

טכנולוגיה ומחשוב בסביבת עבודה משפטית – ספטמבר 2010

בתחילת שנות ה'90 משרדי עורכי דין ומחלקות משפטיות שהטמיעו מערכות ניהול נחשבו למתקדמים טכנולוגית. כעשור קודם לא בכל משרד היה פקס ואם היה, ניירותיו הכימיים היו דוהים תוך מספר שנים. במקום הודעת אי מייל העוברת היום בשבריר שנייה בעבר היינו ממתניים שבוע לבוא הדוור. ואם נרחיק עוד לאחור, דור שלם של כתבניות היה יוצא מהמשרד עם אצבעות שחורות מדיו של מכונת הכתיבה והיינו מגייסים כל פרוטקציה כדי שיותקן במשרד קו טלפון.

היום אין כמעט משרד עורכי דין שאינו מנוהל באמצעות מערכות ניהול משרד ומוקף באמצעי טכנולוגיה, תקשורת ותוכנות ההופכים אותו לנגיש יותר מעודכן יותר, יעיל יותר וכיוב'. כיום ניתן לדחוס ידע של משרד בו עשרות עורכי דין וארכיבים מפוצצים לכונן שאינו עולה על גודלה של קופסת סיגריות, כמו גם ניתן לסכם עסקה ולחתום על חוזה תוך מספר שעות, בין שני עורכי דין היושבים בשני קצוות העולם באמצעות שיחות ועידה ותוכנות שיתוף במסמכים.

המשאב הטכנולוגי בסביבת עבודה משפטית הינו המשאב השני בחשיבותו לאחר כוח האדם. ההתפתחות הניהולית של המשרדים והמחלקות המשפטיות, תרמה להבנה כי טכנולוגיה מהווה כלי חשוב בניהול וזאת לצד השתכללות הפירמות והגישות הניהוליות המוטמעות בהן, כמו-מדידה כלכלית ושיפור ביצועים, ניהול ידע ניהול לקוחות, ניהול סיכונים, שיווק וכדומה.

כמה להשקיע בטכנולוגיה?

במשרדי עו"ד בעולם מושקעים במחשוב וטכנולוגיה משאבים רבים, סטטיסטיקה עדכנית מלמדת כי במשרדי עו"ד בארה"ב מושקעים עד 5% מההכנסות במחשוב וטכנולוגיה. אם נזכור שרף ההכנסות במשרדי עו"ד גדולים בארה"ב עשוי אף לחצות את הסכום של מיליארד דולר בשנה, ההשקעה בטכנולוגיה עשויה להגיע לכדי עשרות מיליוני דולרים בשנה! בארץ ההשקעה במערכות טכנולוגיות ומחשוב נעה בין 0.45% ועד 2.25% מתקציב ההכנסות של משרד עורכי דין, ובכלל זה השקעה בתשתית בחומרה, תוכנה, מערכות ידע וניהול תיקים, מערכות דואר ותקשורת, תמיכה, אינטרנט וכיוב'. את מידת ההשקעה בטכנולוגיה במחלקה משפטית קשה לבדוד והשוונת הינה גדולה. יחד עם זאת יותר ויותר מחלקות משפטיות ויועצים משפטיים מצטיידים בכלי מחשוב ותוכנה ייחודיים למחלקה משפטית כגון בתחום ניהול המסמכים והידע.

גם בנושא מחשוב וטכנולוגיה, אל לנו לחטוא במחשבה כי אנו משרד או ארגון קטן ולכן די לנו בפתרונות בסיסים לצרכים שלנו. נכון בעינינו שגם גוף קטן לא יחסוך וישקיע די צורכו בתחום המחשוב והטכנולוגיה. יתרה מזאת, לעיתים במשרדים קטנים בהם המשאב האנושי מוגבל ולעיתים אף יקר יותר – בשל העובדה שהיחס בין שותפים לעורכי דין צעירים ומתמחים גורם לכך שעלות "הייצור" יכולה להיות יקרה בהרבה - יעשו נכון לו ישקיעו במערכות ניהול מתקדמות כדי להקטין את העלויות ויפנו זמן רב יותר לעבודה משפטית יצרנית על חשבון עבודה ניהולית אדמיניסטרטיבית. השקעה כאמור תחזיר עצמה במונחי זמן, כסף, מוניטין וניהול סיכונים כמפורט בהמשך מאמר זה. עניין זה נכון באותה מידה לניהול התשומות במחלקה המשפטית.

מי עוסק בנושא המחשוב בסביבת עבודה משפטית?

רוב משרדי עורכי הדין מסתייעים בתחום הטכנולוגיה והמחשוב בגופים חיצוניים. נושא ההתקשרות גופים אלו ראוי שיתבצע, בין השאר, תוך מתן דגש לנושאים הבאים:

1. עולם המחשוב והטכנולוגיה הינו רחב ומגוון ובו סוגיות רבות להן השלכות שונות. לפיכך, חשוב להבין ולדעת באיזה נושאים ספק המחשוב שלנו מבין ומיומן? ובאיזה נושאים ראוי כי נתייעץ או אף נעזר בספק אחר? אל לנו להניח כמובן מאליו, כי הספק התומך בנו בשוטף בנושא חומרה ותוכנה מבין באבטחת מידע, בתקשורת או באחסון, או כל שכן במערכות משרדיות כגון ניהול תיקים או ניהול ידע.

2. הניסיון מלמד כי הסתייעות של משרדים בחברות אשר מספקות שירותים לגופים גדולים בהם מאות משתמשים אינו מצליח. הסיבה היא שחברות גדולות אלו אינו רואות לפנייהן מודל כלכלי המאפשר להן לתת שירות ראוי למשרד ובו זמנית להצדיק את עלויות כוח האדם והתקורות שלהן. לפיכך למדים אנו כי רצוי שספקי המחשוב והטכנולוגיה יהיו חברות בינוניות ואמינות שמיומנות במתן שירות לארגונים בהם לא יותר מעשרות משתמשים.

3. רצוי וראוי שהספק הנבחר יהיה בעל ניסיון קודם במשרדי עורכי הדין. למרות שלכאורה עולם המחשבים הינו גינרי ותמיכה במשתמשי בנק לדוגמא עשויה להיות דומה לתמיכה במשתמשים במשרד עו"ד, עדיין ניסיון והכרות עם סביבת עבודה של משרדי עו"ד וצורכיהם המיוחדים יהווה יתרון גדול לספק.

4. משאותר ספק פוטנציאלי אל לנו לפסוח על תהליך מקיף של ראיונות, קבלת המלצות מגורמים שונים בכתב ובעל פה. לא יזיק אף לצרף לתהליך יועץ מחשוב בלתי תלוי אשר יוכל להציג לספק שאלות אשר אינן בידיעתנו.

5. במקרים רבים הגוף המייעץ למשרד ותומך במערכתיו הינו גם ספק חומרה ותוכנה או נציג של ספקים כאלו. חשוב להבחין היטב בין מעמדו של הספק כמייעץ ותומך בנושאי מחשוב לבין מעמדו כספק תוכנה וחומרה. עירוב תחומים אלו יוצר מצב מובנה של ניגוד אינטרסים. לפיכך, בראיה רב שנתית ואסטרטגית או לשם צורך אד הוק, יש להסתייע ביועץ מחשוב בלתי תלוי שיבחן את צורכי המחשוב והטכנולוגיה של המשרד תחת אילוצי תקציב.

6. משנבחר ספק יש לתת דגש מיוחד לחתימה על הסכם מסודר בו יובהרו היטב חובותיו של הספק, בנושאי חבות, מטרות, מקצועיות, זמינות, אחריות וכד'. אנו משתאים לעיתים לראות, עד כמה משרדים מקצועיים ומקפידים על כל פרט עת הם מייעצים בחוזה מחשוב עבור לקוחותיהם ולהם אפילו אין הסכם בנושא זה.

7. ואחרון, כלל ידוע ומוכר שרלבנטי אחת וכמה לעולם המחשבים: אם נחסוך ונכופף את הספק בשאלת המחיר, ברוב המקרים נראה את התוצאה בשירות. אין זה אומר כי איננו צריכים לנהל מו"מ ולשאוף למחיר תחרותי וטוב אך עלינו לדעת כי כפי שאנו כספקים רוצים לראות לפנינו מודל רווחי, כך ועוד יותר מכך, חושב ספק המחשוב אשר ברוב המקרים שולי הרווח שלו נמוכים משלנו.

יש לזכור היטב: היסכון במשאבי מחשוב שיוביל לתקלה עשוי לעלות יקר מאוד במונחי: זמן, כסף מוניטין, שביעות רצון עובדים ולקוחות וסיכונים המובילים לעיתים לסוגיות כבדות של אחריות מקצועית.

באשר למחלקות המשפטיות הנשענות על תמיכת המחשוב של הארגון, יש לוודא כי גורמי המחשוב בארגון יהיו, ככל הניתן, בקיאים ומעודכנים בעולם המחשוב והטכנולוגיה הייעודי למחלקות משפטיות. נכון הדבר בעיקר ביחס ל"תוכנות מדף" ייעודיות למחלקות משפטיות (כגון לניהול מסמכים וידע) אשר כמו בעולם מתממשקות לתוכנות בארגון לרבות לתוכנות ERP.

אלו מערכות מחשוב קיימות לנו בסביבת העבודה?

לנו כעו"ד אין צורכי מחשוב מורכבים ומסובכים מסקטורים אחרים ואולי אף ההיפך, יחד עם זאת התלות שלנו במשאבי המחשוב והטכנולוגיה בהקשרים של ניהול ידע ומסמכים, ניהול לקוחות, ניהול מועדים, מקצועיות, ניהול סיכונים ואחריות מקצועית הופכים את משאב המחשוב שלנו לקריטי ולפיכך עלינו לבחון האם יש בידינו את כל מערכות המחשוב להן אנו זקוקים ונמנה את העיקריים שבהם:

1. **חומרה** – נהיה אנו ארגון או משרד קטן לו שני לבטופים או משרד גדול לו מספר שרתים ועשרות מחשבי קצה. רצוי שלא נחסוך ונסתכן בפריטי חומרה מיושנים מזה או מאוד מסובכים מזה. המחשבים שלנו צריכים להיות מתקדמים ואמינים שכן כל שקל שיושקע בתחום זה יחזיר עצמו במונחים של מהירות ואמינות. בחומרה יש לטפל, לתחזק ולעדכן.
2. **שרתים ויחידות קצה** – בהעדרו של שרת, אם ביחס לקבצי העבודה או לדואר האלקטרוני, המשמעות הינה ניהול מבוזר של העבודה, בעיית שיתוף במידע וסיכונים בניהול ידע ושימורו. כיום את מקומם של השרתים המסורתיים ניתן להחליף בשרתים רחוקים ומאובטחים המקושרים בקווי תקשורת רחבים ואמינים, פתרון למשרדים אשר מסיבות אלו ואחרות אינם יכולים להשקיע בשרתים.
3. **מערכות הפעלה למינהן ברמת שרתים ותחנות עבודה** – גם בעניין זה חיסכון וחוסר אחידות עשויים להיות בעוכרנו וליצור לנו בעיות תקשורת וגרסאות. לכן יש לוודא כי אנו "מדברים" טכנולוגית עם העולם עם גרסאות מתקדמות אך יחד עם זאת לא המתקדמות ביותר שטרם נוסו או כלל אינן נוהגות בסקטור עורכי הדין.
4. **תוכנות גנריות למשתמשים: OFFICE, OUTLOOK** ודומיהן – גם כאן כי ברור לכולנו כי משרד על פי צרכיו אינו יכול להתקיים ללא תוכנות אלו והאמור לגבי מערכות הפעלה חל שבעתיים כאן.
5. **תוכנות לניהול לקוחות, תיקים, ושעות עבודה** – אנו עדיין מזהים משרדים קטנים אשר לא הטמיעו מערכת לנושא ניהול לקוחות, תיקים, שעות עבודה וכיו"ב. למשרדים אלו מוצע לשאול עצמם אלו כלים יתנו בידם מענה ראוי לצורכי המשרד, חיוב והקשר עם הלקוחות, שאלות תמחור וכמובן ניהול סיכונים.
6. **תוכנות לניהול ידע ומסמכים** – יש ליתן דגש רב למערכות הללו ולהבין את ההבדלים בין מערכות ניהול ידע מתקדמות הנותנות מענה לכל ניהול המסמכים כולל האימיילים במשרד לבין מערכות בסיסיות הקיימות לעיתים בתוך תוכנות ניהול התיקים. המערכות הייעודיות נותנות מענה מקצועי ומתקדם לנושא ניהול הידע וארכיון אלקטרוני כפי שנושא זה מטופל בחו"ל וביותר ויותר מחלקות משפטיות ומשרדים בארץ - גם קטנים וגם גדולים.
7. **תוכנות לניהול "בילינג" וניהול חשבונאי** – הללו בדרך כלל קימות, באופן חלקי או מלא, כחלק ממערכות ניהול התיקים. אחת התופעות היותר שכיחות שאנו מגלים במשרדים הינה: שהללו אינם משתמשים בכל יכולות המערכת שלהם ובכלל זה נושא הוצאת חשבונות עסקה ללקוחות באמצעות המערכות שבידם.
8. **תוכנות לביצועים פיננסיים** – גם הללו טרם הוטמעו בארץ מסיבות של מחיר והעדר מודעות. תוכנות לשיפור ביצועים מסייעות רבות בידי המשרד בהגדלת הכנסותיו, שולי הרווח שלו, מנגנוני תגמול לשכירים ושותפים וכד'. בהעדרן של תוכנות אלו ניתן ורצוי לנהל את כל נושא הביצועים הפיננסיים לפחות על קבצי אקסל במתודולוגיות שענייןן ביצועים פיננסיים, ניהול התמחיר וכיו"ב.

9. תוכנות חישוביות שונות אחרות – לצורכי חישובים שונים כגון מס שבח וכאן נבחין בין תוכנות להן נרכש רישיון לבין תוכנות הזמינות ברשת האינטרנט על המורכבות ובעיות אבטחת המידע הכרוכות בכך.
10. תוכנות לניהול לקוחות (CRM) – גישת ניהול לקוחות מקצועית והמערכות התומכות בה טרם הוטמעו בארץ. פה ושם אנו רואים ניצנים לגישה זו ומערכות Tailor made התומכות בכך. ביחס למינוח CRM נציין בקצרה כי המערכות התומכות בנושא זה מסיעות למשרד בפילוחים, סגמנטציה, ניהול השיווק והקשר עם לקוחות באופן מתמחה.
11. תוכנות לניהול מועדים – בפרט במשרדים ו/או גופים אשר נושא ניהול המועדים הינו קריטי עבורם כמו משרדי עורכי פטנטים או מנהלי קניין רוחני, המנהלים אלפי ויותר מועדים שונים בכל רחבי העולם או משרדים להם מועדי בתי משפט רבים.
12. תוכנות לניהול ארכיב/ספרייה – מרמה פשוטה של תיעוד מיקום התיקים ועד רמה של בירקוד התיקים. בעניין זה נציין כי ברבים מן המשרדים בחו"ל, נושא זה כבר נשלט באמצעות עיניים אלקטרונית הקיימות במשרד ותוכנה המתעדת את מיקום התיקים/ספריים.
13. תוכנות לניהול כוח אדם, שכר וגיוס כוח אדם – במשרדים הגדולים נמצאות במשרד עצמו ובאחרים בדרך כלל אצל רואה החשבון. בארגונים באגף משאבי אנוש.
14. מאגרי מידע אלקטרוניים – בתחומי פסיקה, חקיקה, רשם החברות, רשם המקרקעין וכיוב'.
15. תוכנות גישה שונות לרשויות - בתי משפט, ההוצל"פ, רשם המקרקעין וכד'.
16. תוכנות לניהול הקשר עם הלקוח – כגון בתחום הגבייה או מערכות אקסטרנט המאפשרות למשרד גישה למערכות הלקוח.
17. תוכנות ספציפיות על פי צורכי המשרד המשתנים.

עו"ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה ובייעוץ ובשיפור ביצועים של משרדי עורכי דין. למאמרים ושירותים נוספים בנושאי: ניהול, פיננסים, ארגון, שיווק וכוח אדם של סביבות עבודה משפטיות, אנא פנה לאתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com