstawy dla przyszłości opartej na bezpieczeństwie i zrównoważonym rozwoju. Fundacja SET skupia osoby z doświadczeniem w biznesie i administracji, dysponując szerokim fachowym zapleczem wywodzącym się ze środowiska naukowego, gospodarczego, prawniczego i medialnego.

Misja

Dążymy do zwiększenia bezpieczeństwa narodowego Polski poprzez rozwój potencjału ekonomicznego, militarnego, energetycznego oraz technologicznego.

Obszary działania:

1. Wspieranie inicjatyw wzmacniających polskie bezpieczeństwo w zakresie: ekonomicznym, militarnym, energetycznym a także cyfrowym.
2. Tworzenie platform dialogu między biznesem, nauką i administracją w zakresie szeroko pojętego bezpieczeństwa i rozwoju nowych technologii.
3. Tworzenie strategii energetycznych, ochrony infrastruktury krytycznej, rozwoju cyberbezpieczeństwa i obronności państwa.
4. Promowanie najlepszych praktyk w zakresie bezpieczeństwa i cyberbezpieczeństwa oraz etycznego i odpowiedzialnego rozwoju technologii sztucznej inteligencji.

5. Edukacja na rzecz bezpieczeństwa narodowego i zrównoważonego rozwoju Polski.
6. Współpraca międzynarodowa i wzmacnianie pozycji Polski. Wspieranie partnerstw transatlantycznych, inicjatyw w regionie Trójmorza i wzmocnienia pozycji Polski w NATO i UE.

Jak możemy Ci pomóc?

- **Potrzebujesz partnera do realizacji inicjatyw w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej?**
Pomożemy w lokalnym wdrożeniu i dotarciu do kluczowych interesariuszy.
- **Chcesz opracować raport, publikację dotyczącą bezpieczeństwa (ekonomicznego, militarnego, energetycznego, cyfrowego), lub nowych technologii?**
Nasi eksperci chętnie podejmą współpracę.
- **Szukasz rzetelnych analiz i danych z zakresu bezpieczeństwa, energetyki, innowacyjnej gospodarki oraz finansów?**
Nasz zespół badawczy dostarczy rzetelne i kompleksowe opracowania.
- **Poszukujesz partnera do realizacji projektów badawczo-rozwojowych?**
Współpracujemy z nauką, przemysłem i administracją.
- **Planujesz organizację wydarzeń, warsztatów, konferencji lub webinarów?**
Zapewniamy wsparcie merytoryczne i organizacyjne.
- **Potrzebujesz partnera do działań edukacyjnych, promocyjnych i kampanii społecznych?**
Posiadamy doświadczenie w skutecznej komunikacji, także projektów infrastrukturalnych oraz współpracy z media

O projekcie C4ISR



Idea

C4ISR: Cooperation For Innovation, Security and Resilience to realizowany przez Fundację SET, nowy, międzysektorowy projekt dialogu i dostarczania eksperckich analiz, poświęcony relacjom między bezpieczeństwem, technologią i innowacjami. Nazwa cyklu świadomie nawiązuje do wojskowego akronimu **C4ISR – Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance**, opisującego zintegrowane systemy dowodzenia, łączności, przetwarzania informacji i rozpoznania, które umożliwiają prowadzenie nowoczesnych operacji w złożonym, wielowymiarowym środowisku. Nasze rozwinięcie ma odzwierciedlać podobny cel: tworzenie przestrzeni do współdzielenia wiedzy, budowania świadomości sytuacyjnej i wypracowywania lepszych decyzji strategicznych na styku bezpieczeństwa, nowych technologii i odporności instytucji.

Istota projektu

Wychodząc z tej inspiracji, projekt C4ISR zakłada organizację **cyklu debat**, których osią będą kluczowe zjawiska związane z szeroko rozumianym bezpieczeństwem i przełomowymi technologiami, innowacjami, cyberbezpieczeństwem i odpornością. Każde z wydarzeń będzie poświęcone wybranemu zagadnieniu – od zastosowań sztucznej inteligencji, przez zagrożenia związane z cyberprzestrzenią, rozwój cyfrowej infrastruktury, po nowe modele świadczenia usług w środowisku wysokiego ryzyka technologicznego i regulacyjnego oraz rozwój polskiego rynku i szanse działających na nim polskich przedsiębiorców. Części debat będzie towarzyszyć **publikacja raportów i analiz** opartych na

badaniach własnych, studiach przypadków oraz przeglądzie dobrych praktyk, tak aby publiczna dyskusja była mocno zakorzeniona w danych i rzetelnym materiale eksperckim.

Kluczową cechą formuły C4ISR jest międzysektorowość. Projekt ma **łączyć perspektywy przedstawicieli biznesu, świata nauki i szeroko rozumianego sektora publicznego** – administracji, regulatorów, instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo oraz **organizacji społeczeństwa obywatelskiego**. Wspólna przestrzeń dialogu ma sprzyjać lepszemu rozumieniu wzajemnych oczekiwań, ograniczeń i potrzeb, a także identyfikowaniu obszarów, w których współpraca jest warunkiem skutecznego wykorzystania potencjału technologii przy jednoczesnym zachowaniu wysokich standardów bezpieczeństwa, ochrony praw obywatelskich i odporności systemów.

Współpraca

C4ISR: Cooperation For Innovation, Security and Resilience to inicjatywa otwarta na **współpracę z partnerami instytucjonalnymi i biznesowymi**, którzy postrzegają bezpieczeństwo, innowacje i odpowiedzialne wykorzystanie technologii jako element swojej długoterminowej strategii. Zapraszamy potencjalnych sponsorów do współtworzenia cyklu – poprzez wsparcie merytoryczne i organizacyjne, współfinansowanie debat i raportów, a także wspólne projektowanie agendy wydarzeń. Udział w projekcie daje możliwość budowania rozpoznawalności marki wśród decydentów i ekspertów, wzmacniania pozycji lidera opinii w kluczowych obszarach technologicznych oraz współkształtowania standardów odpowiedzialnej transformacji cyfrowej w Polsce i w regionie.

0 partnerze



O firmie

LOGiT Sp. z o.o. to polski startup LegalTech specjalizujący się w tworzeniu rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji dla sektora prawniczego, administracji publicznej oraz biznesu. Warszawska spółka jest twórcą platformy LOGiT Flow – zaawansowanego ekosystemu narzędzi AI do profesjonalnej pracy z dokumentami, rozwijanych we współpracy z praktykami prawa i administracji.

Platforma zaprojektowana została z myślą o wspieraniu pracy z dokumentami o wysokim stopniu złożoności. Znajduje zastosowania wszędzie tam, gdzie kluczowe znaczenie mają: precyzja, zgodność z regulacjami, bezpieczeństwo danych oraz audytowalność procesów.

Misja

Misją LOGiT jest bezpieczna transformacja cyfrowa pracy prawników, instytucji publicznych oraz organizacji biznesowych. Dostarczamy inteligentne rozwiązania technologiczne zgodne z regulacjami, które realnie zwiększają efektywność, jakość i przewagę konkurencyjną w pracy z dokumentacją.

Platforma LOGiT Flow

LOGiT Flow to zaawansowana platforma SaaS, zaprojektowana z uwzględnieniem specyfiki polskiego systemu prawnego oraz obowiązujących wymogów regulacyjnych. To nie pojedyncze narzędzie, lecz spójny ekosystem, w którym analiza, generowanie, weryfikacja, wersjonowanie oraz archiwizacja dokumentów odbywają się w jednym, zamkniętym obiegu pracy.

Kluczowe funkcjonalności platformy:

- Kreator Pism – inteligentne generowanie dokumentów prawnych i formalnych z wykorzystaniem AI
- LOGiT Studio – zaawansowane, konfigurowalne przepływy pracy AI: analiza, audyt, badanie zagadnień prawnych, wizualizacja powiązań między dokumentami

- LOGiT LEX – autorski system wyszukiwania polskiego orzecznictwa
- 16+ narzędzi wspomagających – OCR, tłumaczenia, anonimizacja danych, analiza PDF, transkrypcja audio
- Integracja z EZD RP (NASK) – bezpośredni import dokumentów z systemów elektronicznego zarządzania dokumentacją

Bezpieczeństwo i zgodność z przepisami

LOGiT Flow zaprojektowano z poszanowaniem tajemnicy zawodowej oraz wymogów RODO i AI Act:

- szyfrowanie danych algorytmem AES-256
- przetwarzanie wyłącznie w izolowanym środowisku użytkownika
- rezydencja danych w centrach spełniających wymogi RODO i AI Act
- brak trenowania modeli AI na danych klientów
- zgodność z Rekomendacjami KIRP dotyczącymi korzystania z narzędzi AI przez radców prawnych

Architektura platformy została zaprojektowana z myślą o zastosowaniach w sektorze regulowanym – w administracji publicznej oraz zawodach zaufania publicznego.

Dla kogo?

LOGiT Flow jest przeznaczony dla:

- kancelarii prawnych oraz działów prawnych przedsiębiorstw
- administracji publicznej i samorządowej
- sądów i organów wymiaru sprawiedliwości
- przedsiębiorców i organizacji pozarządowych
- profesjonalistów pracujących z dokumentami formalnymi – wszędzie tam, gdzie wymagana jest wysoka precyzja, zgodność regulacyjna i pełna audytowalność

Spis ilustracji

Fig. 1 Struktura próby według rodzaju podmiotu	15
Fig. 2 Lokalizacja respondentów	15
Fig. 3 Główne obszary praktyki respondentów	16
Fig. 4 Aktualne wykorzystanie narzędzi AI	17
Fig. 5 Forma korzystania/licencja oprogramowania AI stosowana obecnie przez respondentów	18
Fig. 6 Główne przyczyny braku wykorzystywania AI	20
Fig. 7 Główne obecnie zastosowania AI (ponad 25% odpowiedzi)	21
Fig. 8 Główne obecnie zastosowania AI (poniżej 25% odpowiedzi)	22
Fig. 9 Ocena potencjalnego wpływu AI na automatyzację tworzenia i weryfikacji dokumentów prawnych	23
Fig. 10 Ocena potencjalnego wpływu AI na optymalizację procesów wewnętrznych w kancelarii	24
Fig. 11 Ocena potencjalnego wpływu AI na obszar komunikacji i obsługi klientów	25
Fig. 12 Ocena potencjalnego wpływu AI na obszar zarządzania ryzykiem i zgodnością	26
Fig. 13 Ocena potencjalnego wpływu AI na obszar szkolenia i rozwoju kompetencji prawników	27
Fig. 14 Ocena potencjalnego wpływu AI na analizę i predykcję spraw sądowych	28
Fig. 15 Ocena potencjalnego wpływu AI na podejmowanie strategicznych i taktycznych decyzji	29
Fig. 16 Ocena potencjalnego wpływu AI na rynek pracy i zatrudnienie prawników	30
Fig. 17 Ocena wpływu AI na branżę prawniczą w ciągu najbliższych 3 lat	31
Fig. 18 Top 10 czasochłonnych zadań prawniczych z potencjałem automatyzacji	32
Fig. 19 Główne aspekty wyboru systemu AI	33
Fig. 20 Korzyści z wdrożenia systemu AI w praktyce pracy prawnika	35
Fig. 21 Obawy związane z wdrażaniem i wykorzystywaniem AI w praktyce prawniczej	36
Fig. 22 Najważniejsze cechy systemu AI do pracy prawniczej	39
Fig. 23 Znajomość zintegrowanych systemów AI dla prawników na polskim rynku	40
Fig. 24 Top 5 motywatorów wdrażania AI w sektorze usług prawnych	41
Fig. 25 Działania najbardziej pomocne we wdrażaniu AI	42
Fig. 26 Top 5 preferowanych form korzystania z systemów AI przez prawników	43

Przypisy końcowe

¹ Międzynarodowa firma analityczno-badawcza założona w 1979 roku w Stanach Zjednoczonych, specjalizująca się w doradztwie przy podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących technologii IT oraz w analizie rynku technologicznego.

² Planchon Ronan, Praca sądów już wkrótce zostanie sparaliżowana przez sztuczną inteligencję, za: Wszystko Co Najważniejsze, <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/pepites/sztuczna-inteligencja-w-sadach-paraliz-sadow/>, dostęp 6.01.2026 r.

³ Jones Hessie, Risk Or Revolution: Will AI Replace Lawyers?, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/hessiejones/2025/03/20/risk-or-revolution-will-ai-replace-lawyers/>, dostęp 6.01.2026 r.

⁴ Thomas Sean, AI will kill all the lawyers, The Spectator, <https://spectator.com/article/ai-will-kill-all-the-lawyers/>, dostęp 6.01.2026 r.

⁵ Grand View Research, Legal AI Market (2025 – 2030), <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/legal-ai-market-report>, dostęp 7.01.2026 r.

⁶ Wolters Kluwer przejmuje Libra Technology GmbH – dostawcę rozwiązań AI dla prawników, <https://www.wolterskluwer.com/pl-pl/news/wolters-kluwer-to-acquire-legal-ai-assistant-software-provider-libra-technology-gmbh>, dostęp 7.01.2025 r.

⁷ Krajowa Izba Radców Prawnych, AI w pracy radcy prawnego, <https://kirp.pl/wp-content/uploads/2025/04/REKOMENDACJE-DOTYCZACE-KORZYSTANIA-PRZEZ-RADCOW-PRAWNYCH-Z-NARZEDZI-OPARTYCH-NA-SZTUCZNEJ-INTELIGENCJI.pdf>, dostęp 7.01.2026 r.

⁸ Największe dobrowolne stowarzyszenie zawodowe prawników w USA, założone w 1878 r.

⁹ American Bar Association, ABA issues first ethics guidance on a lawyer's use of AI tools, <https://www.americanbar.org/news/abanews/aba-news-archives/2024/07/aba-issues-first-ethics-guidance-ai-tools/>, dostęp 7.01.2026 r.

¹⁰ Doroczne, dogłębne badanie branży prawniczej, dostarczające kluczowych danych i wskazujące na trendy dotyczące zarządzania kancelariami, technologii (zwłaszcza AI), oczekiwań klientów oraz modeli rozliczeń. Raport, oparty na anonimowych danych od tysięcy prawników i ankietach.

¹¹ Highlights from the Legal Trends Report: the Legal Industry in 2024, <https://www.clio.com/blog/highlights-from-2024-legal-trends-report/>, dostęp 9.01.2026 r.

¹² ABA's 2024 Legal Technology Survey Report: Trends in Online Research, https://www.msba.org/site/site/content/News-and-Publications/News/General-News/ABAs_2024_Legal_Technology_Survey_Report_Trends_in_Online_Research.aspx, dostęp 9.01.2026 r.

¹³ 2024 Artificial Intelligence TechReport, https://www.americanbar.org/groups/law_practice/resources/tech-report/2024/2024-artificial-intelligence-techreport/, dostęp 9.01.2026 r.

¹⁴ Badanie Future Ready Lawyer 2024: Branża prawnicza dobrze radzi sobie ze zmianami napędzanymi przez sztuczną inteligencję, <https://www.wolterskluwer.com/pl-pl/news/badanie-future-ready-lawyer-2024>, dostęp 9.01.2026 r.

¹⁵ 2024 Artificial Intelligence TechReport, op.cit.

¹⁶ Badanie Future Ready Lawyer 2024..., op.cit.

¹⁷ Sztuczna inteligencja w Polsce. Krajobraz pełen paradoksów, KPMG, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/pl/pdf/2025/07/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-KPMG-AI-Trust-2025-web.pdf.coredownload.inline.pdf>, dostęp 9.01.2025 r.

¹⁸ Legal AI Software Market, MarketsAndMarkets, <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/legal-ai-software-market-88725278.html>, dostęp 9.01.2026 r.

¹⁹ <https://www.cnn.com/2025/06/10/harvey-cnn-disruptor-50.html>, dostęp 9.01.2025 r.

²⁰ Thomson Reuters Future of Professionals Report 2025, <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2025.pdf>, dostęp 9.01.2026 r.

²¹ Thomson Reuters Future of Professionals Report 2024, <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2024.pdf>, dostęp 9.01.2026 r.

²² The Impact of Artificial Intelligence on Law Firms' Business Models, Harvard Law School, <https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/insights/the-impact-of-artificial-intelligence-on-law-law-firms-business-models/>, dostęp 9.01.2026 r.

²³ ABA Tech Survey Finds Growing Adoption of AI in Legal Practice, with Efficiency Gains as Primary Driver, <https://www.lawnext.com/2025/03/aba-tech-survey-finds-growing-adoption-of-ai-in-legal-practice-with-efficiency-gains-as-primary-driver.html>, dostęp 9.01.2026 r.

²⁴ Standard Contractual Clauses, czyli Standardowe Klauzule Umowne, to wzorcowe, zatwierdzone przez Komisję Europejską postanowienia umowne, które umożliwiają zgodne z prawem przekazywanie danych osobowych poza Europejski Obszar Gospodarczy (EOG) do krajów trzecich, zapewniając ochronę danych na poziomie wymaganym przez RODO, działając jako gwarancja zgodności z unijnymi przepisami ochrony danych.

²⁵ Ramy ochrony danych UE-USA (ang. Data Privacy Framework, „DPF”) stanowią mechanizm samocertyfikacji przedsiębiorstw w USA. Przedsiębiorstwa, które dokonały samocertyfikacji zgodności z DPF, muszą przestrzegać wynikających z DPF zasad, przepisów i obowiązków związanych z przetwarzaniem danych osobowych osób fizycznych z EOG.

²⁶ AI adoption deepens in US legal sector – 77% of orgs increased AI spend in past year and 47% call it essential to daily work, finds DeepL, <https://www.deepl.com/en/press-release/ai-adoption-deepens-in-us-legal-sector-77-of-orgs-increased-ai-spend-in-past-year-and-47-call-it-essential-to-daily-work-finds-deepl>, dostęp 10.01.2026 r.

²⁷ Cost of a Data Breach Report 2025 The AI Oversight Gap, IBM, https://www.bakerdonelson.com/webfiles/Publications/20250822_Cost-of-a-Data-Breach-Report-2025.pdf, dostęp 10.01.2026 r.

²⁸ „AI w pracy radcy prawnego. Rekomendacje dotyczące korzystania przez radców prawnych z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji”, Krajowa Izba Radców Prawnych, <https://kirp.pl/wp-content/uploads/2025/04/REKOMENDACJE-DOTYCZACE-KORZYSTANIA-PRZEZ-RADCOW-PRAWNYCH-Z-NARZEDZI-OPARTYCH-NA-SZTUCZNEJ-INTELIGENCJI.pdf>, dostęp 10.01.2026 r.