

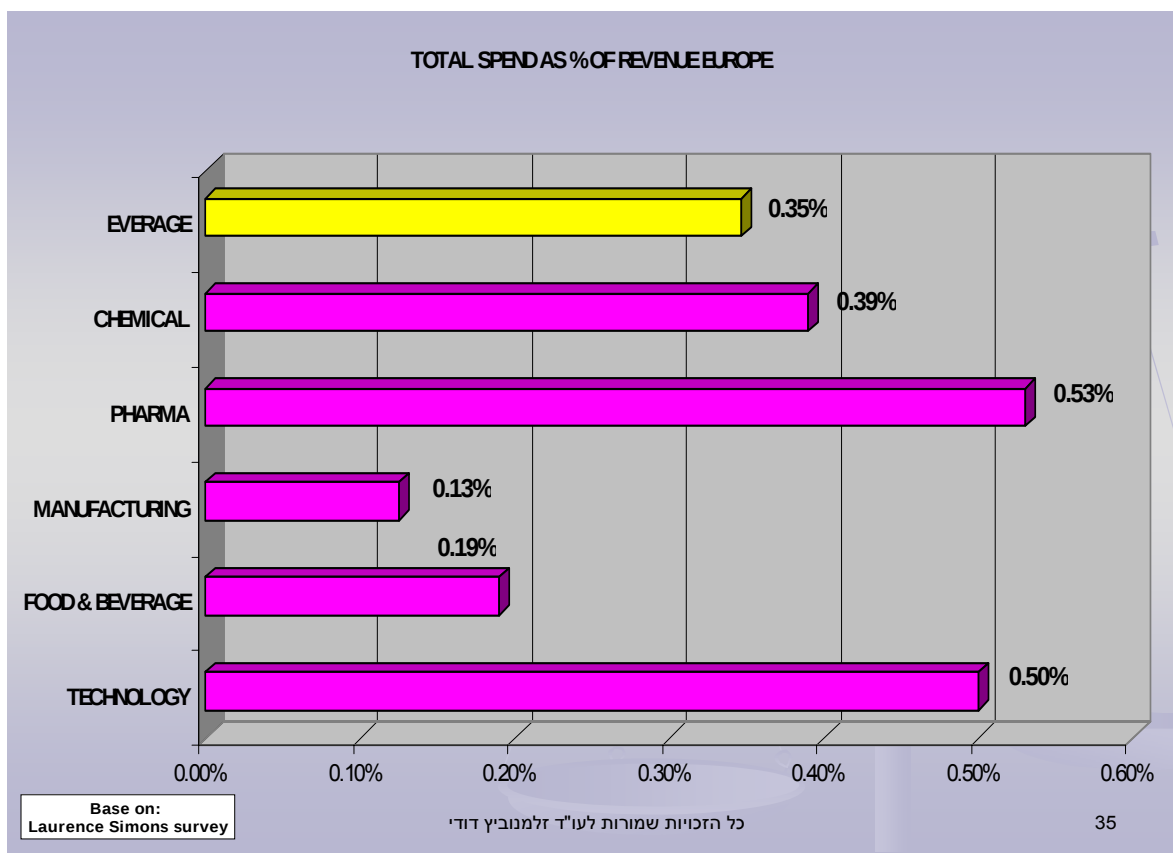


השפעת המשבר הכלכלי על הייעוץ המשפטי הפנימי – ינואר 2009

במאמר קודם עסקנו בהשפעתו של המשבר הכלכלי על משרדי עורכי הדין בארץ ובעולם – ניתן לעיין במאמר זה באתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com. במאמר קצר זה ברצוננו לדון בקצרה בהשפעתו של המשבר הכלכלי על סקטור היועצים המשפטיים והמחלקות המשפטיות בארץ ובעולם ולהתמקד בתמורות, תובנות והמלצות רלבנטיות ליועצים משפטיים לגוניהם וכן לשלב טיפים והמלצות למינהן. אנו סבורים כי גם משרדי עורכי הדין יוכלו ללמוד ממאמר זה על המתרחש אצל לקוחותיהם.

כללי - מחלקות משפטיות/יועצים משפטיים תמונת מצב (ארה"ב ואירופה)

בסקירה אשר להלן שובצו בין השאר, תובנות ומסקנות מהמחקר השנתי של חברת היועצים האמריקאית HILDEBRANDT כפי שפורסמו בספטמבר השנה ביחס למחלקות משפטיות ויועצים משפטיים ברחבי ארה"ב. הסקר נערך בקרב מדגם של 223 מחלקות משפטיות ב-18 סקטורים תעשייתיים שונים. הפרופיל הממוצע של החברות הנדגמות היו חברות להן ממוצע הכנסות שנתי של 9 מיליארד דולר, ממוצע 20,000 עובדים ואשר כלל ההוצאה המשפטית של המחלקה המשפטית (לרבות עבור יעוץ משפטי חיצוני) מהווה כ- 0.33% מההכנסות הכוללות של החברה (כ- 30 מיליון דולר). בשקף המוצג להלן, ביחס לממוצע ההוצאה של המחלקות המשפטיות האירופאיות אנו רואים כי הממוצע הכולל באירופה דומה ליבשת האמריקאית (אך מעניין לראות את ההתפלגות השונה ביחס לסקטורים התעשייתיים השונים).



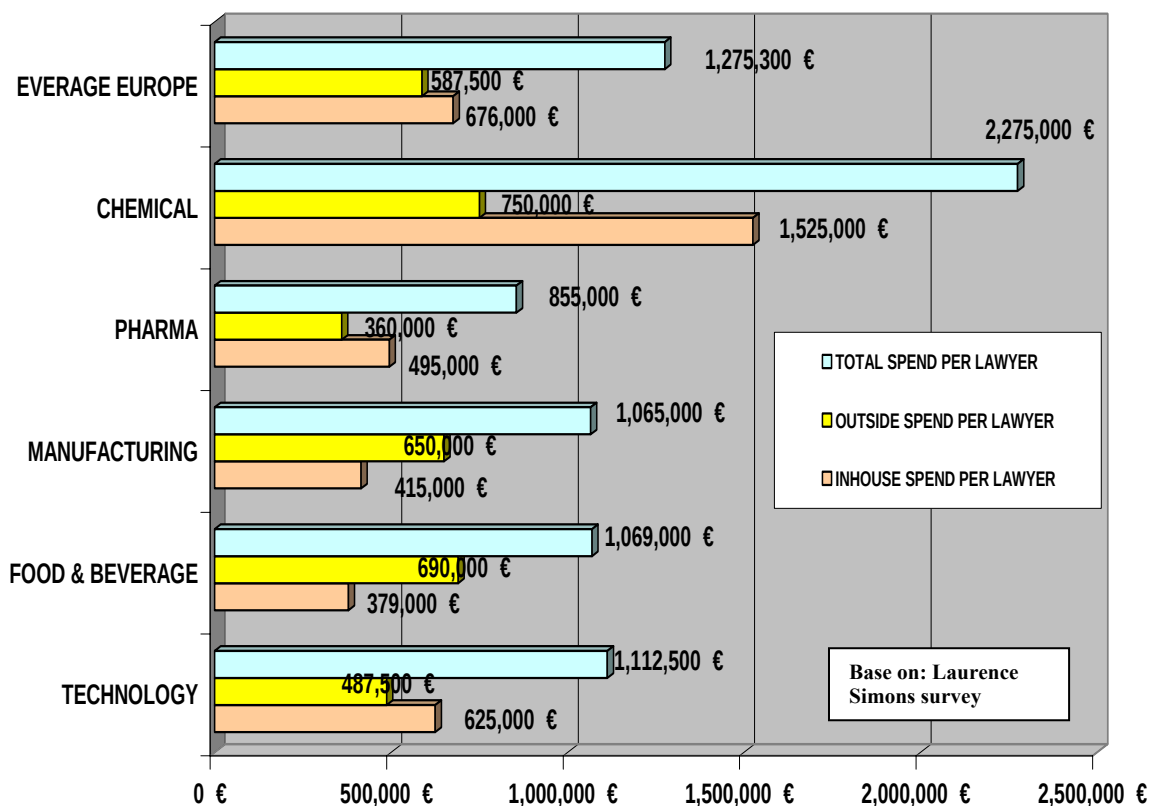


המשבר הכלכלי - תובנות עדכניות ביחס למחלקות המשפטיות

בהשוואה בגידול **בכלל הוצאה לייעוץ משפטי** במחלקות המשפטיות של החברות שנדגמו בסקר ובהשוואה בין שנת 2008 לשנים 2004 – 2007, מודגמת ירידה של הגידול בהוצאה לייעוץ משפטי. בעוד בשנים 2004-2007 הגידול בהוצאה לייעוץ משפטי (פנימי וחיצוני) עמד על ממוצע גידול שנתי של 6.5%, ב- 2008 רואים אנו גידול בשיעורים נמוכים יותר של כ- 4% ובהמשך השנה אף ירידה מובהקת. נתון זה מוסבר על ידי קיטון בהיקפי עסקאות של החברות בהן נדרש יעוץ משפטי. נתון זה גם מתקף את הירידה בביקושים כפי שהוצגה במשרדי עורכי הדין במאמר הקודם.

ההוצאה הכוללת לעורך דין נשארה קבועה בהשוואה בין שנת 2008 לממוצע 4 השנים הקודמות ועומדת בממוצע של 1 מיליון דולר הוצאה לשנה לעורך דין. להבהרת נתון זה נסביר כי הוצאה שנתית לעורך דין הינה סך כל ההוצאה המשפטית הכוללת (לייעוץ משפטי פנימי וחיצוני) חלקי מספר עורכי הדין במחלקה המשפטית. כלומר על פי הנתונים דלעיל חברה **ממוצעת** מהנדגמות בסקטור, לה מחלקה משפטית ואשר לה מחזור של 9 מיליארד דולר, תעסיק כ- 30 עורכי דין בתקציב יעוץ משפטי כולל של 30 מיליון דולר שמהווה 0.33% ממחזור הכולל. נתונים על הערכים המקובלים באירופה ואשר גבוהים מארה"ב מובאים בשקף אשר להלן.

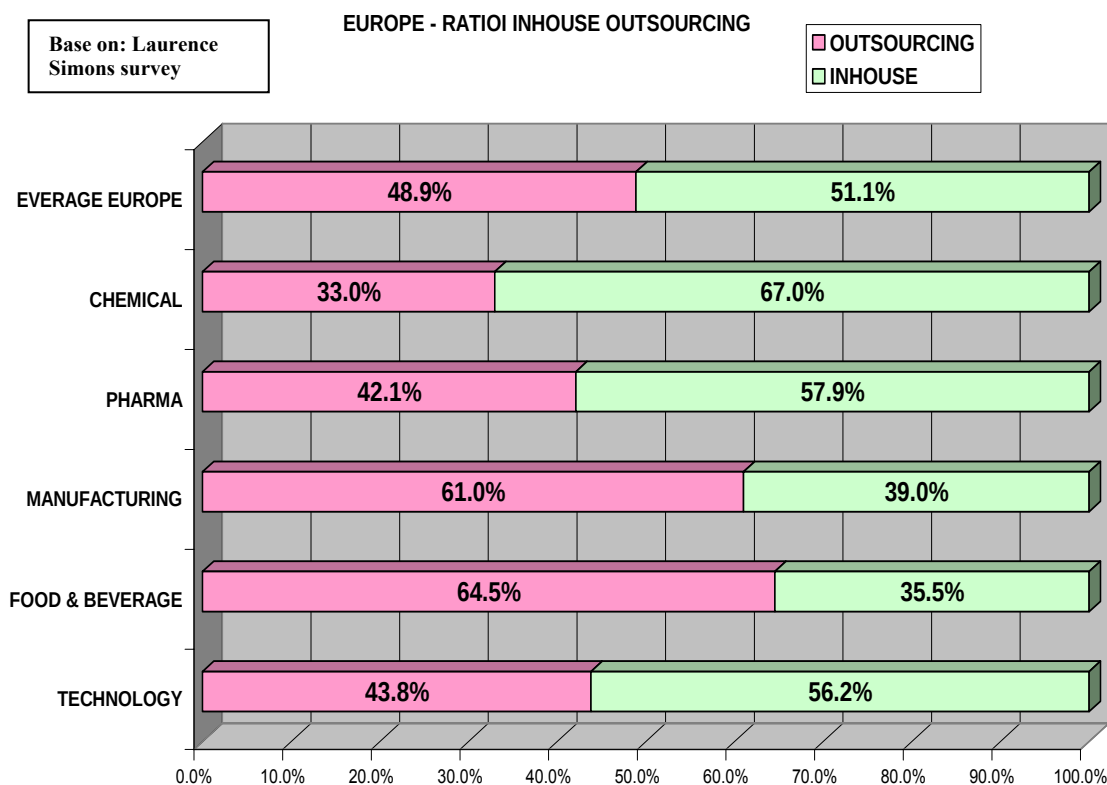
EUROPE - SPEND PER LAWYER





תמהיל ההוצאה לייעוץ משפטי פנימי וחיצוני נותר זהה בין השנים 2008 לארבע השנים הקודמות ועומד במוצע על: כ- 41% מההוצאה הכוללת לייעוץ פנימי וכ- 59% מההוצאה הכוללת לייעוץ חיצוני. עובדה זו מוסברת על ידי כך למרות הירידה הכללית, היועצים המשפטיים טרם הפנימו לחלוטין את המגמה של הגדלת ההוצאה הפנימית לייעוץ משפטי פנימי כמו גם חלקם קשורים עדיין בהסדרי יעוץ עם משרדי עורכי דין אשר לא ניתן להתירם או לצמצמם בשנת 2008. יחד עם זאת כמפורט לעיל המשבר מזמן אירועים לא מעט להם אין ליועץ המשפטי תשובות ב"ארסנל" הקיים לו במחלקה ודורש מיקור חוץ. מן הסתם סוגיות ייעוץ אלו הינן דווקא כעת בעין הסערה וביקוש גבוה ומשם קצרה הדרך לתשלום שכר טרחה גבוה לאותם מומחים חיצוניים.

על התמהיל המקובל באירופה ראו שקף שלהלן :



מנגנוני תמחיר - בעוד משרדי עורכי הדין בארה"ב מדווחים על גישה חדשה ולחץ מכיוון היועצים המשפטיים למעבר מחיוב שעות לשיטות תמחיר יצירתיות יותר כגון שכר קבוע ורייטינג (מגמה כלל אמריקאית חדשה) מגמה זו אינה מתבטאת בסקר, ממנו עולה שרק 8% מהמחלקות ו/או היועצים המשפטיים נוקטים באופן מובהק לבקש ממשרדי עורכי הדין החיצוניים לעבור לשיטת תמחיר שונה מתמחיר שעות. לנו בישראל נראה הדבר מובן מאליו, אך לא כך הוא מעבר לים ובמשך שנים נהנים מרבית משרדי עורכי הדין במרבית תחומי הייעוץ, משיטת תמחיר בשעות ייעוץ בלבד שמחירן של הללו עלו באופן עקבי במהלך השנים (כפי שהוצג גראפית במאמר על השפעת המשבר על סקטור משרדי עורכי הדין).



באשר **לכמות משרדי עורכי הדין הכוללת המועסקת על ידי החברות**, הסקר מצביע על מגמת ירידה בכמות הכוללת של משרדי עורכי הדין אותם מתכוונים היועצים המשפטיים להעסיק ב-2009 כאשר אחד ההסברים האפשריים למגמה זו הינה הקיטון בתחרות וצמצום התקציב המאפשר ליועץ משפטי לרכז יותר עבודה במשרד אחד במחירים סבירים יותר מבעבר. הסבר אפשרי נוסף הינו ניהול סיכונים של היועצים שמסיבות שונות מעדיף להתרכז בכמה משרדים.

בדומה למשרדי עורכי הדין גם המחלקות המשפטיות **טרם הפנימו** את השפעת המשבר על **שוק העבודה והשכר לעורכי הדין וליועצים משפטיים**. על פי הסקר, עלה השכר ממוצע בשנת 2008 בקרב כלל עורכי הדין במחלקות המשפטיות הנדגמות בסקר, ב- 8% בעוד ממוצע השנים הקודמות העלייה השנתית הממוצעת היה 10%. שדווקא שכר היועצים המשפטיים עצמם עלה ב-2008 בממוצע של 14%.

בשנת 2008 סך כל שכר, בונוסים והטבות (לרבות אופציות) לעורך דין ממוצע במחלקות שהשתתפו בסקר הינו 312,000 דולר, סך כל שכר, בונוסים והטבות (לרבות אופציות) ליועץ משפטי שאינו מדווח למנכ"ל הינו כ- 1.5 מיליון דולר וסך כל שכר, בונוסים והטבות (לרבות אופציות) לסמנכ"ל יועץ משפטי הינו כ- 2 מיליון דולר. יצוין כי שינוי במגמה זו מורגש היטב בתחילתה של שנת 2009

באשר לפיטורין, בארה"ב ובישראל פוטרו עורכי דין ממספר משרדי עורכי דין ומחלקות משפטיות אך טרם נצפו פיטורין המוניים ואף לא ירידות שכר ויש להניח שהללו יגיעו מקום בו יעמיק המשבר. במשרדי עורכי הדין קיימת זהירות עד כדי הקפאה בגיוסים ומקום שניתן הדבר ניכרת הסטה של עורכי דין ממחלקות בהן ירדה רמת הפעילות למחלקות אחרות ובפרט בתחום הליטיגציה וחדלות הפירעון. כבר היום ברור כי מערך הבונוסים ייפגע כמו גם, במשרדים, מגמת כניסתם של שותפי חוזה ו/או שותפי ככלל למעגל השותפות.

מהצד האחר, באופן מובהק אנו מזהים בימים אלו, חברות לסוגיהן אשר סוברות שזהו הזמן להקים מחלקה משפטית ולגייס יועץ משפטי ושכירים. עוד מגמה המסתמנת היא משרדי עורכי דין ויועצים משפטיים הבוחנים כיצד הם יכולים "לשחלף" עורכי דין זוטרים או בכירים שהיו עד כה מוצר יקר ערך או כלל לא בנמצא ואולי בקרוב הללו יהיו בשפע ופחות "מפונקים" מן העבר.

תמונת מצב של הסקטור המשפטי בישראל - משרדי עורכי דין ומחלקות משפטיות ומעט תובנות והמלצות ליועצים המשפטיים לימים אלו

אין לנו בארץ יחידות מחקר עצומות כמו גם שקיפות בנתונים כמו בארה"ב, יחד עם זאת בחברתנו אנו קשובים, מתעדים ומנתחים כל העת, מגמות ונתונים. להלן ימנו על קצה המזלג בלבד, מספר ראשי פרקים המלמדים על מגמות והשפעות המשבר על סקטור משרדי עורכי הדין מזה והמחלקות המשפטיות מזה וההלימה ביניהם. כן תשולבנה מספר המלצות לימים אלו ובהקשרים השונים.

יועץ משפטי פנימי מול חיצוני

לכאורה, משבר פיננסי המזמן לחברות "אירועים משפטיים" לא צפויים להם נדרשת התמחות ומיומנות מקצועית גבוהה, כגון, שינויים מבניים, תובענות למינן, רגולציה וכיו"ב, מגביר דווקא את הנחיצות בהגדלת מיקור החוץ לעבר המשרדים המתמחים. יחד עם זאת בארה"ב איננו רואים שינוי גדול בתמהיל בנושא זה. בין ההסברים אנו מונים את העובדה כי ימים אלו מזמנים גם מעורבות רבה של הייעוץ המשפטי הפנימי כך שהתמהיל נותר זהה או לחילופין שההשפעות טרם מצאו את ביטויין בתקציבים של 2008.



בהקשר זה, מומלץ ליועץ המשפטי אשר נערך להכנת תקציבי 2009 לערוך תוכנית שכלל הניתנת לצפייה ובה דגש למקדמי הסתברות לתיקי ליטיגציה, יעוץ בדיני עבודה, סוגיות רגולציה וסוגיות מסחריות ואחרות על פי אופי פעילותה של החברה והערכת היועץ המשפטי ביחס לעליה במופען בעת משבר.

עם תחזית עקרונית זו יפנה לאשר את תקציב 2009 ובמקביל יערוך תקציבי והיערכויות משנה ביחס לעלות פנימית וחיצונית. זה לדוג' הזמן למיין, לארגן ולתקצב את עורכי הדין החיצוניים הקיימים לרבות נושא שכר הטרחה אך גם לאתר מספר עורכי דין חיצוניים אשר יעמדו לרשותו בעת התרחשות אירוע מהסוג אותה צפה בהערכתו דלעיל.

חשוב לציין שיחד עם בחינת רמות התעריפים ומנגנוני התמחיר של משרדי עורכי הדין השונים ובהחלט רצון ראוי לשפרם, יש להיזהר בניסיון להורדת התעריפים אל מתחת לרמת הכדאיות הכלכלית של משרדי עורכי הדין דבר לו השלכה ישירה על אופן הטיפול, רמת המקצועיות ועיתים אף שרירות המשרדים.

התחומים המסחריים

קיימת נטייה לחשוב שאנו חווים צניחה בפעילות הייעוץ המשפטי המסחרי הפנימי והחיצוני. יש מאוד להיזהר בהכללה זו. אמנם חלק מן הפעילות המסחרית נפגעה מאוד, אך משבר כלכלי מייצר תהליכים שונים בקרב חברות כגון שינויים מבניים, מיזוגים ורכישות (מרצון או כפייה), מכירת נכסים, נטילת הלוואות, מיקור חוץ, הזדמנויות עסקיות נדירות וכיוב' כאלו אנו רואים מתרחשים לאחרונה בסקטור הפיננסי בישראל וידיהם של משרדי עורכי הדין המלווים אותם מלאות עבודה. בדרך כלל עבודה זו אינה מתבצעת על ידי עורכי הדין הפנימיים של החברה אך יחד עם זאת נדרשת הערכות לא קטנה של המחלקות המשפטיות ו/או היועצים המשפטיים בהקשרים של בדיקת נאותות, רגולציה דיווחים לרשויות סטטוטוריות (כגון רשות ההגבלים, הרשות לניירות ערך וכד'), ישיבות אסטרטגיות, ליווי שוטף של מקבלי ההחלטות וכיוב'.

במקביל אין להתעלם מהקיפאון הכמעט מוחלט בשוק ניירות הערך הראשוני (הנפקות) ומולו המשך העבודה המשפטית השוטפת הנדרשת לחברות הציבוריות, ממצוקת האשראי הכבדה המטרפדת השקעות בארץ ובחו"ל, מהנטייה ל"ישיבה על הגדר" של גורמים עסקיים וכיוב'. אין להספיד מהר את הביקושים בתחום הנדל"ן ואנו רואים שונות גדולה מאוד בחברות הנדל"ן ובמשרדי הנדל"ן בפרט בין אלו שמלווים עסקאות קיימות וארוכות טווח לבין הללו שעוסקים ביזמויות שונות בעיקר בחו"ל ובעיקר במדינות מתפתחות כגון מזרח אירופה.

דומה כי זו שעתו של היועץ המשפטי לבחון ולברור משרדי עורכי הדין הנותנים לו שירות את הללו המיומנים במתן שירות מקצועי ובעיקר זמן ביחס לתהליכים כלכליים המתרחשים עיתים בין לילה. זהו גם הזמן לשלב את השותפים הבכירים במשרדים הנותנים לכם שירות, במהלכה והיערכותה של החברה בכל הקשר, מן הסתם למהלכים אלו עשויות להיות השלכות משפטיות חבויות יותר וחבויות פחות העשויות להשפיע על ההיערכות וראוי שהללו יצוצו בזמן.

ליטיגציה

מגמת עלייה בליטיגציה מתבקשת עת תשומת הלב מופנית מתהליכים עסקיים וצמיחה להפסדים ונזקים פיננסיים. כבר כיום קיימת עליה בארה"ב ובארץ בתחומים של חדלות פירעון, נשייה גבייה בבנקים או בקרב נושים אחרים, כאשר באופק וכמו בארה"ב תביעות ייצוגיות או תביעות אחרות שעילתן בין השאר התנהלותן הפיננסית של תאגידים פיננסיים, מקבלי החלטות וכיוב'.

יחד עם זאת יש לזכור כי קיימים תחומי ליטיגציה אשר מהווים "לוקוסוס" בעת פריחה כלכלית ועשויים להיות פחות נחוצים בעת משבר. כך הוא הדבר ביחס למלחמות פטנטים יקרות, הליכי



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

CEO

www.glawbal.com

ליטיגציה שמטרתם יצירת מינוף עסקי או הליכי ליטיגציה הבאים לשרת מוטיבים אמוציונאליים של מקבלי החלטות.

גם בתחומי הליטיגציה, הייעוץ המשפטי הפנימי נעזר בדרך כלל במיקור חוץ, אם בשלב ההיערכות, המניעה, חוות דעת וכדומה ואם בשלב ההליך המשפטי עצמו. גם כאן מוצע להקדים תרופה למכה ובאמצעות עורכי הדין החיצוניים לאתר מוקדי חשיפה, לאתר מידע להתעדכן בהליכים שהוגשו כנגד חברות דומות, לבחון תיקים מתנהלים ונחיצות המשך ההליך או התכנסות לפשרה מקום לדוגמא בו אחד הצדדים נזקק לכסף בטווח הקצר וכיוב'.

דיני העבודה

תחום זה זוכה בימים אלו לעדנה רבה ומשרדי דיני העבודה עמוסים בעבודה ובתהליכי גיוס מואץ של כוח אדם. מעיון ברשומות מהמשבר הקודם בתחילת שנות האלפיים עולה שנושא הפיטורין, אופציות עובדים וכיוב' היה במוקד העשייה של משרדי דיני העבודה בעת ההיא ודומה שגם כעת מסתמנת מגמה שכזו. זה הזמן שבו על היועץ המשפטי להיות סמוך ובטוח שיש בידו את כל הידע והכלים העדכניים על פי הדין ביחס להרעת תנאים, פתיחת מצגים לעובדים ופיטורין. בפרט אמור הדבר ביחס לתוכניות תגמול כגון אופציות, פאנטום וכיוב'. עוד על היועץ המשפטי להיות מעורב באופן הדוק ומחמיר בכל דיון ו/או הערכות לרכישה, מיזוג או שינוי מבני אשר יש בהם כדי להשליך על זכויות עובדים. לחברות הבינלאומיות זהו גם הזמן להתעדכן היטב על משמעות פגיעה/שינוי בזכויות עובדים על פי הדינים הרלבנטיים.

תהליכי חקיקה ורגולציה

עת משבר הינה זמן בו בין השאר, מתרבות היערכויות מאקרו משקיות כמו גם תהליכי רגולציה. כך בדומה למשק האמריקאי גם בארץ כבר נשמעות "זמירות" על הסיכון בעודף חופש והעדר פיקוח על שחקנים ומוסדות פיננסיים. עוד לדוגמא פורסם לאחרונה בארה"ב, איסור גורף על "מכירה בחסר" של מוצרים פיננסיים. אין כל ספק שגם המשק הישראלי שטרם עיכל את הרפורמות השונות בתחום הפיננסי, יתפכח ויבחן שנית את התנהלותו בתחום זה בפרט מול הדוגמאות הקיצוניות של "דה רגולציה" ואף הלאמה המגיעות מעבר לים. תהליכי רגולציה ושינויי חקיקה אלו מטבע הדברים מחייבים מעורבות כבדה של עורכי דין הן בייעוץ המשפטי הפנימי לסוגיו והן בקרב משרדי עורכי הדין.

אחריות מנהלים וצווארון לבן

כבר כיום בוחנים רבים מהמנהלים בשווקים הפיננסיים בחו"ל ובארץ את פוליסות אחריות ביטוח המנהלים שלהם או מכים על חטא על הצהרות פומביות שנתנו על איתנות הגופים אשר הינם מנהלים והפרשנות אותה נתן הציבור להצהרות אלו עת רכש בהמוניו מכשירים פיננסיים אשר חלקם כה מסובכים. אין ספק שבתחום זה בחו"ל וגם בארץ, קורים ויקרו התהליכים הבאים: עליה בייצוג בתובענות הייצוגיות, עליה בייצוג עבירות המנהלים והצווארון הלבן, עליה בפרמיות האחריות המנהלים ובפרמיות האחריות המקצועית של עורכי דין ורואי החשבון. דומה שאין צורך להרחיב על מעורבותו הרחבה של היועץ המשפטי הפנימי או מנהל המחלקה המשפטית בכל ההיבטים של אחריות המנהלים של נושאי המשרה ובחלק גדול של המקרים גם הוא בקרבם.

המעוניין לעיין בשאר מאמריו www.glawbal.com :אנא פנה ל: