

# המדריך ליועמ"ש

# Experience Talks

המדריך (הכמעט) מלא ליועצים משפטיים פנימיים

# הקדמה: המדריך ליועצים משפטיים פנימיים

לפני כשנה יצא המדריך ליועמ"ש, או בשמו המלא - המדריך (הכמעט) מלא ליועצים משפטיים פנימיים. למעלה מ-40 יועצים משפטיים פנימיים התנדבו, טרחו וכתבו ערכים שמטרתם סיוע ליועצים משפטיים בתחילת דרכם, לאלו שמבקשים 'להתרענן' מדי פעם בפעם ולאלו הנכנסים לראשונה לתפקיד היועץ המשפטי הפנימי.

המדריך זכה לעשרות אלפי צפיות במהלך השנה, ועל רקע הביקוש - הן מצד הקוראים והן מצד היועמ"שים שביקשו לסייע - שמחים מאוד על יציאת המהדורה השנייה, בשיתוף פעולה ארוך השנים שלנו עם חברת LawFlex.

ראשית, אנו מבקשים לברך את הכותבים כולם, שטרחו ותרמו מניסיונם לעדכון. אין לכם תחליף, יועצות ויועצים משפטיים! רק יועץ משפטי יכול להנחיל ידע פרקטי בתחומי העבודה היומיומית של היועמ"ש. אין מוסד אקדמי או אחר, שניתן ללמוד בו את מקצוע הייעוץ המשפטי.

המקצוע שלנו נרכש בדרך ארוכה, תוך תהליך מורכב של ניסוי וטעיה. אפשר וכדאי להקטין את מחיר הטעות, לקצר את הדרך וללמוד מאלה שצלחו את הדרך כדי לספר אודותיה כאן במדריך. וזה אולי הבסיס לארגון ACC Israel - פעילי הארגון המהווים את עמוד השדרה וה-DNA של הארגון, ועוסקים כל העת בשיתוף הידע והניסיון שלהם.

כוונת 'המדריך ליועמ"ש' היא לחדש, לרענן, להשכיל כל יועמ"ש בכל תעשייה, מניסיונם של עמיתיו. כל המידע מוגש מתוך סולידריות של חברי ציבור היועמ"ש שחולקים מניסיונם ומקבלים מניסיון האחרים. המקצוע דינאמי, הרגולציה דינאמית, והמדריך נועד להיות דינאמי ולהתעדכן תדיר.

תודה לכל ציבור היועמ"ש שבזכותו ולמענו אנו קיימים.

## נטלי שיבאק

מנהלת לקוחות בחברת  
LawFlex ועורכת המדריך



## נירה פורן

מנהלת ACC Israel  
ויוזמת המדריך



## שלום לכולם וברוכים הבאים למהדורה השנייה של המדריך ליועמ"ש, מבית ACC ישראל.

נדמה, שמאז שהשקנו את המהדורה הראשונה של המדריך, אי שם ב-2022, התהפך עלינו עולמנו ומדינתנו שינתה את פניה. כל כמה שאנו רואים את הייעוץ המשפטי, כאי של שפיות, אין מנוס מאירועי השעה, ואיננו יכולים שלא להיות מושפעים מהמלחמה שמלווה אותנו ותמשיך ללוות אותנו ולהשליך על היום שלנו בעתיד הקרוב, מבחינה מקצועית/עסקית ולא פחות מכך – ברמה האישית.

ACC ישראל הינו ארגון הגג ליועצים משפטיים פנימיים בארגונים וחברות בישראל. הארגון פועל כבר למעלה מ-20 שנה, למען יועצים משפטיים הפנימיים ובאמצעות יועצים משפטיים פנימיים, על מנת לתת מענה לתחום שהוא תת-מקצוע בעריכת הדין, נישא גדלה והולכת של פרופסיה שאנחנו, ציבור היועצים המשפטיים, מגדירים ובונים אותה, והיא בהתפתחות ובשינויים תמידיים.

כיועצים/ות משפטיים/ות, עלינו מוטלת השליחות לצקת במקצוע תוכן ולהגדיר את תחומי הסמכות והאחריות, הן בתוך התאגיד שלנו, הן מול מערכות המשפט והרגולציה, והן מול העולם העסקי והמשק כולו. הדברים מקבלים משנה תוקף במיוחד בתקופה כל כך סוערת בחיי המדינה, עם השפעות מיידיות ואימתניות על המשק בישראל ועל הארגונים בהם אנחנו מועסקים.

מבלי לגרוע מחשיבות אירועי השעה, ובלי קשר אליהם, הייעוץ המשפטי כ"מקצוע" היה מאז ומתמיד מקרה בוחן מרתק במיוחד באופן שבו הוא משתנה ומתעצב. מה תשיבו על השאלות "מהו ה"מקצוע" שלכם?" או – "מה מגדיר יועצ/ת משפטי/ת טוב/ה?"? כל שאלה דורשת מחשבה ומשאירה הרבה מקום ומרחב לדיוק והגדרה, בכל פעם מחדש. בסופו של דבר המציאות הוכיחה כי ציבור היועמ"ש הוא שמגדיר את המקצוע ו-ACC ישראל מייצר עבור ציבור זה את הפלטפורמה לעבד, לתכלל, להטמיע ולהנחיל את הגדרות התפקיד.

### אדוה ליואנו-ג'וסטו

יועמ"ש HP ונשיאת ACC ישראל



אנחנו ב-ACC ישראל רואים חשיבות עליונה בשמירה על עקרונ מרכזי אחד – להמשיך ולקדם את מקצוע הייעוץ המשפטי הפנימי ככוח מוביל, משפיע, יוזם, בונה ואסטרטגי – ולזה בדיוק אנחנו מנסים לספק את הכלים ואת ההשראה, בדרכים רבות ומגוונות, כאשר המדריך ליועמ"ש הוא רק אחת מהן.

המדריך ליועמ"ש נועד לתכלל ניסיון שצברו יועצים משפטיים בדיסציפלינות שונות, ולתת מענה ראשוני ליועמ"ש הנדרש לגלות הבנה בתחומים משפטיים רבים ומגוונים. תקוותנו היא שיועמ"ש הנזקק למדריך – ייחנה מחוכמת הקבוצה ויפיק תועלת מהניסיון המצטבר שאין לו תחליף.

1	הקדמה: המדריך ליועצים משפטיים פנימיים, נירה פורן ונטלי שיבאק
2	חזון הייעוץ המשפטי הפנימי בישראל - אדוה ליואנו - ג'וסטו
3	תוכן עניינים
4	המשך תוכן עניינים ו- Disclaimer

## קריירה ולבר משפטי

5	ניהול קריירה ליועמ"שים, אורי לבנון
6	אתגרים בניהול המחלקה המשפטית, נועה נוח
7	גיוס כוח אדם למחלקה המשפטית, נועם נתיב
8	יועמ"שים כהורים לילדים, אדוה ליואנו - ג'וסטו
9	עבודה מול שווקים זרים, ויואן גולשטיין
10	היועץ המשפטי כמנהל סיכונים, רוני יוסטמן
11	אחריותו ומעמדו של היועץ המשפטי הפנימי, הילה שמיר
12	מקומו של היועץ המשפטי בתהליכי ניהול סיכונים בחברה, יסמין תגר
13	עמדת היועץ המשפטי בתהליכי משא ומתן, לילך פורטנוב
14	בחירת יועץ משפטי חיצוני, יפעת אביטל
15	ניהול זמן ליועצים משפטיים, אורה דוד-מרגלית
16	עבודה מול רמה ממונה, אתי ינאי-נוה
17	עבודה מול מנהלי מחלקות מקבילים, ענבל אביעד
18	עבודה בתוך ארגונים גדולים, ספיר פינסקי
19	בחירת משרד עורכי דין חיצוני, גל ויינגולד
20	תפקיד היועץ המשפטי הפנימי בארגונים חברתיים, רינת בר-אל
21	ניגודי אינטרסים ודילמות אתיות בעבודת היועמ"ש, דניאל נייגר
22	היועץ המשפטי ומחלקת השיווק, דניאל גלעדי
23	ליגל טק וחדשנות, אייל טולדנו

## מקצועי משפטי

24	הגנת הפרטיות, מיכל ברטוב
25	סיכוני סייבר, סימיתיה בן-מוחא
26	שוויון הזדמנויות נגישות ושילוב, קרן קופרמן-נחום
27	דיני עבודה בחברה (ישראל), שרון יאורי
28	מזכירות החברה, הילה ברק
29	עולם ההסכמים המסחריים - החברה כלקוח, רן ערן

..... 30	תובענות ייצוגיות כנגד החברה, יותם אדמי
..... 31	הגנה על קניין רוחני, מאיה קנטר-ורפמן
..... 32	עולם ה- Compliance, יפית פורת
..... 33	עסקת ה-M&A הגיעה, נועה רוזנברג-סגלוביץ
..... 34	מלכודות משפטיות ופוטנציאל אדיר בבינה מלאכותית, אסף דוד-מרגלית
..... 35	חידושים משפטיים בעולמות הדיגיטליים, טלי ארקין
..... 36	הקמת חברת בת זרה – לפתוח שער לארץ חדשה, שי שולמן
..... 37	התנהלות חברה דואלית ישראל-ארה"ב, ליאת מנחמי-שטדלר

**Disclaimer** – הערכים המופיעים במדריך זה אינם מהווים ייעוץ משפטי כלל ועיקר. ההסתמכות על המידע המופיע במדריך זה הינם באחריות הקורא בלבד, והן הכותבים – והן ארגון ACC Israel - אינם אחראים בכל דרך שהיא – ישירה או עקיפה – לכל נזק, אובדן, הוצאה, הפסד וכו' – בשל שימוש במדריך זה. אין תחליף לייעוץ משפטי מקצועי ופרטני, ואנו ממליצים בחום להסתייע בייעוץ שכזה.

## אורי לבנון

יועץ משפטי ראשי, חברת עורק קפיטל



## ניהול קריירה ליועמ"שים

## תתעוררו!!! יש לכם עוד עבודה לעשות!

יועצים משפטיים, להבדיל מעורכי דין במשרדים, הם שכירים שלהם אין פיזור סיכונים - יש להם רק לקוח אחד!

המשכורת נכנסת מידי חודש, הבונוס יגיע בסוף שנה ואולי יהיה מזל

במימוש האופציות. עם השנים אתם נכנסים לבלון זהב ופתאום בום! טראח! מה קרה? החברה התמזגה, הבוסית התחלפה... ואז תגלו שלמצוא חלופה זה עניין של חודשים רבים.

אין שום דבר חדש במה שאני הולך להמליץ לכם לעשות. העניין שהרב נרדמים בבלון הנעים. אז:

1. תקבעו יעד קריירה קרוב ריאלי: לדוגמא: א. עוד שנתיים אעבור לעבוד בחברה ציבורית כי עד עכשיו עבדתי רק בחברות פרטיות, ב. לא להישאר יותר מידי שנים בחברה בתחום נישתי מידי או חברה שהליווי המשפטי מסתכם בסוג אחד של הסכם רישיון, שירות או הפצה.

2. תמצאו מנטור: המנטור יעניק לכם כלים, יסייע במציאת כיוונים ויפתח לכם דלתות. שבו עימו, שתפו בחוזקות שלכם ותלמדו איך ניתן למנף אותן. מנטור ניתן למצוא בתכנית/ מרכז המנטורינג של ה-ACC. אל תתביישו לפנות בכנס או בסוף הרצאה ליועמ"ש משפטי ותיק שעשה דרך מקצועית שאתם מתחברים אליה.

3. תמדדו דופק תעסוקתי: תהיו בקשר פעם עם חברת השמה כדי להבין את מיקומכם ביחס לשוק ועל חלופות רלוונטיות. זה לא אומר שצריך להחליף מקום עבודה, זה אומר שאתם צריכים להחליט באופן מודע שאתם ממשיכים איפה שאתם נמצאים מהסיבות הנכונות ובעיניים פקוחות.

4. תעלו את שווי ההון האנושי שלכם: איך? תרימו את הראש, תבינו את יעדי החברה, תעמיקו את ההכרות עם מחלקות אחרות בארגון שלכם ואתגריהן, תעשו חיבורים עסקיים, תמצאו פתרונות ולא בעיות, תתמקצעו - תצאו להכשרות מקצועיות של ה-ACC. תגיעו למצב שלא קל להחליף אתכם - שאתם לא מוצר מדף!

5. נטוורקינג, נטוורקינג, נטוורקינג: כל אדם חדש שתכירו יכול להיות המעסיק, השותף או לקוח עתידי. תיפגשו כמה שיותר אנשים! תחילה עם אנשים שקיימת סינרגיה לתחום המקצועי שלכם ולפעילות המעסיק. התחלה טובה תהיה להגדיר שתכירו 4 אנשים חדשים בכל כנס שתלכו. תקבעו לקפה. בדרך זו גם תמצאו אנשים טובים בדרך ולא תרגישו לבד. תהפכו את לינקדין לפלטפורמה של אנשים שפגשתם ושתמיד תרגישו נוח לפנות אליהם. תגדירו יעד ראשוני של 500 איש.

קחו את תכנון הקריירה כעבודה השנייה שלכם, תכינו תוכניות מגירה. העבודה הזו תיתן לכם שקט, תעניק לכם אופק, בטחון וערך!

## נועה נוח

סמנכ"ל ויועצת משפטית, חברת ישראלכרט



## אתגרים בניהול המחלקה המשפטית

אז איך מנהלים מחלקה משפטית בארגון פיננסי מפוקח- מרובה פעילויות וממשקים במגוון תחומים משפטיים?

כיועצים משפטיים בארגון עסקי עלינו להיות עם תפיסת עולם של סיוע עסקי שמטרתו לסייע לחברה לממש את תוכניותיה וזאת למול החובה להרים דגלים. לכן, חשוב לדאוג לכך שהמוטו של עורכות ועורכי הדין במחלקה המשפטית יהיה למצוא איך לאפשר לבצע את תכניות החברה, ולא איך להסביר למה לא. מצד שני, מחובתו של היועץ המשפטי להציף את הסיכונים המשפטיים, ככל שקיימים, ולהרים דגל כשמשוה נוגד את הוראות הדין. איזון זה שם המשחק.

אחד הדברים החשובים בניהול מחלקה משפטית היא למצוא לכל אחד מעורכי הדין את התחום שהם אוהבים ושהם טובים בו (ובדרך כלל זה הולך יחד). בסוף, הפיזור הזה יוצר כיסוי של כלל התחומים המשפטיים שהארגון נזקק להם. כמו בתחומים אחרים בחיים אז גם אצל עורכי דין, מזל שלא כולנו אוהבים את אותם נושאים משפטיים...

ענין עקרוני נוסף בנוגע לניהול המחלקה המשפטית, הוא עצמאות עורכי הדין: עורכי הדין במחלקה צריכים לקבל עצמאות עד כמה שניתן, כאשר תמיד ביכולתם להתייעץ איתי לגבי נושאים והחלטות שהם מתלבטים לגביהם. עצמאות כזו מעצימה את עורכי הדין במחלקה, וגורמת להם להיות דה-פקטו הגורם המתכלל בין כלל המחלקות בחברה הרלוונטיות לנושא אותו הם מלווים.

אתגר נוסף שכולנו מתמודדים עימו הוא ויסות עומסים והצורך באבחנה בין עיקר ותפל. נכון ש"כולם היו בני"? אז גם הגורמים בחברה לוקים לעיתים ב"תסמונת הבן הבכור", ובטוחים ממש, אבל ממש, שהנושא שהעבירו לטיפול המחלקה המשפטית הוא ה-כ-י חשוב בעולם, וחייב לדחוק הצידה נושאים אחרים. לכן עלינו לג'נגל בחכמה בין הפניות השונות, לווסת עומסים בין עורכי הדין במחלקה במידת הצורך (ובמידת האפשר), ולא פחות חשוב, לדעת להבחין בין עיקר לתפל, ולא להתעכב על נושאים שאולי מעניינים "אקדמית", אבל לא משפיעים לכאן או לכאן על הנושא המשפטי המטופל.

ולסיום, נכון שכולנו נוטים לטבוע בעבודה ושוכחים לפעמים כמה חשוב להמשיך ללמוד כל הזמן? אז עלינו להקפיד גם להעשיר ידע וגם לשבור שגרה כדבר שבשגרה. תמצאו את הזמן ללמוד מעת לעת, גם נושאים שישפרו את יכולותיכם והידע המקצועי שלכם (מישהו אמר "ACC" ולא קיבל?) וגם נושאים שלא קשורים לתחום העיסוק שלכם. תתפלאו לדעת כמה זה מעשיר.

## נועם נתיב

יועץ משפטי ומזכיר החברה, חברת ZIM



## גיוס כוח אדם למחלקה המשפטית

גיוס כוח אדם למחלקה המשפטית הינה משימה מאתגרת שמשלבת אלמנטים ניהוליים, מקצועיים, מש"איים, תקציביים, לוגיסטיים ועוד.

הצורך בגיוס כוח אדם למחלקה המשפטית עשוי לצוץ במספר סיטואציות שונות, למשל: צמיחה של היקף הפעילות, מילוי משרה בעקבות עזיבה של עובד, צורך זמני לפרויקט מוגדר ועוד.

ראשית, יש לזהות את הצורך בגיוס. התשובה לשאלה מתי נכון לגייס כוח אדם איננה פשוטה. עם זאת, קיימים אירועים בחיי תאגיד שבהם הגיוני לשקול גיוס, כגון: הנפקה, רכישה, צמיחה משמעותית בפעילות העסקית, כניסה לתוקף של רגולציה משמעותית ועוד. חשוב לראות שגיוס למחלקה המשפטית עדיף בנסיבות העניין מאשר שימוש ביועצים משפטיים חיצוניים.

לאחר שהצורך בגיוס זוהה, יש ל"מכור" לבעלי העניין הרלוונטיים בתאגיד את הצורך, ביניהם לרוב נמצא המנכ"ל. טענות שיכולות לשכנע את המנכ"ל לאשר את הגיוס הן למשל: חיסכון בעלויות ביחס לייעוץ משפטי חיצוני, תפקיד שמחייב קשר צמוד עם יחידות החברה, עומס גבוה מדי על היועמ"ש (בדרך כלל הסיבה הכי פחות משכנעת) ועוד.

בעלי עניין רלוונטיים נוספים הם סמנכ"ל הכספים (שריון תקציבי) וסמנכ"ל התפעול (הבטחת עמדת ישיבה, ריהוט משרדי, ציוד היקפי ועוד). עם מש"א יש לתאם את אפיון תכונות המשרה, התואר והבכירות של העובד/ת החדש/ה, טווח השכר הרלוונטי ואת הערוצים הרלוונטיים לפרסום המשרה. במהלך אפיון המשרה חשוב לסנן את הדרישות החשובות באמת לתפקיד ולהתמקד ב-2-3 קריטריונים מרכזיים.

לאחר ההכנה, מתחיל שלב המעבר על קו"ח. יש לקרוא בעיון את קורות החיים, ולזהות את מה שכתוב ואת מה שלא כתוב בהם. לאחר מכן מגיע שלב הראיונות. מומלץ לראיין לפחות 4-5 מועמדים לכל תפקיד אם קיימים בנמצא, על מנת לאפשר השוואה טובה ביניהם. חשוב לזכור שתהליך הריאיון הוא הדדי, בו שני הצדדים בוחנים את התאמת החיבור, ולכן חשוב להתמקד גם באלמנטים שיווקיים של התפקיד המוצע (בלי לשכוח את חובת האמת בפרסום).

בסיום התהליך, כדאי לקיים פגישה עם הגורמים המלווים במחלקת משאבי אנוש על מנת לדרג את המועמדים, ולהציע להם להצטרף לחברה בסדר עדיפות יורד. יש לוודא חתימת הסכם עבודה עם המועמד/ת שנבחר/ה, ולסכם על תאריך תחילת עבודה. במקרים המתאימים יש לתאם חפיפה עם העובדת שמסיים את עבודתו.



## אדוה ליואנו-ג'וסטו

יועצת משפטית פנימית, חברת HP ונשיאת ACC ישראל



## יועמ"שים כהורים לילדים

אנחנו כבר במהדורה שנייה של ערך זה, אז מפאת קוצר היריעה, רק אסביר שה'רקע הרלוונטי' שלי לגיבוש עקרונות מנחים בנושא מבוסס על קרוב לשני עשורים בייעוץ המשפטי הפנימי, מתוכם כתריסר תוך כדי גידול תאומות, נשואה באושר אבל לרופא (והמבין יבין).

1. **אי אפשר הכל.** צריך לקרוא לילד (pun definitely intended) בשמו – גיבורי על יש רק בסרטים. במציאות – **עליך להחליט היכן את מוותרת לעצמך.** ייתכן שתוותרי על שעות שינה; ייתכן שתוותרי על הקידום בשנים הקשות יותר (ללא קשר לגילאי הילדים – זה מאד אינדיבידואלי); וייתכן שתוותרי גם בחזית הילדים – יהיו מסכים, יהיה ג'אנק פוד ולפעמים הכל ביחד.

2. **זה בסדר לוותר קצת לעצמנו.** כולנו בני אדם. וזה לא פשע לרצות להיות חלק מהחיים של הילדים שלנו.

3. **ניהול זמן...** אנחנו סופר יעילות ומתקתקות ואחד מיתרונותיה הגדולים של הפרופסיה הוא הציפיה לתפוקות ולא לתשומות. **הזמן שלך הוא המשאב מספר אחת - והוא בהגדרה במחסור.** למדי לנצל כל דקה עד תום, בעבודה ובבית. להלן טיפים: #1 - כמעט לכל תוכנה במחשב יש אפליקציה סלולרית מקבילה. הסלולרי – #2 - our best frenemy; אוזניות טובות לסלולר. תודי לי אח"כ; #3 - ברוב הארגונים מעבירים סדנאות לניהול זמן. ידע זה כוח ותמיד אפשר ללמוד משהו. תירשמי לסדנא כזו ותראי שתפיקי תועלת. ואם אין – דברי עם משאבי אנוש. ואם גם זה לא יעזור – דברי איתנו ב-ACC ונראה מה אפשר לעשות.

4. **ניקוי רעשים.** בחרי לעצמך איזה "רעש" לנקות. טיפ #1 – אונליין. It's a thing. אולי זה יקר יותר מרשת הדיסקאונט אבל כאמור הזמן הוא המשאב שבמחסור ואונליין הוא לפעמים ההבדל בין סיבוב של שעתיים בסופרמרקט לעומת פחות מ-10 דקות באפליקציה; טיפ #2 – איך אפשר בלי (אנחנו ב-2024 שומו שמיים!) – AI – תלמדי להשתמש בכלים האלה (אני גם עוד לומדת) במסגרת העבודה השוטפת.

5. **מידה ומידתיות.** שחור או לבן יש רק במדי בית המשפט. בעמנו אנו חיים. פרופורציה והאפור הם לחם חוקנו, ואין סיבה לא ליישם זאת בחיים האישיים ובוודאי בשילוב עם החיים המקצועיים.

6. **תוספת מיוחדת לשנת 2024 - חרבות ברזל.** לא ניתן להתעלם מהפיל שבחדר. ולאחר שתלי תילים של מילים כבר נאמרו, ועוד תאמרנה, אני אוסיף רק - חמלה. חמלה לעצמך, כי אולי החצי השני נקרא לשירות מילואים על כל הכרוך בכך; כי אולי המצב העסקי בחברה "אינו מזהיר" והעתיד מטריד; כי אולי חס וחלילה את או מישהו קרוב אליך נפגע בצורה כזו או אחרת. אז זה בסדר גמור לכעוס ולבכות ולצעוק ופשוט לשאוף להרגיש חמלה לעצמך. מגיע לך.

פרק זה פונה לנשים וגברים כאחד. השימוש בלשון נקבה נעשה מטעמי נוחות בלבד.

## וייאן גולדשטיין

יועצת משפטית ראשית, חברת נטפים בע"מ



## עבודת היועץ המשפטי בשווקים גלובליים

שירות משפטי, אשר נועד לשרת חברה הפועלת גלובלית, דורש גישה ניהולית מגוונת ודיפרנציאלית, מחד, יחד עם שימור אחדות וקוהרנטיות מקצועית, מאידך.

שני האתגרים העיקריים שעמדו בפני היו, (1) לבנות, לנהל ולטפח צוות של עורכי דין היושבים במדינות שונות ובעלי תרבויות שונות, ו (2) - לתת את השירות המשפטי הטוב ביותר לחברה הפועלת בכל חלקי הגלובוס ובמודלים עסקיים מגוונים. אנסה לפרט בקצרה, כיצד אפשר להצליח בשני האספקטים הללו בעבודה מול שווקים זרים.

כמו בכל דבר בחיים, הסוד הוא האיזון - שימת לב לייחודה של כל טריטוריה והצרכים המשפטיים שלה מחד (למשל המודל העסקי השכיח באותה מדינה, רמות מעורבות ממסדית והשלכותיה, רגולציה, חקיקת עבודה מגוונת, חקיקת מכרזים שונה), וההבנה מאידך, כי הצוות המשפטי נדרש לתת שירות קוהרנטי לאותה חברה ממש, לה יש ערכים ומטרה (PURPOSE) אחידים. לא אחת העקרונות העומדים בבסיס תחומי משפט מסוימים במקומות שונים, דומים ובמקרים אלה - חשוב וכדאי לשמור על אחידות בתוכן השירות, על מנת לצמצם סיכונים ולחסוך משאבי זמן וכסף.

גייסנו עורכי דין מקומיים במרכזים העסקיים המהותיים של החברה ו/או בטריטוריות בעלות מודל עסקי מורכב או בעלות רמת הסיכון הגבוהה ביותר. יכולת התמיכה הזו היא לא רק הכרח משפטי (הבנה בדין המקום והמערכת המשפטית המקומית) אלא גם יתרון אסטרטגי, הנותן שירות זמין ומהיר של עו"ד "בן המקום", קרוב להנהלה המקומית והשוק. כמו כן, מדינות שונות נוקטות גישות שונות בתחומי משפט ומסחר. ישנן מדינות מרובות רגולציה, כאלה המאמצות תקינה חדשה במהירות וכאלה הכפופות לדין אזורי בנוסף לדין המדינה (אירופה). עו"ד מקומי הוא יתרון לכל אחד מאלה.

כאמור את השונות והדיפרנציליות יש לאזן באחידות בתחומים מסוימים.

רמה מקצועית גבוהה, שימת דגש חזק על שירותיות, מצוינות והכרת עסקיה של החברה - הכרחיים. בנוסף, כל עו"ד במחלקה, ללא קשר היכן הם יושבים, הם חלק מאותו ארגון, מדווחים ליועצת המשפטית הראשית, שותפים לאותן הדרכות, תכניות פיתוח, ותוכניות משוב. כמו כן, המחלקה מייצרת נהלי עבודה אחידים ומסמכים משפטיים/מסחריים זהים, על מנת לחסוך זמן וכסף.

פן חשוב נוסף במתן שירות משפטי גלובלי מיטבי הוא, התייעצות עם עורכי דין חיצוניים-מקומיים. יצירת שיתופי פעולה עם עו"ד מקומיים בעלי מוניטין מאפשרת שירות מקצועי ומהיר גם במערכות משפטיות שאינן מוכרות לנו, תוך הבטחת ציות לחוקים ולתקנות המקומיים.



## יועמ"ש כמנהל סיכונים

התנהלותו של יועמ"ש דומה לעיתים לתפקידו של אקטואר – הערכת הסתברויות וסיכונים במצבים של אי ודאות, כאשר כל החלטה עלולה לחשוף את החברה, את עובדיה ומנהליה וגם את היועמ"ש עצמו לסיכונים שונים. על היועמ"ש להשתמש במיטב המשאבים העומדים לרשותו, ובכלל זה – ידע, ניסיון, כישורים ועמיתים – על מנת להעריך סיכונים אלו ולהחליט או להמליץ על דרך פעולה.

המצב הנפוץ ביותר בו יועמ"ש מסחרי מנהל סיכונים הוא בהסכם. הסכם מבטא מפגש רצונות ואינטרסים בין צדדים, אולם נדירים המקרים בהם מלוא הרצונות והאינטרסים של הצדדים באים על סיפוקם. על היועמ"ש המנסח, עורך או מנהל משא ומתן על ההסכם לערוך מפת סיכונים: מהם האינטרסים אותם ירצה להגשים באמצעות ההסכם ומה משקלו של כל אינטרס, וכפועל יוצא – מהו הסיכון שנוצר מאי הגשמת אינטרס זה במסגרת ההסכם, בין אם כי לא בא לידי ביטוי בהסכם מלכתחילה ובין אם כי הופר ההסכם; מה הסיכוי להתממשות הסיכון (גודל החשיפה); ומה המשמעות של התממשותו לחברה.

כך, בהסכם שירותים בו היועמ"ש מייצג את הלקוח מול ספק יחודי בתחומו, יסמן היועמ"ש כסיכון את המחסור בספק חילופי וישקול בהתאם מתן תמורה הולמת, בטחונות מוגדלים, או אחריות גדולה מזו שהיה נוטל מול ספק שירותים אחר. בהסכם שירותים בו היועמ"ש מייצג את הספק, יבחן את היקף האחריות על השירותים שהספק יספק וככל שיעריך שזו רחבה וחושפת את הספק לתשלום גבוה יותר על נזק שיגרם ללקוח, ימליץ לספק לתמחר סיכון זה בתמורה גבוהה יותר.

על מנת להעריך נכונה את גדר הסיכון שנוטל על עצמו כל צד להסכם, על היועמ"ש לשים לב לא רק לסעיפי האחריות והשיפוי בהסכם, אלא גם למצגים שנותן כל צד וכן לסעיף הביטוח שכל צד מחויב בו. סעיפים אלו קשורים ומשפיעים זה על זה ולא ניתן להעריך ולנהל נכונה את הסיכונים בהסכם מבלי לקחת את כולם בחשבון.

תחום נוסף בו יועמ"ש מנהל סיכונים הוא הרגולציה החלה על החברה לה הוא מייעץ. כמובן, שאם החברה לא מצייתת לרגולציה החלה עליה היא חשופה לסנקציות; אולם כאשר מדובר ברגולציה מיושנת, שאינה נאכפת, ומחייבת את החברה להוציא משאבים רבים על מנת לציית לה, יכול הסיכון הנמוך שבאי הציות לרגולציה להוביל את היועמ"ש להמליץ להשקיע את משאבי החברה באפיקים אחרים.

היועמ"ש גם עלול למצוא עצמו מנהל סיכונים בעצם ההתנהלות מול גורמים בחברה, המחזיקים באינטרסים שונים ולעיתים גם מתנגשים: מנכ"ל החברה אל מול הדירקטוריון, יועמ"ש ראשי אל מול קולגות, חברי הנהלה אל מול הדין החל. ההתמודדות עם מקרים אלו מתוך נקודת מוצא של ניהול סיכונים תסייע ליועמ"ש לקבל החלטות מושכלות ונכונות יותר, הן עבור החברה והן עבורו.

## הילה שמיר

יועצת משפטית ראשית, רכבת ישראל בע"מ



## אחריותו ומעמדו של היועץ המשפטי הפנימי

הייעוץ המשפטי הפנימי בחברות גדולות ומורכבות, הינו אחד הצירים המרכזיים בפעילותן, ובעיניי הינו אחד התפקידים הרגישים והמרתקים הקיימים בחברה. מובן, כי מתוך מרכזיותו של התפקיד, נגזרת האחריות הרבה הנדרשת מאיתנו, היועצים והיועצות המשפטיים הממלאים תפקיד זה בחברות.

הלכה למעשה, וכחלק מהעשייה היומיומית שלנו כשותפים להנהלת החברה, אנו נדרשים לבצע שני תפקידים מהותיים, שנדמה שלעיתים אינם מתיישבים האחד עם השני. האחד – לשמש כשומרי הסף של החברה ונושאי המשרה בה, ולוודא כי כלל אורגני החברה פועלים במסגרת סמכותם ומפעילים אותה באופן ראוי; והשני - להעניק את המעטפת המשפטית והרגולטורית לפעילותה של החברה, באופן שיאפשר את קידום עסקיה ומטרותיה.

יש מי שסבור, כי על היועצים המשפטיים הפנימיים לבחור באחד מתפקידים אלה וכי לא ניתן לשלב בין השניים. ואולם, אני סבורה כי אחד האתגרים המשמעותיים בתפקיד הייעוץ המשפטי הפנימי, הוא פיתוח היכולת והמיומנות המקצועית לשמש שומרי סף, וזאת מבלי לפגוע באינטרס העסקי של החברה, תוך סיוע למאמץ של נושאי המשרה בה לקדם את ענייניה.

אכן, ישנם מקרים רבים בהם נראה כי הקפדה על המסגרות המשפטיות הנדרשות עלולה לעכב את קידום המטרות העסקיות של החברה ואף עלולה להיתפס כ"בירוקרטיית יתר". ואולם, מניסיוני, ההיפך הוא הנכון.

ייעוץ משפטי פנימי איכותי נדרש להיות בעל יכולת שרטוט עבור אורגני החברה את גבולות "מגרש המשחקים" הרלוונטי, לאפשר מרחב קבלת החלטות בתוך אותו מגרש, ולהזהיר בזמן אמת מפני ההשלכות של קבלת החלטות מחוץ לגבולותיו. מניסיוני, ככל שהייעוץ המשפטי הפנימי ישכלל יכולת מקצועית זו לאזן בין שני התפקידים, השפעתו החיובית על החברה תגדל, ותביא לכך שהנהלת החברה והדירקטוריון יעריכו תרומה זו לפעילותה של החברה ויבקשו את מעורבותו בכלל תהליכי קבלת ההחלטות, באופן שיטיב את פעילותה של החברה.

בהקשר זה, עלינו לזכור ולהזכיר כי נושאי משרה חשופים לתביעות בגין פעולות שביצעו במסגרת תפקידם בחברות בהן הם מכהנים. מספר פרשיות בארץ ובעולם הביאו לשינויים משמעותיים בחקיקה ובפסיקה, אשר הגבירו את אחריותם האישית של הדירקטורים והמנהלים בחברה.

מכאן, שפעולה בהתאם לייעוץ משפטי פנימי מקצועי ואחראי, אשר רואה הן את האינטרס העסקי של החברה והן את המסגרת המשפטית שראוי לפעול בה, מהווה מגן מפני תביעות וחשיפות שונות, ואף מדגישה את חשיבותו הרבה והאחריות הגלומה בו.



## מקומו של היועץ המשפטי בתהליכי ניהול סיכונים בחברה

חלק חשוב בהתנהלותה של חברה הינו ניהול הסיכונים בפניהם היא ניצבת. כמובן, סל הסיכונים רחב ושונה מחברה לחברה והינו תלוי שוק וסביבה, אך ישנם סיכונים המשותפים לכלל החברות, ואשר היועץ המשפטי יכול לסייע בניהולם והפחתתם.

דוגמה לסיכון כזה הינה ניהול הסיכון הקשור בכיסוי הביטוחי ובאחריות החוזית אשר חברה לוקחת על עצמה בעת חתימה על הסכמים מול לקוחות (וכמובן כל הסכם רלוונטי אחר). מעבר לעצם קיומו של הכיסוי הביטוחי, אשר במרבית המקרים אינו באחריות המחלקה המשפטית, על היועץ המשפטי להכיר מקרוב את כל אותם כיסויים – את מהותם ואת גובה הסכומים המבוטחים, ולוודא שנוסחי סעיפי האחריות בהסכמים המאושרים על-ידו, מגדרים את האחריות בהתאם לכיסוי הביטוחי.

בכל הקשור בשירות הניתן ללקוחות, כדוגמא, כמובן שעל החברה לרכוש כיסוי ביטוחי מותאם, ולדאוג לכך שסעיפי האחריות בהסכמי הלקוחות יגדרו את הסיכון על-פי אותו כיסוי ביטוחי. דוגמה רלוונטית נוספת אשר אינה נתפסת כקריטית, אך עשויה להסתיים בתביעות בסכומי עתק, קשורה בנושא האחריות ההסכמית להפרת התחייבות לסודיות או נושא האחריות להפרת התחייבויות אבטחת מידע (אירועי סייבר), בסוגי הסכמים שונים. את שני הסיכונים הללו ניתן לבטח ואז יש להגביל את האחריות ההסכמית בהתאם לתכולה וגובה הכיסוי הביטוחי.

גם אם לחברה אין כיסוי ביטוחי שכזה, על היועץ המשפטי להגביל את גובה האחריות בהסכמים בסכום מוגדר. אם החברה בוחרת שלא לרכוש כיסויים ביטוחיים כאמור, כחלק ממדיניות ניהול סיכונים, או כאשר החברה בחיתוליה, והשקעת המשאבים אינה מתרכזת ברכישת מטריה ביטוחית רחבה או ברכישת כיסויים שאינם בסיסיים, אשר עימם נמנים האמורים מעלה, לכל הפחות עלינו להגביל את האחריות ההסכמית של החברה בסכום ידוע מראש.

בהקשר זה יש לציין כי היעזרות היועץ המשפטי בשירותי יועץ ביטוח, אשר בישראל הינה קריטית, אינה מספיקה: יועצי הביטוח אינם עוסקים בנושא האחריות, ולכן על היועץ המשפטי לנהל ביד רמה את הקשר בין הכיסוי הביטוחי הקיים לבין האחריות ההסכמית. בנוסף, על היועץ המשפטי להכיר לעומק מונחים ביטוחיים כגון תיחלוף (סברוגציה), מוטב נוסף לתגמולי ביטוח ועוד, כדי להבין לעומק דרישות שלקוחות עשויים להעמיד, וכך לנהל מדיניות נכונה בכל הקשור במו"מ לגבי סעיפי האחריות בהסכם.

באופן כללי, ארגז הכלים וניסיונו של היועץ המשפטי עשויים לסייע בניהול סיכונים נוספים בארגון, כולל סיכונים פיננסיים ותפעוליים, שכן היועץ המשפטי מודע להשלכות המשפטיות של החלטות שונות בחיי הארגון, גם אם לא מדובר בנושא משפטי גרידא.

## לילך פורטנוב

Director of Legal, Bringg



## עמדת היועץ המשפטי הפנימי בתהליכי משא ומתן

עמדת היועמ"ש הפנימי בתהליכי משא ומתן היא של שותף עסקי, שומר סף, גורם מאזן ואפילו "פרזנטור". למעשה, היועמ"ש הפנימי אחראי הן על "בריאות העסקה" והן, במידה ניכרת, על התדמית שנוצרת לחברה.

ליועמ"ש הכרות אינטימית הן עם מוצרי החברה והטכנולוגיה שבבסיסם, והן עם ההיסטוריה, היעדים, האסטרטגיה, והפוזיציה של החברה בשוק בו היא פועלת והמבנה הארגוני והפוליטי בחברה. הדבר מאפשר ליועמ"ש לאבחן בשלב מוקדם את נושא העסקה הספציפית העומדת על הפרק (למשל, רשיון/מכירה של המוצר בכללותו לעומת חלקים ממנו/ מכירת מוצר מוגמר לעומת פיתוח תוסף או רכיב עתידי/ שירותי תמיכה מותאמים אישית) ולגבש אסטרטגיה מיטיבה לניהול המו"מ עליה.

עיקר תפקיד היועמ"ש הוא בזיהוי הסיכון האמיתי שעומד על הפרק (תביעות/ פגיעה במוניטין/ או שמא בכלל אובדן לקוח והכנסות), בשים לב לפערי הכוחות בין הצדדים וצרכי החברה. זיהוי מדויק כאמור יתווה את גבולות הגזרה בכל הנוגע לשיפויים וגבולות האחריות.

בשים לב לסיכון שזוהה, היועמ"ש הפנימי נדרש לדעת מתי ועל מה להתעקש ואף לנהל מלחמות התשה, ומתי לעצור ו/או לבצע אסקלציה לדרג הניהולי. לעיתים דרך הפעולה של היועמ"ש מסתמכת על "תחושת בטן" מחושבת, מבוססת ניסיון אישי, ניסיון עמיתים ובשלות מקצועית. בקיצור, אין חכם כבעל ניסיון!

היועמ"ש מספק טיפול מקיף והוליסטי של 360° לעסקה. הוא מתאם ומתווך בין כלל הגורמים הרלוונטיים לעסקה, מאזן בין האינטרסים שלהם בצורה יצירתית ומעגן אותם בהסכם. למשל, אינטרס איש המכירות לסגור את העסקה בכל מחיר ומהר, מתנגש לעיתים עם יכולת אנשי המוצר לעמוד במועדי הפיתוח שהתחייבו עליהם; אינטרס מנהל הכספים להכיר בהכנסה משפיע על מועד סגירת העסקה או על הגבלה ליציאה ממנה, דבר שעשוי להתנגש עם אינטרס איש המכירות למכור מהר.

לאחר סגירת העסקה, היועמ"ש מוודא כי ההסכמות שהושגו מתועדות ומתוקשרות לגורמים הרלוונטיים בתוך הארגון, כדי לאפשר את קיומן ואכיפתן. כך, יש לתעד ולתקשר מועדי דיווח על אירוע אבטחת מידע, דרישות ביטוחיות מיוחדות, דרישות פורמליות לקבלת עבודה מוזמנת לפיתוח כלשהו (acceptance), וכיובל.

לבסוף, אין להקל ראש ביועמ"ש כ"פרסונה". באחד המו"מים שניהלתי לצד איש המכירות, נשאלתי ישירות על ידי מנהל הרכש של הלקוח, האם אני (בכובעי הלא משפטי) הייתי רוכשת רשיון לתוכנה שלנו בתנאים שבהם היא נמכרת, עם המצגים שניתנו ועם הרכיבים שטרם פותחו בשלב זה. תשובתי הישרה (והלא מייפה) השפיעה באופן ישיר על סגירת העסקה הספציפית. הדבר מצביע על כך שתדמיתו של היועמ"ש כגורם אמין וישר, בשילוב כישורים רכים, מאפשרת לו לשמש כמעין "קול של שפיות" ו"לנטרל מוקשים" בסוגיות עסקיות סבוכות, שהגיעו למבוי סתום.

## יפעת אביטל

יועצת משפטית בכירה, חברת ZIM



## בחירת יועץ משפטי חיצוני

יועצים משפטיים פנימיים נדרשים לרוב לעסוק במגוון רחב של נושאים ותחומי משפט הדורשים מומחיות, ידע וניסיון. חלק מהידע נרכש עם הזמן אך מדי פעם, יש צורך במומחיות בתחומי משפט ייחודיים או בסוגיות מורכבות הדורשות מיומנות או מומחיות נוספת.

יועץ משפטי חיצוני עם המומחיות הנדרשת יכול לסייע לגשר על פערי הידע והניסיון המשפטי החסר בארגון. היועץ הפנימי אינו מתייחר אלא, תפקידו יתמקד בהכוונת היועץ החיצוני, כדי לתת מענה ההולם את צרכי הארגון.

יתרונות וחסרונות ביעוץ משפטי חיצוני:

בין היתרונות:

1. מומחיות משפטית בקשת רחבה של תחומי משפט;
2. פרספקטיבה אובייקטיבית חיצונית, המנותקת מגורמי ההשפעה הפנים ארגוניים;
3. גמישות והתאמה במגוון הנושאים המשפטיים והיקף הצוותים הנדרשים לטיפולם;
4. תמיכה בניהול הליכים משפטיים בבתי משפט ובפתרון סכסוכים.

בין החסרונות:

1. עלות: ליעוץ משפטי חיצוני יש עלות לא מבוטלת וחשוב לבחון את העלות מול התועלת בסיוע החיצוני;
2. חוסר היכרות עם הארגון והצרכים הייחודיים שלו;
3. אינטרסים מנוגדים וזמני המענה: היועץ החיצוני מייצג בו זמנית מספר רב של לקוחות. ייצוג מקביל של ארגונים עם אינטרסים מנוגדים לארגון או, עומס לקוחות גדול מדי עשויים להשפיע על איכות הסיוע;
4. השענות רבה מדי על שירותי יועצים משפטיים חיצוניים עשויה להעביר את מוקד קבלת ההחלטות לגורמים חיצוניים לארגון.

איך בוחרים את היועץ המשפטי החיצוני המתאים ביותר לארגון?

- גודל משרד עורכי הדין החיצוני, תחומי מומחיות, הצלחות והמלצות – חשוב לבחון האם למשרד החיצוני יש היכרות וניסיון עם השוק הספציפי בו פועל הארגון. האם יש ממליצים הרלוונטיים לארגון שלנו? האם יש למשרד החיצוני עמיתים למתן סיוע בינלאומי (ככל שיידרש)?
- תקשורת והתאמה כללית – תקשורת טובה עם היועץ החיצוני והבנת צרכים, חיוניים לקבלת שירות ותוצר משפטי טוב, במסגרות הזמן הרצויות לארגון.
- מבנה העלויות ושכר הטרחה המשולם – חשוב לכמת את מספר שעות העבודה הצפויות מהיועץ החיצוני ואת מורכבות העבודה שבפניו. לעיתים יהיה נכון יותר לקבוע מחיר קבוע למספר שעות מוגדר ולעיתים תעריך שעתו מוזל. גם שילוב של השניים אפשרי.
- תקציב המחלקה המשפטית – ההחלטה האם להתמקד במשרד חיצוני גדול, בינוני או קטן, נגזרת הרבה פעמים משיקולי תקציב. חשוב לשקול עלות מול תועלת והערך מוסף שיש למשרד החיצוני. עבור יועצים משפטיים פנימיים, יועץ משפטי חיצוני טוב הוא שותף להתוויית המסגרת המשפטית הראויה עבור פעילות הארגון וגורם מסייע בניהול סיכונים יעיל עבורו.

## אורה דוד-מרגלית

יועצת משפטית, חברת הנהלה ודירקטורית נוקיה (ישראל)



## ניהול זמן ליועצים משפטיים

אחד הנושאים המדוברים ביותר בין עורכי הדין ובעיקר בין היועצים המשפטיים, הינו ניהול זמן באופן שיאפשר מתן מענה מיטבי ומהיר ללקוחות הפנים שלנו בחברה, החל מדירקטוריון החברה וכלה במנהלי החברה השונים. חלקנו משמשים גם בתפקידים נוספים – דירקטורים, מזכירי חברה וחברי הנהלה, כך שמגוון המשימות שמונח לפתחינו נושק לתחומים רבים הדורשים סט כישורים, ידע ויכולות מעולמות משפטיים וניהוליים שונים.

מכאן גם נדרשים כלים לניהול הזמן וסדר היום שלנו. הכלים פרקטיים והטיפים לניהול יעיל של הזמן שלנו (מעבר לכלים שכולנו כבר מכירים כחלק מן השגרה היומיומית שלנו) הם פשוטים להפנמה וקלים ליישום:

1. **תיעדוף משימות בשיטת ה-80/20 (פארטו)** – תיעדוף המשימות שלנו תוך התמקדות במשימות הדורשות 20% מן הזמן שלנו ומביאות כ-80% מהתפוקה. שיטה זו היא האפקטיבית ביותר לארגון ומאפשרת התמקדות במשימות שמביאות ערך לחברה ולנו.

2. **יומן** – ניהול יומן באופן שמאפשר זמן עבודה, זמן למידה וזמן פרטי. כדאי גם להוסיף ליומן ניהול משימות נקודתי ושנתי באופן שגם נוכל להקדיש זמן למשימות ה"גדולות" ולא רק למשימות הדחופות או השוטפות.

3. **ניהול הפרעות דיגיטליות** – לנהל את ה-Pop-Ups מהתוכנות / האפליקציות השונות באופן שאנחנו לא מקבלים הודעות בשיטת Push אלא בשיטת Pull. לקבוע זמן מסודר שבו אנחנו בודקים את ההודעות השונות ו/או המיילים ו/או האפליקציות.

4. **מדיניות "דלת פתוחה" עם "דלת סגורה"** – כדאי לקבוע זמן קבוע ביומן שיאפשר לכל מי שרוצה או צריך להתייעץ עם היועצ.ת המשפטית. תוך הנהגת מדיניות "דלת פתוחה", יחד עם זאת, במסגרת זמן זה כדאי להקדיש את הזמן לפונה באופן שיאפשר שיח יעיל ואפקטיבי וליישם את מדיניות ה"דלת הפתוחה" עם אפס הפרעות והקדשת הזמן נטו לפונה.

5. **ישיבות** – כדאי תמיד לקבוע ישיבות בשעה שאינה עגולה כך שניתן יהיה להתארגן מישיבה אחת לשנייה ולאפשר הפסקה קלה למשתתפים. חשוב כמובן לשלוח אג'נדה מראש למשתתפים, לצמצם את מספר הנוכחים בישיבה להכרחיים בלבד ולנהל את זמן הישיבה באופן שיאפשר דיון בנושאים שנשלחו. בסיום הישיבה מומלץ לשלוח את סיכום הישיבה למשתתפיה ביחד עם המשימות (Action items) שנתרו לביצוע (וגם לו"ז לביצוע).

6. **שיח עמיתים, לימודים והתעדכנות** – כדאי להקדיש זמן לשיח עמיתים בנושאים שונים, ללימוד והתעדכנות בחקיקה ו/או פסיקה חדשים – במסגרת כלים שונים העומדים לרשותנו, אם בהשתלמויות, פגישות עם עמיתים ו/או ספרות מקצועית. הזמן שמוקדש ללימודים והתעדכנות הוא כזה שיוכיח את עצמו כמשתלם בסופו של יום.



## אתי ינאי-נוה

יועצת משפטית, חברת אפלייד מטריאלס ישראל

## עבודה מול רמה ממונה



חיינו המקצועיים של היועץ המשפטי בחברה רצופים מפגשים עם גורמים שאינם משפטנים. חלקם בכירים יותר, חלקם בכירים פחות, חלקם בכירים מאוד. המכנה המשותף לכל המפגשים הללו הינו שכולם מצפים לקבל הכוונה משפטית אשר תקדם את עבודתם

בחברה, אולם היועץ המשפטי לדרג הממונה שונה במהותו מההכוונה המשפטית אשר ניתנת לדרגים הנמוכים יותר.

מחד, על היועץ המשפטי לשמור על מערכת יחסים טובה ופתוחה עם הממונה עליו, לאו דווקא ממניעים אישיים של היועץ המשפטי, אלא על מנת לאפשר תקשורת, שקיפות ועבודה נכונה בחברה. מאידך, לא תמיד ניתן לתמוך או להצדיק משפטית את שאיפותיו של הממונה, בפרט במקרים בהם מדובר בנטילת סיכון מוגבר תוך כדי פעולה שאינה עומדת בקנה אחד עם עמדתו המקצועית של היועץ המשפטי.

הכלל המנחה בכל סיטואציה, אליו מומלץ לכל יועץ משפטי להיצמד בשעת התלבטות, הינו טובת החברה. ודוק, הכוונה כאן הינה לטובתה של החברה כישות עצמאית וכשלם הגדול מסך חלקיו. טובת החברה אין משמעותה טובת ההנהלה, או העובדים, או הדירקטוריון, או אפילו טובת בעלי המניות, שכן לכל אחד מהגורמים המוזכרים לעיל יכול להיווצר ניגוד עניינים בין טובתו האישית לטובת החברה.

לרב טובת החברה תבוא לידי ביטוי במנעד החלטות סבירות אשר ניתן לקבל, ולא דווקא רק באפשרות פעולה אחת ויחידה, כאשר במכלול השיקולים יהא על הממונה לפעול במסגרת חוות הדעת המשפטית אשר ניתנה על ידי היועץ המשפטי. יחד עם זאת, ללא ספק אחד הרגעים המורכבים בדרכו המקצועית של היועץ המשפטי הפנימי הוא הרגע בו היועץ המשפטי מזהה כי הממונה עליו, שהינו במרבית המקרים מנכ"ל החברה, מתכוון לסטות מגדר הסביר ולפעול בניגוד לטובת החברה. במקרה כזה תפקידו של היועץ המשפטי להרים דגל אדום, להכווין את הממונה חזרה אל טווח ההחלטות העומדות בקנה אחד עם טובת החברה, ובמקרה שהדבר אינו מסתייע עליו לפנות בדיווח מסודר ומתועד של ההתרחשות לגורם הבא בסולם ההיררכיה. במקרה שהממונה הינו המנכ"ל, הרי שפנייתו של היועץ המשפטי תהיה לדירקטוריון החברה.

נתון נוסף אשר חשוב להדגיש במסגרת הדיון במערכת היחסים בין היועץ המשפטי לממונה, הינו כי ה"לקוח" היחיד של היועץ המשפטי הפנימי של החברה זו החברה. כך, למרות מערכת היחסים המיוחדת בין היועץ המשפטי לממונה עליו בחברה, על היועץ המשפטי לוודא כי השיקולים הנשקלים על ידו בביצוע תפקידו הינם שיקולי טובת החברה בלבד, וכי במידה והממונה מעוניין ביעוץ משפטי פרטני עליו לקבלו מעורך דין אחר שאינו היועץ המשפטי של החברה.

## ענבל אביעד

מנהלת המחלקה המשפטית בפאפאיה גלובל, דירקטורית ומנהלת פורום היי טק ב ACC IL



## עבודה מול מנהלי מחלקות מקבילים

מיקומה של המחלקה המשפטית, בין שלל המחלקות בחברה, הוא מרכזי. במסגרת תפקיד מרכזי זה, המחלקה המשפטית עובדת כמעט עם כל המחלקות בחברה, בהיבטים ועניינים שונים. ובכלל זה, עם מחלקת הכספים, משאבי אנוש, מחלקת השיווק, מחלקת הפיתוח, מחלקת המוצר וכו'.

שיתוף פעולה פורה בין המחלקה המשפטית לבין המחלקות האחרות היא אפוא, הכרחית להצלחה החברה. אין דרך אחת נכונה, מחמת שכל חברה שונה וכל יועץ משפטי שונה, ולכן יש 'לתפור חליפה' לכל מציאות עובדתית.

ובכל זאת... 5 כללי אצבע העומדים בבסיס כל שיתוף פעולה של מחלקה משפטית עם מחלקות אחרות בחברה:

1. שאף להבנה עמוקה של התחום העסקי. עבודת המחלקה המשפטית מתמקדת אמנם באקספקטים משפטיים שונים, ואולם, כדי לתת את הייעוץ המשפטי הטוב ביותר ולעבוד ביעילות עם מחלקות אחרות, על היועמ"ש להכיר את תחום העיסוק על בוריו, את הפתרון שהחברה מציעה ולהיות בקיא בכל שינוי קיים או עתידי.

2. הקשב היטב וחקור. היה קשוב למה שנשאלת ועוד יותר מכך, למה שלא נשאלת, על מנת להבין לעומק את הדרישות והצרכים של המנהלים האחרים. לעיתים, מנהלים לא יודעים להגדיר בדיוק את הצורך, או שהם סבורים שהשאלה היא מאוד מסויימת. בעוד שאם תקשיב ותחקור, תבין כי השאלות בכלל אחרות. ומשכך, עליך לכוון ולהדריך אותם; שאל שאלות, חקור, בדוק מה המטרה אליה שואפים להגיע ולא רק מה שמוצג 'על השולחן'.

3. שתף פעולה. חפש הזדמנויות לשתף פעולה ולעבוד בצוות עם המנהלים האחרים. אל תמתין לקבלת פרוייקט שיצריך ייעוץ משפטי נקודתי, שתף פעולה בשוטף עם מנהלים מקבילים וכך תדע על פרוייקטים המתנהלים ותוכל להביע עמדתך בנוגע אליהם. שיתוף הפעולה יכול שיתוף של מידע, התייעצות וסיעור מוחות.

4. בנה מערך תקשורת יעיל. תקשורות יעילה היא הכרחית. כל אחד מתקשר בצורה אחרת. ובעוד שלך יש את צורת התקשורת המועדפת עליך, הרי שעליך להיות גמיש ולהתאים את עצמך גם לצרכים והדרישות של המנהלים המקבילים. ככל שדרך התקשורת תתאים גם לצרכים שלהם, הם ישתפו איתך יותר פעולה.

5. הפוך לשותף אסטרטגי. שים עצמך בנעליהם של המנהלים המקבילים והבן מה הם צריכים כדי להצליח. הראה להם שאתה שותף אסטרטגי, קרי; שאתה שותף לרצון שלהם להצליח ואתה שם כדי לסייע לזה.

אז צא לדרך וזכור: לכל אחד הדרך שלו. בחן מה עובד ומה לא והקשב לעצמך משום שאתה יודע הכי טוב!

## ספיר פינסקי

יועצת משפטית, חברת ZIM



## עבודה בתוך ארגונים גדולים

עבודה בתוך ארגון גדול יכולה להציע שפע של הזדמנויות ואתגרים ליועצים משפטיים ולעובדים בכלל. אחד היתרונות העיקריים של עבודה בארגון גדול הוא החשיפה למגוון פעולות עסקיות, תהליכים ארגוניים רבים ומגוון רחב של עובדים, הקיימים בעיקר בארגונים גדולים. יתרון נוסף הרלוונטי בעיקר ליועצים משפטיים הוא שלרוב בארגונים גדולים קיים צוות כך שהיועץ המשפטי לא פועל לבדו ואינו פונקציה יחידה, אלא הוא חלק מצוות.

עם זאת, הגודל והמבנה של ארגונים גדולים יכולים להציב מספר אתגרים כאשר שניים מרכזיים הם -

## תהליכי קבלת החלטות מורכבים

ככל שקבלת החלטות דורשת מעורבות של מספר גדול יותר של גורמים ומחלקות, התהליכים עשויים להיות מורכבים ואיטיים, ומעוכבים על ידי הבירוקטריה הארגונית. קידום עסקאות משמעותיות, שינויים בארגון או יישום רעיונות חדשים יכולים להיות משימה מאתגרת, ונדרשת סבלנות, התמדה ושליטה בפוליטיקה הארגונית.

## חוסר ידע ופערי תקשורת בין מחלקות שונות בארגון

ככל שארגון גדול יותר, מספר המחלקות גדל ואיתן ההתמקצעות לתחומי פעילות. לעיתים עשוי להיווצר קושי בפתרון בעיה שכן הידע הנדרש לא הועבר בצורה מספקת בין מחלקות רלוונטיות. לכן כאשר מקדמים מהלך עסקי או שינוי מדיניות בארגון נדרש תחילה למפות את הגורמים הרלוונטיים הישירים והעקיפים וזאת על מנת לקבל את כל המידע הדרוש.

תהליכי קבלת החלטות מורכבים ופערי תקשורת בין מחלקות משפיעים באופן דרמטי על עבודת היועץ המשפטי אשר צריך לפעול על בסיס המידע המועבר אליו ולקדם עסקאות ומהלכים בחברה. על אף הקשיים שצוינו, היועץ המשפטי יכול לעזור לארגון הגדול להתגבר על שני אתגרים אלו מאחר והיועץ המשפטי נמצא בצמתים חשובות בחיי החברה, בעת קבלת החלטות עסקיות ותהליכים המתרחשים בארגון. כמו כן, היועץ המשפטי נמצא בקשר עם מחלקות שונות ולכן יכול לנווט את המסרים המועברים. הדבר רלוונטי במיוחד ליועץ המשפטי הראשי אשר רואה את התמונה הכללית ונמצא בקשר עם מספר רב של גורמים ומחלקות בארגון, ולעיתים אף חבר הנהלה.

לסיכום, לצד האתגרים שתוארו לעיל עבודה בארגונים גדולים מביאה איתה גם הזדמנויות. תפקיד היועץ המשפטי בארגון גדול, תורם באופן משמעותי להצלחה ולקיימות הכוללת של הארגון בסביבה עסקית מורכבת ומתפתחת, ועשוי להשפיע באופן משמעותי על היקף האתגרים שתוארו לעיל.



## בחירת משרד עורכי דין חיצוני

בחירת משרד עורכי דין חיצוני מונעת משיקולים רבים ומשתנה, בין היתר, בהתאם לסוג החברה ותחום עיסוקה, גודל המחלקה המשפטית, התמחויות עורכי הדין במחלקה וכפועל יוצא, הצרכים השונים מהמשרד החיצוני.

כך, הבחירה עשויה להשתנות במצב בו נדרשת לך עורכת דין שמתמחה בתחום עיסוק ספציפי שמחייב מומחיות או משתנה ומתעדכן תכופות, לבין מצב בו הפניה למשרד חיצוני נעשית מאחר שהיועצת המשפטית הפנימית אינה זמינה לטיפול בנושא, לאור סדרי עדיפויות פנימיים.

כיועצת משפטית בחברה רב לאומית, נוסף על מקצועיות, זמינות, שירותיות וכמובן כימיה, קיימת חשיבות רבה ליכולת עורכי הדין החיצוניים לספק את השירות באנגלית, הן בכתב והן בעל פה.

בנוסף, יש ערך רב ליכולת המשרד החיצוני לספק מענה רחב בתחומים ובסוגיות משפטיות שונות ("One stop shop"). לרבות מהחברות יש הליך מורכב וארוך של התקשרות עם ספק חיצוני. התקשרות עם משרד אחד שמסוגל לתת שירות איכותי בתחומים רבים, מאפשרת מתן מענה מיידי ודחוף, כפי שלרוב נדרש מהמחלקה המשפטית, מבלי להידרש להליך המורכב של התקשרות עם משרד נוסף ומייעלת את עבודת היועצת המשפטית, כך שנמנע העיסוק הטכני הכרוך בהתקשרות נוספת כאמור.

נקודות משמעותיות נוספות שכדאי להביא בחשבון בבחירת משרד עורכי דין חיצוני ולא תמיד זכות להתייחסות:

- פרטיות ואבטחת מידע – משרד עורכי הדין החיצוני, ממהות השירות שהוא מספק, חשוף למסמכים סודיים ורגישים עסקית ופעמים רבות אף למידע אישי ביחס לעובדים או לקוחות החברה. כחלק מהליך בחירת המשרד החיצוני, חשוב לבדוק את מדיניות הפרטיות ויכולות אבטחת המידע של המשרד ואף לעגן חובות אלו בהסכם ההתקשרות, כמו גם לאכוף את החובה להשיב/להשמיד מסמכים אלו בתום ההתקשרות.

- שכר טרחה והוצאות – מרבית משרדי עורכי הדין החיצוניים גובים שכר טרחה במודל שכר שעתי. עם זאת, מזה מספר שנים מתחזקת הדרישה לזנוח את מודל שכר הטרחה השעתי לטובת הסדרי שכר טרחה אלטרנטיביים. ההסדר המוכר הוא הסדר ריטיינר, אך יש גם הסדרים נוספים שראוי לשקול כגון הסכמה מראש על סכום גלובלי, תחשיב משוער של כל אחד משלבי הפרויקט ותמחורו בנפרד ועוד. בנוסף, מומלץ להסדיר בהסכם ההתקשרות את נושא ההוצאות ובעיקר מהן ההוצאות בהן החברה לא מוכנה לשאת.

טיפ לסיים, מקצוע היועצת המשפטית הפנימית עשוי להיות בודד לעיתים (מבחינה מקצועית). כאשר התייעצות עם עורכי הדין החיצוניים מסייעת בהקשר זה, סימן שבחרת נכון!

## רינת בר-אל

יועצת משפטית, עמותת יעדים לצפון ומנהלת פורום היועמ"שים בעמותות



## תפקיד היועץ המשפטי הפנימי בארגונים חברתיים

לא מובן מאליו – זו הסיסמא כאשר מדובר כמעט בכל תפקיד בארגון חברתי, ובפרט – בתפקיד היועץ המשפטי. ראשית, זה לא מובן מאליו שיש פונקציה של יועץ משפטי בעמותה, הגם שזהו תפקיד מהותי מאין כמוהו, המהווה נקודת איזון משמעותית עבור המנכ"ל והנהלה. שנית, גם התפקיד המסורתי של היועץ המשפטי הפנימי לא נותר בעינו כאשר קיים בעמותה, אלא לרוב מאגד לתוכו עוד אחריות רבה ו"מיני" תפקידים נוספים, ובהם – משאבי אנוש, כספים, פיתוח משאבים ועוד.

בעולם החברתי בישראל, נושא השקיפות וטוהר המידות מהווה אבן יסוד. הדיונים בישיבות הנהלה של ארגונים חברתיים סובבים בעיקרם סביב יכולת ההשפעה וסל הערכים של העמותה בנושאים עקרוניים, זאת בניגוד לישיבות הנהלה של ארגונים מסחריים – שם נדונים כמובן היבטים עסקיים הקשורים להצלחה המסחרית של הארגון.

הנ"ל בא לידי ביטוי בכל נושא ונושא, החל מהחלטה אם לגשת למכרז מסוים, הגם שהוא הפסדי אך נוגע באופי העמותה ומקבלי השירות, וכלה בנוהל ימי מחלה – בשיח אשר גולש מעבר לחובה החוקית, לאפשרות תשלום ימי מחלה מהיום הראשון וכיצד זה מביא לידי ביטוי את רמת האמון בעובדים.

למעשה, היועמ"שית בעמותה צריכה שתהיה לה, בראש ובראשונה, הבנה עמוקה לגבי פעילות העמותה, תוכן השירותים הניתנים, קהל היעד וייחודיות העובדים. הבנה זו מאפשרת ליועצת המשפטית את היכולת לייעץ כנדרש בסוגיות הרבות העולות מפעם לפעם. מומחיות משפטית לא תספק לשם מילוי התפקיד המתגר הזה, כי אם סתגלנות וגמישות מחשבתית.

לצד זה, היועצת המשפטית בעמותה צריכה לסגל לעצמה יכולות לימוד עצמי ומהיר, לדעת לפעול בגמישות ולמצוא פתרונות למצבים מורכבים לבעיות, ובמקביל להציג את המצב המשפטי כפי שהוא ולהתריע מפני פעולות שנוגדות את הדין.

כפי שכולנו ראינו במיוחד בתקופה האחרונה, עשייתם של הארגונים החברתיים בישראל הינה מגוונת, מסורה ומשמעותית עד מאוד. לכן, תפקיד היועץ המשפטי בעמותות הוא מאתגר מאוד ותמיד נמצא בתווך בין הרצון לאפשר חופש פעולה לקדם את מטרות העמותה לבין מגבלות החוק והרגולציה.

בתור יועמ"שית בעמותות, אין נוסחה מובנת מאליה – צריך לבחון כל סוגיה מחדש ולתת את הדעת מבחינת האירועים הסביבתיים. בנוסף, חשוב לשים לב לתת שירות איכותי, מקצועי ומכבד לכל אדם – בין אם מדובר בקולגות, בעובדים או באוכלוסיית היעד שמקבלת את השירותים הניתנים ע"י העמותה.

על אף האתגרים הרבים, כמובן שהעבודה בעמותה מספקת ערך מהותי ומשמעותי כאשר כולם עובדים יחד למטרה משותפת של עשיית טוב.

## דניאל נייגר

היועץ המשפטי הראשי, חברת HiBob



## ניגודי אינטרסים ודילמות אתיות בעבודת היועמ"ש

"גלי בהרב מיארה, היועצת המשפטית לממשלה, היא אולי שומרת הסף האחרונה שנאמנה רק לציבור" (אתר מאקו, חדשות N12, עידו סולומון, 17.3.2023)

למי נאמן היועמ"ש ועל איזה סף הוא שומר? היועמ"ש אמור מתוקף תפקידו לוודא מחד כי הארגון בו הוא עובד (הלקוח שלו) ממלא אחר הוראות החוק השונות ופועל באופן תקין ומאידך הוא אמור לשמור גם על האינטרסים של שלל נושאי המשרה והדירקטורים וביניהם מגוון אינטרסים שונים.

עבודת היועמ"ש מתרחשת בעולם מורכב שבו ניגודי אינטרסים ודילמות אתיות מתעוררים דרך קבע. כך היועמ"ש חובש כובעים רבים ושונים לעיתים ללא חפיפה או זהות ביניהם – הוא משמש כעורך דין מגן החוק, יועץ לחברה ולנושאי משרה בה הוא עובד מן המניין ועוד.

אחת הדוגמאות הבולטות לניגוד עניינים הינה כאשר מתעורר ויכוח בתוך הארגון בין בעלי אינטרסים שונים כדוגמת דירקטורים מול המנכ"ל, בעלי המניות מול הדירקטורים וכמובן בחברות בהן נושאי משרה הינם גם יזמים בעלי מניות ואף דירקטורים, הדבר מקבל חיזוק נוסף. במצבים אלו למי חב היועמ"ש חובת אמונים ועל מי הוא שומר? על פניו נדמה כי התשובה הינה ברורה באשר היועמ"ש מועסק על ידי הארגון ולא מטעם אינדיוודואל כלשהו ועם זאת היועמ"ש מנוהל ומועסק בפועל, על ידי נושאי משרה שלעתים הם גם בעלי המניות ו/או דירקטורים ולהם לעתים אינטרסים מנוגדים מזה של הארגון עצמו.

היועמ"ש נאבק בדילמות אלו מדי יום ומתבקש למצוא את האיזון הנכון בין דרישות החוק, הפעילות המשפטית של הארגון, ובין עקרונות המוסר והאתיקה. זהו תהליך מורכב הדורש נסיון, חשיבה מקצועית ורגישות על מנת שיוכל לפעול באופן הוגן ומקצועי.

יועמ"ש מנוסה יהלך על החבל הדק שבין השחקנים השונים מתוך נסיון לשמור על האינטרסים של כולם תוך שמירה על טובת הארגון והאורגנים השונים בו. לעיתים כאשר ניגודי האינטרסים פוערים תהום שאינה ניתנת לגישור ייאלץ היועמ"ש לבחור כיצד להגן על הארגון ולעתים דווקא הפניית הייעוץ של מי מהצדדים לעורכי דין חיצוניים יכול שתהווה פתרון ראוי וניטרלי וזאת כל עוד הצדדים מבינים את הפערים והצורך לטפל בהם ללא משוא פנים ולטובת הארגון.

## דניאל גלעדי

יועצת משפטית ראשית CLO, פנגו פיי אנד גו בע"מ



## היועץ המשפטי ומחלקת השיווק של החברה

מטרת החברה להשיא את רווחיה, ואיך אפשר לעשות זאת טוב יותר מאשר באמצעות שיווק, שיווק, ועוד קצת שיווק?

על אף הרצון העז של חברות לשווק את מוצריהן בצורה האופטימלית, על היועץ המשפטי לוודא כי החברה לא כורה לעצמה בורות עמוקים שיהיה לה קשה לצאת מהם, כמו הגברת פניות למוקד שירות הלקוחות, ריבוי תביעות קטנות, תביעות ייצוגיות, ולא פחות משמעותי – פגיעה קשה במוניטין.

החוקים המרכזיים העוסקים בנושאי שיווק הינם חוק הגנת הצרכן תשמ"א-1981, סעיף 30 לחוק התקשורת (בזק ושידורים) תשמ"ב-1982 וחוק הגנת הפרטיות התשמ"א-1981 (ליועמ"שים בחברות העוסקות בתשלומים כדאי להציץ גם בחוק שירותי תשלום תשע"ט-2019) וכמובן התקנות מכוחם.

כעוסקים בליווי מחלקת השיווק, עקרון היסוד שעל היועמ"ש לראות תמיד לנגד עיניו הוא עקרון "אי ההטעה". חוק הגנת הצרכן מונה מספר מקרים אשר יחשבו כהטעה ואשר אינם רשימה סגורה, כאשר מתוכם ראוי לתת דגש על חובת הגילוי המלא של מידע על השירות ו/או המוצר.

חשוב מאוד שהיועמ"ש יבין את מגבלות השירות או המוצר אותו החברה הולכת לשווק, להבין אילו מהן מהותית ועשויה להשפיע על רצון לקוח הקצה לרכוש את השירות או את המוצר, ולהציג אותן בפני לקוח הקצה כבר במסר הפרסומי עצמו ולא להחביאן במסגרת תנאי השימוש.

אלמנט משמעותי נוסף שיש לתת עליו את הדעת הוא ניהול רשימות דיוור. חוק התקשורת (חוק הספאם), החל רק על שליחת דוא"ל והודעות SMS, קובע סט פעולות שרק בהתקיימן ניתן לשלוח דברי פרסומת. חשוב לשים לב כי עבור שיווק שירותי החברה ניתן יהיה להסתפק באישור פאסיבי לקבלת חומר שיווקי (עדכון לאחר ההתקשרות עם החברה), בעוד שעבור פרסום של צד שלישי יש לקבל אישור אקטיבי.

בנוסף, חשוב לנהל את רשימת הדיוור ולהסיר באופן מיידי כל לקוח המבקש להסירו מהרשימה, עם פנייתו הראשונה.

מאגר חשוב נוסף הוא מאגר "אל תתקשר אלי" מכוח חוק הגנת הצרכן שנכנס לתוקף בשנת 2022 והגביל פניה שיווקית ללקוחות הרשומים למאגר. חברות המשווקות טלפונית נדרשות להתחבר למאגר ולוודא כי הלקוח אליו הן מתקשרות אינו רשום בו.

אך הדבר החשוב ביותר בעבודת היועמ"ש עם מחלקת השיווק הוא הדרך "לארוז" את כל ההנחיות. לשם כך, על היועמ"ש להפוך עצמו לאיש שיווק, לחשוב באופן יצירתי, להציע דרכים חלופיות ולא להשאיר רק את השלילה, להבין שכל פלטפורמה (SMS, דוא"ל, רדיו, טלוויזיה, טלפון) דורשת התאמות להערות המשפטיות ולהציע פתרונות יצירתיים על מנת לקדם את מטרות החברה.

## אייל טולדנו

סגן היועצת המשפטית (מטה ורגולציה), חברת רפאל



## ליגל-טק וחדשנות

בשנים האחרונות אנו עדים לתהליכי דיגיטציה וכניסת טכנולוגיות חדשניות, לרבות יישומי בינה מלאכותית לתחומי רבים, כגון ביטחון, רפואה, בנקאות וביטוח. בעולם המשפט בישראל, בשל חסמים רבים, ובראשם אופיו השמרני והסגור של שוק עריכת הדין, ניתן להבחין כיום רק בניצנים ראשונים של כניסת משרדי עורכי דין ומחלקות משפטיות לעולמות החדשנות והטכנולוגיה המשפטית (ליגל-טק).

ניתן להעריך, כי בדומה לתהליכים שחלו במדינות אחרות בעולם (כגון בריטניה ודנמרק) תוך מספר שנים הטמעת הליגל-טק בישראל תתעצם, ותממש פוטנציאל עצום של התייעלות, הגברת פריון ושיפור השירות לנועצים.

להלן, מספר תובנות מנסיוני בהטמעת חדשנות במחלקה משפטית:

1. **משולש החדשנות** - הטמעת חדשנות מחייבת עיסוק בטכנולוגיה, תהליכים ואנשים. אין די במציאת הטכנולוגיה המתאימה, העיסוק בשני הנדבכים האחרים חיוני והכרחי לא פחות ואף יותר.
2. **איתור "נקודות כאב" בעלות ROI גבוה** - בולטים במיוחד הינם תחומי ניהול הידע הארגוני ויכולת איחזורו (כמה פעמים נכתבה אותה חוות דעת מחדש במחלקה...) וכן דיגיטציה ואוטומציה של תהליכים, כגון סריקת מסמכים ועריכת חוזים. בסקר של חברת דלוייט, נמצאו תחומים אלו כאתגרים העיקריים עימם מתמודדים עו"ד.
3. **עדיף מוצר מדף על פני פיתוח עצמאי** - פרויקטי פיתוח מתאפיינים לרוב בתהליכי אפיון ופיתוח ארוכים. בסופם עשויה להתקבל מערכת, שכבר לא תואמת את הצרכים המשתנים או מיושנת ביחס למוצרים שנוספו לשוק. מומלץ להעדיף מוצר מדף, שניתן להתאמה מהירה, ואשר גרסאותיו מעודכנות מעת לעת על ידי היצרן.
4. **מינוי מוביל לתהליך והסתייעות ביעוץ מקצועי** - הטמעת חדשנות מצריכה השקעת תשומות כ"א ומשאבים, הכולל הן מוביל מתוך המחלקה והן יועץ טכנולוגי. יחד, יוכל צוות זה לבנות תוכנית אב, ליצירת התשתית הטכנולוגית הנדרשת, תהליכי ההכשרה לכוח האדם, מתן מענה להיבטי אבטחת מידע וסייבר והתאמת הפתרונות לצורכי הארגון.
5. **נצחונות" קטנים** - בתחילת התהליך מומלץ לבחור תחום מוגדר במחלקה, בו ניתן להטמיע פתרון טכנולוגי בצורה מהירה יחסית. ניצחון קטן יספק את המוטיבציה להמשך התהליך, ויעורר "קנאת סופרים" ביחס לתחומים נוספים במחלקה.
6. **ריכוך התנגדויות** - הטמעת חדשנות, כמו כל שינוי ארגוני, כרוכה בהתנגדויות רבות ומצריכה אורך רוח. קיימים מנגנונים שונים על מנת לצלוח אתגר זה: רתימת המנהלים במחלקה, שיתוף העובדים, מינוי סוכני שינוי ביחידות המשנה של המחלקה, והפעלת תוכנית הטמעה בעקביות ובנחישות.

לסיכום, תחום החדשנות והליגל-טק טומן בחובו פוטנציאל אדיר לפעילות מחלקה משפטית. השקעה בתחום זה תניב בוודאות פירות רבים ומשמעותיים, ובכללם הגדלת הפריון והיעילות, שיפור השירות לנועצים, וצמצום העיסוק במשימות טכניות במחלקה.



## מיכל ברטוב

יועצת משפטית, קצינת ציות וממונה על הגנת הפרטיות, חברת באייר ישראל



## הגנת הפרטיות

השנים 2023-2024 מתהוות כשנים משמעותיות בזירת הפרטיות בישראל. החל מתקנות הגישור, דרך תקנות שעת חירום שהותקנו במהירות מאז החלה מלחמת "חרבות ברזל" ועד תיקון 14 לחוק הגנת הפרטיות שנדון בימים אלה בוועדת חוקה, חוק ומשפט – המסגרת הרגולטורית המגדרת את סמכויות גופי הממשל משתנה תכופות.

נתחיל בבשורות הטובות: הנציבות האירופאית החליטה בינואר השנה לחדש את ההכרה בישראל כתואמת את רמת ההגנה על מידע אישי, הנדרשת באיחוד כתנאי להעברה חופשית של מידע אישי לישראל. ההחלטה, שאמורה הייתה להינתן ב-2020, חשובה מאוד לארגונים בישראל המקבלים מידע אישי ממדינות האיחוד ויכולים כעת להמשיך לקבל מידע אישי הכפוף ל-GDP לא צורך ביישום צעדים מיוחדים. יחד עם זאת, הנציבות האירופית טרחה לציין בהחלטה כי היא ממליצה לקבע בחקיקה התפתחויות שהתקבלו בפסיקה, וממליצה לנצל לשם כך את תיקון 14 הנדון בימים אלה בוועדת החוקה, חוק ומשפט של הכנסת.

ההמלצה מקבלת משנה תוקף כאשר מדובר בתקנות שעת חירום שהותקנו במהלך החודשים האחרונים, המעניקות לארגוני הביטחון סמכויות רחבות בכל הנוגע לכניסה ושימוש במאגרי מידע, מתן הוראות ביצוע לספקי שירות אחסון ושירותים דיגיטליים במקרה של מתקפת סייבר חמורה, ביצוע פעולה בחומר מחשב המשמש להפעלת מצלמה ניידת, וכל זאת גם ללא ידיעה או הסכמה של בעל המאגר. אין עוררין לגבי הצורך בחיזוק סמכויות ארגוני הביטחון בעיתות מלחמה, אך ניתן לעשות זאת גם תוך איזון בין השיקולים הבטחוניים לבין הגנה על זכויות בסיסיות כמו הגנה על הפרטיות. לשם כך דרושים מנגנוני דיווח, פיקוח ובקרה אפקטיביים.

גם בתחום הבינה המלאכותית ראינו מספר התפתחויות בשנה האחרונה. משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה ומחלקת ייעוץ וחקיקה במשרד המשפטים פרסמו לאחרונה מסמך מדיניות רגולציה ואתיקה בתחום הבינה המלאכותית, המנחה את משרדי הממשלה והרגולטורים לגיבוש מדיניות בנושא. ההנחיות נשענות על עקרונות שקיפות ושמירה על זכויות יסוד - כמו הגנה על הפרטיות - ועוד. האיחוד האירופי גם הוא פרסם טיוטת חקיקת בינה מלאכותית (AI) מקיפה, שאמורה להסדיר את השימוש בטכנולוגיה הזו לצד מיפוי השלכותיה החברתיות והכלכליות. האיחוד האירופי ממשיך לעמוד בראש חנית הסטנדרטיזציה הבינלאומית של טכנולוגיות מתקדמות והשאיפה היא כי ישראל לא תישאר מאחור.

## סימיתה בן-מוחא

יועצת משפטית בכירה, חברת OPSWAT



## סיכוני סייבר בראי יועצים משפטיים

המושג מרחב הסייבר מתייחס לרשת האינטרנט כפלטפורמה המרכזית להעברת מידע ונתונים ממקום למקום ללא מגבלה פיזית או גאוגרפית. העברת המידע מתבצעת בין מגוון שחקנים: יחידים, תאגידים וממשלות ובין מגוון סביבות עבודה: וירטואליות ופיזיות,

לרבות קווי ייצור ותשתיות חיוניות.

הצורך בקיומו של מרחב הסייבר ובפרט החיבור לאינטרנט, הפך כה בסיסי עד שהאז"ם הכליל אותו כאחד משבעה עשר היעדים לפיתוח בר-קיימא (SDGs), יעד 9 - תעשיות, חדשנות ותשתיות. בהצבת יעד זה, שואף האז"ם בין היתר לעודד בנייה של תשתית עמידה (resilient), תוך הגדלה משמעותית של הגישה לטכנולוגיות מידע וגישה אוניברסלית לאינטרנט, שהפכו הכרחיים להתנהלות יומיומית בחברה המודרנית.

המאפיינים של מרחב הסייבר שמקנים לו יתרונות רבים, הם גם אלה שהופכים אותו חשוף לאפשרות של מתקפות סייבר במגוון תצורות. מציאות זו, מטילה על כל ארגון את החובה להבטיח כי מרחב הסייבר שלו מוגן ומאובטח: ראשית, נדרש הארגון לזהות ולהגדיר את סיכוני הסייבר שלו. שנית, על הארגון לבנות ולהטמיע תהליכים לניהול סיכוני הסייבר ולהתמודדות עם מתקפות סייבר. לבסוף, על הארגון לפעול להגברת המודעות לסיכוני הסייבר, לרבות באמצעות הדרכות ותרגילים. פעולות שכאלה, לא רק מעלות את רמת החוסן הארגוני אלא גם מבטיחות שהארגון פועל באופן אחראי ובר-קיימא.

ליועצים המשפטיים תפקיד חשוב בהטמעת תוכנית סייבר, לצד מנהלי מערכות המידע ואבטחת המידע של הארגון. על היועצים המשפטיים:

1. ללמוד ולייעץ לארגון בדבר חקיקה מקומית ובינלאומית הקשורה באבטחת מידע וסיכוני סייבר. הבנת החקיקה הקיימת, לרבות עדכונים לחקיקה (בין היתר באמצעות משרדי עורכי דין מקומיים), הכרחית להגדרת יעדי ההגנה העיקריים של הארגון וקביעת רמות ההגנה הנדרשות עבורם.
2. לשמש שומרי סף בהתקשרויות עם מחזיקי עניין, על מנת להבטיח כי החובה לציית לדרישות אבטחת המידע, כפי שהוגדרו על ידי הארגון, מיושמת לאורך כל שרשרת הערך של הארגון, לרבות עובדים, ספקים, יועצים ושותפים, בין היתר, על ידי הכללת סעיפים רלוונטיים בהסכמי ההתקשרות.
3. לסייע בהטמעת תוכנית ציות, הכוללת אכיפה של מדיניות אבטחת המידע והגנת הסייבר כפי שנקבעה על ידי הארגון, לרבות בחינתה ואישורה של מדיניות זו על ידי הנהלת החברה, עריכת ביקורת וביצוע עדכונים למדיניות זו באופן שוטף.

על ידי סיוע בהטמעת מדיניות סייבר ואכיפתה, לוקחים היועצים המשפטיים חלק משמעותי בהגנה על הרציפות התפקודית של הארגון ויישום מדיניות של פיתוח בר-קיימא.

## קרן קופרמן נחום

מנהלת תחום דיני העבודה, חברת ICL



## שוויון הזדמנויות בעבודה

שוויון הזדמנויות בעבודה הינו נושא שחייב להישאר במודעות ודורש תחזוקה מתמדת של היועץ המשפטי. מטרת המחוקק היא להגן על כבודה של קבוצה המופלית לרעה או אדם עם מוגבלות ולעגן את זכותן להשתתפות שוויונית ופעילה בעולם העבודה תוך מתן מענה הולם לצרכים המיוחדים, ומיצוי מלוא היכולת של אותה קבוצה.

בשנים האחרונות חל שינוי והחברה מחויבת להגן אקטיבית על הזכות של אנשים עם מוגבלות להשתתפות שוויונית בשוק העבודה ואף לפעול אקטיבית על מנת לשלבם עובדים ולעמוד במכסות שנקבעו בחוק. חברה המעסיקה מעל ל-100 עובדים, חל עליה צו ההרחבה לעידוד והגברת התעסוקה של אנשים עם מוגבלות, לפי צו זה, על חברה מוטלת החובה להעסיק 3% מקרב עובדיה אנשים עם מוגבלות, ומוטלת עליה חובה למנות אחראי לקידום תעסוקת עובדים עם מוגבלות במקום העבודה לצורך שילוב אנשים עם מוגבלות. על ממונה תעסוקה לאנשים עם מוגבלות להתאים פיזית את מקום העבודה לצרכי העובד, להתאים בעבורו ציוד שיתאים למוגבלותו, להתאים את נהלי העבודה לעובד ושעות העבודה ומתן לעובד עם מוגבלות ולא לנקוט בגישה פסיבית בנושא.

לנו כיועצים משפטים יש חובה לעמוד על המשמר ולכוון ולהבהיר, למדתי שהדרך לגיהנום רצופה בכוונות טובות – לרוב חברה או מנהל לא מתכוון במודע להפלות או תופס את עצמו כמפלה אבל בפועל לעיתים זו התוצאה. במקרים כאלו לנושא החוקי מצטרף כמובן הנושא התדמיתי.

לכן ההמלצה שלי היא לנקוט בגישה פרואקטיבית. אני מעבירה מידי שנה הכשרות למנהלים חדשים בהן יש התייחסות רחבה לנושא של שוויון הזדמנויות בעבודה. אנחנו מתרגלים מה כדאי ומה פחות כדאי לשאול בראיון עבודה ובשיחות אישיות. על איזה רקע מותר לקדם עובדים וכיצד נכון למשב עובד הסובל ממוגבלות. המנהלים מאוד מעורבים ושואלים הרבה שאלות ומתעוררים דיונים מעניינים בנושא.

בנוסף, נערכות הכשרות מעמיקות יותר לצוותי גיוס ומשאבי אנוש במהלכן אני סוקרת את הפסיקה העדכנית בנושא שוויון הזדמנויות על מנת ללמוד ממקרים שנידונו באותם פסקי דין וכיצד נכון היה לפעול. במקרה בהן מגיעות תלונות על הפליה מצד עובד או עובד קבלן, התלונה נבחנת בצורה מעמיקה על ידי גורם מקצועי אובייקטיבי והמסקנות מיושמות רחבית.

בכל התהליכים הרוחביים בארגון נלקח בחשבון הנושא של שוויון הזדמנויות בעבודה ונעשה מאמץ כן ואמיתי לבחון את האפשרות לקדם עובדים מקבוצות שמופלות לרעה.

מלבד העובדה שזו הדרך החוקית לפעול, התנהלות זו מגבירה את תחושת ההוגנות והמחויבות לחברה.



## דיני עבודה (ישראל) - הליך שימוע

עולם דיני העבודה בישראל הינו עולם מסועף, המושפע ממגוון רחב של חוקים, תקנות, צווים ופסיקה, אנו נתמקד בהליך סיום העסקה ובמסגרתו בהליך השימוע כיוון שזהו הליך נפוץ המתרחש בכל חברה. אחת מחובותיה של חברה, כאשר היא מעוניינת לסיים העסקה של עובד, הינה לזמנו להליך שימוע. חובה זו הינה יציר הפסיקה, מטרתה להעניק לעובד הזדמנות להציג טיעוניו בטרם תקבל החברה החלטה אם לסיים את העסקתו אם לאו.

הסיבות לזימון עובד להליך שימוע יכולות להיות נעוצות בהתנהלותו של העובד - חוסר שביעות רצון מעבודתו, מיחסיו עם הממונים או קולגות וכיוצא, ומנגד הסיבות הקשורות לסטטוס של החברה, קרי אם נדרשת לצמצומים בכוח האדם או אם סוגרת את פעילותה, בין אם החברה בוחנת את פיטורי העובד בשל התנהלותו ובין אם הסיבה נעוצה בסטטוס של החברה, יש לקיים שימוע על פי כללי הפסיקה. להלן כללים בסיסיים של הליך השימוע בשל התנהלות העובד:

1. ככל ועולות בעיות הכרוכות בהתנהלות העובד, מומלץ לקיים עימו שיחות, לתעדן בכתב ואף לשלוח לעובד סיכום כאשר בשיחות יש לשקף ציפייה ברורה לשיפור מצידו של העובד, בהתאם לסיבת חוסר שביעות הרצון, יותר סיכומי שיחה יספקו לחברה בסיס איתן יותר בזימון העובד לשימוע.

2. כאשר בידי החברה מספר סיכומי שיחה כאמור לעיל ניתן לזמן את העובד לשימוע.

3. ההמלצה היא לשלוח מכתב זימון לשימוע לכל הפחות 48 שעות לפני קיום שיחת השימוע, וכאשר מדובר בעובדים בכירים או בעלי ותק מומלץ על פרק זמן ארוך יותר. על הזימון לשימוע לכלול, את הנתונים הבאים: שעה, מיקום ועם מי יתקיים השימוע, הסיבות לזימון לשימוע בצירוף דוגמאות, אפשרות של העובד לצרף לשיחת השימוע אדם מטעמו, אפשרות של העובד לדחות את מועד השימוע, להגיב לשימוע בכתב או לחלופין לוותר על זכות השימוע. אין להעלות במסגרת שיחת השימוע סיבות שלא הופיעו בזימון לשימוע.

4. במסגרת ניהול שיחת השימוע יש להיצמד לסיבות שהועלו במכתב הזימון ולהקשיב לטיעוניו של העובד, מומלץ להקליט את השיחה ולהוציא פרוטוקול המסכם את שיחת שימוע ולהעבירו לידי העובד.

5. "לב פתוח ונפש חפצה" זהו משפט המפתח כאשר מזמנים עובד לשימוע, משמעותו שיש לאפשר לעובד להשמיע את טענותיו באשר לכוונה לסיים העסקתו, על החברה להקשיב לטיעוני העובד ולשקול אותם בטרם קבלת החלטה בעניינו.

6. מאוד חשוב שלא לציין שהוחלט על פיטוריו של העובד עוד בטרם התקבלה החלטה לאחר שיחת השימוע.

7. לאחר סיום שיחת השימוע יש לקבל החלטה באם לסיים העסקתו של העובד אם לאו ולהעבירה בכתב לעובד. יש להמתין לכל הפחות 24 שעות עבודה בטרם תועבר החלטת השימוע בכתב לעובד, בשים לב שכאשר מדובר בעובדים בכירים יותר, מצופה שקבלת ההחלטה תארך יותר זמן. מאמר זה סוקר את הכללים הבסיסיים לזימון לשימוע ואינו מהווה ייעוץ משפטי.

## הילה ברק

מזכירת חברה, פלוס500 בע"מ



## מזכירות חברה

ענף מזכירות החברה משלב משפט, עסקים וניהול כאחד. על אף שרבים הציגו בעבר (ומציעים אף היום) להעניק לתחום משפטי זה שם חלופי שינסה לקלוע במדויק למהות התפקיד, הלכה למעשה, תיאור התפקיד נותר על כנו. ואולי לא בכדי. תפקידו של מזכיר

החברה חולש על תחומים כה רבים ומגוונים בפעילותה היומיומית של החברה, עד שקשה לשים את האצבע על תחום אחריות ראשי אחד בלבד.

אם תרצו, מזכיר החברה מכהן למעשה כ"חוליה מקשרת". החוליה החשובה הזאת מקשרת בין הנהלת החברה לדירקטוריון, בין הדירקטוריון לבעלי המניות, ובין החברה לרגולטורים הרלוונטיים. בעידן בו תחום הממשל התאגידי מוסיף לקבל מעמד חשוב ועיקרי, אחריותו של מזכיר החברה גדלה אף היא. מזכיר החברה מייעץ באופן שוטף לדרג הניהולי ומקבלי ההחלטות בחברה – למנכ"ל, סמנכ"ל הכספים וכן לדירקטוריון ולוועדותיו השונות, בין היתר בנושאים הנוגעים לאופן יישום הוראות חוקי החברות וחוקי ניירות הערך החלים על החברה, עריכת דוחות תקופתיים ומיידיים, כינוס אסיפות כלליות, טיפול בסוגיות ממשל תאגידי, ועוד.

על מנת להתמנות כמזכיר חברה, לרוב דרוש ידע קודם בדיני תאגידיים וניירות ערך. על כן, באופן לא מפתיע, רובם המוחלט של מזכירי החברות הינם עורכי דין. מזכיר החברה נדרש להיות אחראי ומדויק, מסודר ומאורגן, ולא פחות חשוב מכך, בעל יחסי אנוש מצוינים, שכן עבודתו מחייבת תקשורת ישירה וטובה מול כל מחלקות הארגון. מזכיר החברה מנהל את עבודת הדירקטוריון באופן שוטף, החל מבניית תוכנית עבודה שנתית, הצעת אג'נדות לשיבות הדירקטוריון וועדותיו, עבור בבחינת מניין חוקי לפתיחת ישיבות ותיעוד ניגוד עניינים ככל וישנו, סיוע בניהול הישיבות ווידוא כי ההחלטות מתקבלות בצורה חוקית ונאותה, וכלה בתיעוד הפרוטוקולים וההחלטות שהתקבלו. באופן שוטף, מזכיר החברה מנהל מעקב אחר יישום והטמעת ההחלטות המתקבלות בדירקטוריון. הוא גם זה העורך את תוכנית ההכשרה לדירקטורים חדשים ובונה תוכנית הדרכות שנתית לדירקטוריון, בתחום עסקי החברה ובתחום הדינים החלים על החברה וחברי הדירקטוריון שלה.

תפקיד מזכיר החברה דורש לגלות אחריות וגמישות מחשבתית וכן להתמודד עם תקופות עומס, בהתאם למועדי הדיווח של החברה. כך למשל, שולחנו יהיה עמוס יותר מבדרך כלל בתקופת דיווחים תקופתיים, סביב כינוס אסיפות כלליות וכן בעת שיש עניין מהותי אחר בחיי החברה.



## עולם ההסכמים המסחריים - החברה כלקוח

תפקיד היועמ"ש בכל הקשור להסכמי רכש לוודא שהחברה תקבל את המוצר/שירות בו היא מעוניינת, בטיב ובמועד הרצויים ושיהיה מענה הולם לבלתי צפוי (סיום ההסכם, בטחונות להבטחת התשלומים, מנגנון להבטחת טיב השירות ועוד). דרך טובה למיפוי ראשוני היא לשאול איך נדע שההתקשרות הייתה מוצלחת.

בכל חברה תחומים רבים של שירותים/מוצרים וקצרה היריעה מלפרט את כולם. רשימה חלקית כוללת הסכמי שכירות (נדל"ן, רכבים, ציוד אחר), IT (פיתוח, רכש, שירותי ענן, שירותי תחזוקה), ניקיון ושמירה, פרסום, שרשרת אספקה ולוגיסטיקה (חומרי גלם, הובלה, אחסנה), פיננסים (בנקים, סליקת אשראי, מימון) ואפילו אירועי חברה ומתנות לחגים. חשוב להזכיר בהקשר הזה את חוק הגברת האכיפה של דיני העבודה וחוק העסקת עובדים על ידי קבלני כוח אדם המגבירים את האחריות על מזמין השירות, מקימים חובות חוקיות שאי קיומן חושפת לסנקציות אזרחיות ופליליות. הבחנה חשובה בטיפול בהסכם ובמשאבים המושקעים במשא ומתן היא, האם מדובר בליבת העסק או בתחום פריפריאלי. כאשר הנושא בליבת העסק, נדרשת מומחיות בתוך החברה הן לעניין התוצרים הרצויים והן לעניין ניהול הסיכונים, ואילו כשמדובר בנושא פריפריאלי, הספק הוא המומחה ואז הגדרת הצרכים מול בעלי העניין הפנימיים היא הפוקוס של היועמ"ש.

מומלץ לבנות תהליך רכש מסודר הכולל: (1) שימוש בנוסחים גנריים מאושרים מראש המפחיתים את המעורבות של הייעוץ המשפטי. ניתן לבנות חליפה אחידה ואת ההתאמות לסוגי השירותים/מוצרים לעשות בנספח השירותים/המפרט הטכני; (2) לקבוע אבני דרך נכונות, לכרוך אותן בלוח תשלומי התמורה ולוודא שיש תקצוב מתאים; (3) לא לשכוח Compliance. לוודא שהצוותים עוברים הדרכות ומכירים את מדיניות מניעת השחיתות, ניגוד עניינים, אי תחרות, אבטחת המידע והפרטיות של החברה ומערבים את הצוות המשפטי/הציות כשצריך.

במסגרת מו"מ מול ספק בררו מה כוח הקניה שלנו מולו, מה האלטרנטיבות ובמקרה הצורך לעשות תהליך גילוי נאות. מומלץ להכין נוסח סטנדרטי של טופס מידע מקדים שמילוויה מהווה תנאי להפניית הטיפול למחלקה המשפטית. בטופס רצוי לכלול שאלות לצורך טיפול בהסכם (לדוגמה: פרטי הספק, היקף ההתקשרות, אישורים פנימיים דרושים, סוג השירות ותקופה, סיבות לאי שימוש בטיוטה גנרית).

שימו לב לנושאי אחריות, ביטוח ובטוחות הנתפסים כמשפטיים ולרבים מהלקוחות הפנימיים אין בקיאות בהם. היכרות טובה עם נושאים אלו והנחיות מתאימות לגורמי הרכש מתי לערב אתכם, יכולים למנוע התקשרויות שמסכנות את החברה.

לסיום, דמיינו חוויית שירות טובה שחוויתם והשתמשו בה ליצירת תהליכים מול הלקוחות הפנימיים שיקנו להם חוויה טובה.

## יותם אדמי

סמנכ"ל ייעוץ משפטי, חברת אלקטרה פאוור



### תביעות ייצוגיות כנגד החברה

האתגר של התמודדות היועמ"ש עם נושא התביעות הייצוגיות, נובע לדעתי מהמתח המובנה בין האנטגוניזם וחוסר העניין המסוים לנושא זה מצד הנהלות החברות (שמעדיפות לגלגל את הטיפול לפתחן של המחלקות המשפטיות), ובין העובדה שלאישור בקשה לתביעה ייצוגית כנגד חברה (ולעיתים – לעצם הגשתה) עשויה להיות השפעה משמעותית מאוד על החברה, על מצבה הכלכלי ועל האופן שבו היא נתפסת על ידי הציבור.

המתח הזה יכול להביא למצבים בהם החברה אינה נוקטת את הפעולות ההכרחיות כדי למנוע, או לכל הפחות להפחית, הגשת בקשות לאישור תביעות ייצוגיות כנגד החברה, ואינה מטפלת בנושא באופן ראוי ומחושב.

מניסיוני, הדרך להתמודד עם האתגר הזה מבוססת על מספר פעולות שנדרש לבצע בשלבים שונים בתהליך, אשר אומנם אינן מהוות "תעודת ביטוח", אך הן יעזרו להקטין את החשיפה מתביעות ייצוגיות – קיימות ועתידיות, לאפשר התנהלות נכונה ושקולה מולן, ולתווך להנהלת החברה את הנושא בצורה המיטבית.

**1. איתור ומניעה בשלב המקדים:** ביצוע בדיקות עצמאיות של חשיפות פוטנציאליות (בדגש על בדיקת פעולות שיש בהן אינטראקציה מול קהל לקוחות גדול במופעים חוזרים); בדיקה ומעורבות בטיפול בתלונות לקוחות, בעיקר תלונות כתובות ומנומקות יחסית; מעקב אחרי המאגרים המשפטיים והעיתונות הכלכלית בנוגע לתביעות ייצוגיות המוגשות כנגד חברות מתחומי הפעילות של החברה, ויידוע של הנהלת החברה לגבי חידושים והתפתחויות בתחום.

**2. שלב קבלת התביעה:** ביצוע ניתוח מהיר של הבקשה, העילות הנטענות והנזק הפוטנציאלי; יידוע של הנהלת החברה בנוגע לבקשה תוך מתן דגש לכך שמדובר בבטיחה שהחברה נדרשת להתמודד איתה, ולא רק המחלקה המשפטית; בחינת הצורך בדיווח לגורמים חיצוניים לחברה על הגשת הבקשה.

**3. שלב הליווי השוטף של הטיפול בתיק:** מעורבות משמעותית בגיבוש האסטרטגיה המשפטית; מעבר ומתן הערות על כתבי הטענות העיקריים; נוכחות בדיוני בית המשפט; מעקב תקופתי שוטף מול עוה"ד החיצוניים המטפלים בתיק; ניתוח תקופתי לגבי הצורך לשנות את התנהלות החברה על-מנת לצמצם את החשיפה הפוטנציאלית.

**4. שלב סיום התיק:** ביצוע סיכום ותחקיר של הנושא; יידוע הנהלת החברה והגורמים הרלוונטיים לגבי המשמעויות והדרישות להמשך; הטמעת שינוי ההתנהלות הנדרש, בעיקר על בסיס שינוי נהלים ואופן העבודה של החברה (כולל במערכות המידע), כדי להבטיח המשכיות ביישום ולמנוע מצב של הפרה עתידית של אותן עילות.

## מאיה קנטר ורפמן

יועמ"שית ומנהלת קניין רוחני, חברת אמדוקס



## הגנה על קניין רוחני

קניין רוחני הינו שם כולל לכלל הנכסים הבלתי מוחשיים של חברה המוגנים על פי דין כגון סודות מסחריים, ידע (Know how), שיטות ותהליכים בין אם מוגנים בפטנטים ובין אם לאו, סימני מסחר, עיצובים ועוד.

בעידן הטכנולוגי שבו אנחנו חיים, זיהוי והגנה על נכסי הקניין הרוחני של החברה הינם בעלי חשיבות רבה. להלן נסקור את סוגי הזכויות ואופן ההגנה עליהן:

**פטנטים (Patent)** - פטנט מעניק לבעליו זכות בלעדית המאפשרת למנוע מאחרים להשתמש בקניין המוגן למשך תקופה הקצובה בדין, לרוב 20 שנה. פטנטים מגנים על מוצרים או תהליכים שהם טכניים במהותם. הפטנט הוא זכות טריטוריאלית ולכן כדי להנות מההגנה יש להגיש בקשה לפטנט הכוללת גילוי מלא של אמצאה לרשות הרלוונטית (בישראל רשות הפטנטים).

**זכויות יוצרים (Copyrights)** - הגנה הניתנת ליוצר או לבעלים של יצירה מקורית מפני שימוש בלתי מורשה. הזכות מגנה על מגוון יצירות לרבות קוד תוכנה שיש בו אלמנטים מקוריים. זכות היוצרים אינה דורשת רישום במרבית המדינות אך נהוג לסמן תוכן המוגן בזכויות יוצרים בסימון מיוחד ©. לצד הזכות הכלכלית קיימת גם זכות מוסרית של היוצר לאזכור ולשלמות היצירה.

**סימני מסחר (Trademarks)** - סימני מסחר הינם אותיות, ספרות, מילים, דמויות, צלילים או ציורפים של אלה, המשמשים חברות לסימון סחורותיהם או שירותיהם, כך שיזוהו על ידי הלקוח. רישום סימן המסחר מעניק לבעליו זכות שימוש ייחודית בסימן לגבי סחורות ו/או שירותים שבגינם הוא נרשם ואת הזכות למנוע ממתחריו להשתמש באותו הסימן. סימנים מוכרים היטב נהנים מהגנה של סימני מסחר גם ללא רישום.

**סודות מסחריים (Trade secrets)** - הם מידע עסקי שאינו נחלת הרבים ושאינו ניתן לגילוי בנקל על ידי אחרים. סודיותו מקנה יתרון לבעליו על פני המתחרים ונדרשת השקעת מאמצים סבירים כדי לשמרו כסוד. אין דרישה לרישום סודות מסחריים אך מומלץ לנהל רישום פנימי של הסודות.

**עיצובים (design)** - זכות קניינית המגנה על עיצוב מוצר תעשייתי חדש ובעל אופי ייחודי שאינו פונקציונאלי. בדומה לפטנט, מדובר בזכות טריטוריאלית המותנית ברישום העיצוב במרשם. רישום הזכות, הכפוף לבחינה, מקנה הגנה לתקופה קצובה. (לרוב 15 שנים)

מכיוון שמדובר בזכויות משפטיות ליועמ"ש תפקיד קריטי בגיבוש האסטרטגיה של החברה בהגנה על זכויות מסוג זה, כגון בחירת הזכות הדומיננטית המגשימה את האסטרטגיה העסקית של החברה והיתרון התחרותי, רישום מתאים להגנה בטריטוריות הרלוונטיות, וכן התייחסות מתאימה בהסכמים מסחריים וגיבוש נהלים פנימיים כך שיגשימו את אסטרטגית ההגנה.





## עולם ה - Compliance

דמיינו שאתם יועצים משפטיים בחברה דמיונית שחלים עליה אינסוף חוקים ורגולציות מכל הסוגים, וחובה עליכם להיות בציות (compliance) לכולם בו זמנית. נשמע כמו משימה בלתי אפשרית שנועדה לכישלון, אבל המציאות לא רחוקה מזה בחברות שיווק דיגיטלי.

מחלקה משפטית של חברה גלובלית הפועלת ב-50 טריטוריות שונות וב-80 תעשיות שונות צריכה להתאים עצמה לשכבות חקיקה מרובות - החל מחקיקה צרכנית, המשך בחקיקת פרטיות וכלה בחקיקה ספציפית בתחום אותו משווקים (בריאות, פיננסים וכדומה). אז מה השיטה?

**צעד ראשון:** מתחילים במעין פירמידה שהיא המכנה המשותף של כמה שיותר ממוצרי החברה ולאחריה ממשיכים בקומות הפירמידה על פי החקיקה הרלוונטית לתחום. אם ניקח, לדוגמא, חברת השוואות שמשווה עשרות תחומים שונים וביניהם אתר השוואות בתחום המשכנתאות למול אתר השוואות בתחום תוספי תזונה, הרי שהשכבה המשותפת היא רגולציה צרכנית מעולמות FTC שתתווה את קווי היסוד להנחיות שתיתן המחלקה המשפטית ביחס לאתרים מסוגים שונים ואפילו מקומות שונים. בחזקת, אם זה בתאימות לחקיקה פדרלית בארה"ב זה כנראה גם הכיוון באנגליה ברוב המקרים. לאחר מכן, מעלה בפירמידה יאפשר הוספה ודיוק של ההנחיות בהתאם לחקיקה ספציפית כמו ל FCRA GLBA ועוד.

**צעד שני:** קובעים תהליך התנעה ביחד עם מחלקת מכירות ואסטרטגיה על מנת לקבל מידע מקיף ביחס לשוק התחרות. אין צורך להתחיל מאפס - מישהו אחר כבר עשה את זה וזו נקודת פתיחה מעולה.

**צעד שלישי:** אי אפשר הכל ביחד. בין אם המחלקה המשפטית קטנה או גדולה, היקף העבודה מחייב תעדוף על פי רמות סיכון ודחיית טיפול בתחומים בעלי פוטנציאל סיכון נמוך. ניהול סיכונים הוא מיומנות הכרחית בעולמות ה- Compliance ובין אם תבחרו לפי פארטו, פניה ליוזמות sandbox או לפי מורכבות התחום, עדיין עדיפה התקדמות על פני ניסיון למצוינות שיהווה צוואר בקבוק ליוזמות הצמיחה בחברה.

**צעד רביעי:** כלי ה-AI מאפשרים לנו סריקה של נתונים רבים בזמן קצר ובאופן יעיל. שימוש בכלים חיצוניים אשר מבצעים סקירה יומיומית של מוצרי החברה, לא רק מאפשרת איתור של טעויות ואי התאמות, אלא גם מראה לרשויות האכיפה על כוונה כנה של החברה לעמוד בתנאי החוק והרגולציה.

**צעד חמישי ואחרון:** כשזה לא זה לא. יועץ משפטי או קצין ציות מיומן מחויב בגמישות מחשבתית והתאמה למטרות החברה, אבל הוא אינו חותמת גומי. אם אחרי שניהלנו סיכון, עשינו סקר שוק ובחנו את התעשייה זה מרגיש מסוכן מידי פשוט אמרו לא.

## נועה רוזנברג-סגלוביץ

יועצת משפטית ראשית, חברת לייטריקס



## עסקת ה-M&amp;A הגיעה

ברכות! עסקת המיזוג ורכישה הראשונה של החברה הוצגה להנהלת החברה וההנהלה אישרה להתקדם לרכישה/מכירה.

עסקת מיזוג ורכישה היא מהאירועים המשמעותיים ביותר בחיי החברה (בין אם החברה רוכשת חברה אחרת, מוכרת חברת בת או נכס משמעותי או נמכרת לצד שלישי). זהו אירוע שיכול להביא הרבה תועלת לארגון אבל הוא גם טומן בחובו לא מעט סיכונים. היועץ המשפטי הפנימי הוא ללא ספק אחד ה-key contributors להליך רכישה מקצועי, איכותי, מאורגן ויעיל.

עסקאות מיזוג ורכישה עמוסות בתהליכים משפטיים ומסמכים משפטיים, ביניהם, מסמך הכוונות (Term Sheet/Letter of Intent), בדיקת נאותות (due diligence), הסכם הרכישה (Stock Purchase Agreement, Asset Purchase Agreement, Merger Agreement) ומסמכים נלווים, ביניהם מסמך הגילוי כנגד המצגים (disclosure schedule), החלטות האורגנים המוסמכים, הסכמות צדדים שלישיים, אישורים רגולטוריים וכד'. כולם יהיה היועץ המשפטי מעורב בשלבי ניהול התהליך, הניסוח, הייעוץ הענייני בתחום המשפטי (קניין רוחני, נדל"ן, דיני עבודה וכו'), כמו גם, כמובן, במשא ומתן, אישור העסקה, החתימה וההשלמה (closing).

ככל שהרקע של היועץ המשפטי לא כולל ניסיון ספציפי בתחום המיזוגים והרכישות (וגם אז) מומלץ מאוד, מיד עם תחילת התהליך, לשכור משרד עורכי דין שמתמחה בתחום המיזוגים והרכישות וככל שניתן עורך דין שעשה עסקת מיזוג ורכישה בתחום העיסוק הספציפי של החברה. עסקת מיזוג ורכישה אינה עסקה מסחרית רגילה וגם עורך דין בעל וותק רב בתחום המסחרי אך ללא ניסיון ספציפי בתחום המיזוגים והרכישות לא יוכל לנהל לבדו הליך מיזוג ורכישה בשל הנושאים המאוד ייחודיים בהם מאופיינת העסקה כמו גם מסמכי העסקה, והשפעתם המשמעותית על איכות העסקה ביניהם – מצגים, התחייבויות ושיפוי.

שילובו של עורך דין חיצוני שמתמחה בתחום לחלוטין אינו מיותר את חשיבותו ואת הצורך בנוכחותו הקבועה של היועץ המשפטי הפנימי בליווי התהליך כולו. ההפך הוא הנכון, תפקידו של היועץ המשפטי הפנימי הוא בין היתר להנחות את עורך הדין החיצוני, לשוחח איתו על הנושאים שמהווים עבור החברה נקודות קריטיות במשא ומתן, ולהדריך אותו בנוגע לעובדות הרלוונטיות הנוגעות להתנהלות השוטפת של החברה ושזורות בעסקה.

היועץ המשפטי הפנימי, חייב גם במקביל לתכלל את עבודת חברי ההנהלה והצוות שהוקצה לטיפול בעסקה בחברה. כך למשל תהליכי בדיקת הנאותות, הכנת מסמך הגילוי והערות על הסכם המיזוג והרכישה חייבים לכלול חברי צוות מחטיבות שונות בחברה בהתאם לתחום אחריותם. על מנת שהמידע וההערות יזרמו בצורה נכונה ויעילה, היועץ המשפטי חייב להיות גורם מתכלל בכל התהליכים האלה ולוודא שכל הגורמים הנכונים והרלוונטיים נמצאים, נותנים את דעתם, ולתרום מידיעותיו המקצועיות ולאור היכרותו המעולה את החברה ותהליכיה.

בהצלחה!

## אסף דוד-מרגלית

פרויקט השקל הדיגיטלי בבנק ישראל



### מלכודות משפטיות ופוטנציאל אדיר בבינה מלאכותית

מערכות בינה מלאכותית (AI) פורצות דרך ומציעות פתרונות חדשניים ליועמ"שים, תוך שיפור יעילות, דיוק וקבלת החלטות. הן מאפשרות ניתוח נתונים יעיל, איתור דפוסים מורכבים ואף חיזוי תוצאות משפטיות – כל זאת תוך הפחתת ההטיה האנושית. לצד היתרונות הרבים, קיימת

גם סכנה: שימוש לא מבוקר ב-AI עלול להוביל לסיכונים משפטיים משמעותיים, שעלולים לפגוע במוניטין, להוביל לתביעות ואף להשפיע על המשך קיומן של חברות.

**סמכות ואחריות:** אחד הסיכונים המרכזיים בשימוש לא מבוקר ב-AI נוגע לחלוקת הסמכות והאחריות בין החברה לבין מערכת ה-AI. מי נושא באחריות במקרה של טעות או רשלנות? האם החברה, מפתחי המערכת, או גורם אחר? חוסר בהירות בשאלת האחריות עלול להוביל לתביעות משפטיות כנגד החברה, לפגיעה בשמה הטוב ולפגיעה באמון הלקוחות. לפיכך, חשוב להגדיר מראש את תפקידיה וסמכויותיה של מערכת ה-AI, וכן את הנהלים שעל פיהם היא תפעל. היועמ"ש צריך לוודא כי לחברה שליטה מלאה על תהליך קבלת ההחלטות, תוך שימוש במערכת ה-AI ככלי עזר בלבד.

**אמינות ודיוק:** מערכות AI עלולות להיתקל בתקלות טכניות או להטעות כתוצאה מנתונים שגויים או לא מדויקים. זכרו כי הבינה המלאכותית יעילה וטובה בהתאם למסד הנתונים עליו היא "התאמנה". שימוש במערכת לא אמינה או בסיס נתונים שגוי או מוטע עלול להוביל לתוצרים לקויים, הפסדים כספיים, פגיעה במוניטין ואף להטלת סנקציות על ידי רגולטורים והרשויות. לכן, חשוב לבחור במערכת AI מ"בית טוב", לבחון מהו בסיס הנתונים עליו התאמנה, וכן לבצע בדיקות מקיפות לפני תחילת השימוש בה.

**סודיות ופרטיות:** מערכות AI אוספות ומנתחות כמויות אדירות של נתונים, חלקם רגישים וסודיים. דליפה של נתונים או שימוש לא חוקי בהם עלול להוביל לתביעות משפטיות ולפגיעה בחברה, בספקיה ובלקוחותיה. חשוב להטמיע מנגנוני אבטחת מידע מתקדמים ולנקוט באמצעי זהירות על מנת להגן על נתוני הספקים והלקוחות.

וללא נימה אישית ליועמ"ש לא אצא פטור – **התמקצעות אישית ב-AI הינה חלק מהעתיד:** השימוש ב-AI גורם לשינויים משמעותיים גם בשוק העבודה שלנו. יועמ"ש שיישאר מאחור, ולא ירכב על גל הטכנולוגיה, יתקשה לעמוד בקצב השינויים, יאבד רלוונטיות ויכולתו לספק תוצרים תיפגע. עליך להפנים את חשיבות ההתמקצעות בתחום ה-AI, ולהשקיע בלימוד והכשרה מתאימים. השקעה זו תאפשר לך להישאר תחרותי, לשפר את איכות השירות ולמנף את הטכנולוגיה לטובתך.

**לסיכום:** השימוש בבינה מלאכותית בתחום המשפט טומן בחובו פוטנציאל אדיר לשיפור יעילות, דיוק וקבלת החלטות. עם זאת, טכנולוגיה זו מציבה גם סיכונים משפטיים משמעותיים שדורשים תשומת לב מיוחדת. על היועמ"ש להגדיר מראש את תפקידי מערכת הבינה המלאכותית, לוודא את אמינותה ודיוקה, להגן על סודיות ופרטיות הנתונים ולהתמקצע בשימוש מושכל בטכנולוגיה.



## חידושים משפטיים בעולמות הדיגיטליים

בשנה החולפת היינו עדים בשינוי לעבר אסדרה רגולטורית בתחום הקריפטו. לדוגמה, חקר המטבעות הדיגיטליים של הבנק המרכזי (CBDC) צבר תאוצה משמעותית, כאשר למעלה מ-100 מדינות (ביניהן ישראל) עסקו באופן פעיל במחקר, פיתוח, פיילוטם או יוזמות שהושקו במלואן. בנוסף, בחודש מרץ, המחוקקים באיחוד האירופי אישרו את MICA - המסגרת הרגולטורית הראשונה בעולם לנכסים דיגיטליים. לאחר מכן, בחודש יולי, בימ"ש בארה"ב פסק כי לרוב מטבע XRP לא יסווג כני"ע. הזכייה של Grayscale בתביעה מול רשות ני"ע האמריקאית להמרת קרן הביטקוין לתעודת סל עוקבת ביטקוין בחודש אוגוסט, הביאה למירוץ של מנהלי נכסים מובילים לאישור קרן סל עוקבת ביטקוין, אשר התקבל בתאריך 10.1.2024.

אישור קרן סל עוקבת ביטקוין, מהווה אבן דרך משמעותית בלגיטימציה להחזקת מטבע ביטקוין בתיקי השקעות מסורתיות, ובשילוב טכנולוגיית בלוקצ'יין בפעילות עסקית של חברות ותאגידים. המהלך גם מאותת על שינוי בסנטימנט הרגולטורי לעבר אימוץ רגולציה יעילים יותר של הביטקוין.

לצד התפתחות האסדרה הרגולטורית בעולם, בישראל עדיין נוקטים גישה שמרנית. נוהל בנקאי תקין (נב"ת) 411 אשר נכנס לתוקף ביום 15.1.2023, קובע כי הבנקים אינם יכולים לסרב לקבלת כספים שמקורם במטבעות דיגיטליים רק כי הם כאלה, והם חייבים לנקוט בגישה מבוססת סיכון (risk based approach) ולפרסם מדיניות הקובעת באילו תנאים ניתן להכניס ארצה כספים שמקורם בקריפטו. בפועל, המצב שונה והבנקים עדיין מערימים קשיים וחלקם אף נוקטים בגישה מחמירה לפיה פעילות שמקורה במטבעות דיגיטליים נחסמת אוטומטית ורק לאחריה מתחיל שלב הברור ואיסוף המידע.

ביחס למיסוי נכס דיגיטלי, לפי פקודת מס הכנסה, אמצעי תשלום מבוזר/ מטבע וירטואלי מהווה נכס כהגדרתו בסעיף 88 לפקודת מס הכנסה ולכן, רווח ממימוש מטבע וירטואלי חייב במס רווחי הון ובמקרים מסוימים במס הכנסה בשל היותו הכנסה מעסק.

על מנת להקל ולהסדיר את תהליך קבלת וגביית כספי המיסים הנובעים מפעילות של יחידים במטבעות וירטואליים, נכנס לתוקף ביום 1.1.2024 "נוהל הוראת שעה לקבלת כספי מיסים בשל רווח ממימוש אמצעי תשלום מבוזר". בהתאם לנוהל, רשות המיסים מאפשרת לנישום לשלם מס על רווחים מפעילות במטבעות קריפטוגרפיים מחשבון הבנק של הנישום בחו"ל ישירות לחשבון הבנק של רשות המיסים בישראל, בכפוף לכך כי הנישום הוכיח כי הבנק הישראלי בו מתנהל חשבוננו סרב לקבל את כספי המיסים. לסיכום, במהלך שנת 2024, צפויה המשך אסדרת שוק הקריפטו בארץ ובעולם. חוקים ותקנות ימשיכו להיות חלק משמעותי בעיצוב הפעילות הפיננסית בתחום. הרגולטורים מבינים כיום טוב יותר את עולם הקריפטו וכיצד הוא מתקיים לצד שווקים פיננסיים מסורתיים.



## הקמת חברת בת זרה - לפתוח שער לארץ חדשה

הגיע הרגע והחברה החליטה להתחיל לפעול במדינה חדשה, מה שאומר שכיועמ"ש אתם עשויים כעת להידרש להקים חברה בת חדשה במדינה זרה. איך מתמודדים עם התאגדות בסביבה משפטית חדשה ולא מוכרת?

**1. בחירת עו"ד מקומי:** חשוב לעבוד עם משרד עו"ד במדינת היעד. תפקידו לא יתמצה רק בייעוץ בנוגע לדרישות הדין, אלא יכלול גם את הכנת המסמכים (בשפה המקומית, אם נדרש) בהתאם לדרישות הדין והפרקטיקה המקומיים, הגשות לרשם החברות ופתרון בעיות מול הרשויות.

**2. מטרות והמבנה העסקי:** לפני שתיגשו לתהליך וכדי לזהות מראש את האתגרים המשפטיים, מומלץ לקיים דיון מסודר עם הגורמים הרלוונטיים בארגון כדי להגיע להבנה לגבי הפעילות העסקיות, מבנה הבעלות, דרך המימון ומבנה הניהול של החברה החדשה.

**3. שיקולי מיסוי ורגולציה רלוונטית:** הדרך שבה תמוסה החברה תשפיע רבות על בחירת מבנה התאגיד, לכן כדאי להתייעץ עם יועץ מס בשלב מוקדם עוד טרם קבלת החלטה סופית על מבנה החברה. כדאי גם לבחון רגולציה מקומית בתחומים נוספים שרלוונטיים לפעילות החברה, כגון דיני עבודה או הגנת פרטיות.

**4. מגבלות ואפשרויות בדין המקומי:** חשוב לבחון בתשומת לב את הדין המקומי, כדי להבין אלו מגבלות ואפשרויות הוא מציב בפנינו. בין היתר, נצטרך להחליט האם להקים חברה מקומית או לרשום את חברת האם כסניף של חברת חוץ, ואם נבחר להקים חברה, במדינות מסוימות נצטרך לבחור בין כמה צורות התאגדות שמציע החוק. יש לבדוק האם קיימות דרישות בנוגע לבעלי המניות (האם נדרש מספר מינימלי או מגבלה על בעלות זרה בחברה) והדירקטורים בחברה (מדינות מסוימות דורשות שלפחות דירקטור אחד יהיה מקומי, וכן למינוי דירקטורים ממדינה זרה עשויות להיות השלכות על תושבות החברה לצרכי מס) ולהון הראשוני בחברה. עניין רגיש שחשיבותו גוברת בשנים האחרונות היא דרישה לדווח פרטים אישיים של דירקטורים ובעלי שליטה למרשם פומבי - רצוי לתקשר זאת מראש לנושאי המשרה הרלוונטיים כדי למנוע הפתעות לא נעימות בהמשך הדרך.

**5. תהליך ההתאגדות:** הקמת חברה חדשה עשויה לקחת בין ימים בודדים לחודשים במדינות שונות. כדאי לבקש מהיועץ המקומי "מפת דרכים" מלאה של תהליך ההתאגדות, הזמן הצפוי להשלמת השלבים השונים, המסמכים הנדרשים והעלויות המשפטיות הצפויות, ולתקשר את התהליך וסדר הזמנים לשותפים שלכם בארגון.

לסיכום, ידע הוא כוח - הכנה מקיפה ובדיקה של כל המגבלות והכללים במדינת היעד יאפשרו לכם לנווט את התהליך בצורה חלקה ויעילה, תוך מניעת עיכובים ומכשולים.

## ליאת מנחמי-שטדלר

יועצת משפטית ומזכירת חברה, קבוצת Telit



## התנהלות של חברה דואלית: ישראל - ארה"ב

Congratulations - אתם חברה ישראלית שניירות הערך שלה נרשמו למסחר כפול בבורסת תל אביב ובבורסה אמריקאית - ועכשיו יוצאים לדרך.

הנכס החשוב ביותר, בוודאי בתחילת הדרך, הוא משרד עו"ד אמריקאי מקצועי וזמין עימו תתייעצו בשוטף ביחס לחובות הדיווח שלכם, עד שתפתחו מומחיות משל עצמכם ואז במידת הצורך. זאת לצד משרד עו"ד ישראלי בו תוכלו להתייעץ ביחס להתנהלותכם התאגידית והשילוב שבין מערכות הדינים.

הכלל הבסיסי פשוט: הדין המהותי לפיו הינכם מתנהלים הינו הישראלי, וחובות הדיווח שלכם הן אלו שחלות על חברה שמניויתיה רשומות למסחר ב-NYSE / Nasdaq (בד"כ של חברה זרה, אך לא תמיד). במילים אחרות, ההתנהלות התאגידית, לרבות מינוי דירקטורים, תגמול נושאי משרה, החלטות דירקטוריון וועדותיו, עסקאות ענין אישי, חובת קיום אסיפת בעלי מניות עיתית והנושאים שעל סדר יומה – יהיו בהתאם לדין הישראלי ואילו האופן שבו נושאים אלו יקבלו ביטוי בדיווחים, יהיו בהתאם לדין האמריקאי.

לדוגמא, מינוי דירקטורים מחייב דיווח מייד (כמו בישראל) וכך גם מינוי נושא משרה מהותי שאינו דירקטור. הענקת אופציות לנושא משרה תחייב דיווח רק אם מדובר בכמות מהותית.

ככלל, חובות הדיווח האמריקאיות נגזרות ממהותיות האירוע: אם מדובר באירוע מהותי מבחינת החברה, יש מקום לדווח.

אנחנו התוונו כלל אצבע עם המשרד האמריקאי, ככלי עזר להחלטה האם ענין מסוים מחייב דיווח: יש מקום לדווח אם האירוע בעל השפעה של %X ומעלה על הפרמטר הרלוונטי (EBITDA, רווח נקי, הכנסות וכו'), כמובן תוך שקילת השיקולים הרלוונטיים האחרים (בשלות האירוע וסיכויי התרחשותו וכו').

עקרון המהותיות נוגע לא רק לעצם חובת הדיווח אלא גם למידת הפירוט בדיווח. ככלל, חברה דואלית מגישה בישראל את הדיווחים שהגישה בארה"ב ובמקביל, על מנת להימנע מפערי מידע, אך תשומת לב שיש חריגים.

למשל, במקרה של הנפקה בישראל שאינה מיועדת לאזרחי ותושבי ארה"ב, חברה דואלית תדווח למגנ"א תשקיף מדף, דוח הצעת מדף ודוח מפורט על תוצאות ההנפקה (תשקיף המדף ודוח הצעת המדף שונים משל חברה הנסחרת בישראל בלבד וכפופים לשתי מערכות הדינים) בעוד בארה"ב יופץ דיווח מצומצם על עצם הגשת התשקיף, מה הציעה החברה בדוח הצעת המדף ונושאים מהותיים נוספים שנכללו בו (למשל, במקרה של הנפקת סדרת אג"ח חדשה – תמצית עקרונות שטר הנאמנות) ותמצית תוצאות ההנפקה.

גם כאן, האבחנה נובעת מעקרון המהותיות – אם משקיעים אמריקאים אינם יכולים להשתתף בגיוס, הם יתענינו רק בשורה התחתונה. הדיווחים יוגשו במקביל.

# המדריך ליועמ"ש

# Experience Talks

המדריך (הכמעט) מלא ליועצים משפטיים פנימיים