



## **10 מגמות ושינויים מרתקים במשרדי עורכי דין בעולם ובישראל**

לקראת כנס לשכת עורכי הדין בחודש מאי ולבקשת העיתון גלובס, פרסמנו בעיתון סקירה מעניינית בדבר 10 מגמות ושינויים מרתקים המלווים את סקטור עורכי הדין כרגיל תוך השוואה לנעשה בעולם. **אין בתקציר זה כדי להחליף את הסקירה השנתית שלנו שתפורסם בהמשך השנה. [לסקירה הקודמת הקלק כאן](#)**

### **1. המבנה התאגידי והבעלות במשרדי עורכי דין**

לישראל טרם הגיעה הבשורה ואולי שזה עניין של זמן, אך בחלק ממדינות העולם כבר אין מגבלה, כי הבעלות במשרד עורכי הדין תהיה רק של עורכי דין כפי שמחייב חוק לשכת עורכי הדין שלנו וחוקים דומים לו בעולם.

כיום כך במדינות שונות, יכולים בעלי משרד עורכי דין למכור עד 49% מהבעלות במשרד למשקיעים שאינם עורכי דין כלל ואף אינם נמצאים במשרד. באוסטרליה אף ניתן להנפיק משרדי עורכי דין לציבור הרחב ולרכוש את מניותיו בשוק ההון. הליך הגלובליזציה ומיזוגי ענק בינלאומיים היוצרים משרדים בהם גם 150 סניפים בעולם מאיצים בשורה זו שכן עם הנך סניף של משרד בינלאומי שהינו בבעלות פרטית חלקית או בבעלות ציבורית, אתה צריך "לישר קו".

בצד הקדמה ישנן סוגיות לא פשוטות המלוות מגמה זו כגון שאלות של אתיקה וחיסיון המידע שתיאורטית כעת נחשף בפני מי שאינם עורכי דין כמו גם שאלות של אחריות מקצועית. בישראל כאמור עדיין אין אנו רואים משקיעים פרטיים או בוודאי משקיעים מהציבור במשרדי עורכי דין, אך גדילתם של המשרדים להיקפים של עשרות רבות ואף מעל מאה שותפים (כיום מספר משרדים בישראל – ראה בסקירה השנתית שלנו), מנחילה את אט במשרדים מודלים ארגוניים כמו גם שכבות ושיטות ניהול כמקובל במשרדי עורכי דין גדולים בעולם כמו גם בחברות מסחריות.

### **2. מיקור חוץ והפרטה**

מגמה זו שכבר נוכחת לא מעט שנים מואצת עם הפיכתו של המקצוע יותר תחרותי וכבר מוצאת ביטויה גם בישראל בלא מעט ערוצים ומקומות. כך עבודה רבה שבעבר נעשתה על ידי מתמחים, עורכי דין, עורכי פטנטים ופראליגל, מבוצעת במיקור חוץ על ידי גורמי ייצור זולים (כגון במרכז אמריקה, הודו, רומניה וכיוב').

מטבע הדברים העברת עבודה כאמור נעשית למדינות בהן קיימת שליטה בשפה האנגלית וברוב המקרים לגורמים המסייעים אין השקה כלל ללקוחות. בעוד בעבר עבודה זו יוחדה לעבודה טכנית בעיקר, כיום גם כותבים פטנטים, עורכים מחקר משפטי או אף כותבים סיכומים... במיקור חוץ.

1

**אין לעשות שימוש להפיץ או לשכפל או לצלם מסמך זה או חלקו ללא אישור  
אין להסתמך או לראות באמור במסמך זה כייעוץ או חוות דעת מקצועית**



כך גם עבודה משפטית מופרטת לעורכי דין בודדים שאינם חלק מצוות המשרד, היושבים בשירותי משרד או בחללי עבודה משותפים (ראה סעיף 3 בהמשך) ומסייעים למשרדים גדולים או ליועצים משפטיים בעבודה "על פי דרישה". מודל זה מייצר גמישות רבה בהעסקה של עורכי דין שכירים והימנעות מעיסוק שוטף בתנאי עבודתם כמו גם קידום בארגון. חלקם של עורכי הדין הללו צובר ניסיון ומיומנות שהופך אותם למאוד מקצועיים ומנוסים ומנגד המשרד אינו חושש להעביר להם עבודה (מחשש שיבקשו להעביר אליהם את הלקוח שבמרבית המקרים אינו מכיר אותם).

מיקור חוץ קיים גם בייעוץ המשפטי הפנימי ולא רק למשרדי עורכי דין אלא לגופים או עורכי דין הנותנים ייעוץ משפטי ספציפי ומתמחה על פי דרישה. גם כאן כמובן מודגמות שאלות של אתיקה ואחריות מקצועית בהיותם של עורכי הדין גם חיצוניים לארגון וגם העובדה כי בשל מיומנותם הם נותנים שירותים דומים לגופים מתחרים.

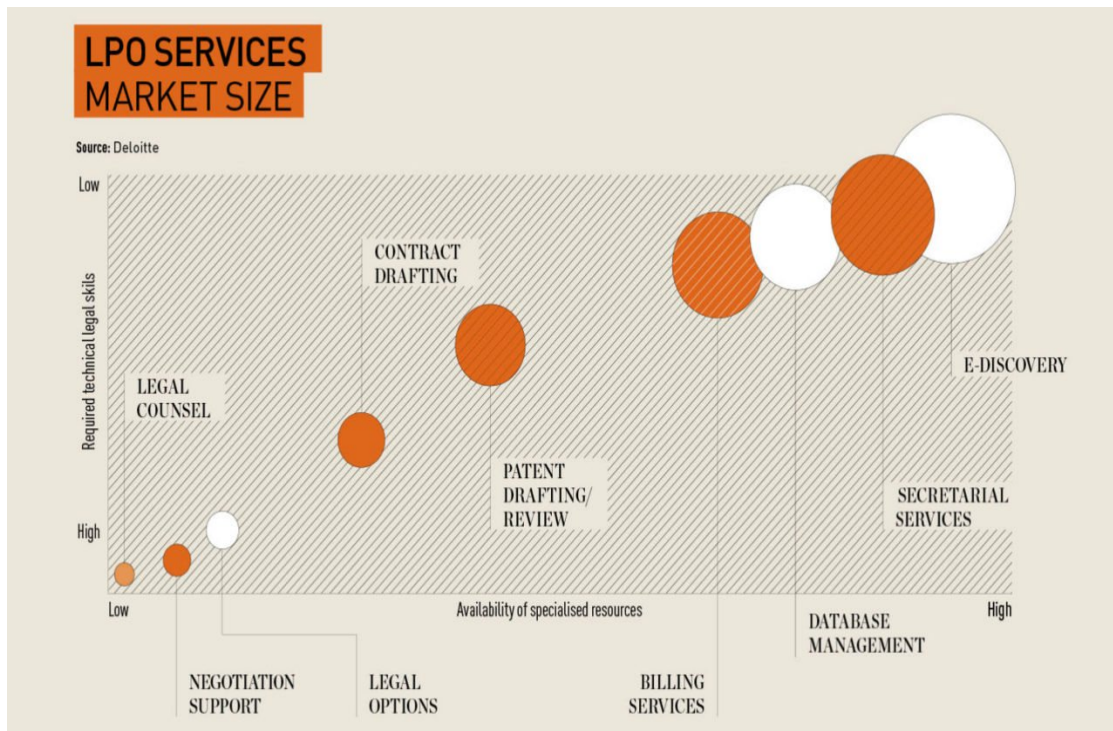
### 3. לייגל טק

AI (Artificial Inelegance) הינם "הבאזורד" החם כיום בעולם עורכי הדין. כמוצג בשקף מטה, טכנולוגיה ומחשבים תופסים יותר ויותר את מקומו של עורך הדין וסביבת עבודתו וקוראים תגר על כל מה שהיה מובן מאיליו עד היום. כך צורכים כיום משקי בית רבים ואף תאגידים, מוצרים משפטיים פשוטים באמצעות רשת האינטרנט ואף מקבלים ייעוץ משפטי, על פי דרישה, מ"רובוטים" שהוכשרו לכך. משרדים בעולם, שהפנימו שהעולם משתנה, אף משתפים פעולה ונוטלים חלק בתעשייה זו.





כיום מיקור חוץ רב (ראה סעיף 2 לעיל) מבוצע באמצעות טכנולוגיה וזו שינתה גם את מודל העבודה המשפטית בתוך המשרד ומחוץ לו כמו גם את עולם התמחיר של שכר הטרחה. לדוגמה אם בעבר בבדיקת נאותות של חברה כדי לסרוק 50,000 מסמכים היה נדרש צבא מתמחים או עורכי דין וכ- 1500 שעות בעלות ממוצעת של מאות רבות של אלפי שקלים, כיום ניתן לסנן טכנולוגית, באמצעות תוכנות מיוחדות, 95% מהמסמכים ולהישאר עם כ- 2000 מסמכים בהשקעה של כ- 75 שעות ובעלות של מעט יותר מ- 15,000 שקלים. בשקף מטה מוצג עולם ה-LPO (Legal Process Outsourcing) ביחס למהויות והיבטים שונים של העבודה המשפטית הפנים והחוץ משרדית.



הידע המשפטי, בו מועסק עורך הדין הממוצע, יותר ממכפיל עצמו מידי שנה. הערכה זהירה מדברת על ידע בסדר גודל של 3.2 הקסאבייט (10 בחזקת 18) בשנה. לו כל ביט היה גרגיר אורז היה ניתן לכסות שטח השווה לכ- 20 פעם שטחה מדינת ישראל. בהקשר זה גם ניהול הידע במשרדים הפך לממוכן לחלוטין באמצעות תוכנות ייעודיות ומתוחכמות דבר המסייע למשרד להיות יעיל, מקצועי וקוהרנטי. תוכנות ייעודיות אלו מוצגות בממשקים נוחים במחשבים, איי פדים, סמארטפונים ועוד ואף מסייעות רבות בנושא הגנה בפני תקיפות סייבר.

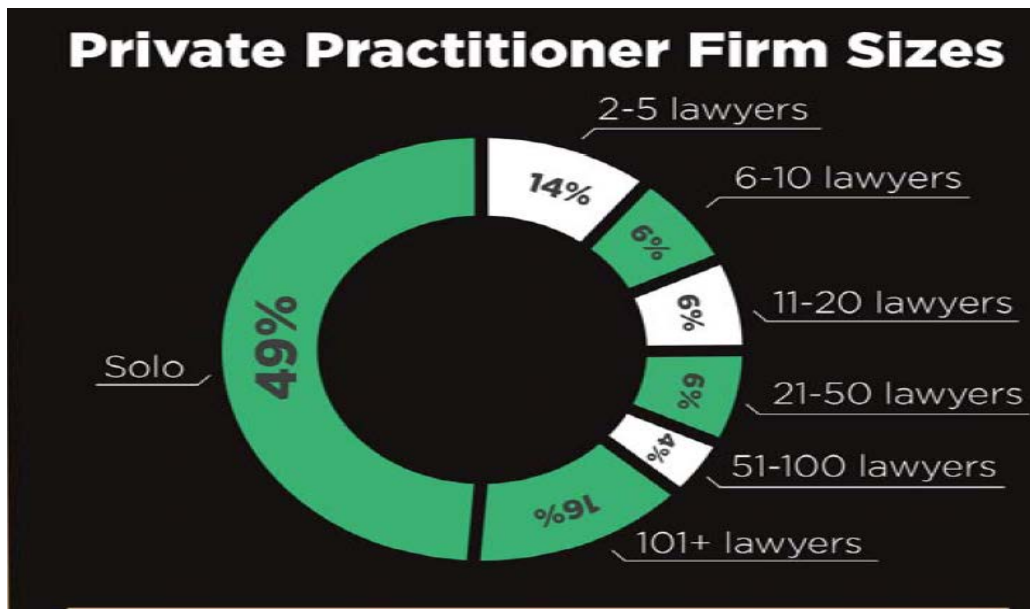


**4. חללים משותפים**

כמודגם בתרשים בהמשך (מפרסומים פומביים), כיום כמחצית מעורכי הדין בארצות הברית עובדים כעורכי דין עצמאיים (Solo Practitioners). ורבים מהללו עובד בחללים משותפים שמרביתם הותאמו לצורכיהם של עורכי הדין או חולק משרד עם עורכי דין אחרים.

על פי החלטות וועדת האתיקה, עורכי דין בישראל אינם רשאים לפעול בחללים משותפים. זאת בהתאם לכלל 4 לכללי לשכת עורכי הדין (אתיקה מקצועית) התשמי"ו -1986 לפיו משרדו של עורך הדין, לרבות חדר ההמתנה וחדר המזכירות וכל חלק אחר ממנו, לא ישמש כל מטרה זולת עבודתו המקצועית של עורך הדין (ראה "עט ואתיקה" אוגוסט 2018 עמוד 24).

גם בארץ מתעצמת המגמה של בניית חללים משותפים ייעודיים לעורכי דין. המינוח "משותפים" חוטא מעט לעניין כיוון שהנ"ל הינם קומות בהם חדרים לעורכי דין ולא ישיבה משותפת. מצדם של עורכי הדין זהו ערוץ חשוב להללו שאין ידם משגת לשכור משרד ולעמוד בהוצאותיו. כך גם מצליחים עורכי הדין ליצור "נראות" רצויה בעיניהם עבור לקוחותיהם שכן משרדם ממוקם ב-Prime Location, מיקום בו לא היו יכולים להרשות לעצמם לשכור משרד משל עצמם. במודל זה גם קיימת גמישות מרבית למעבר ו/או הגדלה של המשרד, כך גם נוצרת קהילייה במסגרתה עורכי הדין יכולים להיתרם בסיעור מוחות מקצועי ואחר, נוצרת רחבת מסחר להעברת תיקים ונוצרות הזדמנויות למיזוגים/רכישות/שת"פ.



4

אין לעשות שימוש להפיץ או לשכפל או לצלם מסמך זה או חלקו ללא אישור  
אין להסתמך או לראות באמור במסמך זה כייעוץ או חוות דעת מקצועית



גם אנו ב – GLawBAL החלטנו ליטול חלק ולסייע במגמה זו ויחד עם שני יזמים (עו"ד אלעד נץ ורעייתו דנית) ומשקיעים נוספים (רוני בירס, צביקה בירן, קרן ה"אימפקט" של משפחת חשין, עו"ד רובי בכר ועו"ד צביקה אגמון), הקמנו את המיזם של **Partners & Co.** הכולל 4 קומות במגדלי חגיג ברחוב הארבעה בשרונה בתל אביב. מיזם זה משלב בין מתן מענה לצורך של עורכי דין/משרדים בחללים משותפים ייעודיים העומדים בדרישות הדין, יחד עם תרומה לקהילה, במסגרת תוכנית מנטורים שמנפת ומנגישה יעוץ משפטי חינם לאוכלוסיות מוחלשות במרכז ובפריפריה. על המיזם תלמדו **בקישור המצורף ולסרטון הקליקו כאן.**

אחד החידושים הנוספים שמיזם זה מציע ומתממש בפועל, הינו אכסניה למשרדים שלמים ומוכרים (בהם אף עשרות עורכי דין) שבחרו בפתרון המאפשר להחליף את כל תשומות הניהול וכל ההוצאות (למעט לכוח אדם מקצועי שכן זה אסור על פי כלל 11 לכללי האתיקה) בהמחאה חודשית אחת, ללא כל שינוי במבנה ואופי פעילות המשרד ואף להישאר עם עודף. כיום יושבים במיזם גם משרדים בהם גם 20 עורכי דין כגון משרד אפרתי גלילי קונפינו וכד'.

#### **5. מערכות אלטרנטיביות ליישוב סכסוכים**

ואם אמרנו בסעיפים הקודמים טכנולוגיה ויעילות, הללו גם הגיעו למערכות יישוב הסכסוכים בין אם הללו בבתי המשפט ובין אם הללו בהליכי יישוב סכסוכים אלטרנטיביים. כך לדוגמה הושקו גם בישראל כלים טכנולוגיים הסורקים החלטות ותוצאות הליכים של שופט מסוים, בתחום מסוים ואף בבית משפט מסוים. באמצעות כלים אלו יכול עורך הדין לבצע שיקולים סטטיסטיים שונים ביחס לניהול ההליך וייעולו כמו גם שיקולי כדאיות וכד'.

חלק ממערכות ניהול הסכסוכים האלטרנטיביים (ADR) רותמות כבר מחשבים להם מוזנים אלגוריתמיים המסייעים בסליקת תביעות בסכומים נמוכים על סמך תקדימים או הסכמות של הצדדים ואפילו רתימת תאוריות מתחום "תורת המשחקים" או "דילמת האסיר" המסייעות לצדדים משני עברי הסכסוך לפתור את הסכסוך בניהם באמצעות המחשב. מטבע הדברים לשכות עורכי הדין בעולם וגם בישראל לא אוהבות שיטות אלו המחליפות את תשומות עורך הדין בפני בית המשפט אך עם הזמן מבינות בעצמן כי זו המגמה ונרתמות למהלכים אלו.

במודלים אלו קיימות שאלות פילוסופיות/ערכיות ביחס לעד כמה אנו רוצים שמחשב/אלגוריתם חף מראיות ושאינו שומע עדויות, יכריע בין נושה לחייב לדוגמה שלא לדבר על הכרעות בדיני נפשות. שבתחום זה של דיני נפשות לדעתי עוד רחוקה הדרך להחלפת עורך הדין/השופט המסורתיים אך בהחלט בידי הללו יינתנו כלים טובים יותר כגון לסריקה סטטיסטית של גזרי דין בתחום עבירות אלו ואחרות.

5

**אין לעשות שימוש להפיץ או לשכפל או לצלם מסמך זה או חלקו ללא אישור  
אין להסתמך או לראות באמור במסמך זה כייעוץ או חוות דעת מקצועית**



**6. שינוי בסביבת/תנאי העבודה**

כיום בכל כנס שאני נוכח או מרצה בעולם ישנן הרצאות ופאנלים שלמים העוסקים רק בנושאים של סביבת העבודה של עורכי דין, צורכי דור ה-Y והדורות המתקדמים ממנו, הנדסת אנוש וכדומה.

המגמה היא שככל שכללי האתיקה מאפשרים זאת, שם המשחק הינו "שיתופיות" יחד עם "שיק היטקיסטי". כך היום מעצבי משרדי עורכי דין הינם מעצבי העל שעיצבו מטות של חברות הייטק כגון גוגל... (כן לרבות מגלשות במרכז חלל המשרד..). מגמה זו מתיישבת היטב גם עם הגישה המקצועית המתקדמת כיום במשרדי עורכי דין אשר עוברת לעולם של Collaboration מקצועי בין מחלקות/תחומי עיסוק המשרד (להרחבה ראה באתר הבית שלנו).

כך משרדי עורכי הדין מחשיבים יותר ויותר מתנאי העבודה וצורכי העובד ובריאותו הסביבתית והאחרות. במסגרת כך יותר ויותר משרדים רוכשים לעובדים שולחנות עליהם ניתן לעבוד גם בעמידה וגם בישיבה, כך גם הצבת חדרי כושר ומשחקים, "קונכיית תנומה" (ראה צילום מטה) לאחר ארוחת צהריים או בכלל, שולחנות פינג פונג וביליארד, מכונות מהן ניתן לרכוש ארוחות מוכנות של מזון בריאות, שירותי ניקוי יבש זמינים ובמקרים מסוימים אף אזורים המוכשרים לפעילות ילדים בעת חופשה או חלף אילוץ אחר במסגרתו ההורים נדרשים להישאר בביתם עם ילדיהם.

**"קונכיית שינה" במשרד עורכי דין**



6

אין לעשות שימוש להפיץ או לשכפל או לצלם מסמך זה או חלקו ללא אישור  
אין להסתמך או לראות באמור במסמך זה כייעוץ או חוות דעת מקצועית



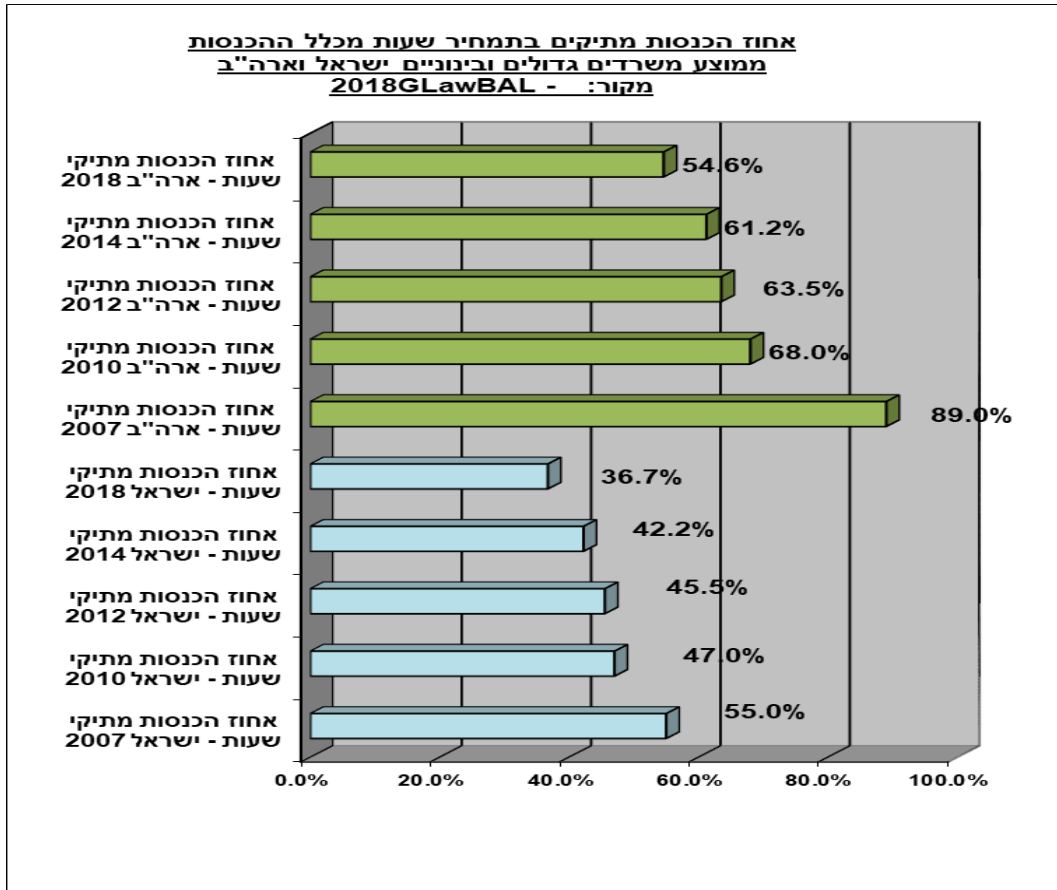
#### **7. מימון הליכים משפטיים**

אחד החסמים הגדולים העומדים בפני ארגונים קטנים ומשקי בית במימוש זכויות משפטיות הינו שכ"ט היקר של עורכי הדין. לכן במקרים רבים מבקש התאגיד או משק הבית, שעו"ד ישתתף עמו בהצלחה בתיק. זאת בתחומי משפט שונים, מנזיקין, וליטיגציה מסחרית ועד דיני המס, הקניין הרוחני והתובענות הייצוגיות. מהצד האחר, ניהול תיק "על בסיס הצלחה" מייצר לעו"ד חשיפה תזרימית ומימונית בצורך לממן תשומות כוח אדם ואחרות בהווה ולקבל שכ"ט בזמן כלשהו בעתיד אם בכלל. לשם כך התפתחה תעשייה שלמה של קרנות העוסקות במימון הליכים משפטיים, הן מצד הלקוח והן מצד משרד עורכי הדין. לקרנות אלו מודלים שונים למימון ההליך והשתתפות בתוצאותיו וצוות מקצועי אשר בוחן את סיכויי הצלחה בתיק או בקבוצת תיקים ולמעשה מממן ללקוח את שכ"ט לעו"ד שייצגו. תעשייה זו פועלת בישראל ולאחרונה הואצה באמצעות כניסת קרנות בינלאומיות גדולות הפועלות בתחום. יצוין כי המדובר בתביעות בערכים גבוהים של כמה מיליונים דולרים. יחד עם זאת יש לזכור שבארץ הנגישות לבתי המשפט עדיין זולה יותר מאשר בחו"ל ועדיין קיימים חסמים שונים מתחומי האתיקה והאחריות המקצועית ובפרט במישור יחסי עו"ד – לקוח וחובת הנאמנות (האם למשקיע או ללקוח...). למתעניינים במסלול זה אנא פנו למשרדנו או באי מייל [web@glawbal.com](mailto:web@glawbal.com).

#### **8. מודלים ותעריפי שכר טרחה**

מיתון 2008 גרם לשידוד מערכות בתחום שכר טרחת עורכי הדין במשרדי עורכי דין בעולם. בעוד עד שנת 2007 בחלק גדול במשרדי עורכי הדין בסיטי של ניו יורק או לונדון, מנגנון החיוב היה בעיקר על בסיס שעות חיוב, המבטיח קשר ישיר ויעיל בין ההכנסה לעלות. לאחר המיתון ובעידוד רב של ארגוני היועצים המשפטיים בעולם ה- ACC (Association of Corporate Counsel). היועצים המשפטיים הנהיגו שיטות מו"מ ופיקוח על עורכי הדין הדוחק אותם יותר ויותר לבקש שכר טרחה בתעריפים קבועים, ריטיינר ואף תעריף הצלחה, במנותק ממספר השעות אשר הושקעו בפועל. כך גם חברות ה- E-Billing אשר מטפלות בגבייה מטעם הרכש בארגון, קיבלו לחסותן גם את הסדרי שכר הטרחה עם משרדי עורכי הדין בדיקת החשבונות וכדומה.

משרדי עורכי הדין מנגד החלו בהטמעת שיטות מדידה כלכלית ו- BI (Business Intelligence). זאת בסיוע של כלכלנים ואף אנשי ניהול פרויקטים וחקר ביצועים, לשם בנייה נכונה של הסדרי שכר הטרחה. מגמה זו מאוד הואצה בישראל בשנים האחרונות הגם שבישראל הרי אנחנו היהודים תמיד ניהלנו מו"מ טוב עם עורכי הדין מה שהציג אחוז תיקי שעות נמוך יותר מאשר בעולם. השקף בעמוד הבא מציג את השינוי במגמה זו במהלך השנים בארה"ב ובישראל.



**9. מגה מיזוגים מול בידול והתמחות**

בתחום המיזוגים העולם כמרקחה וקיימת מגמה תמידית של האצה וגדילה באמצעות מיזוגים ויצירת "מפלצות" של משרדי עורכי דין כדוגמת משרד DENTON אשר חוצה בימים אלו את המספר הדמיוני של 10,000 עורכי דין, ב- מעל 175 סניפים בכל היבשות וביותר מ- 50 מדינות, עם מחזור הכנסות שנתי של מעל 2 מיליארד דולר (כפי מחצית המחזור של כל משרדי עורכי הדין בישראל).

באשר לישראל, לפני מספר שנים ניבאתי שמרבית המשרדים הבינוניים דאז, יתמוזגו או יתפרקו בשנים הקרובות והללו או חלק מהם, במרבית המקרים, ימוזגו למשרדים אחרים. איני נביא, אך שעקבתי אז אחר הנעשה בעולם הבנתי שזה יהיה הכיוון גם כאן. אכן "נבואה" זו התגשמה וכ- 25 משרדים, אשר בעת ההיא פעלו בהם 20-40 עורכי דין, אכן פורקו או התמוזגו באופן מלא או חלקי.

8

אין לעשות שימוש להפיץ או לשכפל או לצלם מסמך זה או חלקו ללא אישור  
אין להסתמך או לראות באמור במסמך זה כייעוץ או חוות דעת מקצועית

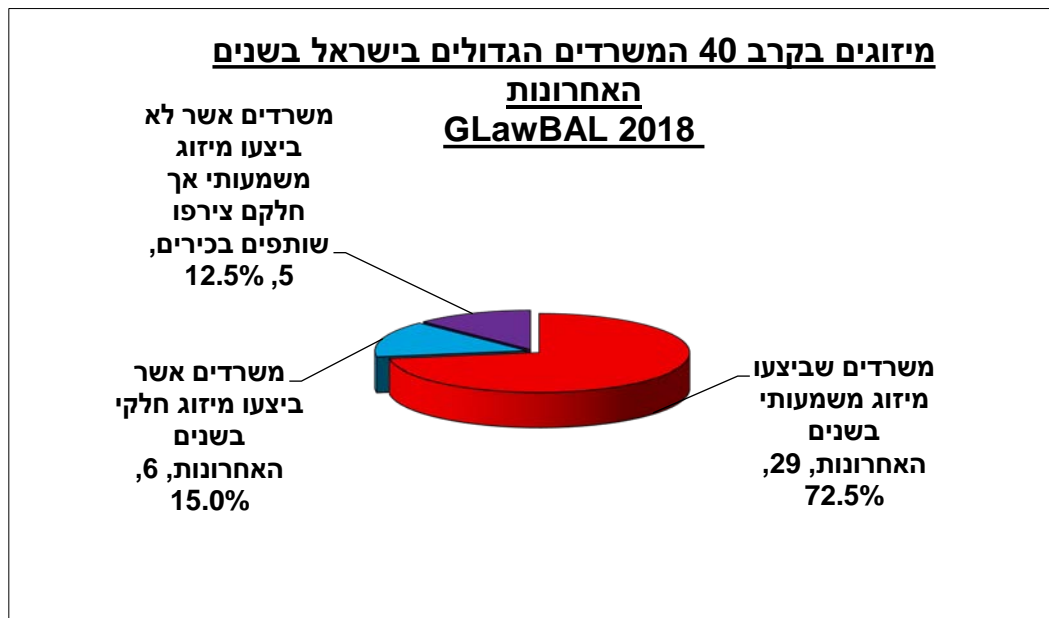




כמוצג בתרשים מטה, בקרב 40 המשרדים הגדולים 72.5% ערכו מיזוג משמעותי בשנים האחרונות, 15% ביצעו מיזוג חלקי וכ- 12.5% לא ביצעו מיזוג אך צירפו שותפים בכירים עם לקוחות (או במילים אחרות מיזוג קטן).

כך גם באותה עת ניבאתי, שלמעט בתחומים בהם לא נכון למשרדי הבוטיק להתמזג ודווקא הבידול נכון עבורם (כגון דיני המס, המשפחה וכדומה), נראה בשנים הבאות גם מיזוגים רבים של משרדי בוטיק לתוך המשרדים הגדולים כהשלמה של נישות מבוקשות במשרדים הגדולים. ואכן כך קרה בתחומי דיני העבודה, המקרקעין, שוק ההון, הי טק, חדלות פירעון ואף מיזוג משרדי נישת מיוחדים, להם התמחויות מיוחדות כגון מימון תשתיות בחו"ל, תקנות הגנת הפרטיות האירופאית, מגזרים ספציפיים בתחומי המקרקעין ועוד.

מנועי המוטיבציה למיזוג ולגודל היו ונתרו: מיצוב, פיזור סיכונים, סינרגיה, אבן שואבת לגיוס עורכי דין, סיוע ביצירת מודלים של פרישה, תעריפי שכ"ט, מכרזים לבחירת משרדי עורכי דין, התרחבות גיאוגרפית מקומית ובינלאומית ועוד. (להרחבה בנושא מיזוגים ורכישות ראה מאמרים שונים באתר הבית ולשירות פנה ל- [sagit@glawbal.com](mailto:sagit@glawbal.com))





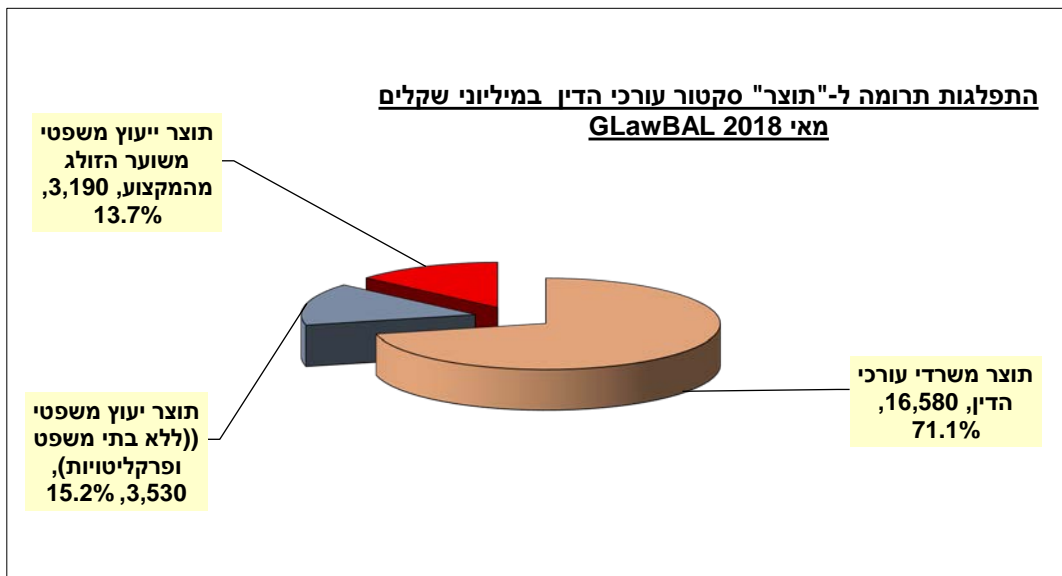
**10. ייחוד המקצוע**

בעולם רבות מהפרופסיות "השכנות", כגון רואי חשבון, יועצי מס, כלכלנים, אקטוארים ועוד פוזלות לעבר נתח בשכר הטרחה של משרדי עורכי הדין אשר לגישתן נמצא גם בתחום עיסוקן.

בישראל בעוד התוצר השנתי במשרדי עורכי דין בשנת 2018, חצה את 16.5 מיליארד השקלים, כמוצג בתרשים מטה, כמעט 3.2 מיליארד שקלים "זולגים" מהמקצוע, שסכום זה יכול לספק עבודה למעל 7,500 עורכי דין בעלי מחזור הכנסה ממוצע! שכר טרחה זה זולג לפרופסיות אחרות שמציבות דריסת רגל במחוזות משפטיים, לארגונים עסקיים שונים (כגון החברות למימוש זכויות), לעורכי דין זרים או מתווכים ומאכרים שונים.

כמו כן התקדמות הטכנולוגיה, רשת האינטרנט והרשתות החברתיות, הפכו את הידע המשפטי והמוצרים המשפטיים לזמינים ביותר, שיתופיים וזולים ואשר בחלק מהמקרים לחלוטין פוסח על הצורך להסתייע בעורך הדין.

למעט הצלחות מקומיות (כגון בתחום מימוש הזכויות מול המוסד לביטוח לאומי או תחום החייבים) ללשכת עורכי הדין אין את כוח האדם ואת מלוא הכלים להתמודד עם התופעה.



עו"ד זלמנוביץ דודי מייסדה ומנהלה של חברת **GLawBAL** המתמחה בייעוץ, אסטרטגיה ושיווק, מיזוגים, השמה ושירותים נוספים כמו גם בשיפור ביצועים של מאות משרדי עורכי דין ויועמ"שים.



**GLawBAL**  
*Enhancing Performance*

[www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

*Zalmanovitch David*  
*Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A*  
*Founder & CEO*