

### תוכנית עבודה מתוקצבת של יועמ"ש/מחלקה משפטית – ספטמבר 2019

#### 1. רקע

הללו מכם אשר מנהלים תקציב או תוכנית עבודה יזדהו בוודאי עם השאלות הבאות: הכיצד מידי שנה נוכל להעריך מהו התקציב הדרוש לנו? מי יודע כמה תביעות ו/או עסקאות יהיו השנה? או לחילופין כמה תכניות שיווק, הסכמי רכש, הסכמי עבודה, הסכמי שכירות, הסכמים עם זכיינים, ספקים, הסכמי מימון וכדומה...? אין סוף מוצרים משפטיים בהם המחלקה המשפטית תהיה צריכה להיות מעורבת...? הן הללו הצפויים ומתוכננים והן הללו אשר אינם צפויים או מתוכננים ויפלו עלינו כבלתמיים.

כך גם ובמקביל מוצפות שאלות כגון, מתי כדאי לטפל בתוך המחלקה ומתי לבחור במשרד חיצוני? וכיצד להשוות את העלויות בין שני המסלולים? אם גייסנו שכירים נוספים באיזה וותק וניסיון שיהיו הללו ביחס לעלות? מהו אחוז העלויות הקבועות שיש להעמיס על משרת עו"ג? כיצד יש לבדוק את יעילותו של עו"ד במחלקה? וכן הלאה... חלק משגרת יומם של מרבית היועמ"שים, בכל עת ובעיקר בזמן שהארגון נערך לתקציב ותוכנית עבודה שנתיים.

מליווי יועצים משפטיים רבים בעניין זה, למדים אנו שמחד, כמעט ואין יועץ משפטי אשר אינו אחראי ו/או מטפל ו/או עושה שימוש, בתקציב הייעוץ המשפטי של הארגון (הפנימי והחיצוני), שהדבר נכון הן ליועמ"ש בודד והן למחלקה משפטית ובה גם עשרות עורכי דין.

מאידך, במקרים רבים אנו מזהים קשיים או חוסר מיומנות מובנית בתחום זה.

חלק מקשיים אלו מלווים בהעדר מתודולוגיה וכלים ייעודיים, וחלק מאמירות של יועמשיים אשר בעינינו חלקן הגדול הינו בסימן "פרות קדושות" כגון: כיצד נחזה? כיצד נתכנן? מי יודע מה צפוי מחר? בוודאי כאשר מדובר בתביעות כנגדם נדרש להתגונן? או לחילופין כיצד נצפה שינוי בהוראות חוק/רגולציה? מהלכים עסקיים בלתי מתוכננים של החברה וכדומה.

מטרת מאמר קצר זה הינה להציג על קצה המזלג את המתודולוגיה והכלי הנכון לניהול כלכלי של המחלקה המשפטית והוא: "תוכנית עבודה מתוקצבת של יועמ"ש/מחלקה משפטית". במסגרת כך לעסוק על קצה המזלג בנושאים משיקים להכנת תוכנית עבודה מתוקצבת.

#### 2. מהי תוכנית עבודה מתוקצבת ושלבי הכנתה (ראה דוגמא בהמשך)

תוכנית עבודה מתוקצבת מגבשת, במידת האפשר, את כל המשימות הצפויות במהלך השנה מבחינתו של היועמ"ש. תוכנית העבודה המתוקצבת נערכת במקביל לתוכנית העבודה של הארגון וחייבת לשקף את צרכי הארגון. גיבוש התוכנית נעשה כנגזר מביצועי שנה קודמת הגדרת צרכי הלקוחות הפנימיים, בלתימיים ופרויקטים מתוכננים.

בתוכנית העבודה המתוקצבת קובעים סדרי עדיפויות וקדימויות למשימות השוטפות ושאינן שוטפות. מניחים מקום למשימות ולבלתימיים בערכי זמן וכסף. לכל משימה משתדלים

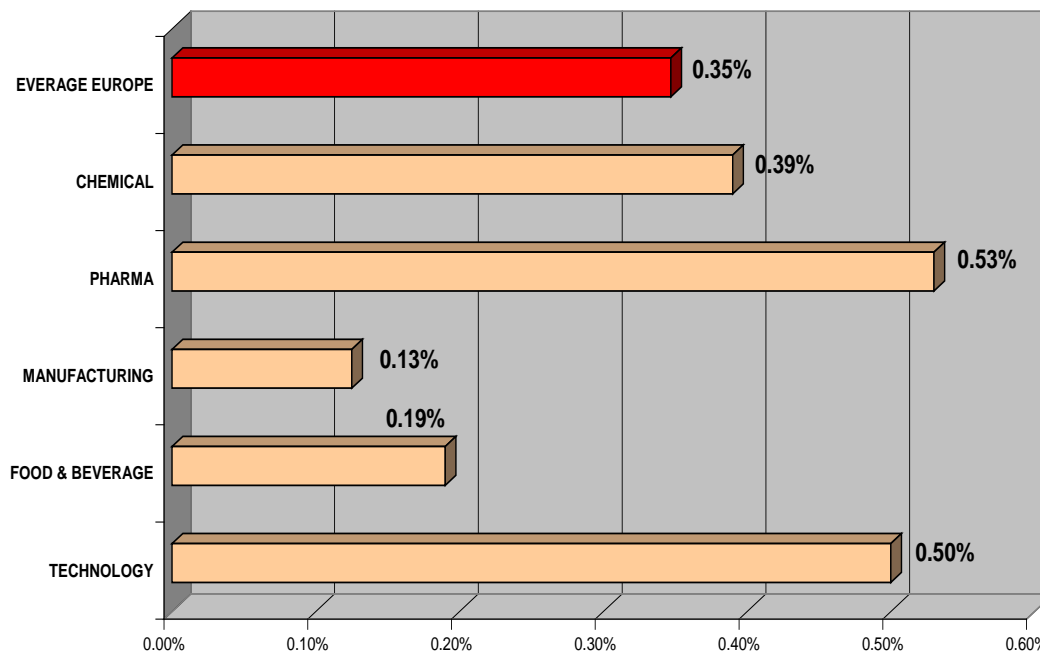
לקבוע יעדים כגון: (א) יעדי תקציב ו/או חיסכון (ב) יעדי זמן ו – TTM (Time To Market) לפי הגדרת הלקוח או משימות בתוכנית העבודה (ג) יעדי שביעות רצון של לקוחות פנימיים. בתוכנית העבודה המתקצבת מפרטים את ההוצאות: כאשר הללו נחלקות להוצאות שכן והוצאות אחרות כגון: תקורות, מחשוב וכיוב' וזאת על פי מפתח המקובל בארגון או כל מפתח מוסכם אחר. בפרמטרים כלכליים ואחרים (כמפורט בהמשך), בוחנים האם יעשה שימוש בכוח אדם חיצוני או פנימי ובאיזה וותק, ניסיון, אחוז משרה וכיוב'. במקביל להכנת תוכנית העבודה המתקצבת, אנו קובעים עקרונות בקרה תקציבית המבקרת לבחירתנו: ברמה שבועית, חודשית, רבעונית ושנתית את פרמטר הזמן והן את פרמטר הכסף. לשם כך קיימות תוכנות ייעודיות, אך גם קצת מתודה וקובץ "אקסל" יספיקו. במסגרת הבקרה התקציבית, אנו בוחנים עמידה ביעדים עמידה ביעדי תקציב, יעילות, TTM, שביעות רצון וכד'. במסגרת הבקרה התקציבית אנו גם מנסחים דוחות ניהוליים שהללו בין השאר משמשים כמנוף לבונוסים או הערות וכן לתכנון יעדי שנה הבאה. את חששנו ("הפרות הקדושות") מקושי בחיזוי העתיד אנו פותרים באמירות הבאות:

1. כל ארגון עסקי, מוסדי או ציבורי לרבות הצבא בו כל הזמן בלתימיים, נערכים לעתיד הקרוב הבינוני והרחוק על פי תוכנית עבודה. אנו לא ממציאיים דבר.
  2. אכן אנו ספקים פנימיים ללקוחותינו ותלויים בצרכים שלהם אך בשל כך, עלינו לברר מבעוד מועד את צורכיהם המשפטים והסיוע לו ידרשו מהמחלקה המשפטית.
  3. גם לסעיף 1 וגם לסעיף 2 ישנן דרגות חופש ולא הכול צפוי אבל במבחן 20/80, 30,70 או אפילו יחס נמוך יותר, תמיד החלק הוודאי גדול מהחלק שאינו וודאי.
  4. עלינו ללמד את עצמנו ואת הארגון שכדי לתת להם את השירות המיטבי ברמה המקצועית המקסימלית ובזמינות אותה הם רוצים הם חייבים לסייע לנו בהגדרת הצרכים בזמן וככל הניתן במדויק, כמפורט בהמשך.
  5. הניסיון מלמד שחיזוי והערכות מראש גם יקל עלינו מבחינה כלכלית הן בהערכות לגיוס כוח אדם מתאים והן זמן מספיק לבחירת משרדי עורכי דין ולמיקסום התאמתם המקצועית והסדרי שכר הטרחה עימם.
- לנושא תוכנית עבודה מתקצבת שאלות משיקות. בסעיפים הבאים נתמקד בשלוש מהן:
1. האחת, הינה מהו תקציב ההוצאה המשפטית (הפנימי והחיצוני) ביחס להכנסות הארגון והתעשייה אליה הוא משויך?
  2. השנייה, מספר עורכי הדין במחלקה המשפטית ביחס למחזור ההכנסות של החברה.
  3. והשלישית, תמהיל חלוקת התקציב בין ייעוץ משפטי פנימי, לייעוץ משפטי חיצוני ושימוש בנותני שירות נוספים חיצוניים שאינם עורכי דין.

**3. ייעוץ משפטי ביחס למחזור הארגון, כשאלה משיקה להכנת תוכנית עבודה מתוקצבת**

בעולם וכמוצג בשקף מטה, התגבשו מקובלות סטטיסטיות לאחוז הוצאה לתקציב משפטי כנגזרת מהכנסות הארגון וביחס לתעשייה בה הוא מצוי ואף ממוצעים כלליים. במרבית שיטות המדידה, מרכיבי ההוצאה המשפטית הנמדדים כוללים את: (א) כל עלויות המחלקה המשפטית ו/או נותני שירות משפטי בארגון (הן עלויות ישירות והן תקורות), (ב) כמו גם מקום בו תקציבים אלו אינם כלולים ו/או מרוכזים תחת היועץ המשפטי (מצב שאינו רצוי בעינינו! אך מקוצר היריעה אין זה המקום לדון בעניין זה). ו – (ג) כל העלויות המשולמות למשרדי עורכי דין ו/או נותני שירות למחלקה המשפטית שאינם עורכי דין. בשקף מטה לדוגמא אנו רואים כי בעוד בתעשיות היצור או המזון אחוז ההוצאה הוא נמוך יחסית (0.13% או 0.19%), שונה הדבר בתחומי הטכנולוגיה והפארמה (0.53% או 0.53%). לכך הסברים רבים עליהם לא נתעכב במאמר זה, מהאמירה "הציניקנית" משהו, שתעשיות אלו יותר "עניות" ואין להן את הלוקסוס להוצאה משפטית גדולה ועד סיבות מהותיות יותר כגון אחוז ההוצאה המשפטית בתעשיות אלו לתחום הקניין הרוחני שכן הן ממונפות תהליכי RND או כמו גם שעסקיהן חובקי עולם ובהתאמה אופי ועלות הייעוץ המשפטי לו הן נדרשות בשונה מעסקים יותר מקומיים.

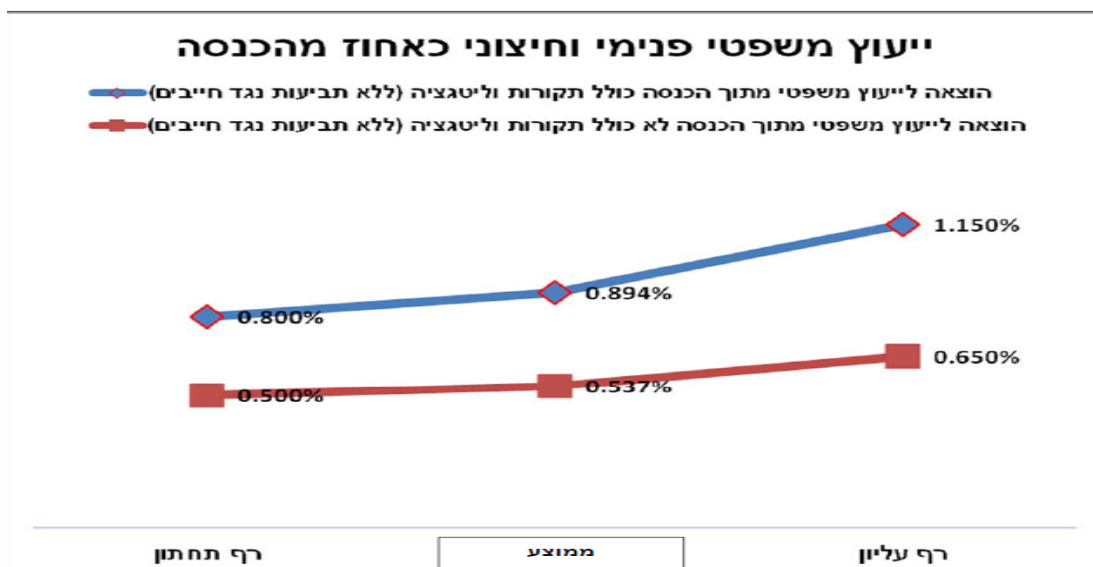
**TOTAL SPEND AS % OF REVENUE EUROPE**



בישראל, במרביתם של הארגונים ומסיבות שונות, אין הגדרה ברורה של אחוז תקציב הייעוץ המשפטי כנגזרת ממחזור ההכנסות של הארגון. זאת בשונה מתחומים אחרים בארגון כגון מחשב, אדמיניסטרציה וכיוב'. הסיבות הינן רבות ובין השאר:

1. היותו של המשק הישראלי קטן יחסית ובו קשה לייצר מובהקות סטטיסטית, ביחס לקבוצת ארגונים או חברות ביחס לפרמטר הנ"ל.
2. אחוז מסוים מהחברות בישראל הינו חלק מחברות גלובאליות וקשה לחלץ את מרכיב הייעוץ המשפטי המשווה רק לישראל.
3. רמת השקיפות של החברות (בוודאי הללו הפרטיות) ביחס לתקציבים הפנים ארגוניים ובכלל, נמוכה ביחס למקובל בעולם בעניין זה.
4. מבנה הקונצרנים (אשבולים) בישראל יוצר לא אחת קושי לבחינה ספציפית של הכנסות חברה זו או אחרת, אשר חלק מהם.

יחד עם זאת ולמרות האמור לעיל, במקומות בהם הצלחנו במהלך השנים לאסוף חומר סטטיסטי רב ובסגמנטים תעשייתיים או סקטורים בהם קיימת יחסית שונות די קטנה (למעט תביעות חריגות) (לדוגמא ההליכים המתנהלים כנגד הבנקים הישראליים בארה"ב), קבענו גם ממוצעים סטטיסטיים בישראל, היכולים להוות בסיס להשוואה. כך מוצג מטה גרף העוסק בסקטור הבנקאות בישראל. בסקטור הבנקאות אנו נוהגים להוציא מהחישוב עלויות גבייה כנגד חייבים, הליכי הוצל"פ וכדומה. כמו כן בשל היות סקטור זה חשוף לתביעות רבות ובפרט תביעות ייצוגיות, אנו מדגימים את ההוצאה עם ובלי ליטיגציה. הסיבה לאבחנה גם ביחס למרכיב התקורות, הינה מסיבות אשר קצרה היריעה לעסוק בהן במסגרת מאמר זה.

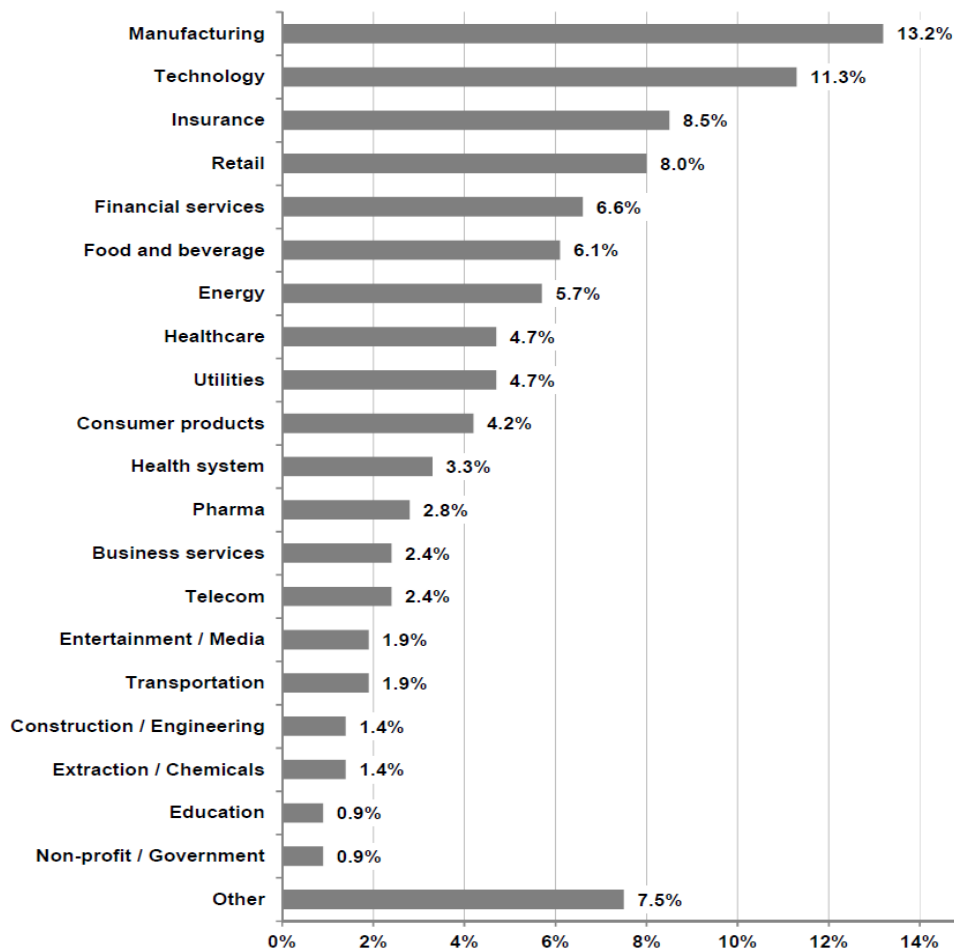


אם כן כאחד מן הכלים החשובים להערכות תקציבית ובניית תוכנית עבודה מתוקצבת, רצוי לנסות ולבחון לאורך השנים ובמונחי השוואה את מרכיב ההוצאה ליעוץ משפטי בארגון עצמו ובארגונים אחרים בתעשייה, כמו כן השוואת הערכים הללו בין השנים. אין אנו עוסקים "בפוליטיקה ארגונית" במאמר זה אך בסיסי השוואה אלו עשויים להיות לעזר בכל דיון על תקציב אל מול מנהל הכספים או המנכ"ל.

#### 4. מספר עורכי דין במחלקה משפטית כנגזרת ממחזור הכנסות שנתי כשאלה משיקה

##### להכנת תוכנית עבודה מתוקצבת

בעולם גם בעניין זה, היקף המידע וכלי השוואה הינם רבים. לדוגמא ראה בעמוד הבא תרשים המציג מדגם של "Altman Weil" בסקר אשר פורסם לשנת 2018. בין 279 חברות בתמהיל סגמנטים תעשייתיים המוצג בשקף מטה:

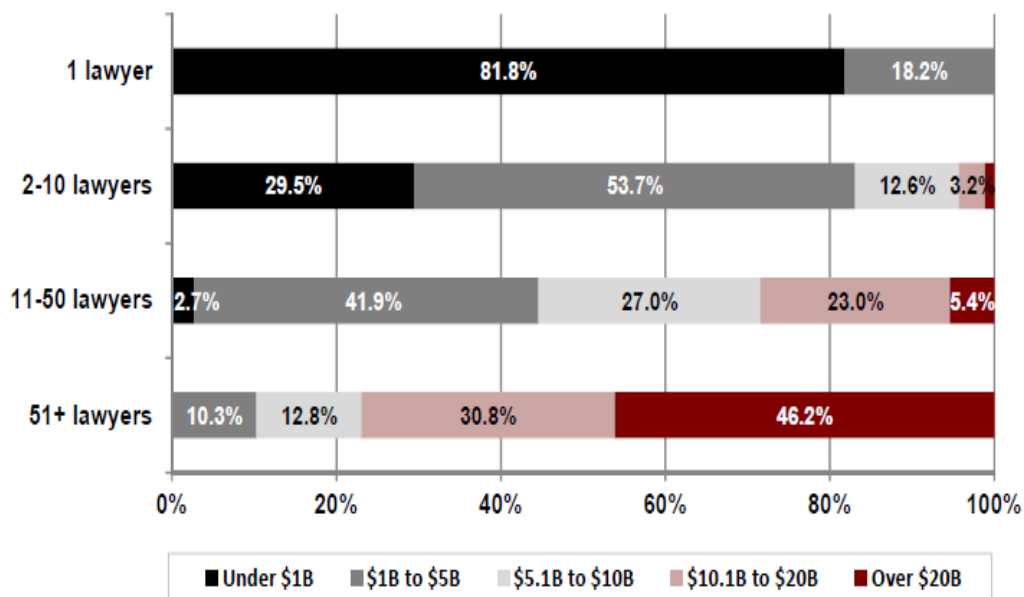


מסמך זה סודי והזכויות בו שייכות לחברת GLawBAL  
אין להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור.

התרשים מטה מדגים את גודל המחלקה כנגזרת של מחזור הכנסות שנתי ובו נראה כי:

- מבין החברות שהשתתפו במדגם ובהן יועץ משפטי אחד לכ- 82% מחזור הכנסות שנתי נמוך ממיליארד דולר ולכ- 18% מחזור שנתי הנע בין 5-1 מיליארד דולר.
- מבין החברות להן מחלקה משפטית של 2-10 עורכי דין, לכ- 30% מחזור הכנסות שנתי הנמוך ממיליארד דולר, לכ- 54% מחזור שנתי הנע בין 5-1 מיליארד דולר ולכ- 16% מחזורי הכנסות שנתיים הנעים בין 5 ועד למעלה מ- 20 מיליארד דולר.
- מבין החברות להן מחלקה משפטית של 11-50 עורכי דין, לכ- 3% מחזור הכנסות שנתי הנמוך ממיליארד דולר, לכ- 42% מחזור שנתי הנע בין 5-1 מיליארד דולר, לכ- 27% מחזור הכנסות שנתי הנע בין 5 ל- 10 מיליארד דולר, לכ- 23% מחזור הכנסות שנתי בין הנע 10 ל- 20 מיליארד דולר ול- 5% מחזור הכנסות שנתי העולה על 20 מיליארד דולר.
- מבין החברות להן מחלקה משפטית המונה מעל 51 עורכי דין לכ- 10% מחזור הכנסות שנתי הנע בין 5-1 מיליארד דולר, לכ- 13% מחזור הכנסות שנתי הנע בין 5 ל- 10 מיליארד דולר, לכ- 31% מחזור הכנסות שנתי הנע בין 10 ל- 20 מיליארד דולר וב- 46% מחזורי הכנסות שנתיים העולה על 20 מיליארד דולר.

### ANNUAL REVENUE BY DEPARTMENT SIZE:



**בישראל** ובדומה לנושא ההכנסות בו דנו בסעיף 3 לעיל, אין מקובלות סטטיסטיות ביחס לגודל המחלקה ומספר עורכי הדין הפועלים בה (או בארגון בכלל) כנגזרת ממחזור ההכנסות של הארגון, כאשר הסיבות לכך די דומות לסיבות שהוצגו בסעיף 3 בנושא היקף ההוצאה המשפטית מהכנסות.

גם לנו לצערנו מידע סטטיסטי מוגבל ביחס לכלל המשק בו פועלים בין 3,000 ל-4,000 יועצים משפטיים, שייחשב כמובהק וזאת בעיקר בשל השונות הגדולה בין המחלקות המשפטיות. יחד עם זאת, ישנם סגמנטים לגביהם יש לנו נתונים מספריים המייצרים מספרי השוואה. אם לדוגמה נציג מטה את הכנסות 5 הבנקים הגדולים בישראל לשנת 2017. ההכנסות השנתיות נעות בין 6 מיליארד שקל (כ- 1.7 מיליארד דולר) ל- 14.6 מיליארד שקל (כ- 4 מיליארד דולר) וגודל המחלקות המשפטיות נע בין כ- 30 עורכי דין למעל מאה עורכי דין. נציין כי ביחס לבנקים וסקטורים נוספים עתירי רגולציה או חברות ציבוריות יש לזכור כי חלק מעורכי הדין מאיישים לדוגמה את תחום הציות, מזכירות החברה וכדומה.

## נתוני הדוחות הכספיים של הבנקים לשנת 2017 (במיליוני שקלים)

פועלים	לאומי	דיסקונט	מזרחי-טפחות	הבינלאומי	
5,112	4,140	2,711	1,420	1,305	עמלות
8,693	8,032	4,971	4,341	2,302	הכנסות ריבית (נטו)
14,611	13,402	8,371	6,000	4,154	סה"כ הכנסות
4,841	5,270	3,360	2,326	1,627	הוצאות שכר
2,660	3,170	1,260	1,347	678	רווח נקי

נתונים דומים יש לנו ביחס לסגמנטים תעשייתיים אחרים כגון ביטוח, תקשורת, חברות אחזקות, קרנות פרטיות ואחרות, בנקים להשקעות וכדומה. גם ביחס לסקטור הציבורי ו/או הממסדי קיימים מספרי השוואה שונים כגון מעל 80 עורכי דין העובדים במוסדות ההסתדרות ויחידות הסמך שלה. הפרקליטות לה כ- 1,000 פרקליטים אשר חלקם מועסקים במשרות ניהוליות וכדומה.

### 5. התפלגות ועלות יעוץ משפטי פנימי וחיצוני כשאלה משיקה להכנת תוכנית עבודה

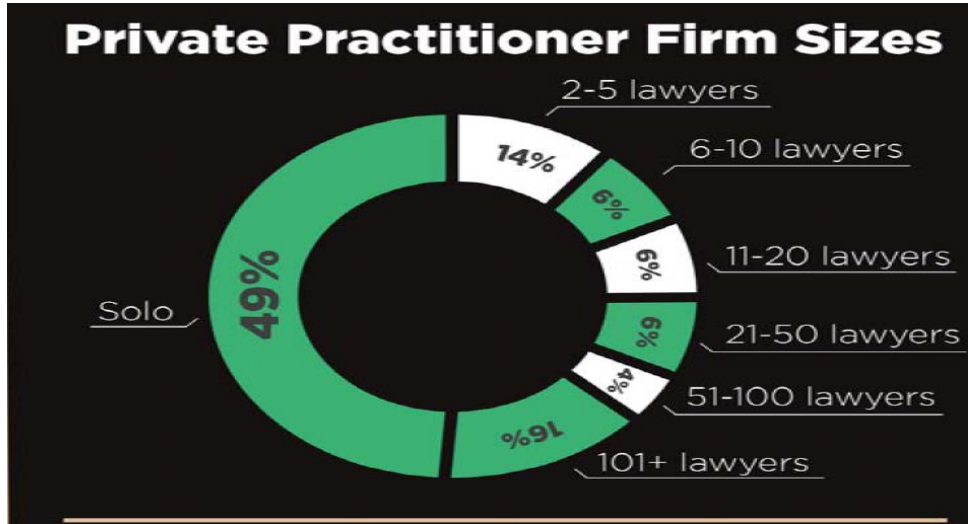
#### מתקצבת

תקצר היריעה במאמר זה, לדון בהיבטים הרלבנטיים לסוגיה מרכזית זו בחיי היועץ המשפטי ו/או מנהל המחלקה המשפטית. שכן סוגיה זו חובקת גם היבטיים כלכליים, גם היבטים פוליטיים פנים ארגוניים, גם הביטים מקצועיים/אתיים ואפילו סוגיות מעולם דיני העבודה. כמן כן גם בסוגיה זו קיימים חידושים אשר היו פחות נוכחים בשנים עברו, מגידול והתמחות בכלים הטכנולוגיים העומדים לרשות מנהל המחלקה המשפטית ומחליפים תשומות עורך דין. לדוגמא כמוצג בטבלה מטה, המדגימה חתכים מהמחקר של "אלטמן וויל" לשנת 2018 ואחוז היועצים המשפטיים המטמיעים כלים טכנולוגיים ביחס לגודל המחלקה. (ראה על כך מאמרים ועדכונים שונים נוספים באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)).

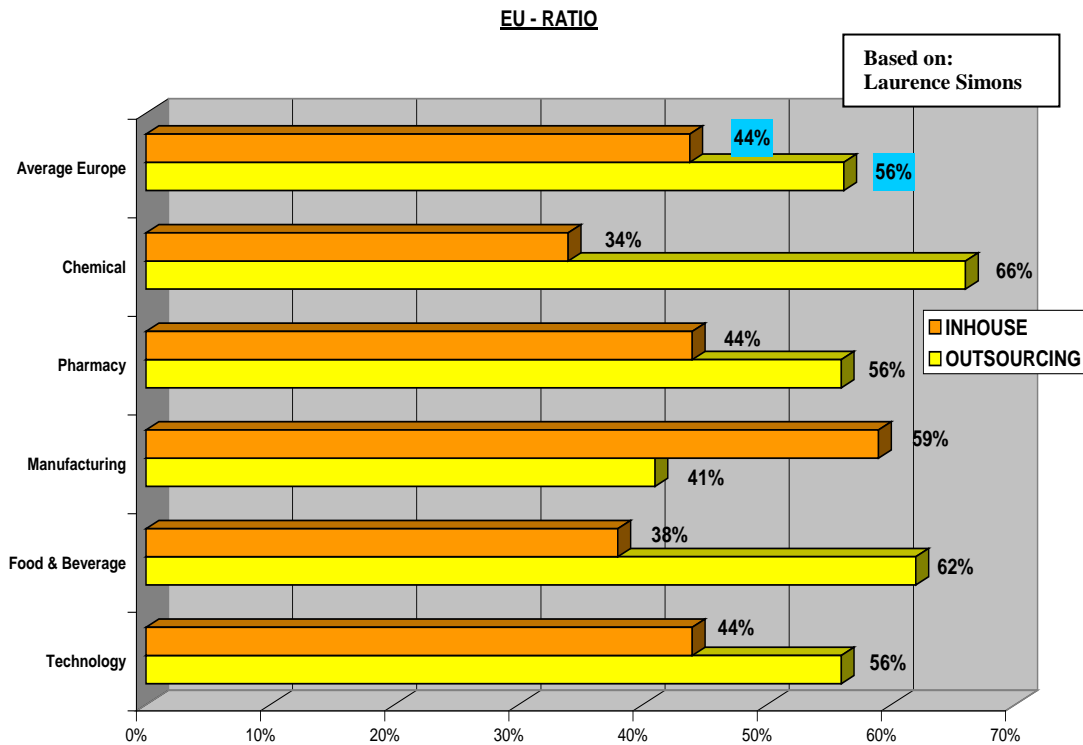
	1 lawyer	2-10 lawyers	11-50 lawyers	51 lawyers or more
Board of Directors portal software	27.3%	57.0%	76.7%	68.8%
e-Billing	9.1%	36.6%	69.8%	83.3%
Contract management	18.2%	48.4%	50.0%	52.1%
Matter management	18.2%	29.0%	47.7%	66.7%
Litigation hold	9.1%	29.0%	45.3%	68.8%
Document management	18.2%	24.7%	30.2%	50.0%
Corporate/Company Secretary software	9.1%	16.1%	43.0%	45.8%
e-Discovery	0.0%	17.2%	34.9%	47.9%
Contract review	18.2%	10.8%	14.0%	16.7%
Deposition review	0.0%	1.1%	0.0%	2.1%
None	45.5%	8.6%	2.3%	2.1%

כמו גם מודלים חדשניים של העסקת כוח אדם מקצועי של עורכי דין יחידים אד הוק כשהללו (Solo Practitioners) המסייעים "לפי קריאה" ליועץ/המחלקה המשפטית. כמוצג בהמשך, כיום בארצות הברית יותר מ- 50% מעורכי הדין הינם Solo Practitioners. ראה בעמוד הבא תרשים וכן חומר רב מצוי באתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com).



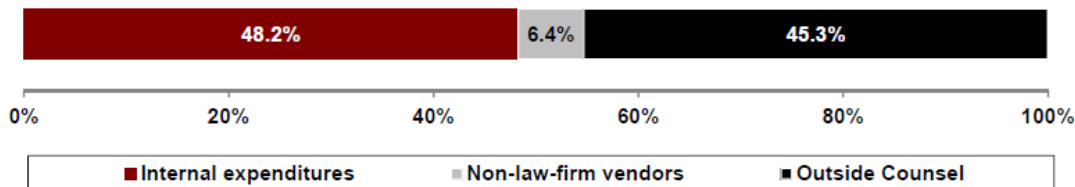


בהקשר הכלכלי בו עוסק מאמר זה ובעולם, המדדים לחלוקת הפעילות פרטניים ומדויקים כמוצג בשקף מטה ביחס לאירופה ואף מבחינים בין תחומים ותעשיות שונות. כך לדוגמא כמוצג מטה אנו רואים שבאירופה, בתחום המזון הנטייה להעסיק עורכי דין חיצוניים גדולה בהרבה מהממוצע, בעוד בתחומי הייצור נוטים המנהלים והיועמשיים להעסיק יותר עורכי דין פנימיים.



עוד לדוגמא מטה תרשים מפורט הלקוח ממחקרם של "אלטמן וויל" לשנת 2018 בקרב כ- 279 מחלקות משפטיות (ראה בעמוד 5 פילוח של המחלקות). בתרשים נראה כי בשנת 2018 כ- 48% מההוצאות היו תקציב משפטי פנימי (יותר מאירופה) ורק כ- 45.5 אחוזים היו תקציב ייעוץ של משרדי עורכי דין חיצוניים (כ- 6.5% הופנו לספקים שאינם משרדי עורכי דין).

Outside expenditures (law firm plus vendor spend) constitute 51.7% of the total law department budget. Of that total outside spend, 88% goes to law firms, and 12% to non-firm vendors.



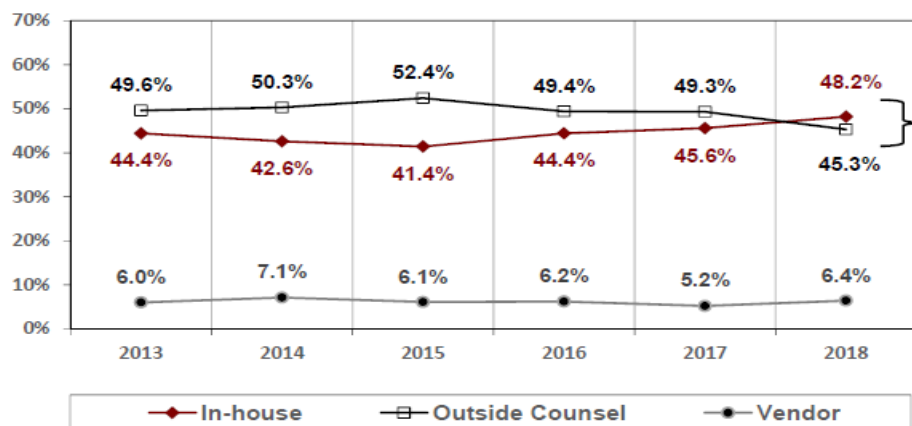
#### Definitions:

**Internal expenditures:** e.g., Department compensation and benefits; contract lawyers, facilities, technology and other operating costs

**Non-Law-Firm Vendor:** Expenditures for legal matters, e.g., e-discovery, document review, due diligence, legal research, etc.

**Outside Counsel:** Total expenditures to outside law firms

מסיבות עליהן לא אתעכב מאז המשבר של 2008 קיימת נטייה גוברת של מחלקות משפטיות "להכניס" עבודה לארגונים וכמופיע בתרשים מטה אנו רואים כי בשנת 2018 לראשונה עלה אחוז ההוצאה הפנימית על זו החיצונית ביחס לשנים הקודמות



באשר לפילוח ההוצאות החיצוניות לגופים שאינן משרדי עורכי דין מצורף השקף מטה (גם הוא מהמחקר של אלטון וויל לשנת 2018) המציג את זהות אותם גופים/ספקים ואחוז השימוש בהם בקרב המחלקות המשפטיות כנגזר מגודל המחלקה.

	1 lawyer	2-10 lawyers	11-50 lawyers	51 lawyers or more
Litigation discovery (including e-discovery)	7.7%	17.3%	22.5%	54.2%
Document review	0.0%	17.3%	28.1%	45.8%
Due diligence	7.7%	8.2%	14.6%	16.7%
Contract management	7.7%	9.1%	10.1%	18.8%
Patent / IP work	0.0%	8.2%	7.9%	16.7%
Legal research	0.0%	3.6%	3.4%	10.4%
None	76.9%	60.0%	57.3%	22.9%

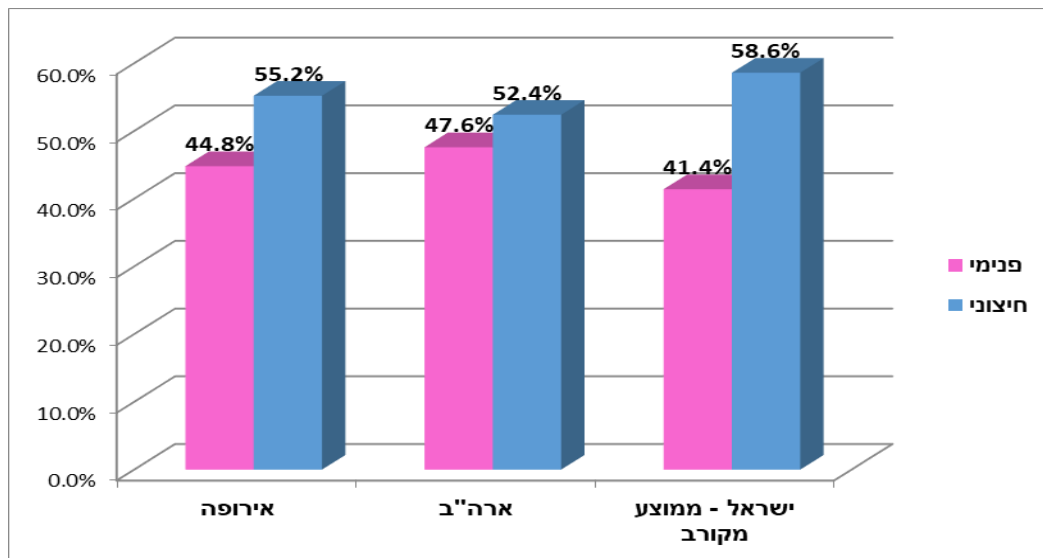
באשר לישראל, בתרשים בעמוד הבא מובאת השוואה בין ישראל אירופה וארה"ב, ביחס להתפלגויות ממוצעות מקובלות של טיפול ביעוץ משפטי בתוך הארגונים ובאמצעות משרדי עורכי דין וגורמי נותני שירות אחרים חיצוניים.

אנו רואים כי הממוצע האירופאי עומד על 44.8% ייעוץ פנימי ו- 55.2% יעוץ חיצוני למשרדי עורכי דין וספקים אחרים. כאמור האמריקאים נוטים בשנים האחרונות יותר להכנסת העבודה לתוך הארגון עם ממוצע של 47.6% ליעוץ פנימי ו- 52.4% ליעוץ חיצוני למשרדי עורכי דין וספקים אחרים. ובישראל ממוצע משוער מציג נטייה גבוהה יותר מאירופה וכל שכן מאירופה, להסתייע ביעוץ משפטי חיצוני 58.6% מאשר ביעוץ פנימי 41.4%.

הנטייה בישראל להעסקת עורכי דין חיצוניים יותר מאשר באירופה ומארה"ב, נובעת מסיבות רבות וביניהן: העדר ידע, ניסיון ומיומנויות בתכנון תקציב פנימי וחיצוני ואימתי להקים מחלקה משפטית או למנות יועמ"ש, בשלות של הארגונים בניהול משבצת יועמ"ש בשדרה הארגונית של החברה כמו גם בהנהלה, חשש להעמיס על הארגון משרות נוספות להן נלוות זכויות מכוח דיני העבודה הקוגנטיים (בוודאי בהשוואה לדיני העבודה ארה"ב) ועוד.

בהמשך לאמור בסעיפי דיון קודמים נציין כי בשקלול ההוצאה הפנימית, נלקחים בחשבון כל הוצאותיה של המחלקה המשפטית לשכר עבודה, תפעול ותקורות ואילו בשקלול ההוצאות החיצוניות נלקחים בחשבון כל ההוצאות החיצוניות למשרדי עורכי דין וספקים אחרים. יחד עם זאת ובעיקר ביחס לליטיגציה, ישנם ארגונים ו/או אירועים בחיי הארגון בהם קיימות הוצאות חריגות שאין להביאן בחשבון בשקלול. כדוגמא עלויות ייצוג אותן שילמו ומשלמים הבנקים עבור ליטיגציה בארצות הברית. כך כמובן גם אין מביאים בחשבון נזקים או פיצויים אותם משלמים ארגונים מכוח פסיקה זו או אחרת כגון בתובענות ייצוגיות.

### התפלגות הוצאה מחלקה משפטית GLawBAL 2019



בהתלבטות בין הסתייעות במערך משפטי פנימי לבין משרדי עורכי דין חיצוניים משמשים שיקולים שונים אשר אינם בהכרח כלכליים בין הלו שיקולים ארגוניים, פוליטיים, רגולטורים, אתיים, חלוקת אחריות ואף שיקולים של מקום.

בהקשר הכלכלי והמקצועי מקובל להביא בחשבון, בין השאר, את השיקולים הבאים:

- ✓ יש להביא בחשבון עד כמה היקף הפעילות מצדיק גיוסה של משרת עורך דין אל מול רכישת שעות מזדמנות ממשרד חיצוני או מעו"ד הנותן שירות אד הוק.
- ✓ כלל די מקובל הוא שבנושאים שהם בליבת הפעילות של הארגון ובהם היקפי פעולה משפטיים נרחבים, יש להכניס את הפעילות "פנימה": זול יותר, נגיש יותר, מהיר יותר וככל הנראה גם אכפתי יותר. כך לדוגמה תכניות שיווק של ארגון B2C המוכר לצרכנים בודדים ומשקי בית יטופלו במחלקה המשפטית.
- ✓ מנגד, מקום שהנושא אינו בליבת פעילות הארגון, או אירוע חד פעמי, או דורש מומחיות מבודלת שאינה מצדיקה הכנסה פנימה – יש להוציא את העבודה למומחה בתחום. כך בדוגמה הנ"ל כאשר ארגון זה ירכש או ירכוש חברות, יטפל בכך משרד חיצוני.
- ✓ באשר ליצירת מומחיות ספציפית במחלקה המשפטית, יש לבחון זאת בהתאם לאלגוריתם הזמן המוצג בהמשך – "האם זה ימלא לנו משרה או חצי משרה...?" ועלות כוללת כמוצג לעיל (שכר עבודה + תקורות).
- ✓ במרבית המקרים תיקי ליטיגציה מכל הסוגים אינן מנוהלים באופן פנימי וזאת מסיבות של מיומנות, אקראיות מופע ההליכים וכיוב'.

מסמך זה סודי והזכויות בו שייכות לחברת GLawBAL  
 אין להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור.

✓ נושא חשוב נוסף המשפיע כלכלית על תוכנית העבודה המתקצבת, וביחס לעורכי דין פנימיים, הינו וותק עורכי הדין. עורכי דין צעירים הינם אמנם זולים יותר, אבל מנוסים פחות. זה תובע זמן רב יותר, דורש בקרת איכות צמודה יותר, משאבי ניהול גבוהים יותר, ומסוכן יותר. מנגד עורכי דין מיומנים עולים יותר. מהירי תגובה. בקרת איכות נמוכה. פחות מסוכן. כך גם נשקול האם יש מקום להעסיק מתמחים אשר כלכלית זולים אף יותר אך מרכיב הפיקוח עליהם הינו גדול הרבה יותר ועשוי להיות יקר כלכלית. ובאשר לחישוב עצמו בין עלות חיצונית לפנימית, רבים הם המודלים להשוואה והללו משתנים ביחס לוותק עורך הדין, היקף המשרה, שכר ותנאים, עלות תקורות ומשרדיות, עקומת למידה, מילוי מקום בעת היעדרות/עזיבת הארגון, האזור בארץ וכיו"ב. כך לדוגמא, במרבית המקרים, לרוב עורכי הדין בגילאים עד 6 שנים בעבודה מסחרית אזרחית שאינה ייחודית וברמות הביצוע והיעילות של שעות אשר מוצגות בבהמשך, היחס הממוצע המנורמל יהיה בין 42% ל- 51% עלות מלאה (כולל תקורות) להעסקת עו"ד פנימי מול עורך דין חיצוני להשוואה. בנקודה זו חשוב לציין כי יועצים משפטיים מחליפים, מעת לעת מעת לעת ומשיקולים שונים, בין משרדי עורכי הדין הנותנים להם שירות. ראה מטה ממחקרו אלטמן וויל הסיבות להחלפה כאמור בחתך של גודל המחלקה.

	1 lawyer	2-10 lawyers	11-50 lawyers	51 lawyers or more
Client service	33.3%	49.2%	50.0%	63.0%
Legal expertise	0.0%	35.4%	52.1%	37.0%
Lower fees	66.7%	29.2%	39.6%	40.7%
Managing matter efficiency	0.0%	29.2%	25.0%	25.9%
Conflicts	33.3%	24.6%	22.9%	37.0%
Size or depth of firm resources	0.0%	20.0%	25.0%	22.2%
Our key partner(s) changed firms	33.3%	16.9%	12.5%	22.2%
Inability to handle our geographic scope	0.0%	10.8%	10.4%	7.4%
Predictable fees	0.0%	3.1%	6.3%	14.8%
Technology sophistication	0.0%	4.6%	2.1%	3.7%
Data security concerns	0.0%	0.0%	4.2%	3.7%

### 6. תיאום ציפיות עם הלקוחות הפנימיים והגדרת צרכים כבסיס לתוכנית עבודה

#### מתקצבת

כתנאי ורקע להכנת תוכנית העבודה המתקצבת ומבעוד מועד, יש לבצע להיות הגדרת צרכים של הלקוחות הפנימיים כמו גם תיאום ציפיות לגבי היקפי עבודה ועיתוי העבודה במהלך השנה. ויודגש, אמנם אף מקבל החלטה בארגון לא יוכל, לדוגמא, לצפות כמה תביעות יוגשו נגד הארגון? אך בהחלט נושאים צפויים ניתנים להגדרה מראש ולכימות כלכלי. את המהלך הזה מול הלקוחות הפנימיים יש "לצבוע" בצבעים האמיתיים שלו והם שבאמצעותו יקל עלינו לתת שירות איכותי, מקצועי וזמין במהלך השנה ובין השאר מהסיבות הבאות:

1. בהתאם להגדרת כל צורך נוכל לבצע הקצאה נכונה של התשומות הקיימות לנו במחלקה המשפטית, על מנת לעמוד ביעדי הזמן של הלקוחות הפנימיים שלנו ובכך לא נהווה צוואר בקבוק ונסייע להם לעמוד ביעדים שלהם.
  2. בדיוק מאותה הסיבה המפורטת בסעיף 1 לעיל, נוכל גם לאפיין ולגייס מבעוד מועד משרדי עורכי דין ו/או נותני שירות אחרים להם נידרש ונוכל לטייב עם הללו את איכות מתן השירות כמו גם את מרכיב שכר הטרחה.
  3. כפי שאמרנו לעצמנו וביחס גם לסעיף 1 וגם לסעיף 2 ישנן דרגות חופש ולא הכול צפוי. אבל במבחן 20/80, 30,70 או אפילו יחס נמוך יותר, תמיד עדיף שיהיה בידינו כמה שיותר מידע על צורכי הלקוחות שלנו.
  4. הגדרה מראש של הצרכים ועלותם תציג בפני הארגון את העלות הכוללת של כל צורך וצורך, מבעוד מועד ותגביר את הודאות להוצאתם לפועל.
  5. ישנם צרכים הדורשים בדיקת היתכנות ארוכה מאוד וכדאי שנדע עליהם מבעוד מועד. לדוגמא צרכים הדורשים היתכנות רגולטורית.
- בהגדרת הצרכים נמנה תהליכים רגולטורים הצפויים להיכנס לתוקף ובצידם הערכות משפטיות, עסקאות צפויות, רכישת נכסים או רכש אחר, תוכניות שיווק, מדיניות M&A, תהליכי פיתוח מיוחדים, תוכניות גיוס עובדים ותגמול (כגון אופציות), תהליכי גיוס כספים (פרטיים או ציבוריים), מימון בנקאי ו/או חוץ בנקאי ובהתאם לכך הערכות למתן בטוחות, מיתוג מחודש, הוספת מוצרים, היקפי גביית חובות וכיוב'... כל הללו בדרגות חופש אלו ואחרות ניתנים לצפייה ולכימות בשעות כמפורט בהמשך.
- לפיכך חובה שטרם הכנת התוכנית יתחקר היועמ"ש את כל לקוחותיו הפנימיים בדבר צרכיהם הצפויים לשנת התקציב. הגדרת צרכים זו תסייע לו להעמיד לרשות הארגון תשומות רלבנטיות בבוא העת, להיערך, לתקנן, לאתר משרדים מתמחים וכיוב'. תקנון כאמור חייב שיהיה בתשומות זמן של שעות שיוערכו הן על ידי הלקוח הפנימי והן על ידי המחלקה המשפטית. בהמשך הפיכת שעות אלו למשרות נדרשות ו/או שעות ייעוץ ממשרדים חיצוניים.

בדומה לעריכת תוכנית עסקית יקבע היועץ המשפטי לפחות שתי חלופות וישקלל ביניהן. במסגרת כך גם יוכל להציג למנהל הכספים/מנכ"ל את הפער בין צורכי הלקוחות לתקנים הקיים לו ו/או התקציב שבידיו למשרדים חיצוניים.

### מצ"ב דוגמא מהערכת צרכים בשעות שביצע יועמ"ש X ערב הכנת תוכנית עבודה לשנה הבאה

מקבל השירות	הערכת המחלקה המשפטית	הערכת צורכי לקוחות	שקלול צרכים וניתוח הצעה א'	שקלול צרכים וניתוח הצעה ב'	מוצע א' וב'	פער תוצאה מהערכת הלקוחות	אחוזי משרה	חלופת שעות עבודה משרדי עו"ד	שעות יועמ"ש נדרשות	הערות
הנהלה + פרויקטים	15	20	10	15	12.5	-7.5	7.9%	___	20	כולל ___
אגף א'	150	350	220	270	245	-105	155.1%	---	10	
אגף ב'	80	160	120	160	140	-20	88.6%	---	8	
אגף ג'	10	70	40	80	60	-10	38.0%	---	4	
אגף ד'	210	160	50	60	55	-105	34.8%	---	8	
אגף ה'	60	80	60	80	70	-10	44.3%	---	8	
אגף ו'	0	120	80	120	100	-20	63.3%	---	12	לא כולל ___
אגף ז'	5	5	5	10	7.5	2.5	4.7%	---	3	לא כולל רכש
אגף ח'	5	160	100	160	130	-30	82.3%	---	15	ראה סעיף ___
ביקורת פנים	20	10	10	15	12.5	2.5	7.9%	---	6	
חברת בת א'	5	10	5	10	7.5	-2.5	4.7%	---	2	
חברת בת ב'	0	5	3	6	4.5	-0.5	2.8%	---	2	
דירקטוריון וועדות	0	5	3	6	4.5	-0.5	2.8%	---	15	
ליטיגציה	160	160	80	100	90	-70	57.0%	---	2	לפי ___ תביעות
סה"כ	X	X	X	X	X	X	X	---	X	
שעות חודשיות ללא ניהול העשרה וחניכה	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	---	Y	
תקנים /שעות באחוזי שעות ייעוץ משרות משפטיות	___%	___%	___%	___%	___%	___%	___%	---	___%	

### 7. מרכיב הזמן בעבודת עורכי דין כבסיס להכנת תוכנית עבודה מתוקצבת

כמפורט בהגדרת הצרכים המוצגת לעיל, מרכיב הזמן של עורכי דין במסגרת עבודתם במחלקה משפטית הינו מרכיב חשוב בבניית תוכנית עבודה מתוקצבת. על מנת שנוכל לתמוך ו/או לחשב כלכלית את זמנו של היועמ"ש/עו"ד במחלקה. מטה מוצג אלגוריתם "בנק הזמן" שיש לכל עורך דין במחלקה במשפטית. וזאת תחת ההנחות הבאות:

- עורך דין ממוצע נוכח בתפקידו 9-10 שעות בממוצע ביום.
- שעה אחת בממוצע ביום הינו עוסק בעניינים אישיים שאינם ענייני עבודה לרבות ארוחות.
- נותרו 9 שעות עבודה אפקטיביות המתחלקות לשעה וחצי פעילות בתיקי "ניהול" ושבע וחצי שעות עבודה ללקוחות (במקרה זה לקוחות פנימיים).
- שעות "הניהול" הינן: העשרה עצמית, ניהול אדמיניסטרטיבי, חניכה וכד'.
- מסיבות שונות אנו מונים רק 21.5 ימי עבודה בחודש.
- אנו מונים 11 חודשים בשנה וזאת לשם שקלול חופשים, חגים, מחלות וימי בחירה. כל הללו ימים אשר המחייב נעדר ואינם ימי ו' או שבת.
- לפיכך מנגנון חישוב שעות עבודה לחודש לעו"ד ממוצע הינו 148 שעות עבודה עבור לקוחות (פנימיים) ו-30 שעות ניהול.
- לפיכך בשנה סך כל השעות לעו"ד ממוצע 1776 שעות לקוחות ו-360 שעות ניהול.
- בשל מרכיב יעילות ונושאים נוספים (עליהם לא נדון במאמר זה) יש להניח שאפקטיבית עורך דין ממוצע במחלקה משפטית יבצע כ-85% מהערכים הנ"ל – קרי כ-1500 שעות שנתיות ללקוחות. (בעוד חברו במשרד יבצע אפקטיבית כ-1650 שעות).
- כמעמד תפקידו ההיררכי של היועמ"ש בארגון כך גדלה כמות שעות הניהול הנדרשת לו וההיפך, עו"ד זוטר במחלקה המשפטית אינו צריך אלא מעט שעות ניהול שרובן העשרה.
- לגבי יועמ"ש המשמש כחבר הנהלה, מזכיר חברה וכד' שעות הניהול רבות יותר.
- ככל שהמחלקה גדולה יותר כך יש להעביר יותר שעות "לקוחות" לשעות ניהול (בערך כ-5 שעות בחודש על כל עורך דין נוסף במחלקה).
- ימי מילואים וחופשת לידה אינם נספרים מן הטעם שקשה לנרמל אותם והעובד/מעביד משופה על ידי מביטוח לאומי.
- מקובל לייחס למתמחים שעות לקוחות רבות יותר במקום שעות "ניהול" לדוגמא 166 לקוחות ו-12 ניהול לחודש.
- להלן: חישוב אלגוריתם השעות תחת ההנחות הנ"ל:



# GLawBAL

## Enhancing Performance

HaArba'a Towers – North Tower, 28 HaArba'a St. Tel Aviv, 6473925, ISRAEL

Tel: 972-76-5384242 Fax: 153-54-7944587 Mobile: 972-54-7944587

E-mail: [david@glawbal.com](mailto:david@glawbal.com), Our Web-Site: [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

### לקוחות פנימיים

7.5 (שעות) \* 21.5 (ימים) \* 11 (חודשים)

= 148~

12 חודשים

### ניהול

1.5 (שעות) \* 21.5 (ימים) \* 11 (חודשים)

= 30~

12 חודשים

באשר למדידת שעות, מעטים הארגונים הרושמים שעות של עורכי הדין במחלקה המשפטית. זאת מסיבות רבות ומגוונות. אנו מאוד ממליצים על רישום שעות שוטף במחלקה המשפטית, אך **#בעמנו אנו חיים#** ומכירים את הנעשה בשטח. לכן מקום בו אין רישום שעות, אנו מציעים לפחות לתת בידי עורכי הדין במחלקה מושג לגבי ניהול משאב הזמן שלהם ועלותו כמו גם הבנה של תמהיל השעות הקיים של כל אחד מעורכי הדין במחלקה והקצאת הזמן שלו, מהיועץ המשפטי ועד אחרון המתמחים. כך אנו לדוגמא נותנים לעורכי הדין במחלקות משפטיות להזין שעות בכלי המאוד פשוט מטה לפחות לשבועיים ומהתוצאות אנו מפיקים מידע רב.

שבוע שבין	משימות	משימות	משימות	משימות	משימות	סה"כ שעות
שעות	יום ראשון	יום שני	יום שלישי	יום רביעי	יום חמישי	
לפני 08:00						
08:00-09:00						0
09:00-10:00						0
10:00-11:00						0
11:00-12:00						0
12:00-13:00						0
13:00-14:00						0
14:00-15:00						0
15:00-16:00						0
16:00-17:00						0
17:00-18:00						0
18:00-19:00						0
19:00-20:00						0
אחרי 20:00						
סה"כ שעות לקוח	0	0	0	0	0	0
סה"כ שעות ניהול	0	0	0	0	0	0

מסמך זה סודי והזכויות בו שייכות לחברת GLawBAL  
אין להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור.



<b>התפלגות זמן יועמ"ש 176 שעות סה"כ</b>	
17.5	דירקטוריון
15	תביעות נגד
8	שוטף/ התייעצויות של מנהלי מחלקות בחטיבה
10	מיילים בנושא לקוחות
6.5	מיילים בנושאי ניהול
5	ביקורת פנימית
7	חטיבה
3.5	חטיבה
4	חטיבה
1.5	תשלומי שכ"ט
9	חברות בת
1.75	חשבונאות
3	חטיבה
16	ניהול
2.25	העשרה
5.5	תכנית אכיפה
4.5	חטיבה
8	חטיבה
7	דוחות כספיים
4.5	משאבי אנוש
2	הדרכה
4	תהליכים רחביים
5	שמעון וייס
3	עו"ד חיצוניים
5	דוברות
7	ועדות הנהלה
10	שונת
<b>176</b>	<b>סה"כ</b>

### **8. דוגמא לסעיפים בתוכנית עבודה מתוקצבת**

כשאנו מצוידים בתובנות, בכלים ובהנחות העבודה להכנת תוכנית העבודה המתוקצבת נעלה אותה על הכתב על פי העקרונות שבכל סעיפי הדיון במאמר זה וכמוצג בסעיפים לדוגמא בטבלה בעמוד הבא. מסעיפים אלו נגזור חתכים סטטיסטיים רבים, נגדיר דוחות ובקרה תקציבית תקנים ונבקר זאת תקציבית מידי רבעון, חציון והשנה כולה. כלי זה ישרת אותנו נאמנה בכל דיון תקציב ו/או על תקנים מול מנהל הכספים או מול ההנהלה.

# GLawBAL

## Enhancing Performance

HaArba'a Towers – North Tower, 28 HaArba'a St. Tel Aviv, 6473925, ISRAEL

Tel: 972-76-5384242 Fax: 153-54-7944587 Mobile: 972-54-7944587

E-mail: [david@glawbal.com](mailto:david@glawbal.com), Our Web-Site: [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

תחום	חמשימה	תאריך התחלה	תאריך סיום	מטפל	שותפים	שעות	תקציב בש"ח פנימי	תקציב בש"ח חיצוני	סטטוס	יעד
רכש	טיפול בהסכמי הרכש השוטפים	שוטף	שוטף	יוסי	אגף רכש	125	16,800 ₪	0 ₪	שוטף	שביעות רצון 4
	יצירת הזמנת רכש גינרית	1.3.05	31.3.05	גיא	אגף כספים	7	945 ₪	0 ₪	ביצוע	TTM
שיווק	טיפול בתוכניות שיווק	שוטף	שוטף	חגית	אגף שיווק	100	13,500 ₪	0 ₪	שוטף	שביעות רצון 4
	טיפול בפרסומים	שוטף	שוטף	חגית	אגף שיווק	60	8,100 ₪	0 ₪	שוטף	שביעות רצון 4
	מכרז למפרסם חדש	1.7.05	30.9.05	חגית	אגפים שיווק וכספים, עו"ד שריקי	30	4,050 ₪	15,000 ₪	בהמתנה	TTM
בתי משפט	תיק לשון הרע	1.1.04	לא ידוע	עו"ד לוי	מפקח על עו"ד לוי/מחלקת פרסום	25	3,380 ₪	80,000 ₪	בביצוע	פשרה על סך _____
	תובענה ייצוגית	15.8.04	לא ידוע	משרד שלום	משרד שלום	150	20,500 ₪	200,000 ₪	בביצוע	דחייה בשלב הבקשה
	בלתי צפוי	שוטף	שוטף	לפי זמינות	לפי התמחות	200	27,000 ₪	250,000 ₪	בהמתנה	NA
בלתי צפוי	בלתי צפוי	שוטף	שוטף	לפי זמינות	לפי התמחות	1100	148,500 ₪	90,000 ₪	בהמתנה	NA

עורך דין זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ, בשיפור ביצועים, בהשמה של משרדי עו"ד, מחלקות משפטיות והסקטור המשפטי.

המעוניין לעיין בשאר מאמריו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)