

כנס לשכת עורכי הדין 2012 פאנל בנושא "משרדי עורכי הדין 2012 – לאן?!"

יום רביעי 23.5.2012 17:15 – 15:30 מלון רויאל ביץ' אילת

יו"ר הפאנל - עו"ד דודי זלמנוביץ

חברי הפאנל – עו"ד ארז אהרוני, עו"ד בנימין ברץ, עו"ד משה טייב, עו"ד שלמה כהן, עו"ד דורון לצר, עו"ד גלעד מעוז, עו"ד שרית מולכו

שנת 2012 הינה המשך ישיר לשנים האחרונות בהן סקטור משרדי עורכי הדין בעולם ובישראל חווים תהפוכות דרמטיות בהקשרים כלכליים, רגולטורים, ארגוניים ניהוליים ואחרים. ממגמת הפיכת משרדי עורכי דין בעולם לחברות בנות השקעה וחלקן אף ציבוריות, דרך השפעתה החיובית והשלילית של התקדמות הטכנולוגיה על הפרטת המקצוע, דרך "מבנה הפירמידה" של משרדי עורכי הדין והשפעתה על שורת הרווח, ועד המיתון של השנים 2008 וחציון ראשון 2009 שהשפיע רבות על שיטות תמחיר, מבנים ארגוניים של משרדי עורכי דין וכיוב'. בישראל מתווספת לשלל ההשפעות הנ"ל, מגמת הגידול הדרמטי במספר עורכי הדין בישראל ועימה התחרות הגואה והשפעתה על רבדיו השונים של הסקטור.

מצאנו לנכון לרכז פאנל חשוב זה ולזמן אליו שותפים בכירים ובעלי משרדים מהקצוות והרבדים השונים של הסקטור לדון בסוגיות הבערות המצויות על סדר יומו של משרד עורכי דין.

בפאנל מגוון רחב של משרדי עורכי דין, ממשרדים קטנים ועד משרדים גדולים, ממשרדים במרכז ועד הפרוסים בפריפריה, ממשרדים מתמחים ועד כאלו בהם מגוון התמחויות, ממשרדים צעירים וצומחים ועד הללו בני עשרות שנים וממשרדים "צבריים" מאוד ועד משרדים הפרוסים גם במדינות העולם השונות.

הפאנל ידון במגוון רחב של סוגיות שמעניינות כל אחד: משרד קטן וגדול, משרד מתמחה ומשרד רבגוני, משרד פילי ומשרד אזרחי, משרד בת"א וזה בקצווי הארץ, משרד צעיר ומשרד ותיק.

בכפוף למגבלות הזמן, נדון בסוגיות: הגידול הדרמטי בעורכי הדין ומשמעויותיו, קשיים וחסמים בצמיחה וניהול משרד עורכי דין ב- 2012, השינויים במבנהו ותהליכי העבודה במשרד עורכי הדין, משרד מתמחה מול משרד One stop shop, משרד קטן מול גדול, חסמים אתיים בשיווק בתנאי תחרות, סוגיות שכר טרחה ותמחיר בסקטור בתחרות, הגנת המקצוע וזליגת עבודה משפטית למי שאינם עורכי דין, מקומה של לשכת עורכי הדין בסיוע ומתן מענה לסוגיות הנדונות בפאנל וכיוב'. **בפאנל זה יוכל קהל השומעים הן, להיחשף לעומקן ומורכבותן של הדילמות, תוך יישומן ואבחון ביחס למשרדו של השומע, הן, להעיר ולשתף מניסיונו הוא והן, להציג שאלות.**

מצורפת בזה סקירה קצרה שלי על סקטור עורכי הדין בישראל בסיומה של שנת 2011 וכן מאמר פרי עטו של עו"ד ארז אהרוני אשר ישתתף בפאנל ובו סקירה מרתקת על התמורות אותם משרד עורכי הדין הסטנדרטי חווה ויחווה כיום ובעתיד.

נשתמע בפאנל

עו"ד דודי זלמנוביץ – מנכ"ל GLawBAL

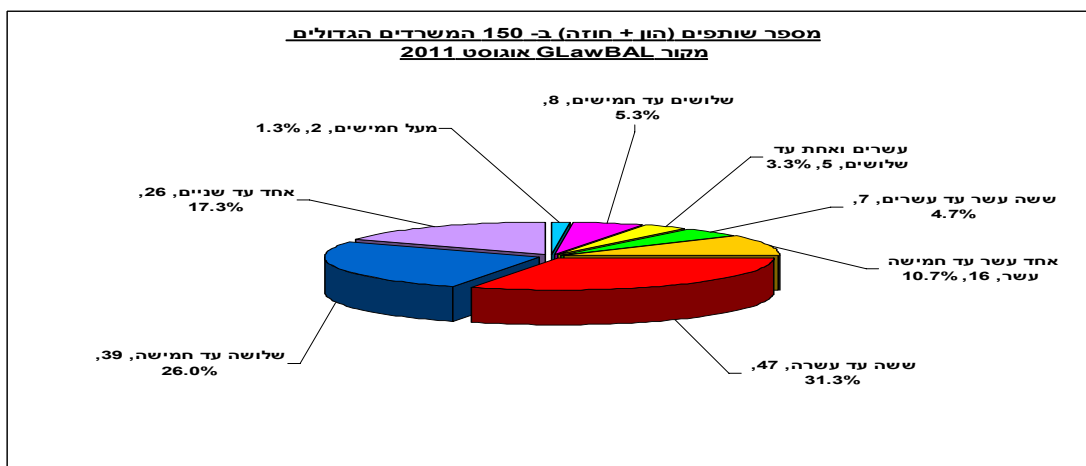
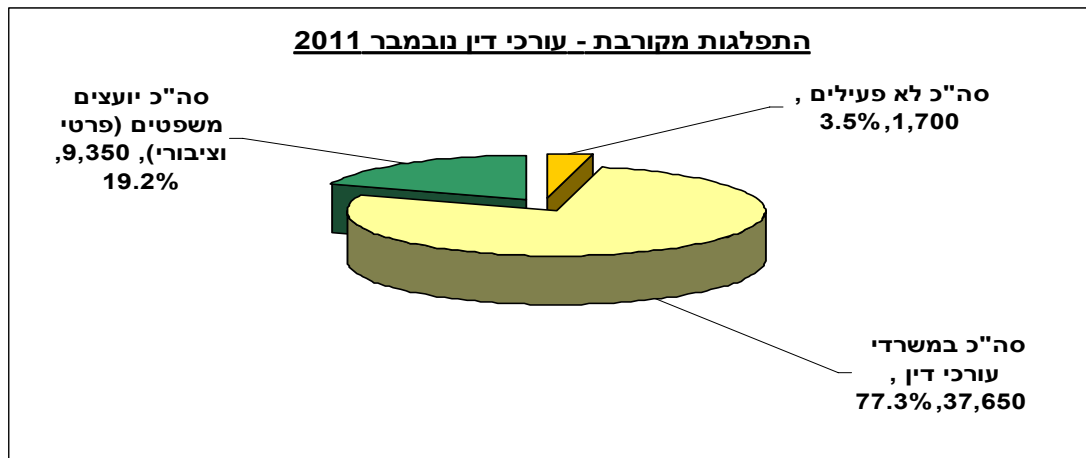
סקטור עורכי הדין בישראל 2012 – סקירה מקוצרת מאת עו"ד דודי זלמנוביץ

א. היקף התוצר המשפטי בישראל והתפלגותו

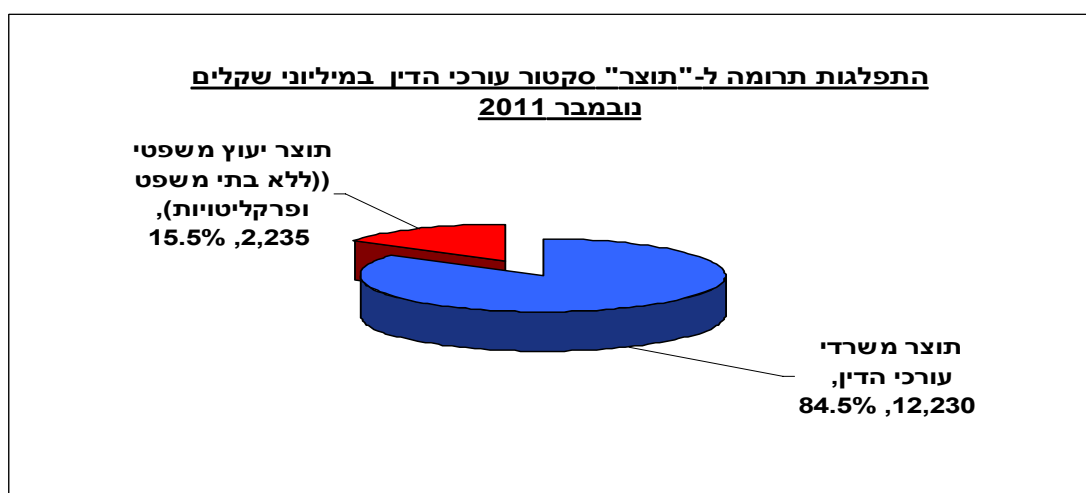
מחזור ההסמכה האחרון הביא את מספר עורכי הדין בישראל למספר של כ- 50,000 עורכי דין פעילים ורשומים מתוך 60,000 עורכי דין שהוסמכו אי פעם. מספר זה מהווה שיא עולמי הנושק כמעט למשוואה של עו"ד אחד לכל כ- 150 תושבים ברחבי הארץ ועו"ד אחד לכ- 30 תושבים בגוש דן. סקטור עורכי הדין הינו אף צעיר מאוד ויותר משני שליש מהפעילים בו הינם מתחת לגיל 40.

בגרף בעמוד הבא מוצגת התפלגות מקורבת של עורכי הדין הפעילים בסקטור בסיום שנת 2011. אנו רואים כי כ- 37,650 עורכי דין פעילים במשרדים, כ- 9,350 עורכי דין פעילים ביעוץ המשפטי הפרטי או הציבורי וכ- 1,700 עורכי דין מחזיקים בתעודת עו"ד אך אינם פעילים.

סקטור משרדי עורכי הדין גדל גם בהקשרים נוספים וכיום מתעדים אנו במעל 10 משרדים יותר ממאה עורכי דין ואף שניים בהם יותר מ 200 עורכי דין ויותר. כך גם, ביותר מעשרה משרדים מספר השותפים הינו גדול מ- 30 ובשניים מהם אף כבר חצה את רף 50 השותפים.



התפלגות **התרומה לתוצר** של הסקטור המשפטי, מוצגת בשקף מטה ולפיה ניתן לראות כי התוצר המיוצר במשרדי עורכי דין במונחי שכ"ט בלבד (ללא מע"מ, ללא הוצאות לקוח וללא שכ"ט ב"שווה כסף") מהווה כ- 85% מהתוצר המשפטי, עומד על 12.230 מיליארד שקלים. גובה התוצר המשפטי המיוצר במחלקות המשפטיות הפרטיות והציבוריות עומד על 2.235 מיליארד שקלים.



ב. ביצועים כלכליים

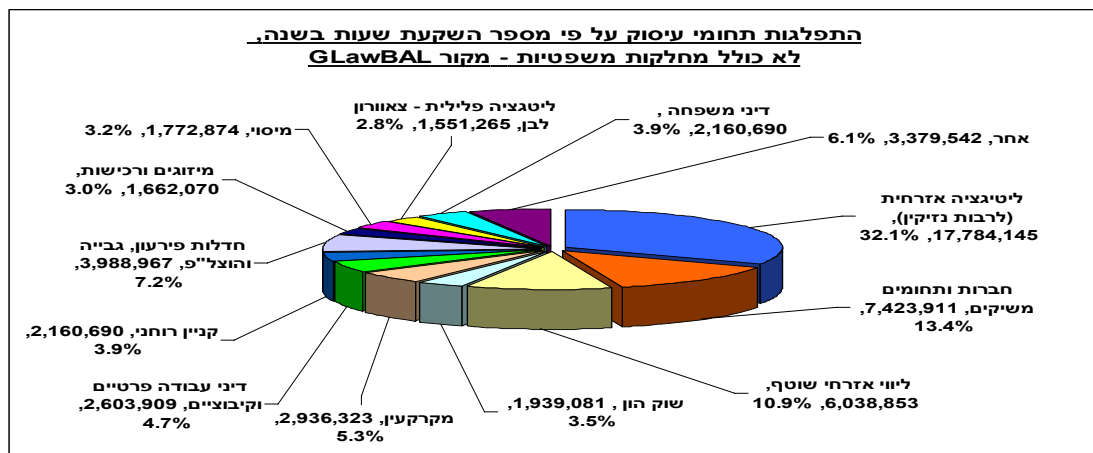
ככלל המשק הישראלי, למעט תחומים ספציפיים, גם סקטור עורכי הדין בישראל חווה את המיתון של 2008-9 בעוצמה פחותה מאשר סקטורים מקבילים בחו"ל והיו תחומים מקצועיים שאף נהנו ממנו. לכן גם ההתאוששות הייתה מהירה כשנת 2010 והחציון הראשון של שנת 2011 מסמנים עליה כמעט בכל פרמטר: בביקושים, בגיוסי כוח האדם, בעלויות השכר ובבנוסים וברוחי השותפים. אף החציון השני של 2011 ורבעון ראשון של 2012 החלו בצורה אופטימית אך מנגד המשבר במדינות אירופה, התהפוכות במזרח התיכון והמחאה החברתית ותוצאותיה גורמים לסקטור להסתכל בזהירות לעבר המשך שנת 2012 גם אם בפועל לא נדגמת החלשות אלא בתחומים ספציפיים ובשונות גדולה. יחד עם זאת נזכיר שבשל השונות הגדולה בסקטור, הפריחה הכלכלית אינה נחלתם של כל עורכי הדין בישראל והפערים אף גדלים ביחס לשנים קודמות.

ג. ביקושים, התפלגות תחומי עיסוק והקמת מחלקות משפטיות

עוצמת המשבר של 2008 לא הייתה כזו מעבר לים וגם ההתאוששות מהירה יותר מאשר בחו"ל. תחומי הליטיגציה ודיני העבודה ממשיכים להדגים רמות ביקוש גבוהות וכמובן המשך פעילות אינטנסיבית במשרדים שלא הרגישו את המיתון כגון משרדי צווארון לבן, חדלות פירעון וכד'. מרבעון אחרון של 2009 אנו קיימת התאוששות גדולה גם בתחומי הנדל"ן, העבודה המסחרית, שוק ההון, מיזוגים ורכישות וכמובן ליטיגציה, שהללו המשיכו אל 2010. 2011 החלה באותה מגמה, אך בחציון השני מסתמנת מגמת חשדנות וזהירות עקב התהליכים השונים שפורטו לעיל.

בארץ, נוספים לנימוקים המאקרו כלכליים הרגילים, תהליכים שדווקא ממנפים פעילות משפטית כגון שינויים מבניים במשק בתחומים שונים (כגון ענף התקשורת), רגולציה ענפה (בתחומי בנקאות, תקשורת ביטוח וכד'), עיסוק בתוצאות המחאה החברתית (דו"ח הריכוזיות וכד').

בשנת 2011 וראשית 2012 מתחזקת מגמת הקמת מחלקות משפטיות המנכסות לעצמן חלק מהטיפול המשפטי, יחד עם זאת עדיין יש בסקטור הפרטי סך כ- 5,650 יועמשיים ויועמ"ש אחד על כל 75 חברות רשומות. גם אם שני שלישי מהחברות הללו אינן חברות פעילות זהו יחס נמוך. הצפת המקצוע ממשכה לתת אותותיה בעיקר ביחס לביקושים למשרדים שעיקר עיסוקם הינו ליווי משקי בית ועוסקים זעירים והללו ממשיכים לסבול מקשיי התחרות הגואה.

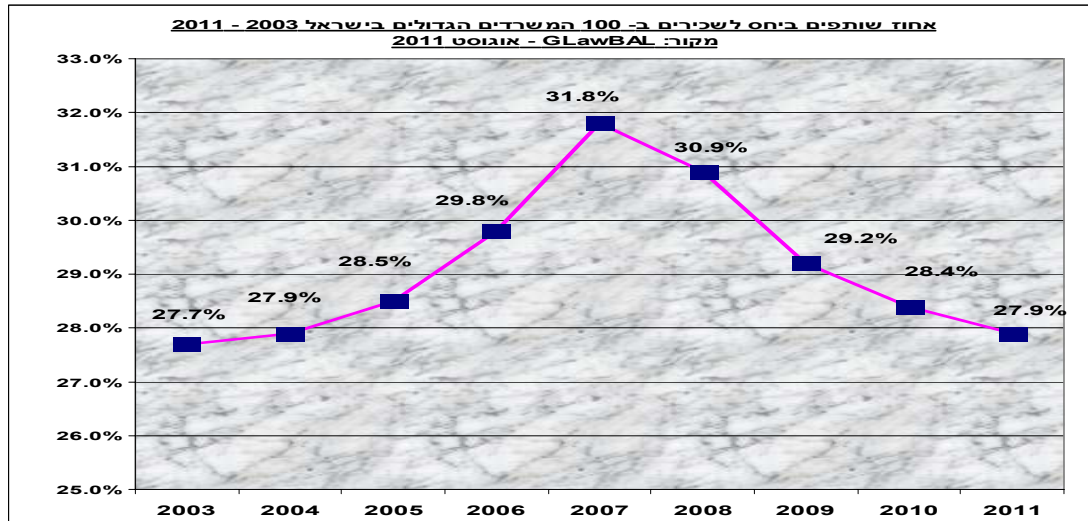


ד. הכנסות והתפלגותן ותופעת "ההמצרה"

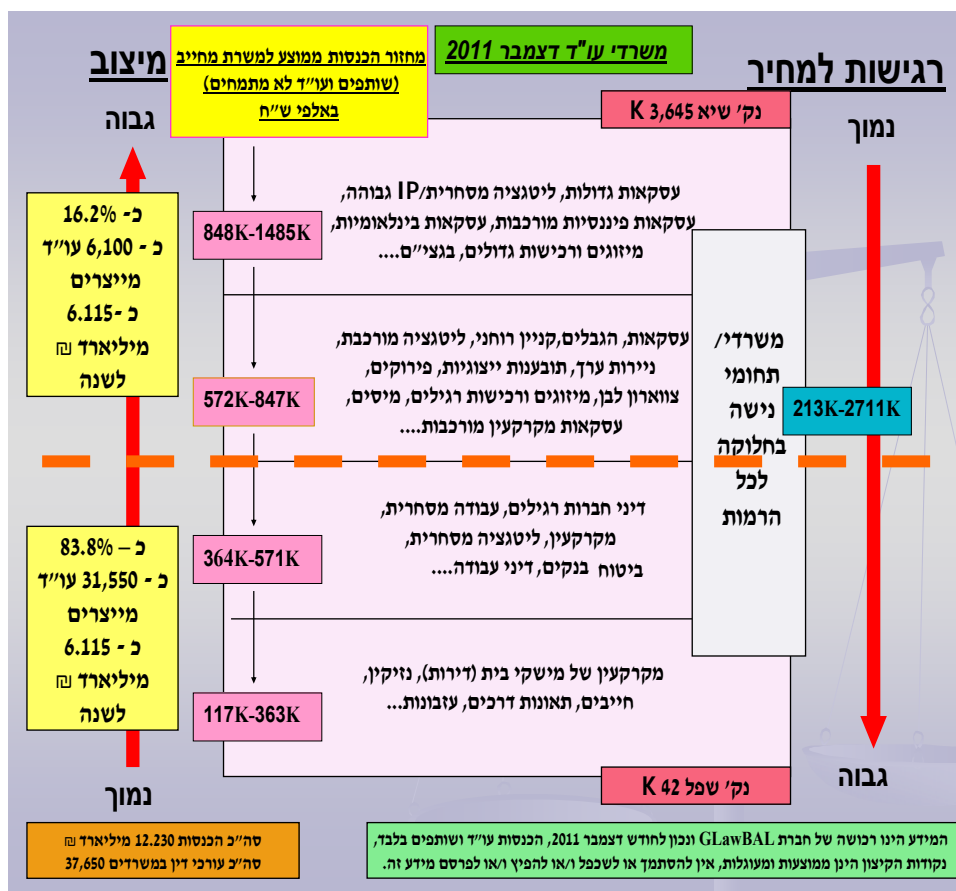
בתום 2008 ובתחילת 2009 נצפו במשרדים ירידות בהכנסות ברמות של בין 4% - 24% בממוצע כאשר עיקר הירידה בהכנסות הודגמה במשרדים להם מרכיב פעילות גבוה בתחומי המימון, עסקאות בינלאומי, שוק ההון והנדל"ן. על השיפור בשנים 2010 ו- 2011 ראה בפרקי דיון קודמים. נציין כי היו ועודם משרדים ו/או תחומי פעילות אשר זכו לעדנה בהכנסותיהם בתקופת המשבר והללו תחומי הליטיגציה, חדלות הפירעון, בוטיקים שונים (כגון דיני עבודה וצווארון לבן). כך גם היו רבים מהמשרדים בינוניים בגודלם שזכו לזליגה של עבודה מסחרית שהועברה לטיפולם עקב מודעות רבה יותר של לקוחות לנושאי תמחיר ושכר טרחה.

המודעות הנ"ל הביאה, בין השאר, לקוחות להיות בררנים הרבה יותר ביחס לסוג העבודה שעבורה הם מוכנים לשלם ביוקר, ולהאצת תופעת "ההמצרה" של המקצוע קרי הפיכת חלק גדול מן הייעוץ המשפטי ל- "קומודיטי", במסגרתו הלקוחות רוצים לשלם מחיר קבוע על מוצר ואינם

מוכנים לשלם ביוקר עבור עבודה פשוטה שנעשית על ידי כוח אדם יקר. בעוד בחו"ל עבודה כגון זו נשלחת למיקור חוץ או נעשית על ידי כוח אדם זול, בארץ, משרדים שלא יידעו לשמור על פירמידה מובהקת של כוח האדם המשפטי והעלויות שלו, יגיעו למצב של בעיה בשולי הרווח, יהיו להם יותר מדי עורכי דין יקרים ברמת עבודה שהלקוחות לא יהיו מוכנים לשלם עליה. כך, אם עד היום הפירמידה במשרד בעל מגוון תחומי התמחות שממנה נכון את עובדיו היתה שותף אחד (הון וחווה) על שני שכירים וזהו גם היה התמהיל הממוצע של 150 המשרדים הגדולים בארץ בשיא הפריחה בשנת 2007, הרי, מצב זה משתנה לשותף אחד על שלושה שכירים".



נכון לחודש דצמבר 2011, מתרחבים הפערים וכיום כ- 16.2% מעורכי הדין הפעילים במשרדים, מיצרים 50% מההכנסה המצרפית הנ"ל בעוד 83.8% מיצרים את השאר ובהללו מודגמים כל הסממנים הנלווים להצפת המקצוע ובראשם שיעור הכנסות נמוך כמודגם בגרף ובטבלאות.



אין לעשות שימוש להפיץ/או לשכפל/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור
אין לראות באמור במסמך זה כייצוג/או חוות דעת מקצועית כלשהי

התפלגות הכנסות לפי תחומים באלפי ₪ - מאי 2011 (מקור GLawBAL)

<u>מחזור הכנסה שנתית ממוצע לעו"ד - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים</u>		<u>מחזור הכנסה שנתית ממוצע לעו"ד - משרד קטן</u>		
<u>נמוך</u>	<u>גבוה</u>	<u>נמוך</u>	<u>גבוה</u>	
423	843	484	198	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
567	910	520	342	חברות ותחומים משיקים
410	686	417	224	ליווי אזרחי שוטף
512	749	610	413	שוק הון
616	1,215	675	190	מקרקעין
562	943	420	236	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
648	1,310	470	313	קניין רוחני
460	821	434	210	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
612	974	545	410	מיזוגים ורכישות
656	1,192	616	386	מיסוי
722	1,245	690	430	ליטיגציה פלילית - צאורון לבן
570	942	440	200	דיני משפחה

שעה ממוצעת לביצוע בפועל לפי תחומים באלפי ₪ - מאי 2011 (מקור GLawBAL)

<u>שעה ממוצעת בפועל - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים</u>		<u>שעה ממוצעת בפועל - משרד קטן</u>		
<u>נמוך</u>	<u>גבוה</u>	<u>נמוך</u>	<u>גבוה</u>	
280	558	321	131	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
375	603	344	226	חברות ותחומים משיקים
272	454	276	148	ליווי אזרחי שוטף
339	496	404	274	שוק הון
408	805	447	126	מקרקעין
372	625	278	156	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
429	868	311	207	קניין רוחני (ללא רישום פטנטים)
305	544	287	139	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
405	645	361	272	מיזוגים ורכישות
434	789	408	256	מיסוי
478	825	457	285	ליטיגציה פלילית - צאורון לבן
377	624	291	132	דיני משפחה

ה. רווח ומשיכות השותפים

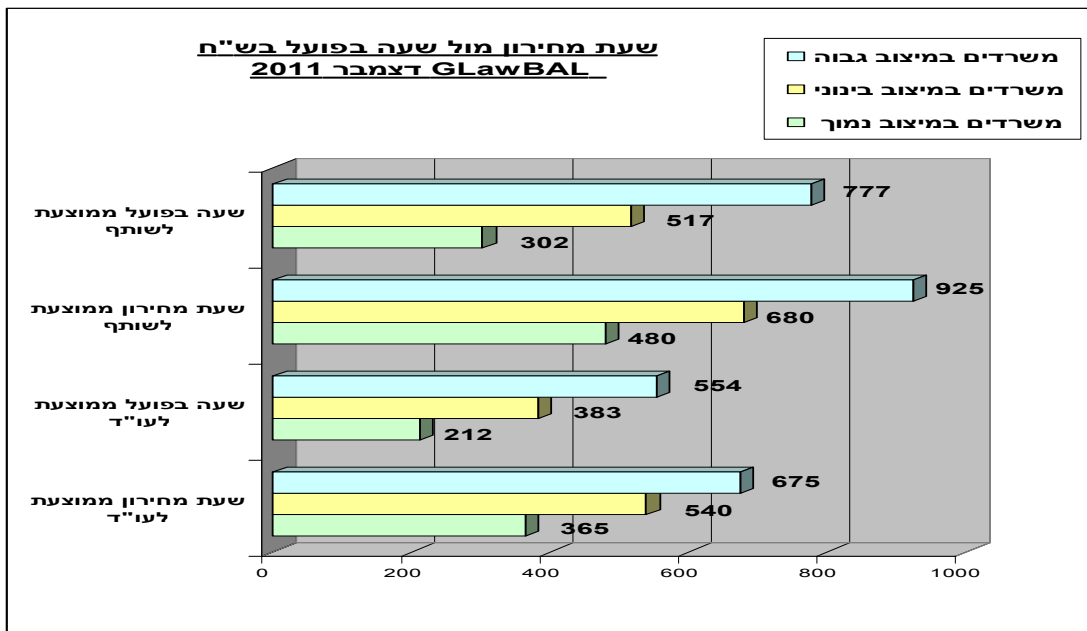
השיפור בביצועי המשרדים הביא עימו רווחה למשיכות השותפים שנפגעו בתקופת המיתון.

שותפים במשרד עורכי דין ממוצע משיכות חודשיות בשקלים חדשים (לא שכן ברוטו)				
רמה	שותף	שנות וותק בממוצע	משרדים קטנים	משרדים גדולים ובינוניים/בוטיקים יוקרתיים
1	שותפי חוזה/שיתוף בתיקים	8-11	13,500 - 18,250	32,500 - 46,750
2	שותפים זוטרים/שיתוף בתיקים/שותפים במשרדים קטנים	14-11	16,500 - 27,250	38,500 - 57,250
3	שותפים דרג שלישי/שותפים בבוטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים	17-13	18,000 - 34,000	53,750 - 81,750
4	שותפים דרג שני/שותפים בבוטיקים/בעלי משרדים קטנים	20-15	25,500 - 44,250	75,250 - 105,500
5	שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/שותפים במשרדים קטנים ייחודיים	מעל עשרים	33,750 - 59,500	92,750 - 156,250
6	שותפים בכירים/בעלי בוטיקים	מעל עשרים		140,000 - 248,000
7	שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים	מעל עשרים וחמש		מעל 245,000
8	שותף מייסד/שותף בכיר ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים ביותר	מעל עשרים וחמש		מעל 345,000

מבוסס על סקרי השכר של חברת GLawBAL. הנתונים ממוצעים. מטרמלים ונכונים לחודש יולי 2011
הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונסים אך ורק מפעילות משפטית

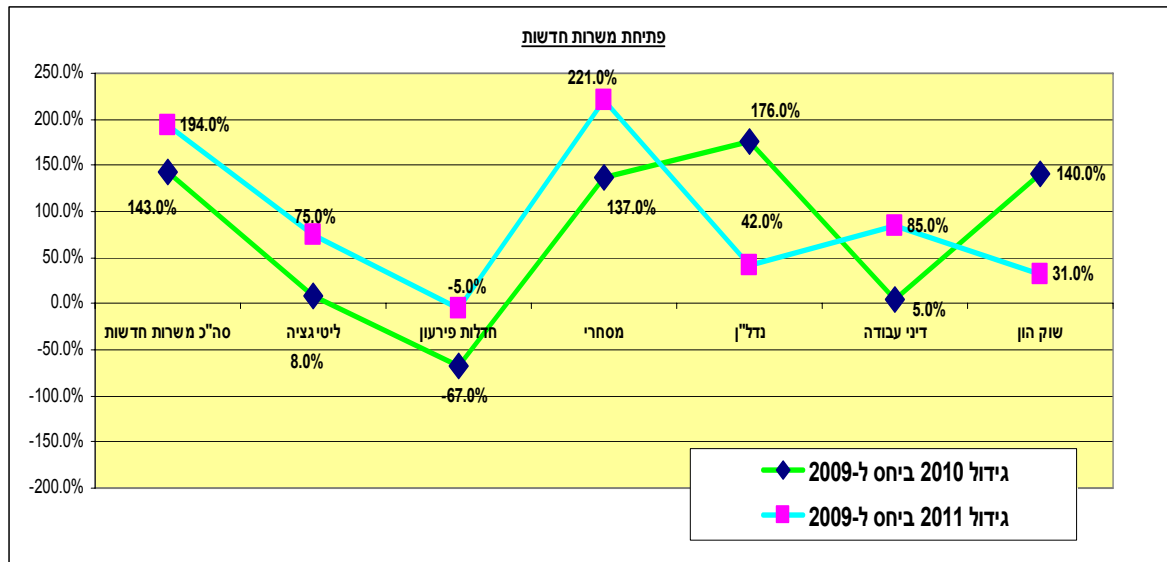
ו. תעריפי שכר טרחה

מאז ומעולם שיטות התמחיר האלטרנטיביות לתמחיר השעה, הינן שגרה מקובלת וקושי תמחירי. בתקופת המיתון עניין זה החמיר ומשרדים הקפידו שבעתיים על: רמות היעילות בתיקים, על התמהיל על הסדרי שכר טרחה ברורים וכד'. היציאה מן המיתון לא הביאה עימה עדנה בנושא זה ולקוחות רבים עומדים יותר ויותר על רצונם לתמחר תיקים באופן אלטרנטיבי לשיטת השעות. גם בתעריף השעות קיים פער עליו כתבנו רבות בין מחיר שעת המחירון הממוצע למחיר השעה הנגבה בפועל. כמוצג מטה ככל שמיצוב המשרד נמוך כך רגישות לקוחותיו למחיר גבוהה יותר.



ז. כוח אדם

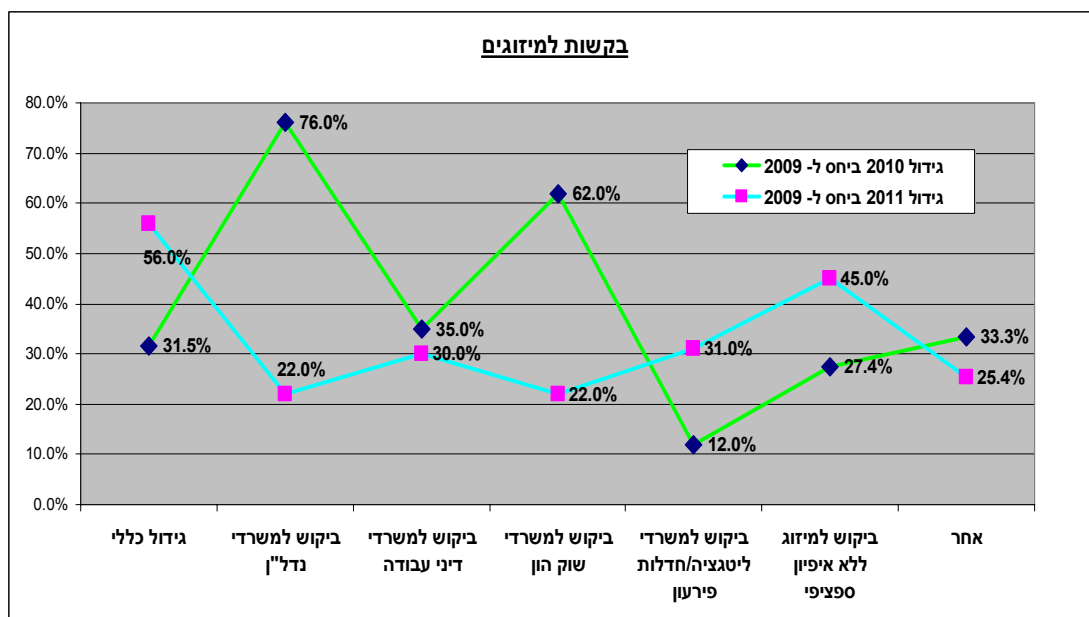
במהלך המיתון הודגמו פיטורים ספוראדיים והתופעה הייתה פחות דרמטית מארה"ב. מנגד, במהלך המיתון תועדה עצירה כמעט מוחלטת בגיוסים, בהעלאות שכר, בונוסים ותנאים מיוחדים כשהיו גם משרדים אשר הפחיתו משכורות בשיעורים נמוכים ו/או שינו את מערכת ההטבות. החל מתום רבעון שלישי 2010 ובשנים 2011 ו-2012 מרבית המשרדים חזרו לגייס כוח אדם וחזרו למתן בונוסים והטבות. השקף מטה ובו נתונים של נתוני הגיוס ביחידת ההשמה שלנו, מציג את התמורות בגיוס כוח אדם ב-2010 וב-2011 ביחס לשנת 2009.



ח. מיזוגים

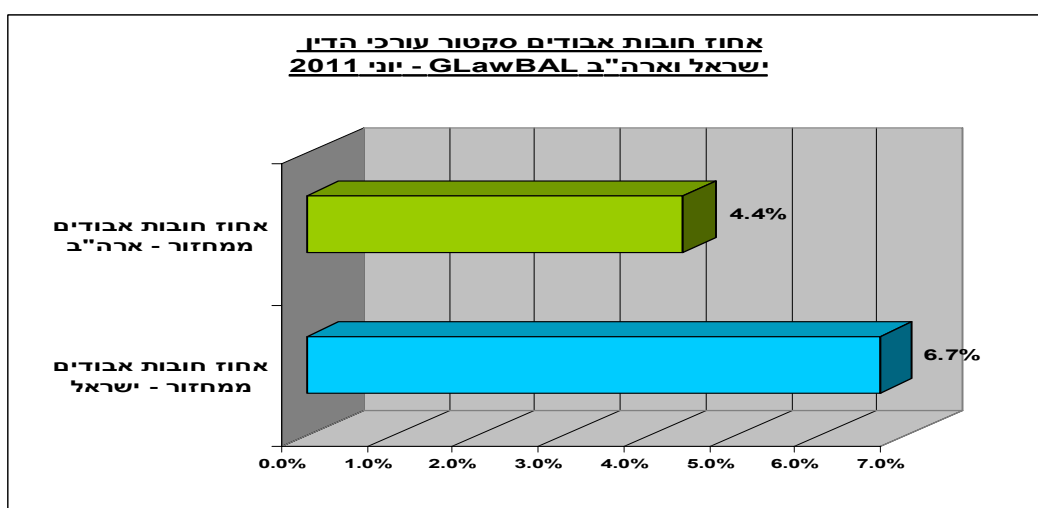
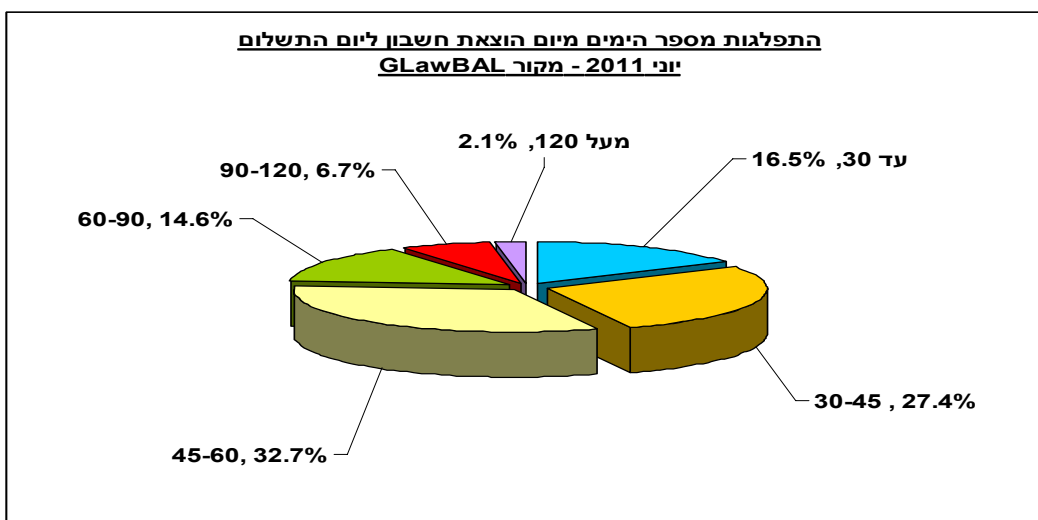
מיזוגים, רכישות ושיתופי פעולה מוצלחים היו ונשארו הדרך המהירה לגדילתו של משרד, הרחבת התמחויותיו, פיזור סיכונים והגדלת שולי הרווח לשותפיו.

תופעת המיזוגים קיבלה רוח גבית חזקה בשנת 2011 עם מיזוגים גדולים ובין הלו מיזוגים של משרד גולדפרב לוי ערן עם משרד זליגמן אשר יצר משרד בו מעל 200 עורכי דין, מיזוגים של משרד איתן מהולל ומשרד שדות, מיזוגים של משרד ליפא עם משרד יולוס, מיזוג של משרד צביקה אגמון עם משרד רוזנברג, הכהן, גודארט ועוד. על הגידול בביקוש למיזוגים ועל תחומי הביקוש ניתן ללמוד מהגרף מטה הדוגם את התפלגות רמות הביקוש למיזוגים ביחידת המיזוגים של חברתנו.



ט. גבייה

בתחום הגבייה, בעבר נהנה סקטור עורכי הדין בארה"ב ממוסר תשלומים יחסית גבוה ובעיות גבייה שנעו בין אפס אחוז ועד 2%-3% בממוצע במשרדים מעטים. כיום פוגשים אנו בעיות גבייה ברמה ממוצעת של עד 6.9% מהכנסות המשרד כשהממוצע הינו 4.4%. תמונה חמורה יותר אנו רואים בישראל עם ממוצע כלל סקטוריאלי של 6.7% אם כי ישנם משרדים החווים בעיות גבייה של עד 9% ויותר.



י. הגנת המקצוע

אחת מהתופעות המשפיעות על הסקטור הינה השגת תחום המקצוע על ידי אחרים. בישראל מינוח "אחרים" אנו כוללים את הגורמים הבאים: (1) הטכנולוגיה ורשת האינטרנט כמו גם עולם הרשתות החברתיות, הפך את הידע המשפטי והמוצרים המשפטיים לזמינים, שיתופיים וזולים. (2) עורכי הדין מאוימים בשוטף מפרופסיות אחרות שמציבות דריסת רגל במחוזות משפטיים כגון יועצי מס, רואי חשבון, שמאיים וכיוב. (3) ארגונים עסקיים ו/או מתווכים למיניהם אשר מתיימרים לייצג זכויות משפטיות בתחומי הנשייה והחוב, בתחומי הנזיקין, בתחומי המקרקעין וכד'. ראה בעניין זה הצלחתה האחרונה של לשכת עורכי הדין בפסק הדין בעניין "פורן". (4) "המאכרים" השונים המסדירים זכויות משפטיות שונות שברגיל הינן נשוא להתדיינות משפטית ו/או וליווי של עורך דין. (5) ואם לא די בכך, לאחרונה שומעים אנו יותר ויותר על אזרחים כמו גם חברות, המפקידים את בירור סכסוכיהם בידי מייצגים ובוררים משורות העולם התחתון.

כאמור בפתיח, סקטור עורכי הדין מגלגל בשנה כ- 12.3 מיליארד ₪ שכר טרחה, להערכתנו ניתן לייחס סכום פוטנציאלי של בין 2.5-2 מיליארד שקל למשיגי המקצוע השונים.

העתיד כבר כאן. ואתה?

עו"ד ארז אהרוני

שותף מנהל במשרד זיסמן, אהרוני, גייר ושות' (ZAG)

כיצד יראו פניו של מקצוע עריכת הדין בעוד 25 שנה? דבר אחד בטוח: הם לא יהיו דומים לאלה שאנו מכירים. בהשאלה מתורתו של דרווין, ניתן להעריך שמי שלא יסתגל לסביבה המשתנה עלול למצוא את עצמו מחוץ למשחק. עורך דין, הסבר פניך לעתיד!

לאן מועדות פניו של מקצוע עריכת הדין?

מה יהיו פניה של הפרקטיקה המשפטית המשתנה כבר היום בקצב המהיר ביותר בתולדותיה?

הח"מ הרשה לעצמו במאמר זה להעלות תהיות באשר לתשובות לשאלות לא פשוטות אלו.

הגלובליזציה, הפיכת העולם לכפר עסקים אחד קטן, מעבר מרכז הכובד הכלכלי מהמערב מזרחה, תמורות טכנולוגיות והתפתחות הרגולציה, הינם רק חלק מהכוחות המייצרים שינויים מהירים בפרקטיקה המשפטית בישראל וברחבי העולם בקצבים מהירים בהרבה מכפי הנראה.

בכדי להבין את החשיבות במתן תשובה לשאלת הכיוון, מעניין לבחון את העבר הלא רחוק ולשאל את השאלה ההכרחית והמתבקשת: האם פני מקצוע עריכת הדין לפני 25 שנה דומים לפני המקצוע כיום?

דומה שהתשובה ברורה, גם אם אתם נמנים על אלו שמאמינים שאי אפשר ללמוד דבר מן ההיסטוריה. לפני רבע מאה עורך הדין הממוצע לא שלח מיילים, לא ידע מהם דיני אינטרנט, חיפש פסק דין תקדימי באופן ידני, לא עשה עסקאות חוצות גבולות בין ארצות ויבשות, סגר את המשרד בימי שלישי אחרי הצהריים, ולא נאלץ להתחרות בעשרות אלפי עורכי דין. אלו הן כמובן דוגמאות מועטות לשינויים המפליגים שחלו במקצוע. לפיכך, כשקצב השינויים היום מהיר ועוצמתי יותר, ברור כי במהלך 25 השנה הבאות עלינו לטובה ישנה המקצוע את פניו לחלוטין.

מעניין מה היה אומר סר צ'רלס דרווין לו היה מכבד אותנו בביקור בימינו או ומנסה ליישם את טענותיו הבסיסיות לגבי האבולוציה על מגזר עריכת דין. לאבולוציה, על פי דרווין, אין תוכנית או מטרה. ההבדלים הראשוניים בין האורגניזמים, עורכי הדין במקרה שלנו, הם מקריים, ואותם היצורים שבמקרה הם מותאמים יותר לסביבה שלהם, ישרדו ויביאו צאצאים לעולם. דורות רבים של ברירה, הפועלת על הבדלים מקריים, יכולים להוביל להתפתחות לכיוון מסוים, ואפילו לתת לצופה תחושה של תכנון ושל ייעוד, על אף שבפועל אין זה כך.

9

אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור

אין לראות באמור במסמך זה כייעוץ ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי

משנתו של דרווין נותרה אקטואלית גם למעלה מ-120 שנים לאחר מותו מפני שהיא מחייבת כל אחד מאיתנו לשאול כל הזמן "מי אני?", "מהיכן הגעתי?" ו"לאן פניי מועדות?" לא רק במישור האישי אלא גם במישור המקצועי. דרווין גרס שלא החזק הוא השורד, אלא המתאים עצמו לסביבה הוא השורד. יחד עם זאת, הוא ציין כי לעתים הסביבה משתנה במהירות גדולה מכדי יכולתם של היצורים להשתנות, ובמקרה שכזה, אותם יצורים ייכחדו. מאמר זה לא מתיימר לנבא חלילה את היכחדותו של מקצוע עריכת הדין, אבל הוא בהחלט מתכוון להצביע על כך שמי שלא יסתגל לסביבה המשתנה עלול למצוא עצמו מחוץ למשחק וכן על הנקודות המרכזיות בהם יתחוללו לעניות דעתו של הח"מ שינויים משמעותיים.

יותר מכך, באפיון טכנולוגי, מדרגות הקפיצה ביחידת זמן נתונה הולכות וגדלות בכל שנה, ועימן החובה להסתגל במהירות לשינויים מהותיים בדרך החיים ובדרכי ניהול עסקים ברחבי העולם. באותה נקודה יש גם צורך להתמודד אם השאלה שאינה לגמרי בלתי אפשרית- מה יקרה אם בעוד 50 שנים יחולו דינים זהים על כל עורכי הדין בעולם ולמעשה החלוקה למדינות ויבשות תהיה בגדר חלוקה למחוזות שיפוט בלבד?

במבט שטוח יותר, אם נשתמש במטבע הלשון שטבע העיתונאי תומאס פרידמן, תהליכים עצומים משנים את הפרקטיקה המשפטית ללא היכר כבר היום. כך לדוגמה בידי עורך דין אמריקאי מאיידהו קיימת כבר כעת היכולת לקבל לידיו בערב יום ב' מסמכים משפטיים, ולהחזירם ללקוח בבוקר המחרת לאחר שנבדקו ונערכו על ידי עורך דין הודי המתגורר בבנגלור - הודו. בחינה מדוקדקת יותר תגלה כי אותו עורך דין הודי, למד באוניברסיטה אנגלית או אמריקאית מן השורה הראשונה, ייתכן בהחלט כי סיים את חוק לימודיו בהצטיינות, והוא מפעיל שירותי מיקור חוץ המתאפשרים בין היתר בשל היותו ממוקם גיאוגרפית בארץ אחרת עם הפרש זמנים ניכר. כמו כן סביר שיתברר כי שירותיו עולים כשישית מתג המחיר של עמיתו במערב. מיקור החוץ (Outsourcing) של השירותים המשפטיים ביחד עם המשך התפתחותה המסחרר של מהפיכת המידע, מוכיח כי בעולם העתידי עורך דין שהפרקטיקה שלו תישען בעיקר על מידע משפטי ומקצועי, רב ומתקדם ככל שיהיה, לא יחזיק בבידול מספק אל מול כוחות השוק והוא חשוף לסכנה שיקרוס.

עורך הדין העתידי יהיה מחויב לבצע מהפך בדרך החשיבה, להסתגל במהירות לשינויים, ויותר מכך לשכלל את ניסיונו וכישוריו המסחריים בכדי להפוך ל'עושה שוק', גורם יעיל וחיוני בכינון של עסקאות הנשען על מידעים שהפך לידע – אותו כוח חיוני ודינאמי.

אם נבקש לשרטט את הסביבה העסקית והמשפטית במרחק דור, ניתן לומר די בבטחה כי עורך הדין העתידי יהיה חייב לסגל לעצמו, בין היתר, את התכונות והכישורים הבאים:

ערכיות - אחד מהשינויים המבורכים הבולטים שנגרמו כתוצאה מהמשבר הכלכלי העולמי של שנת 2008-2009 הוא הבחינה המחודשת של ערכים ואינטגריטי מקצועי ואישי של ספקי שירות ובתוכם עורכי דין. מעט לפני שמיהרנו להחליפם בכלים מתקדמים יותר, החשדנות והחשש שהופגנו כלפי בעלי מקצועות חופשיים בסקטורים הפיננסיים, גרמו לכך שערכים ישנים וטובים צפו ועלו על פני השטח כפילטרים של ברירה טבעית אבולוציונית.

יצירתיות - היכולות הטכנולוגיות פותרות כמעט את כל הבעיות שניתן לאוספן תחת הכותרת- טכנאות משפטית. כיום כל סטודנט בשנה ראשונה יודע לאתר את דוגמאות החוזים המיטביים. חלק נכבד מהלקוחות יכול למצוא תשובות לשאלות משפטיות מורכבות הרבה לפני הגעתו לפגישה עם עורך דינו. הלקוחות יצפו למצוא עורכי דין בעלי ערך מוסף של חשיבה יצירתית.

שירותיות - לא ברור אם ערכי השקיפות והשיתופיות הנמצאים בליבת הקהילה האנושית השלישית בגודלה בעולם כיום הלא היא Facebook ישמרו על ערכם במרחק של דור. מה שנראה כוודאי למדיי הוא כי שירות משפטי מקצועי, אישי ומקיף, אשר ידע לספק מענה לצרכיו האמוציונאליים של הלקוח יזכה לניקוד אבולוציוני גבוה. בכדי לבחון כיצד יראה שירות אישי ומתקדם שכזה בסביבת עבודה עתירת טכנולוגיה המצמצמת בכל עת את הזמן והמרחב נצטרך כנראה להמתין דור נוסף.

רב תחומיות - עורך הדין העתידי יהיה חייב להפגין ידע וניסיון בתחומים רבים ומגוונים. נראה כי יחול פעם נוסף שינוי בדוקטרינת המיקוד וההתמחות המקצועית וכי עורך הדין העתידי יהיה חייב להפגין בקיאות וידע בעולמות תוכן רחבים שכוללים- כלכלה, פוליטיקה, מדע ותרבות.

בינלאומיות - או שאולי ניתן לומר 'אין-לאומיות'? בעתיד לא צפויה כל חשיבות לזמן ולמקום הימצאו הפיזי של המשרד בעולם המשפטי או בכל עולם אחר של מקצועות חופשיים. עורך הדין יידרש לתת מענה לכל סוגיה עסקית ומסחרית בכל צומת עסקי מרכזי בעולם, כאשר הזמן, המיקום הגיאוגרפי, התרבות העסקית והדין המקומי הם עוד פרמטרים שגרתיים בעסקה.

דיגיטליות - בתרבות בה ספריות יהיו מוצגים ארכיאולוגיים מעולם אחר, מדיות חדשות ואביזרים טכנולוגיים מתקדמים יהיו חלק אינטגרלי משגרת עבודתו של עורך הדין העתידי. לפני המצאת דפוס גוטנברג, היו בכל אירופה 30 אלף ספרים שהועתקו בידי נזירים. בדור שלאחר גוטנברג כבר היו יותר מתשעה מיליון ספרים באירופה, ומספר יודעי קרוא וכתוב גדל והלך במהירות. היום מהווה האינטרנט את הספרייה הגדולה בעולם והיא אינה תופסת נפח במשרד. האפשרויות העומדות בפני עורך הדין העתידי תלכנה ותגדל, והיכולות להגדלת כמות המידע, נשיאתו ממקום למקום, שליפתו ביתר קלות והפיכתו לנגיש תהינה נרחבות יותר מחד וטריוויאליות מאידך.

אתיקה- ניקיון כפיים, הגינות, יושרה ובעיקר מוסר פנימי ונאמנות לעקרונות יהוו את צירי הבסיס של עורך הדין העתידי. מקום בו קיימים עשרות אלפים כמוך, צלילית הרוב מבליטה את בהירותו של היחיד. בעולם עתידי בו הצדדים רחוקים זה מזה והקשר האישי מתרחק, אך באותה העת ממשיך עורך הדין לטפל בנושאי הרגישים ביותר של הלקוח ומבצע עבורו עסקאות וחוזים שישפיעו על מהלך חייו וזכויותיו, חשיבות מניעתם של מקרי התחזות ומרמה תגדל לאין שיעור. עורך הדין העתידי יאלץ לעמוד בתנאי סף גבוהים יותר מהיום, ואחריותו האישית תעמוד מידי יום במבחן "המידות הטובות".

לאחר קריאת מאמר זה, לפני שיעלה החשש שהנכם בדרככם להידחק לשוליים, לפני שאתם חרדים ממעבר לרשימת המקצועות שאבד עליהם הכלח, יש לחשוב מה צריך לעשות.

מחקרים של עתידינים מראים כי כל חמישים שנה נעלמים כמחצית מסוגי המקצועות שהיו ידועים קודם לכן. לפיכך, יש לפתח מיומנות של הסתכלות על המציאות וניבוי לאן פני המקצוע מועדות.

דוגמא יישומית אחת של התכונות למצב זה היא רילוקיישן ושהיית עורכי דין בתחילת דרכם בסניפים שונים של הפירמה ברחבי העולם אשר יוצרת שני יתרונות מרכזיים: חשיפה לדילמות עסקיות רב לאומיות בזמן אמת ולמידת אתוס ותרבויות עסקיות שונות. אלה מציידים את עורכי הדין העתידיים ב'ארגז כלים' מגוון יותר, ומסייעים לעורכי הדין העתידיים להתמודד עם מצבי אי ודאות בהם מעורב פקטור בינלאומי במיומנות רבה יותר.

העברת הידע ומתן הכלים מתבססים רובם ככולם על סקרנות, חשיבה חווייתית ורצון להתנסות. היתרון הוא, שאבולוציונית, עורכי הדין העתידיים יהיו סקרנים יותר, אינטליגנטיים יותר ובעלי יכולות מתאימות יותר להתמודדות עם הגירויים והאתגרים שיוצבו בפניהם במהירות ובאינטנסיביות שלא תהא להם זרה.

מצד שני, אפשר ונכון לשנות את הליכי ההכשרה והאימון כבר היום ולשלב במסגרתם אימון בהובלה והסתגלות לשינויים. משרדים גדולים יכולים כבר היום לקיים מפגשי "שולחן עגול" במסגרתם ינתחו דילמות מתחום האתיקה העסקית ודילמות רב לאומיות שמטרתן לפתח ולקדם את מודל השירות ודפוסי הניתוח והחשיבה המקובלים על הלקוח והתיק. חשוב לזכור שהדור הבא של עורכי הדין לא יצוץ לנגד עינינו פתאום. למעשה ההכשרה העתידית של מובילי הדור הבא בעולם הבא מתרחשת כאן ועכשיו.

אין להסתפק בתובנה שהעתיד הוא לא מה שהיה פעם. אם אנחנו חפצים להיות עורכי דין רלבנטיים גם ברבע המאה הבאה, עלינו ליישם את אמרתו של פיטר דרוקר, אבי תורת הניהול המודרנית- "אם אתם רוצים לחזות את העתיד- המציאו אותו".

פורסם ב "עורך הדין" אפריל 2010