

עורך-דין ד"ר יעקב נאמן



עורך-דין ד"ר יעקב נאמן, יליד שנת 1940 הוא שותף מוביל ב'הרצוג, פוקס, נאמן ושות', אחד משלושת המשרדים הגדולים בארץ - שבעים ותשעה עורכי-דין, ובסך הכול כמאה ושישים עובדים.

ד"ר נאמן סיים בהצטיינות את כל מסלולי לימוד המשפטים: תואר ראשון באוניברסיטה העברית בירושלים ולימודי מוסמך ודוקטורט באוניברסיטת ניו-יורק.

השתחרר כקצין מהצבא ב-1961. כסטודנט היה מזכיר הוועדה לבדיקת שיטת המסים ברשויות המקומיות בראשות השופט ד"ר אלפרד ויתקון (1963-1964). את השלב הראשון של ההתמחות עשה בשנת 1964 בבית המשפט המחוזי בירושלים, אצל השופטת מרים בן-פורת. את השלב השני - במשרד

י' גורניצקי' בתל-אביב, שבו המשיך לעבוד כעורך-דין שכיר עד שנת 1968. במקביל שימש אסיסטנט ומרצה, בעיקר בדיני מסים, באוניברסיטאות תל-אביב, ירושלים ובר-אילן. כן שימש כפרופסור אורח באוניברסיטאות בישראל ובארצות הברית.

נאמן מרבה לצאת ממשרדו לפעילות ציבורית. בין השנים 1979 ו-1981 היה מנכ"ל משרד האוצר. ב-1996 מונה לשר המשפטים, תפקיד שנאלץ לעזוב לאחר שהועמד לדין. בסופו של דבר, זוכה בבית-משפט השלום בתל-אביב ומונה לשר האוצר בשנים 1997-1998.

תפקידיו הנוכחיים הם יושב-ראש הוועד המנהל של אוניברסיטת בר-אילן וממלא מקום יושב-ראש הוועד המנהל של 'מרכז יצחק רבין לחקר ישראל'. פעילות ציבורית נוספת שלו באה לידי ביטוי בחברותו במספר רב של ועדות ציבוריות שמונו לבדוק נושאים שונים, וביניהם שיטת המסים, השכר בשירות הציבורי, ניגודי עניינים של שרים וסגניהם, מערכת הדלק ומעמד המורה. כמו כן, היה חבר בוועדה לבדיקת אירועי הר הבית ב-1991, יושב-ראש 'הוועדה לבדיקת התאמת חוקי המסים לחוקי הפיקוח על המטבע', וחבר 'הוועדה הממלכתית לבדיקת מבנה השלטון המקומי'.

כיום מכהן עורך-דין נאמן כיושב-ראש 'הוועדה להכנת חוקי היסוד' וכחבר 'הוועדה המייעצת של בנק ישראל'. בעבר שימש מספר פעמים כחבר 'המועצה המייעצת של הבנק'.

פרסם בכתבי עת מקצועיים בארץ ובחו"ל למעלה משלושים מאמרים בתחומים: מסים, חברות וניירות ערך. כמו כן, כתב וערך שבעה ספרים.

נולדתי למשפחה שומרת מצוות. אבי ואמי היו חדורי הכרה ציונית. בשנות השלושים הם עלו לארץ עם משפחותיהם והתחתנו כאן. רק סבי וסבתי מצד אמי הגיעו לארץ אחרי השואה. אבי עלה מדרום הונגריה ואמי מטרנסילבניה. אבי היה סוחר עצים, ייבא ומכר פורנירים לריהוט. לאמי הייתה חנות למחוכים וחזיות לנשים.

נולדתי והתחנכתי בתל-אביב. אני הבן הבכור במשפחתי. היינו ארבעה אחים. אחי רפי נפטר מדום לב. הוא היה חבר קיבוץ טירת צבי וניהל שם את המפעל. את נוסף שלי יצרן וסוחר תכשיטים, והאת הרביעי עורך-דין, אבל לא אצלי במשרד.

גדלתי והתחנכתי בבית הספר היסודי 'התורה' בתל-אביב. בתיכון למדתי במדרשיית 'נועם' בפרדס חנה.

הגעת למדרשייה כי היה ברור שכנער דתי תלמד בישיבה?

כן. למדתי שנה אחת בישיבת 'היישוב החדש' בתל-אביב ולא הסתדרתי שם עם ראש הישיבה. הייתי תלמיד גרוע מאוד בחמישית. תמיד אמרו לי: 'אתה תעלה כיתה, אבל לא בבית ספרנו'. הוריי עשו אז מעשה נבון מאוד ושלחו אותי ללמוד במשך שנה בתיכון של 'ישיבה יוניברסיטי' בארצות הברית. את השנה הזו סיימתי בהצטיינות למרות קשיי השפה. אחרי זה למדתי שנתיים במדרשיית 'נועם'.

למה לא נשארתי בישיבה בארצות הברית?

כי רציתי לחזור לארץ. שנה של גלות בהחלט הספיקה לי. הייתה לי אופציה להישאר, אבל הייתי ילד בן חמש-עשרה ורציתי לחזור לארץ. הייתי שם בפנימייה, עשיתי חיל וחזרתי לארץ, הפעם למדרשייה.

למה דווקא למדרשייה?

המדרשייה נחשבה אז לישיבה התיכונית היוקרתית ביותר במדינת ישראל, אני חושב שבזכות שיטת החינוך, שמאפשרת התפתחות עצמית תוך שקידה על הלימודים. הדבר שבלט שם היה 'דיבוק' החברים. נוצרה בין התלמידים חברות אמיצה. למדנו יחד, יצאנו יחד לטיולים, התחמקנו יחד מהלימודים. האווירה הייתה מצוינת. רבים מאתנו בקשר עד היום.

הגיעו לשם בעיקר בני טובים ממשפחות מבוססות?

למדרשייה הגיעו תלמידים ממשפחות מבוססות מאוד, אך בו בזמן גם תלמידים מהעלייה החדשה - מרוקו, טנג'יר, צפון אפריקה. בשילוב הזה הייתה נעוצה גדולתה של המדרשייה, ומדובר בשנות החמישים. למשל, במחזור מעליי למד הרב יצחק פרץ, לימים שר הפנים מטעם ש"ס.

שכר הלימוד היה גבוה?

כן.

אז איך עמדו בכך העולים מצפון אפריקה?

הם קיבלו מלגות.

בעצם, זה היה ניסיון ליצור אינטגרציה בחינוך?

בהחלט, רק שאז לא קראו לזה כך.

הניסיון היה אמיתי או רק למראית עין?

לא, הוא היה אמיתי לגמרי.

מה עשית בתום הלימודים?

סיימתי את המדרשייה באוגוסט 1958, ומיד התגייסתי לצבא, לגולני.

אז כבר ידעת מה יהיה עתידך?

זאת שאלת השאלות. חשבתי ללמוד רפואה תוך כדי השירות, אבל הוריי אמרו לי כי חיי רופא אינם חיים ושכנעו אותי לוותר על הרעיון. 'תסתכל על עורכי-דין, הם אמרו, 'על ד"ר רוטנשטרייך, למשל, או על ד"ר הורנשטיין; הם באים למשרד בתשע בבוקר, בשתים-עשרה וחצי הולכים לסיאסטה הביתה, אוכלים עם האישה, ישנים שנת צהריים, ובארבע וחצי-חמש חוזרים למשרד, בשש וחצי-שבע הולכים לבית קפה, בשמונה לתאטרון, לקונצרט או לאופרה. למה אתה צריך מקצוע קשה כל כך שאין בו לא יום ולא לילה?'

ולמה רצית להיות רופא?

חלמתי להיות מנתח לב. אז זה לא היה מקובל. הרי מדובר בראשית שנות השישים.

בסופו של דבר, הדברים קצת שונים. נהייתי עורך-דין, ולמרות זאת אני מתחיל את היום בארבע וחצי בבוקר, ולא מסיים לפני חצות הלילה.

לא כמו רוטנשטרייך.

לא, אבל אני לא בא בטענות. אני עושה את זה ברצון ובהנאה רבה מאוד.

אבל הורייך הם ששכנעו אותך לבחור במקצוע הזה.

הם שכנעו אותי. למה קיוותה אז אמא יהודייה? שהבן שלה יהיה חבר אגד, כלומר מבוסס מבחינה כלכלית, או רופא או עורך-דין. חבר אגד לא יכולתי להיות כי לא היה לי שם קרוב משפחה. רופא, כך נאמר לי, זה מקצוע קשה

מדי, אז מה נשאר? עורך-דין.

נחזור לצבא. התגייסת לגולני.

התגייסתי לגולני, גדוד 13, ועברתי קורס מ"כים. אחר כך נפצעתי, אמנם לא באופן רציני, אבל בעקבות הפציעה העבירו אותי לגדנ"ע. הייתי מפקד מחנה גדנ"ע פה בתל-אביב. ביחידה שלי שירת יוסי שריד, שהיה כתב צבאי במחנה גדנ"ע. התחלתי ללמוד בשנה האחרונה של השירות בשלוחה של האוניברסיטה העברית בתל-אביב, בבית-ספר 'שבח'. אחר כך עברתי לירושלים.

היה קל להתקבל ללימודי משפטים?

אני לא הרגשתי קושי מיוחד. הייתה לי תעודת בגרות טובה, והבחינות אז לא היו קשות. ראיתי את הבחינות של לשכת עורכי הדין היום. אני בטוח שלא הייתי עובר אותן, ואני לא בטוח ששופטי בית המשפט העליון היו עוברים אותן.

עברתי ללמוד בירושלים כי בתל-אביב למדו רק לימודי ערב שנמשכו חמש שנים, ואני רציתי לסיים בארבע שנים. היה נדיר לעבור מתל-אביב לירושלים, ונדרשתי להשלים חומר שלא נלמד בתל-אביב. בירושלים סיימתי את הפקולטה למשפטים.

עבדת תוך כדי הלימודים?

כן. חילקתי עיתונים בשכונת בית וגן בירושלים. אחר כך התייעלתי וחילקתי גם לחמניות טריות באותו סיבוב. בהמשך התייעלתי עוד יותר והבאתי גם את בקבוקי החלב, בקבוקי זכוכית בעלי פקק מנייר כסף. הילדים שלי לא יודעים מה זה.

**מה הייתה התחנה הבאה שלך אחרי קו החלוקה הזה?
עברתי לעבוד בכנסת; הייתי מזכיר סיעת המפד"ל בכנסת.**

איך הגעת לשם?

חברי מיכה ינון שלמד אתי משפטים סיפר לי שעורך-דין לוי, שהיה מזכיר הסיעה, עזב. עסקתי בעיקר בכתיבת נאומים לחברי הכנסת, בעיקר לח"כ חזני ז"ל, שהיה פעיל מאוד בוועדת הכספים. כבר אז התעניינתי בתחום הכספי.

איך הוגדר התפקיד שלך אז?

'מזכיר סיעת המפד"ל', אבל לא עסקתי בתחום הפוליטי, כי לא הייתי חבר מפלגה. עד היום אני לא חבר בשום מפלגה.

באמת?

באמת. לא הצבעתי בשום משאלים, לא שאלו אותי ולא הצבעתי. במקביל הייתי מזכיר של השופט אלפרד ויתקון ב'וועדה למיסוי הרשויות המקומיות'. התחלתי לעבוד כקצרן. תוך כדי השנה הראשונה שלי למדתי קצרנות כדי שיהיה ממה להתפרנס.

רגע, אבל הוריק היו מבוססים, אז למה לעבוד קשה?

ההורים שלי לא היו כל כך מבוססים.

'ישיבה יוניברסיטי' מדרשיית 'נועם'?

את הלימודים שלי ב'ישיבה יוניברסיטי' מימן דוד של אמי בארצות הברית. ההורים שלי עבדו קשה מאוד לפרנסתם, ועוד היו צריכים לממן לימודים לארבעה בנים ולתמוך בהורים מבוגרים. מלבד זה רציתי לעמוד ברשות עצמי. למדתי 'שיטת גרג' בקצרנות תוך כדי השירות הצבאי. בת דודתי, שעבדה במשרד הפנים והייתה מזכירת הוועדה, ביקשה שאעזור לה בכתיבת הפרוטוקולים. אז עוד לא נהגו להקליט כמו היום.

איך יכולת לעבוד וגם ללמוד לימודי יום?

תראה את הציונים שלי ותבין שזה אפשרי.

צילמו לך את החומר כשלא הגעת לשיעורים?

נכון. עבדתי קשה מאוד. הייתי קם בשלוש וחצי-ארבע בבוקר, ולא הולך לישון לפני אחת עשרה-שתים עשרה בלילה.

ועמדת בכל המטלות בהצלחה?

עמדתי בכל המטלות, גם באוניברסיטה וגם בתפקידים האחרים שלי. הייתי קצרן בוועדה, וכשבת דודתי יצאה לחופשת לידה התמניתי למוזכר הוועדה. השופט ויתקון, שהיה יהודי מאוד קפדן, שימש כיושב-ראש, והחברים היו ישראל גורי, יושב-ראש ועדת הכספים של הכנסת; יוסף ספיר ויעקב ריפתין. מגדולי האומה. למדתי אז שנה שנייה משפטים, והשופט ויתקון ביקש: 'תכין לי חוות דעת העוסקת בסוגיה 'האם רצוי שהרשויות המקומיות יטילו מס כמו מס הכנסה, או ימשיכו לגבות ארנונות?' התרגשתי מאוד.

איך בכלל ביקשו ממך דבר כזה?

באמת התפלאתי. עזבתי את כל העבודות האחרות שלי, ישבתי מול מכונת הכתיבה, ה'הרמס' שלי, ותקתקתי כמאה עמודים. לא אכלתי ולא ישנתי. הוא ביקש שאביא את העבודה ביום מסוים, בשמונה וחצי בבוקר, לבית המשפט העליון ששכן אז במגרש הרוסים. עליתי במדרגות, כולי רועד. הייתה זו הפעם הראשונה שעליתי לחדר של שופט. הוא לקח את החומר ואמר: 'יונגרמן (איש צעיר - י.ש.), תיכנס אליי מחר בשתיים בדיוק, ואתן לך את ההערות שלי.' חשבתי שנשמתי פורחת. לא אכלתי ולא ישנתי כל הלילה, ולמחרת הופעתי בחדרו בשתיים בדיוק. ממנו למדתי מה זו דייקנות. הוא החזיר לי את מאה העמודים שכתבתי. 'תראה, לו אני במקומך, הייתי כותב את זה ככה,' אמר לי בצניעותו, הושיט לי עמוד וחצי וביקש ממני לקרוא. קראתי וראיתי שהכול נמצא בעמוד וחצי; כל מה שכתבתי במאה עמודים. זה היה השיעור הכי חשוב בחיים שלי, שממנו למדתי כי עשר שעות נדרשות כדי לכתוב מאה עמודים, ואילו כדי לכתוב עמוד וחצי נדרשות מאה שעות. בשלב מאוחר יותר, כשהייתי סטודנט שנה רביעית, כתבתי אתו את המהדורה השלישית של 'דיני מסים'.



**"עבודתי קשה מאוד. הייתי קם בשלוש וחצי-ארבע
בבוקר, ולא הולך לישון לפני אחת עשרה-שתים עשרה
בלילה." (עמ' 164)**

זה היה תחום ההתמחות שלך?

מהשנה השנייה הייתי קרוב לשופט ויתקון שהתמחה בתחום המסים. התעניינתי בתחום הכלכלי ולמדתי גם קורסים בכלכלה. מווייתקון למדתי גם נועם הליכות.

אחרי כן התחלתי בהתמחות - אז עוד היה אפשר לעשות זאת בשנה הרביעית ללימודים - אצל השופטת מרים בן-פורת, בבית המשפט המחוזי.

מי סידר לך להגיע אליה?

אף אחד לא סידר.

אז איך הגעת דווקא אליה?

היו לי ציונים טובים באוניברסיטה, פניתי אליה, היא ראינה אותי, בחנה אותי ובדקה אותי. היא גם לימדה אותנו קורס בדיני שטרות בשנה הרביעית.

אז היא הכירה אותך.

רק תוך כדי ההתמחות. ואז עזרתי לה, כסטודנט שנה רביעית, לערוך את הספר 'דיני שטרות' שהיה מיועד לסטודנטים.

איך זה שכסטודנט כתבת ספרים עם שופטים? היית עילוי?

לא. המרצים נהגו להיעזר בסטודנטים שלהם כדי להוציא לאור את ההרצאות שלהם. נוסף על הספר 'דיני שטרות' סייעתי גם לפרופסור מנחם אלון בעריכת ספרו בנושא המשפט העברי. הייתי פעיל גם בהבאה לדפוס של ההרצאות לתועלת הסטודנטים.

הרווחת כסף על הספרים האלה או רק כבוד?

המניע שלי לא היה כבוד או כסף. התועלת שהפקתי הייתה מעל ומעבר לזה. כך יכולתי ללמוד את החומר לעומק, וזה השפיע מאוד על יכולתי בבחינות, כי הכרתי היטב את החומר. גם בדיני שטרות וגם במשפט עברי קיבלתי את

הציונים הגבוהים ביותר. את זה עשיתי נוסף על עבודתי בכנסת, נוסף על עבודתי בוועדה, ובחלק מהזמן עוד חילקתי עיתונים.

באיזה שלב ידעת מה הכיוון שתבחר להתמקד בו?
בשנה הרביעית החלטתי שאני רוצה לנסוע לחו"ל ולהתמחות בדיני מסים וחברות.

למה בחו"ל?
כי בארץ לא היו אז לימודי תואר שני במסים. האוניברסיטה המפורסמת ביותר בתחום הכלכלי - מסים וחברות - בארצות הברית הייתה NYU (ניו-יורק יוניברסיטי).

אבל למה בחרת להמשיך לתואר שני ולא להתחיל בפרקטיקה?
הגעתי למסקנה שלצורך הפרקטיקה כדאי שיהיה לי רקע אקדמי רחב יותר. את נושא המסים למדנו רק בקורס אחד באוניברסיטה אצל השופט ויתקון. ב-NYU היו אז למעלה מארבעים קורסים במסים. דיקן הפקולטה, פרופסור גינורסר המנוח, סידר לי מלגת לימודים ב-NYU, שכיסתה את כל שכר הלימוד. יצאתי לשם ב-1964, מיד עם תום הלימודים כאן. בקיץ עבדתי כמלצר במלון באפ-סטייט ניו-יורק, שלא הגישו בו אוכל כשר.

מותר היה לך לעבוד במקום כזה?
ודאי. אני חייב לאכול אוכל כשר. לגויים מותר לאכול הכול; אין להם שום איסור מהתורה לאכול נבלות וטרפות. איסור אכילת חזיר חל רק על עם ישראל. תוך כדי הלימודים שטפתי כלים במסעדה סמוכה ל-NYU, בוילג' בניו-יורק. המלגה לא הספיקה גם למחיה. בסוף אותה שנה נסעתי לארץ להתחתן. את אשתי - ישראלית, שאבא שלה עלה לארץ מסטנפורד קונטיקט ב-1924 - פגשתי בארצות הברית, כשטיילתי שם לפני הלימודים. איך שדברים מתגלגלים. נפגשנו בניו-יורק וחזרתי לארץ בחופשת שני הסמסטרים, התארסנו, ובקיץ

1965 התחתנו. את הלימודים סיימתי בהצטיינות בסוף יוני של אותה שנה, עשרה חודשים אחרי שהתחלתי, וזאת, חשוב לי להדגיש, תוך כדי שעבדתי.

בדרך כלל תואר שני לא מסיימים בעשרה חודשים.

בארצות הברית זה אפשרי, אם מקדישים לכך את כל הזמן. הציעו לי להמשיך שם לדוקטורט, אבל רציתי לחזור לארץ. לאחר החתונה קיבלתי משרת אסיסטנט אצל פרופסור צלטנר באוניברסיטת תל-אביב, בדיני חוזים. את ההתמחות המשכתי במשרד 'י' גורניצקי'. אחרי מלחמת ששת הימים, בתום ההתמחות, נסעתי לארצות הברית לעשות את הדוקטורט.

למה בחרת להשלים את ההתמחות במשרד 'י' גורניצקי'?

כי זה משרד מסחרי. אוריאל גורני היה מאמן שלי. לפני כן הוא היה פרקליט מחוז תל-אביב שעסק בתחום האזרחי, ומשרדו מוביל בתחום האזרחי. מאוד נהניתי בתקופה שעבדתי אצלו, ומשם יצאתי לעצמאות.

כשהתמחת אצל גורניצקי, היית 'שואב מים וחוטב עצים', כמו כל

מתמחה?

ודאי, אלא מה?

אף על פי שכבר היה לך תואר שני?

עשיתי כל מה שמתמחה צריך לעשות.

דפוס ההתמחות שהיה מקובל אז השתנה לעומת זה שמקובל היום?

השתנה מאוד. היום המתמחים קצת יותר מפונקים מאשר אז.

מה הכוונה?

אנחנו כמתמחים באמצע שנות השישים עשינו את כל העבודות. לא היו פקסים, מעבדי תמלילים או מחשבים. כשנדרשת לחפש פסק דין לא עמדו לרשותך

אינדקס ממוחשב, אינטרנט או דואר אלקטרוני, ובכל זאת מאוד נהנית בתקופת ההתמחות. הציעו לי להישאר לעבוד במשרד, אבל בחרתי לצאת ללימודי הדוקטורט.

היית כבר עורך-דין?

כן, הייתי עורך-דין מתחיל במשרד 'י' גורניצקי, אבל ההחלטה להמשיך לדוקטורט גמלה בלבי עוד כשלמדתי לתואר שני.

למה באמת לא המשכת מיד לתואר שלישי?

רציתי לסיים תחילה את ההתמחות ולקבל את רישיון עריכת הדין. מלבד זה התחנתני. לקראת סיום ההתמחות הגשתי בקשה לעשות את הדוקטורט בירושלים, בהנחיית השופט ויתקון. בוועדה לתלמידי מחקר עיכבו את האישור ופנו אליי שוב ושוב בשאלות שונות. בסוף, עד שאישרו לי את הבקשה, הספקתי לחזור עם הדוקטורט שעשיתי ב-NYU. התקשרתי לשופט ויתקון להגיד לו שאני שמח שאישרו לי סוף סוף לעשות את התואר בארץ. בארצות הברית כבר פרסמתי ספר בעקבות הדוקטורט, והוא אמר לי לשלוח אותו במתנה לחברי הוועדה.

בן כמה היית אז?

בן עשרים ושבע. התחלתי את הדוקטורט שלי במחצית השנייה של ספטמבר, וב-1 באפריל נבחנתי עליו על ידי ארבעה פרופסורים. תוך כדי זה גם השלמתי כמה קורסים כי ב-NYU דורשים להשלים קורסים לדוקטורט.

איך עשית את זה כל כך מהר?

שוב, פשוט עבדתי. אני רגיל לקום בארבע לפנות בוקר ולעבוד עד אחת-עשרה בלילה. בינתיים נולדה לי בת בארצות הברית. לבת שלי יש דרכון אמריקני.

לבתך השנייה.

כן. בת אחת נולדה בארץ לפני שנסענו.

אתה עושה הכול מאוד מהר.

נכון. החיים קצרים והמלאכה מרובה. חזרתי מארצות הברית למשרד 'י' גורניצקי'.

במקביל היית אסיסטנט בשלוחה התל-אביבית של האוניברסיטה העברית.

כן. כשחזרתי עם התואר השני עוד לא הייתה פקולטה למשפטים באוניברסיטת תל-אביב, אלא רק שלוחה של ירושלים. הייתי אסיסטנט של צלטנר, וכשחזרתי עם הדוקטורט נתתי גם הרצאות בדיני מסים יחד עם השופט ויתקון. הוא לימד מסים בתל-אביב, וחלק מההרצאות אני נתתי.

תוך כדי עבודתך אצל גורניצקי הרצית באוניברסיטה. איך ראו במשרד את פעילותך זאת מחוץ למשרד?

מאוד בחיוב, כי הצד האקדמי שהבאתי תרם למשרד ושכלל אצלי יכולת ראייה רחבה יותר מזו של עורך-דין מהשורה. גם אצלי במשרד מעודדים היום את הדור הצעיר לעשות דוקטורט, להשתלם בחו"ל.

מה נתן לך הדוקטורט באותה תקופה?

הרבה מאוד, בעיקר שליטה במנטליות ובשפה של שיטת המשפט האמריקנית. היום כשאני מטלפן לעורך-דין אמריקני ואומר לו 'This is a 482 problem' (זו בעיה של סעיף 482), הוא מיד יודע על מה אני מדבר. למדתי להבין איך עורך-דין אמריקני או חברה אמריקנית מתייחסים לבעיות.

חשבת כבר אז בשנות השישים על הקשרים הגלובליים?

ודאי. ראיתי שהכלכלה הישראלית לא תוכל להתפתח אם תישאר מבודדת, אם

נהיה באי סגור. בהחלט ראיתי את הבעיה, וזו הסיבה שעשיתי את הדוקטורט בארצות הברית. עד היום אני נוסע פעם או פעמיים בחודש לארצות הברית.

מה עשית כשחזרת מארצות הברית?

החלטתי לפתוח משרד עצמאי. זה היה בסוף 1969, תחילת שנות השבעים. עזבתי את משרד 'י' גורניצקי' ברוח טובה, ומאז אני שומר על יחסים טובים מאוד עם המשרד. פתחתי משרד בתל-אביב שנקרא 'יעקב נאמן'.

מה נתן לך את הביטחון שתצליח?

הלקוח הראשון שלי. כשאתה יוצא לעצמאות אתה לא יכול להרשות לעצמך לבחור לקוחות. אתה לא הולך מיד לחברות הענק. בא אליי ממציא שנשלח על-ידי ידיד של המשפחה, כדי שאתרגם לו מגרמנית לאנגלית איזה פטנט שהוא המציא - צעצוע לילדים. עבדתי אז בבית ולקחתי כל עבודה שהיא. כשהוא בא לשלם הוא שאל כמה עליו לתת לי, ואמרתי לו: 'שלוש מאות לירות.' הוא לא התווכח ושם שלוש מאות לירות על השולחן. כתבתי לו קבלה: והוא אמר לי: 'סליחה, אני לא צריך קבלה.' השבתי לו בתמימות: 'אני רושם קבלות. תעשה עם זה מה שאתה רוצה.' והוא אמר לי: 'ככה לא תגיע רחוק בחיים, תשמע ממני, אני בעל ניסיון. אל תכתוב קבלות כשלא צריך לכתוב קבלות.' אמרתי לו: 'תראה, הנה השירותים, תיכנס ותשים שם את הקבלה. אני כותב קבלה.' כשהתמנתי למנכ"ל האוצר הוא צלצל אליי ואמר: 'אני מצטער מאוד, אבל כנראה טעיתי.' כשהתמנתי ב-1997 לשר האוצר הוא צלצל אליי ואמר: 'לא רק שטעיתי, בינתיים הורשעתי על עבירות מס, פשטתי רגל, ואין לי מה לאכול. אני מתנצל על העצה שנתתי לך פעם.' סיפור מהחיים.

אבל עורכי-דין עובדים בשחור.

תופעה זו נדירה אצל עורכי-דין, ואיננה קיימת כלל במשרדים הגדולים.

כמה זמן עבדת בבית?

כשנתיים. עבדתי לבד בלי מזכירה, הדפסתי בעצמי את המכתבים שלי. היו לי כבר לקוחות גדולים. עסקתי בעיקר במתן חוות דעת בתחום המסים. כמעט שלא הופעתי בבתי-משפט. לימדתי בתל-אביב דיני מסים. אחרי זה אוניברסיטת בר-אילן פנתה אליי שאקים שם פקולטה למשפטים. ואז, בראשית שנות השבעים, עברתי לבר-אילן.

מבר-אילן פנו אליך כי אתה דתי?

מבר-אילן פנו אליי בהצעה להקים פקולטה למשפטים. אני לא חושב שפנו אליי בגלל הכיפה.

אבל זה לא הפריע להם.

זה לא הפריע להם. פנו אליי כי התפרסמו עשרות מאמרים שכתבתי, ושמי כבר היה ידוע. הרביתי להרצות בהשתלמויות שונות, בלשכת רואי החשבון, בלשכת עורכי הדין. את הפרופסורה קיבלתי בבר-אילן.

אף על פי שאתה עורך-דין ולא איש סגל במשרה מלאה.

דווקא את רוב הזמן הקדשתי לפקולטה.

היית עורך-דין עצמאי ומרצה באוניברסיטה, והתבקשת להקים פקולטה

למשפטים. מהו המוקד העיקרי של פעילותך?

תמיד ראיתי את שילוב הפעילויות כדרך טובה מאוד.

ובכל זאת, מה היה העיסוק הדומיננטי שלך?

האוניברסיטה. את המשרד הקמתי עם חיים הרצוג ז"ל ועם מיכאל פוקס ב-4 ביולי, 1972, ובהסכם השותפות אתם נאמר במפורש שאני רשאי לעסוק בפעילות אקדמית. זה היה התנאי שלי להצטרף לשותפות. היום אני פעיל בתחום המשפטי ובתחום הציבורי ומשלב בין הפעילויות השונות.



**"היום המתמחים קצת יותר מפונקים מאשר אז...
באמצע שנות השישים עשינו את כל העבודות. לא היו
פקסים, מעבדי תמלילים או מחשבים." (עמ' 168)**

ספר בבקשה על הקמת המשרד המשותף.

החלטנו להקים משרד שיהיה מבוסס על התמחות בתחום המסחרי, הכלכלי. מייקל פוקס והרצוג דיברו ביניהם לפני כן. הרצוג היה פעיל מאוד בתחום הכלכלי וייצג את לורד וולפסון במסגרת עסקית, ולא מטעם משרד עורכי-דין. חברים משותפים חיברו בינינו. מייקל הוא בריטי שעלה לארץ בסוף שנות השישים ועבד כעורך-דין במשרד 'סלומון-ליפשיץ' בחיפה. ישבנו שלושתנו יחד וסיכמנו להקים משרד קטן.

מה היה הערך המוסף של כל אחד מכם? מה הביא אתכם לביצוע הסינרגיה הזאת?

הרצוג הביא את הקשרים הבין-לאומיים. הוא ייצג את סר אייזיק וולפסון, היה חבר בדירקטוריונים וקיים פעילות בחו"ל. בנוסף, אחרי מלחמת ששת הימים יצאו לו מוניטין כמסביר הלאומי. מייקל היה solicitor אנגלי, והיו לו קשרים באנגליה. אני ייצגתי את הצד האקדמי ואת הצד הישראלי. זה היה שילוב טוב. אמרנו: 'נהיה בוטיק קטן, שלושה עורכי-דין'. אורה הרצוג בחרה את הריהוט למשרד במגדל שלום. בהמשך החלטנו שנצמח ונגדל את הדור הצעיר מקרב המתמחים במשרד. ואמנם, כמעט כל השותפים התחילו כאן כמתמחים והתפתחו במשרד. רק בודדים הצטרפו כעורכי-דין.

מה הייתה החלוקה ביניכם כשותפים? שלישי לכל אחד.

בלי קשר למספר הלקוחות שכל אחד מביא, או, למשל, לכך שאתה מקדיש זמן רב יותר לאקדמיה?

בתחילה דווקא הבאתי עבודה רבה כי הייתי ה'מקומי', אבל קבענו מראש שאנחנו שותפים שווים. חשבנו שזה טוב ליחסים בינינו שבאמת היו מצוינים. מדי חודש היינו נפגשים עם המשפחות, מתארחים זה אצל זה. אני זוכר שהרצוג היה מביא אפילו את אמא שלו, הרבנית הרצוג, עליה השלום. היינו כמו משפחה ויצאנו

יחד לחופשות. מייקל ואני יצאנו ויוצאים עד היום לחופשות סקי משותפות. הרצוג לא היה חובב סקי. התחלנו כמשפחה קטנה ובהדרגה גדלנו. לא חלמנו שיהיה לנו משרד גדול כל כך. ביססנו אותו על כמה עקרונות שלא היו מקובלים במשרדים בארץ: כלל ראשון - מחייבים לקוחות לפי שעות עבודה, לא לפי שכר טרחה או תחשיב תוצאות כלשהן, ולא לפי סכומים שרירותיים כאלה או אחרים. הכלל הזה היה חשוב לנו כי שאפנו לתת שירותים למשרדים בחוץ לארץ שעבדו לפיו. היינו בין הראשונים שהכניסו למשרד ב-1977 מכשיר פקס - בגודל של שולחן - טלקס ומחשב. הכלל השני היה שירות מאוד מהיר. כל לקוח קיבל תשובה בו ביום. כל שיחת טלפון נענתה מיד, גם אם רק נאמר ללקוח להמתין עד שנושא מסוים ייבדק. הדגש היה על שירות ללקוח.

זה היה חריג באותה עת?

אני לא יודע אם זה היה דבר חריג, אבל עובדה שצמחנו מהר מאוד, בעיקר בזכות הדגש ששמנו על שירות ללקוח.

מי ניהל את המשרד?

בשנים הראשונות אני ניהלתי אותו.

למה אתה השלישי בשם הפירמה 'הרצוג, פוקס, נאמן'?

כי אני הייתי הצעיר ביותר. התייחסנו לוותק. כשגדלנו במספר עורכי הדין לא מתחנו קו בין השותפים לשכירים בנייר הפירמה, וסדר ההופעה הוא לפי סדר הקבלה ללשכה. בנייר הפירמה אין אצלנו הבחנה בין שותפים ללא שותפים, ואין תארים אקדמיים ליד השם, אף שלכמה מאתנו יש דוקטורט. אנו מעוניינים שכולם ירגישו שווים.

מה הלאה, איך גדלתם?

לאט לאט. לקוח הביא לקוח. נתנו שירות טוב, לקוחות סיפרו לחברים שלהם,

ואנחנו קיבלנו עוד לקוחות.

כמרצה באוניברסיטה קל לך לקבל מתמחים טובים דרך ההיכרות עם סטודנטים מצטיינים?

זה נכון, בייחוד שהשם שלנו היה ידוע. סטודנטים היו ניגשים אליי באוניברסיטה ומבקשים להתקבל להתמחות. היום זה מתנהל בצורה אחרת. מופנות אלינו למעלה משש מאות בקשות התמחות בשנה, ופקידה מיוחדת מטפלת בזה.

מתי קיבלת פרופסורה?

בראשית שנות השבעים קיבלתי דרגת פרופסור חבר בבר-אילן.

פרופסורה היא אינדיקציה למספר פרסומים.

ואמנם פרסומתי הרבה. עד אז כבר כתבתי חמישה ספרים ועשרות מאמרים.

בעבודה, בחיי היומיום, אתה לא משתמש בתואר 'פרופסור'.

אני לא צריך. גם לא הייתי מוסיף לשמי את התואר 'דוקטור', אבל השותפים חושבים שזה טוב. בחוות דעת אני מופיע כדוקטור, כי אנשים שילמו עבור חוות דעת של דוקטור. אני מקפיד שלא לכתוב 'פרופסור', כי פרופסור זה תואר של מרצה באוניברסיטה, ואילו דוקטור זה תואר אקדמי שקיבלת עבור עבודת הדוקטורט שלך.

איך עורך-דין שכיר הופך לשותף?

בדרך כלל אחרי חמש שנים, לפעמים יותר לפעמים פחות, מחליטים אם לקדם אותו כשותף או לשלוח אותו לדרכו. מי שאינו מתאים להיות שותף אין טעם שיישאר במשרד. היום זה נמשך שש או שבע שנים כי תקופת ההתמחות קוצרה. אנחנו רוצים להכיר את האנשים, להיווכח בבשלות וביכולת שלהם לטפל כעצמאים בלקוח ובתיק.

**מי שלא נשאר שותף כי לא נמצא מתאים לכך, גם לא ממשיך כשכיר.
נכון.**

**איך אתם מדללים את האחוזים כשמצטרף שותף נוסף?
באופן יחסי לאחוזים שניתנים לשותפים החדשים.**

**כמה אחוזים יש לך היום במשרד, אם מותר לשאול?
אל תשאל.**

למה, זה סודי?

אני יכול להגיד לך שאני מחזיק במספר האחוזים הגדול ביותר, אך ההפרש ביני
לבין השותפים הבכירים האחרים קטן.

**כמה שותפים אתם היום?
קצת פחות משלושים.**

**לכל שותף יש אחוזים שונים?
כן. בהתאם לקידום שלו בשותפות.**

**זה תלוי תפוקה?
גם. אבל אנחנו לא בודקים כל שנה תפוקה.**

**אז איך זה נקבע? יש מנגנון ברור ומוסכם?
השיטה מאוד פשוטה. כשמקבלים צעיר לשותפות הוא שמח ומוכן לקחת כמה
שייתנו לו.**

**וכמה נותנים?
זה תלוי. ככל שמספר השותפים גדל, השיעור קטן יותר.**

איך מחליטים לקבל מישהו שותף?

הוא צריך להוכיח את עצמו במשך שש-שבע שנים; לעבוד באופן עצמאי, להוכיח רמה מקצועית גבוהה; לזכות להערכת הלקוחות, הרי אנחנו מקבלים דיווחים מלקוחות.

מי בודק אותנו?

יש לנו ועדת ביצוע (ועדה אקזקטיבית) במשרד. יש שותף שאחראי לקבלת עורכי הדין, ושותף אחר שאחראי לקבלת מתמחים. הכול נעשה אצלנו בצוותים. בכלל, בהשראת לימודי בישיבה פיתחנו מן ההתחלה שיטת עבודה ב'חברות', בצוותים. אנחנו עובדים יחד על תיקים. לעולם אני לא עובד לבד על תיק.

זה לא פוגע ביעילות?

לא, להפך. אני תמיד אומר למתמחים שמי שבא אליי ואומר לי: 'דעתי כדעתך', אני אומר לו: 'תודה רבה. אחד מאתנו מיותר פה במשרד, אז בוא תחליט מי מיותר.' בכל יום ראשון אנחנו מקיימים ישיבת צוות, שבה משתתפים למעלה ממאה איש, ואחד מעורכי הדין הצעירים או אחד מהמתמחים מרצה על נושא מסוים, לדוגמה הבאנו מרצה מהחוץ שהרצה לנו על גדר ההפרדה. מדי פעם מתקיימת ישיבה של כל השותפים כדי לדון בשיפור השירות ללקוח ובשיפור הדרכים לקבלת המתמחים. כל שבוע או שבועיים מתקיימת ישיבה של ועדת הביצוע שמורכבת מהשותפים הבכירים ומנציגות של השותפים הצעירים. יש פה דמוקרטיה, אבל לא מתנהל משא ומתן על מספר האחוזים שיקבל השותף החדש. אנחנו קובעים את התנאים, והוא שבע רצון. עד כה אף אחד לא סירב להיות שותף.

עורך-דין שכיר מקבל משכורת. מה הוא מקבל כשותף?

הוא מקבל את חלקו בהכנסות השותפות לפי האחוזים שלו.

יכול להיות מצב שהכנסתו יורדת בעקבות זאת?
לא קורה דבר כזה.

עם הזמן המשרד הרחיב את תחומי פעילותו.
אבל נשארנו בתחום העסקי. אנחנו לא עוסקים בפלילים ולא בדיני אישות. אנחנו מאוד מקפידים על הדברים האלה, למעט חריגים בודדים. במקרה מפורסם אחד ייצגתי את עורך-דין פנחס מעוז בפרשת 'איסתא', שבה קבע בית המשפט שהאמת אינה נר לרגליו של צחי הנגבי, היום השר לביטחון פנים. עד היום הוא לא סולח לי על המשפט הזה. מקרה שני היה של משה מן, מי שכיהן כמנכ"ל בנק טפחות. הוא הורשע בבית המשפט המחוזי וזוכה בבית המשפט העליון.

אתה מופיע בבתי-משפט?
כיום לעתים נדירות יותר. יש במשרדנו מחלקת ליטיגציה ובה למעלה מעשרים עורכי-דין, אבל לפעמים לקוחות עומדים על כך שאני אופיע אישית. כמובן, הלקוח משלם יותר כשאני מופיע בבית המשפט.

וכשאתה מופיע, עד כמה שמך ומעמדך משפיעים על השופטים?
אני לא חושב שזה כך. אני חושב שהשופטים שלנו הם אנשי מקצוע שמתייחסים לרמת הטיעון ולעובדות ובוחנים אם העובדות הוכחו. הם לא חבר מושבעים שאפשר לנסות לעשות להם הצגות.

נחזור לאחור. כשעבדת כמתמחה במשרד 'י' גורניצקי' הכרת את יגאל הורוביץ, לימים שר האוצר.

נכון. הוא היה לקוח של המשרד. עוד כשהייתי מתמחה עזרתי לו כשרכש את חברות 'אדניר' ו'ארטיק'.

להורוביץ היה ראש כלכלי מצוין אף שלא למד בהרוורד, בייל ובקולומביה, וגם לא באוקספורד או בקמברידג', ואני לא בטוח שלמד באוניברסיטה בארץ. הוא הסביר לי שקנה את החברות כדי ש'אדניר' ו'ארטיק' יתחרו זו בזו, וכתוצאה

מזה הוא ירוויח יותר כסף. התברר שהגישה שלו הייתה נכונה. הוא לקח חברות שהיו על עברי פי פחת, שיקם אותן והתחרה עם עצמו. הוא נתן לכל אחת לרוץ ולהתחרות בשוק החופשי. הקשרים בינינו נמשכו במשך שנים.

קשרים חבריים או מקצועיים?

קשרים כלליים. אני גם לא ממש ייצגתי אותו, אבל הוא היה מתייעץ אתי מדי פעם בפעם בנושאים מסוימים.

איך השתלבת בעולם הציבורי-פוליטי בתור איש א-פוליטי?

בנובמבר 1979 הודיעו שהורוביץ עומד להחליף את שמחה ארליך המנוח כשר אוצר. הוא הזמין אותי לשיחה ופתח אותה כך: 'עקב, אני זורק לך פצצה. ביום ראשון אתה מתמנה על ידי הממשלה כמנכ"ל משרד האוצר.' אמרתי: 'סליחה, יגאל, על מה אתה מדבר? תן לי לחשוב.' והוא אמר: 'אין על מה לחשוב. אתה תהיה יד ימיני. אני מכיר אותך, אני סומך עליך, תתגייס. הנה גם אני מתגייס. עזבתי את כל העסקים שלי. צריך להציל את כלכלת המדינה.'

בן כמה היית אז?

עוד לא בן ארבעים. לא הייתה לי ברירה, וביום ראשון הממשלה מינתה אותי לתפקיד.

אבל אני חייב לציין שזאת הייתה אחת החוויות המשמעותיות בחיי.

איך הגיבו הרצוג ופוקס?

כשייסדנו את המשרד ב-1972 קבענו בהסכם השותפות הראשון, לפי בקשתו של הרצוג, ששותף מייסד רשאי לצאת לפעילות ציבורית. חיים הרצוג היה הראשון שיצא על סמך הסעיף הזה לכהן כשגריר ישראל באו"ם, נדמה לי שזה היה ב-1976.



"כלל ראשון - מחייבים לקוחות לפי שעות עבודה, לא לפי שכר טרחה או תחשיב תוצאות כלשהן, ולא לפי סכומים שרירותיים כאלה או אחרים." (עמ' 175)

ומה קורה להכנסה של שותף שפורש מהמשרד לטובת פעילות ציבורית?

הוא לא מקבל הכנסה, אלא יוצא מהשותפות.

ומתפרנס רק מהפעילות הציבורית?

לא. עושים אתו חשבון לגבי התיקים שעבד עליהם, ויהיו מהם הכנסות הנובעות מעבודתו זו. אצלנו במשרד עובדים על בסיס מזומן. את הסכומים שכבר נגבו מקבל הפורש לחיים ציבוריים במזומן, ואת השאר בתשלומים לשנתיים-שלוש.

ומלבד זה?

שום דבר. שותף שיוצא מקבל את המגיע לו לפי כמות העבודה שהצטברה עד ליום יציאתו; מעריכים אותה בדרך מסוימת ומשלמים לו את הסכום בתשלומים, כפי שהסברתי.

אלה ההסדרים המקובלים?

זה ההסכם שלנו. ההסכם הזה פעל כשחיים הרצוג יצא בשליחות לאו"ם ואחר כך כשנבחר לנשיא, ועוד קודם לכן, כשהיה חבר כנסת והפסיק לעבוד כעורך-דין במשרד. ההסכם הזה פעל כשהתמניתי למנכ"ל משרד האוצר ואחרי זה לשר בממשלה.

כמה זמן היית מנכ"ל האוצר?

מנובמבר 1979 עד פברואר 1981 במשך כל התקופה שהורוביץ היה שר האוצר.

ירדת ברמת החיים, לא?

רמת החיים שלי לא השתנתה. ההכנסה שלי ירדה, אבל מי שמכיר אותי יודע שאין לי מטוס פרטי או יאכטה, ואני גם לא הולך לקזינו.

חזרת לשותפות כמנכ"ל האוצר לשעבר.

אחרי שסיימתי את התפקיד לקחתי שלושה חודשי חופשה וחזרתי למשרד רק בסוף אפריל או במאי.

לאותה מסגרת שממנה יצאת?

כן. לפי ההסכם, השותף שיצא חוזר למשרד באותם אחוזים שהיו לו, אלא אם כנסו בינתיים שותפים אחרים, וחלקו קטן בהתאם.

איך השפיעה על המשרד עובדת היותך מנכ"ל האוצר?

כמנכ"ל משרד האוצר היה לי הסדר בתיאום עם היועץ המשפטי לממשלה דאז פרופסור זמיר, שקבע כי אסור לי לעסוק בשום נושא שנוגע ללקוח של המשרד. הייתה 'הגבלת עיסוק' נוספת, ולפיה נאסר עליי לעסוק בנושא כלשהו שהשותפים שלי עוסקים בו. חבר הכנסת אורי אבנרי הגיש שאילתא בנושא, ושר המשפטים, או האוצר, הגיב ופירט מה הן הגבלות העיסוק שלי.

ההשכלה המשפטית שלך סייעה לך בצורה משמעותית בתפקידך כמנכ"ל האוצר?

בוודאי, הרי למדתי גם כלכלה במקביל ובמשולב עם לימודי המשפטים. בנוסף, את התואר השני ואת הדוקטורט עשיתי בארצות הברית בתחום המסים.

אבל השאלה היא אם להשכלה המשפטית היה ערך מוסף.

ללא ספק. השכלה משפטית נותנת לך נקודת מבט של הגנה על זכויות האזרח והבנה כי יש לפעול אך ורק במסגרת שלטון החוק, למשל כמנכ"ל הקפדתי שלא יוגש אף בג"ץ נגד שר האוצר. איך? ביקשתי שכל עתירה תובא לידיעתי. אם האזרח צדק לא התביישתי להורות להיענות לבקשתו. ואם האזרח לא צדק, הזמנתי אליי את עורך הדין שלו והסברתי מדוע הוא לא צודק.

נשמע מאוד הגיוני ובסיסי. למה אתה מציין את זה כמשהו מיוחד?
כי בדרך כלל עובדי מדינה נכנסים לעמדת התגוננות כשמגישים נגדם בג"צים, ואילו אני הייתי חסיד של הסברים, של קשר עם האזרת. אני חסיד גדול של הידברות בכל הנושאים ובכל הוועדות הציבוריות, והייתי בחיי בכמה וכמה ועדות ציבוריות. תמיד דבקתי בניסיון להגיע להסכמה ולהידברות. זה הרקע המשפטי שלי.

חזרת לפעילות ציבורית כשר משפטים.

נכון. התחלתי לכהן כשר המשפטים ביוני 1996 והתפטרתי חודשיים לאחר מכן, באוגוסט 1996, לאחר שנפתחה נגדי חקירה על-ידי היועץ המשפטי דאז.

שר זה תפקיד פוליטי. איך הגעת לזה?

זה לא תפקיד פוליטי.

שר זה לא תפקיד פוליטי?

אסביר קצת את הרקע. ראש הממשלה בנימין נתניהו הזמין אותי בחודש דצמבר 1995, כשהסקרים הראו כי יפסיד את הבחירות לשמעון פרס, שהיה ראש ממשלה אחרי רצח רבין. נתניהו הזמין אותי ל'מצודת זאב' ואמר לי: 'תראה, יהיו בחירות בסוף מאי, ואני רוצה להרכיב ממשלה של אנשים מקצועיים. האם אתה חבר או פעיל במפלגה כלשהי במערכת הבחירות הנוכחית?' השבתי בשלילה. 'אם כן', הוא אמר, 'אני רוצה שתהיה בצוות שלי'. הוא לא אמר שר. הוא דיבר על צוות מקצועי שיקים לאחר שייבחר.

למה הוא פנה דווקא אליך?

כנראה הניח שאעשה עבודה טובה.

הוא באמת פנה אליך בגלל הכוונה שלו למנות מינוי מקצועי?

כן, כן. אני יודע שהוא רצה את יעקב פרנקל כשר האוצר, וזה לא הסתייע

בגלל בעיות פוליטיות בתוך הליכוד. הוא הציע לו להיות שר האוצר בממשלה שהקים ב-1996.

למחרת הבחירות הייתי במקרה בפגישה במע"מ בגבעתיים. פתאום צלצלה המזכירה שלי והודיעה שמר נתניהו מחפש אותי. אז עוד לא היה ברור שהוא נבחר, כי קולות החיילים טרם נספרו. הוא הזמין אותי לפגישה במלון הילטון בתל-אביב. ישב אתו שם איווט ליברמן, שאותו ראיתי בפעם הראשונה בחיי, והוא אמר לי: 'איווט, אתה ואני נרכיב עכשיו ועדה שתעסוק במשא ומתן הקואליציוני'.

נתניהו הכיר אותך מקודם?

פגשתי אותו מספר פעמים לפני כן, לא יותר. הוא הכיר אותי מבחינה מקצועית.

המשרד לא נחשב מזוהה עם מפלגת העבודה בגלל הרצוג? השותפים שלנו באים מכל גוני הקשת של הציבור הישראלי.

לא בטוח שכך זה נראה בעיני הציבור. חיים הרצוג, וגם בנו יצחק, כיום חבר כנסת מטעם מפלגת העבודה, עבדו במשרד.
הבן היה שותף ופרש מהשותפות ברגע שנבחר לכנסת, לפי אותו סעיף של פעילות ציבורית. אנחנו מעודדים פעילות ציבורית. המשרד מעורב בהרבה מאוד פעילויות ציבוריות.

למה?

כי אנו חושבים שזו חובתנו לחברה, לדוגמה ישבתי עם שר הביטחון באמצע כל המהומה סביב ההתנתקות ודנו איך לעזור לנכי צה"ל, לאלמנות, למשפחות שכולות. אנחנו מנהלים קרן לנפגעי טרור - בעיקר נכי צה"ל ומשפחות שכולות.

אין פה שיקולים תועלתיים? זה נטו תרומה לקהילה?

זה נטו תרומה לקהילה. מה זה 'שיקולים תועלתיים'?

תועלת בשיפור הדימוי הציבורי.

אף אחד לא יודע על הפעילות הזאת. זה לא התפרסם בשום מקום. אנחנו מנהלים עמותות צדקה רבות ללא כל שכר טרחה. אני יכול לספר לך מקרה שקרה לי. לודוויג יסלזון (יהודי אמריקני עשיר - י.ש.) המנוח היה בעל צדקה גדול מאוד. הוא התייעץ אתי בניו-יורק איך להעביר כספים מהקרן שלו בארצות הברית לישראל. הוא רצה לתת תרומות לנזקקים בסכומים של חמישים או מאה דולר וביקש לדעת איך אוכל לסדר זאת, כי קרן אמריקנית לא הורשתה אז להעביר כספים לישראל. יעצתי לו בנושא הזה והקמתי לו קרן ישראלית; עמותה ישראלית שעסקה בנושא. הוא כתב לי מכתב וביקש שאגיש לו חשבון. הבהרתי לו כי לפי כללי המשרד שלנו, אנחנו לא מנכים שכר טרחה מסכומי צדקה, אלא עושים את זה 'פרו-בונו', בהתנדבות. הוא לקח את המכתב הזה ושלח לכל עורכי הדין ולכל רואי החשבון שלו בארצות הברית. פתאום התקשר אליי עורך-דין בכיר מאוד מניו-יורק, שגם היה מרצה שלי ב-NYU, ואמר לי: 'יעקב, יצאת מדעתך? השתגעת? מה אתה עושה לנו? הוא שלח לנו את המכתב שלך, ולא רוצה לשלם שכר טרחה, כי אתה לא לוקח שכר טרחה.' מאז אותו מקרה, עורך-דין זה כמעט שלא דיבר אתי.

עד כדי כך?

בסוף התפשרנו.

מי מחליט במשרד אם פעילות מסוימת היא 'פרו-בונו'?

יש לנו כללים שנקבעו במשך השנים. אספר עוד סיפור: יום אחד נסעתי במכונית שלי ושמעתי ברדיו ריאיון עם אדם עיוור מעפולה, שסיפר כי מנעו ממנו להצטרף לאיזה טיול. הרמתי טלפון ל'קול ישראל' ונתנו לי את שמו ואת מספר הטלפון שלו. צלצלתי אליו והצעתי לעזור לו. הגשתי בשמו תביעה

ושילמו לו פיצוי על כך. מובן שזה היה 'פרו-בונו'. במקרה חריג זה אני יזמתי את הפנייה. בדרך כלל פונים אלינו.

מי קובע את ההיקף של מתן שירות ב'פרו-בונו'? בכל זאת יש גבול להתנדבות.

המצב הוא לא שכל שותף לוקח 'פרו-בונו' כרצונו, אלא הדברים האלה טעונים אישור של ועדת הביצוע.

במקרה של העיוור, ביקשת את אישור הוועדה?

לא. בכל אופן אני שותף-מייסד, יש לי קצת רקע, וסומכים עליי שלא אנהג בצורה בלתי סבירה. כשהמשרד היה קטן, והיינו רק שלושה עד חמישה עורכי-דין, לא היינו יושבים ודנים בצורה רשמית, אלא מחליפים דברים בארוחת צהריים. היום אין ברירה, אז יש לנו ועדת ביצוע, שמורכבת משותפים בכירים - בערך שבעה-שמונה אנשים - ויש בה נציגות לשותפים הזוטרים. אחת לשלושה חודשים בערך אנחנו עורכים כנס של כל השותפים.

אתה יכול להעריך באחוזים איזה חלק מהפעילות שלכם הוא 'פרו-בונו'?

לפחות עשרה אחוזים מהפעילות של המשרד, אם לא יותר. אבל יש גם פעילות ציבורית, למשל, אני מרצה בפני לשכת רואי חשבון ויושב עם כל מיני גורמים בנושאים ציבוריים שקשורים למדיניות המסים. שעות כאלה אני לא רושם. זו לא פעילות 'פרו-בונו', אלא פעילות ציבורית. פעילות ציבורית נוספת שלי היא זו הנובעת מהיותי יושב-ראש הוועד המנהל של בר-אילן.

נחזור ברשותך לפוליטיקה. ציינת שהפכתם לצוות - ביבי, איווט ואתה.

ניהלנו את המשא ומתן הקואליציוני עם כל המפלגות, ולקראת הסוף ביקש ממני ביבי שאהיה שר המשפטים בממשלה שלו. הסכמתי, אבל התפטרתי לאחר

שנפתחה נגדי חקירה על הדחת עד. ב-15 במאי 1997 זוכיתי. ראש הממשלה ביקש ממני לחזור למשרד המשפטים, וסירבתי. אמרתי שאני לא רוצה לראות את האנשים שתפרו לי כתב אישום. כמה ימים אחר כך הייתי בניו-יורק, והנה הזעיקו אותי ארצה לבקשת ראש הממשלה שרצה לפגוש אותי באופן דחוף. זה היה ביום שישי, לקראת סוף יוני 1997, כשהתגלע המשבר בינו ובין שר האוצר דן מרידור. ואז ראש הממשלה אמר לי: 'אני רוצה שתהיה שר האוצר. יש לך רקע מתאים, היית מנכ"ל משרד האוצר.' אמרתי לו: 'ביבי, עזוב. הספיק לי. זהו.' הוא לא ויתר ושלח אליי את איווט ליברמן, שהיה אז מנכ"ל משרד ראש הממשלה, ואת השרים דוד לוי, איציק מרדכי ואריק שרון. כולם לחצו עליי להצטרף לממשלה כשר האוצר.

למה זה היה חשוב להם?

כי הוא שוב רצה איש מקצוע שאינו קשור לאף מפלגה. אני לא הייתי תלוי בהחלטות מרכז של איזו מפלגה, אף אחד לא יכול היה לאיים עליי שאם אני לא אמלא אחר רצונו לא אבחר בפעם הבאה. מבחינתי, זו תעודת כבוד, ותמיד יש משרד לחזור אליו. את זה למדתי מחיים הרצוג ז"ל, כששאלתי אותו למה החל בגיל כל כך מבוגר את הקריירה הפוליטית שלו, והוא אמר שהחליט לא להיכנס לפוליטיקה לפני שיהיה עצמאי מבחינה כלכלית.

העצמאות הזו עוזרת לעמוד בלחצים?

על כך אענה בסיפור על ראש הממשלה המנוח מנחם בגין: בזמן שיגאל הורוביץ כיהן כשר אוצר, נוצר משבר ב'קרן תל חי'. בגין פנה להורוביץ ואמר שצריכים לפתור את הבעיה. אז הורוביץ אמר לו שבדברים האלה עוסק המנכ"ל. בגין קרא לי אליו והסביר את החשיבות של 'קרן תל חי', שתמכה באלמנות וביתומים של המחותרות מימי המנדט. אמרתי לו: 'אדוני ראש הממשלה, אני לא יכול לעשות דבר בניגוד לחוק. אני יכול לשלם רק אם יש סעיף בתקציב המדינה, ואין סעיף כזה.' בגין התעקש שמוכרחים לעזור, ואני התעקשתי שאי אפשר לעזור, ואמרתי שאני מוכן להתפטר, ואז הוא יוכל למנות מישהו אחר שיעשה זאת.



**"...השותפות היא המוחות של עורכי הדין העובדים
במשדד." (עמ' 210)**

הוא מאוד העריך את זה, ולא לחץ עליי. הוא ביקש שאסביר לו מדוע לא ניתן לעזור וביקש שאנסה למצוא דרך חוקית לעשות זאת. אמרתי לו שהדרך היחידה היא להעביר בקשה לוועדת הכספים, ואז כולם ידעו על כך. אגב, כשהתפטרתי מתפקידי כשר האוצר, בדצמבר 1998, זה היה משום שלא הייתי מוכן לפרוץ את מסגרת תקציב המדינה ולגרום בכך נזק לכלכלת מדינת ישראל. זאת, אף שהייתי שרוי בדידות רבה מאוד עם ראש הממשלה נתניהו, ומאוד הערכת את העובדה שלראשונה הוצע משרד כה בכיר לאדם, על רקע מקצועי, בלי שיהיה חבר מפלגה.

לא הפכת למזוהה עם הליכוד? בכל זאת עבדת עם הורוביץ, עם ביבי? אגלה לך שברק הציע לי תפקיד מאוד מאוד בכיר; אני לא יכול לגלות מהו. תפקיד שאינו נופל בחשיבותו מתפקיד שר, אולי אפילו עולה...

מה יותר בכיר משר?

תפקיד מאוד בכיר. בנוסף, אני עורך-דין של 'מכון פרס' ומקיים יחסי ידידות חמים עם שמעון פרס.

מישהו מילדיך עובד בפירמה?

בתי עובדת במשרד.

ומי זה מנחם נאמן ששמו מופיע בנייר הפירמה?

בן אחי.

והיה גם הבן של הרצוג. איך מתקבלים בני משפחות המייסדים?

לפני כשנתיים קבענו כלל, כי שוב לא נאפשר לקרובי משפחה מדרגה ראשונה לעבוד במשרד.

למה?

המשרד התפתח מאוד, ויש בו שותפים רבים, ולכן רצינו למנוע מראית עין של העדפת בני משפחה.

הרצוג הצעיר הפך לשותף בגלל אביו או בזכות עצמו?

בוז'י הרצוג עבר את המסלול הרגיל של מתמחה והתקבל קודם כול על סמך עבודתו המקצועית. כשהוא הפך לשותף, אביו כבר לא היה במשרד. למעשה, כשהוא קיבל את רישיון עריכת הדין אביו כבר לא היה שותף במשרד.

אתה מקפיד יותר עם בני המשפחה?

אני לא עובד עם הבת שלי. אין לי שום תיק משותף אתה. יש משרדים שדווקא קיימת אצלם העדפה לבני משפחה, ואילו אצלנו, שיש קרוב לשלושים שותפים, אני היחיד שיש לו בת פה, ואין אף אחד אחר שיש לו קרובי משפחה מדרגה ראשונה.

לפעמים פונים למשרדים כל מיני מקורבים ומבקשים להפעיל קשרים לקבלת מתמחים. כמי שמכיר את כל העולם, סביר להניח שפונים אליך גם בעניין הזה.

זה שנים רבות שאינני עוסק לא בקבלת מתמחים ולא בקבלת עורכי-דין בגלל העומס שמוטל עליי, ומשום שאנחנו מחנכים את השותפים הצעירים להיכנס יותר ויותר לתפקידי ניהול. כל פנייה אליי מופנית לעורך-דין שמראיין מתמחים. למעשה, היום מטפלת בכך ועדה שעוסקת בזה, ולא עורך-דין אחד.

פונה אליך חבר, שר בממשלה, ומבקש שתקבל את בנו כמתמחה. לבקשתו אין משקל?

מדי פעם בפעם יש פניות של אישי ציבור לקבל את בני משפחותיהם כמתמחים. אני לא מטפל בזה. הבקשה עוברת לוועדה ולעורך הדין שמרכז את הטיפול במתמחים, שנעשה בצורה אובייקטיבית לחלוטין, ללא כל משקל יתר לכך

שמדובר בכך משפחה של איש ציבור כזה או אחר. עובדה, כמעט שאין אצלנו בנים של אנשי ציבור אף על פי שהמשרד גדול מאוד.

המשרד גדל באופן יחסי למשך קיומו, או שהיו פריצות דרך ראויות לציון?

אחד הדברים שלמדתי מיגאל הורוביץ היה שאם ממריאים מהר ומתרחשת תקלה, מתרסקים. אבל אם ממריאים לאט, גם אם מתרחשת תקלה לא מתרסקים, אלא אפשר לרדת, ואחר כך שוב לעלות. המשרד שלנו גדל עקב בצד אגודל, ואני חושב שהדרך הזאת הוכיחה את עצמה. כמו שכבר ציינתי, הגידול שלנו פנימי בעיקרו, וכמעט שאין אצלנו עורכי-דין שלא התחילו כמתמחים.

במשרד גדול כמו שלכם עלול להיווצר מצב שיוגשו תביעות של לקוחות שלך אלה נגד אלה?

אתה נוגע בבעיה מאוד מאוד יסודית במשרדנו. לא מתקבל אצלנו לקוח לפני שהשותף האחראי על התיק מעביר בדוא"ל פנימי לכל השותפים במשרד בקשה לבדוק אם יש ניגוד עניינים או בעיה אחרת הנוגעת ללקוח המדובר. אם מישהו מהשותפים מצביע על בעיה כלשהי, ויש חילוקי דעות, ההחלטה עוברת לוועדת הביצוע. ברוב המקרים, כשההתנגדות מבוססת ומנומקת, זה לא מגיע לוועדה.

הלקוח הוא של הפירמה או של השותף?

הלקוח הוא של הפירמה, לכן כל מי שמקבל תיק חייב לבדוק אם יש ניגוד עניינים. אנחנו מאוד מאוד מקפידים על זה.

ואם מדובר בניגוד עניינים עם לקוח לשעבר?

גם על כך אנו מקפידים. יש לנו מספיק עבודה. למה לנו להסתבך בדבר הזה? לקוח לשעבר הוא בדרך כלל גם הלקוח בהווה, כי היחסים נמשכים. אנחנו מייצגים בעיקר חברות וזה קשר מתמשך. הרי אנחנו לא מטפלים בענייני פלילים או מעמד אישי, שהם בדרך כלל חד-פעמיים.

איך לפי דעתך מצטייר מקצוע עריכת הדין בתקשורת ובציבוריות הישראלית?

המקצוע הזה עובר או יעבור שינוי יסודי מאוד בעשור הקרוב, בעיקר בגלל נושא המחשוב. היום כשאתה צריך דוגמה לחוזה, אתה יושב מול מחשב, לוחץ על כמה מקשים ומקבל עשרים דוגמאות הנוגעות לאותו נושא. לפיכך בהדרגה ירד הצורך בעורכי-דין, ואני צופה ירידה בביקוש לעורכי-דין בעשור הקרוב. תהיה ירידה בדרישה ללימודי משפטים. זה קורה כבר השנה. יש הצפה של בעלי המקצוע הזה. מספר עורכי הדין לנפש בישראל הוא הגדול ביותר בעולם, ומאז שנפתחו המכללות יש ירידה ברמה, גם בגלל התחרות הגוברת.

טיפים ומשפטי מפתח

בחירת המקצוע

- חשבתי ללמוד רפואה תוך כדי השירות. הוריי אמרו לי כי חיי רופא אינם חיים ושכנעו אותי לוותר על הרעיון. 'למה אתה צריך מקצוע קשה כל כך שאין בו לא יום ולא לילה?'
- לחצו עליי להצטרף לממשלה כשר האוצר. רצו איש מקצוע שאינו קשור לאף מפלגה. אני לא הייתי תלוי בהחלטות מרכז של איזו מפלגה, אף אחד לא יכול היה לאיים עליי שאם אני לא אמלא אחר רצונו לא אבחר בפעם הבאה. מבחינתי, תהיה זו תעודת כבוד, ולי תמיד יהיה משרד לחזור אליו. את זה למדתי מחיים הרצוג ז"ל, כששאלתי אותו למה החל בגיל כל כך מבוגר את הקריירה הפוליטית שלו, והוא אמר שהחליט לא להיכנס לפוליטיקה לפני שיהיה עצמאי מבחינה כלכלית.

הסמכה

- ראיתי את הבחינות של לשכת עורכי הדין היום. אני בטוח שלא הייתי עובר אותן, ואני לא בטוח ששופטי בית המשפט העליון היו עוברים אותן.

חריצות ויוזמה

- עבדתי קשה מאוד: הייתי קם בשלוש וחצי-ארבע בבוקר, ולא הולך לישון לפני אחת עשרה-שתים עשרה בלילה. הרביתי להרצות בהשתלמויות.

מקצועיות

- זה היה השיעור הכי חשוב בחיים שלי, שממנו למדתי כי עשר שעות נדרשות כדי לכתוב מאה עמודים, ואילו כדי לכתוב עמוד וחצי נדרשות מאה שעות.

לימודים בחו"ל

- בשנה הרביעית החלטתי שאני רוצה לנסוע לחו"ל ולהתמחות בדיני מסים וחברות. את נושא המסים למדו בארץ רק בקורס אחד באוניברסיטה אצל השופט ויתקון. ב-NYU היו אז למעלה מארבעים קורסים במסים.
- למדתי להבין איך עורך-דין אמריקני או חברה אמריקנית מתייחסים לבעיות.

התמחות

- דפוס ההתמחות השתנה מאוד. היום המתמחים קצת יותר מפונקים מאשר אז.
- אנחנו כמתמחים באמצע שנות השישים עשינו את כל העבודות. לא היו פקסים, מעבדי תמלילים או מחשבים. כשנדרשת לחפש פסק דין לא עמד לרשותך אינדקס ממוחשב, אינטרנט או דואר אלקטרוני.
- אני תמיד אומר למתמחים שמי שבא אליי ואומר לי: 'דעתי כדעתך', אני אומר לו: 'תודה רבה, אחד מאתנו מיותר פה במשרד, אז בוא תחליט מי מיותר.'

ניהול והתפתחות המשרד

- כשאתה יוצא לעצמאות אתה לא יכול לבחור. אתה לא הולך מיד לחברות הענק.
- הצד האקדמי שהבאתי תרם למשרד ושכלל אצלי יכולת ראייה רחבה יותר מזו של עורך-דין מהשורה. גם אצלי במשרד מעודדים היום את הדור הצעיר לעשות דוקטורט, להשתלם בחו"ל.
- אנחנו מחייבים לקוחות לפי שעות עבודה, לא לפי שכר טרחה או תחשיב של תוצאות כלשהן ולא לפי סכומים שרירותיים כאלה או אחרים. זה היה חשוב לנו כי שאפנו לתת שירותים למשרדים בחוץ לארץ שעבדו כך.
- החלטנו שנצמח ונגדל את הדור הצעיר מקרב המתמחים במשרד. ואמנם, כמעט כל השותפים התחילו כאן כמתמחים והתפתחו במשרד. רק בודדים הצטרפו כעורכי-דין.
- כל לקוח קיבל תשובה בו ביום. כל שיחת טלפון נענתה מיד, גם אם רק נאמר ללקוח להמתין עד שנושא מסוים ייבדק. הדגש היה על שירות ללקוח.
- לאחרונה קבענו כלל כי כי שוב לא נאפשר לקרובי משפחה מדרגה ראשונה לעבוד במשרד. המשרד התפתח מאוד, ויש בו שותפים רבים, ולכן רצינו למנוע מראית עין של העדפת בני משפחה.
- אחד הדברים שלמדתי מיגאל הורוביץ הוא שאם ממריאים מהר ומתרחשת תקלה, מתרסקים. אבל אם ממריאים לאט, גם אם מתרחשת תקלה לא מתרסקים, אלא אפשר לרדת ואחר כך שוב לעלות. המשרד שלנו גדל עקב בצד אגודל.

שותפות

- במשך שש או שבע שנים אנחנו רוצים להכיר את האנשים, להיווכח בבשלות וביכולת שלהם לטפל כעצמאים בלקוח ובתיק.
- בנייר הפירמה אין אצלנו הבחנה בין שותפים ללא שותפים, ואין תארים אקדמיים ליד השם אף שלכמה מאתנו יש דוקטורט. בדפי הפירמה הסדר הוא לפי סדר קבלתך ללשכה. אנו מעוניינים שכולם ירגישו שווים.

'פרו-בנו'

- אנחנו מעודדים פעילות ציבורית. המשרד מעורב בהרבה מאוד פעילויות ציבוריות. זו חובתנו לחברה.

גיוס עובדים

- מדי פעם בפעם יש פניות של אישי ציבור לקבל את בני משפחותיהם כמתמחים. אני לא מטפל בזה. הבקשה עוברת לוועדה ולעורך הדין שמרכז את הטיפול במתמחים, שנעשה בצורה אובייקטיבית לחלוטין, ללא כל משקל יתר לכך שמדובר בבן משפחה של איש ציבור כזה או אחר.