



GLawBAL
Enhancing Performance

Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

הסקטור המשפטי בעולם ובישראל

**סיכום שנת 2015
ותחילת שנת 2016**

GLawBAL
Enhancing Performance Ltd.

מרץ 2016



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

<u>תוכן עניינים</u>	
<u>עמוד</u>	<u>נושא</u>
3	א. כללי
3-4	ב. התפלגות הסקטור ומספר עורכי הדין בישראל
4	ג. מגמת היציאה לעצמאות
5-6	ד. התפלגות עורכי הדין בארה"ב
6-7	ה. התוצר המשפטי בישראל וזליגת עבודה מהמקצוע
8-10	ו. התפלגות תחומי עיסוק משפטיים בישראל
10-11	ז. הכנסות משרדי עורכי הדין בעולם
11-12	ח. הכנסות משרדי עורכי דין בישראל - כללי
12-13	ט. הכנסות בתחומי הפעילות בישראל
13-17	י. ניתוח הכנסות וביצועי שעה במשרדי עורכי דין בישראל
18	יא. כוח אדם במשרדי עורכי דין בארה"ב
18-19	יב. כוח אדם במשרדי עורכי דין בישראל
20	יג. שכר עורכי דין בארה"ב
20-21	יד. שכר עורכי דין בישראל - משרדים
22	טו. שכר עורכי דין בישראל – ייעוץ משפטי
23-27	טז. חלוקת הסקטור לעשירונים
27-28	יז. מספר שותפים ויחס שותפים שכירים
29	יח. רווח ומשיכות שותפים בעולם
29-30	יט. רווח ומשיכות שותפים בישראל
31-32	כ. התפלגות גיאוגרפית שכר טרחה ושכר במחוזות השונים
32	כא. הקמת מחלקות משפטיות
33-34	כב. תעריפי שכר טרחה בעולם
34-36	כג. תעריפי שכר טרחה בישראל
36-38	כד. מיזוגים במשרדי עורכי דין בארה"ב
39-42	כה. מיזוגים במשרדי עורכי דין בישראל
43	כו. גבייה במשרדי עורכי דין בארה"ב ובישראל
44	כז. התערבות המחוקק בשכר טרחת עורכי דין
44-45	כח. עורכי הדין הזרים
46-48	כט. אחריות מקצועית סטטיסטיקה ונתונים



סקטור עורכי הדין בישראל סיכום 2015 ותחילת 2016 – "גלובס" מרץ 2016

שנת 2015 הייתה המשך ישיר לשנים שלפניה בהן סקטור משרדי עורכי הדין, בעולם ובישראל, חווים תהפוכות דרמטיות. עו"ד דין דודי זלמנוביץ מנכ"ל חברת GLawBAL, העוסקת בשיפור ביצועים, ייעוץ מיזוגים והשמה לסקטור המשפטי, ששב, בימים אלו, מסדרה של כנסים בעולם בהם השתתף והרצה, סוקר עבור "גלובס" את מצב סקטור עורכי הדין בישראל בתום 2015 ותחילת 2016 בנושאים שונים ובהשוואה למתרחש במשרדי עורכי הדין בעולם ובכלל.

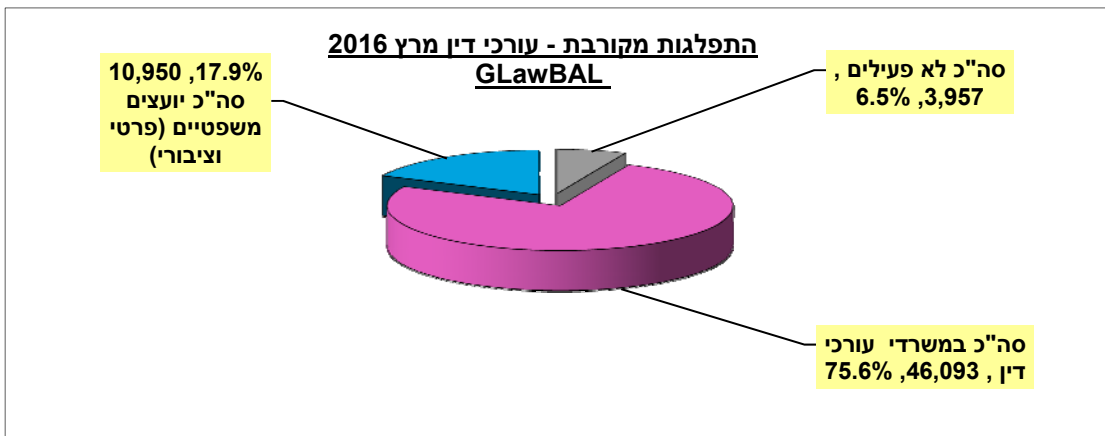
א. כללי

השנים מאז המיתון של 2008 מתאפיינות בשונות רבה במשרדי עורכי הדין בעולם. ממשרדים שבשנים העוקבות למיתון התאוששו ושוב לביצועים מצוינים ואלו שלא התאוששו עד היום ואף הגיעו לחדלות פירעון. בעת המיתון הכנסותיהם המצרפיות של 100 המשרדים הגדולים בעולם ירדו בכ- 7%. זעזוע גדול יותר ספגו משרדים בינוניים/גדולים שבחלקם ירדה ההכנסה ב- 10% ויותר. את הטלטלה הגדולה מכולם ספגו משרדי הבוטיק בתחומים: עסקאות, שוק הון, נדל"ן וכד' שבשיא המיתון הכנסותיהם ירדו באף יותר מ- 20% וחוו התאוששות רק החל מחציון שני של 2009, כאשר גם בשנת 2015 מעטים מגיעים לביצועים של לפני המיתון, אך בהחלט יש כאלו שמתחילים לשכתב את רווחיהם בשנות השיא סביב שנת 2007. חשוב לציין כי השיפור הינו ברווחים ופחות בהכנסות עקב שיטות התייעלות וניהול שהוטמעו במשרדים לאחר המיתון. בישראל, למעט תחומים ספציפיים, סקטור עורכי הדין בישראל חווה את המיתון של 2008-9 בעוצמה פחותה מחו"ל והיו תחומים שאף נהנו ממנו. לכן גם ההתאוששות הייתה מהירה שהואצה בשנים 2012 - 2015 אך מנגד, הצפת המקצוע והתחרות הגואה בסקטור, השגת המקצוע, המצב הפוליטי והגיאופוליטי, הרגולציה המושתת על הסקטור וכיוב' גורמים להתנהלות זהירה.

השונות גדולה, כשחלק מהמשרדים הגדולים/הבינוניים והבוטיקים, מציגים ביצועים מצוינים העולים כל שנה, ואילו המשרדים הקטנים, המטפלים במשקי בית, חלק ממשרדי הפריפריה ומשרדים העוסקים בתחומים תחרותיים, סובלים וחלקם נמצאים על סף היתכנות הכלכלית.

ב. התפלגות הסקטור ומספר עורכי הדין

עו"ד זלמנוביץ מציג, כי בתחילת שנת 2016 מספר עורכי הדין בישראל, שהוסמכו אי פעם, הינו כ- 75,000, מתוכם רשומים כפעילים כ- 61,000 עורכי דין. זהו שיא עולמי הנושק למשוואה של עו"ד אחד לפחות מ- 132 תושבים בארץ ועו"ד אחד לפחות מ- 22 תושבים בגוש דן. הסקטור אף צעיר מאוד וכ- 70% מהפעילים בו מתחת לגיל 40. כמוצג, ההתפלגות המקורבת הינה: כ- 43,670 עורכי דין במשרדי עורכי דין, כ- 10,920 בייעוץ המשפטי הפרטי, או הציבורי וכ- 3,230 עורכי דין מחזיקים בתעודת עו"ד דין אך אינם פעילים והללו בדרך כלל במשרות ניהול, רכש, ציות וכד'.





עו"ד זלמנוביץ מצייך כי, מעבר לרווחה הכלכלית הגדולה יותר במשרדים הגדולים והבינוניים, גודל ויתרונותיו הפך לשם המשחק. משרדים קטנים ובינוניים חוששים לאבד את מיתוגם ו/או חלק מלקוחותיהם בשל העובדה שיישאר קטנים מידי או לא ממוצבים מספיק, או אפילו לא יעמדו במינימום מסוים של מספר עורכי דין במכרז זה או אחר בהם גודל מסוים הינה דרישת סף. לכן המשרדים הגדולים גדלים אף יותר ועיקר הגידול באמצעות מיזוגים ורק בסוף שנת 2015 ותחילת שנת 2016, ראינו כיצד המגה משרדים "בולעים" משרדים בינוניים או יחידות שלמות של משרדים אחרים או אף משרדים בינוניים מצרפים אליהם יחידות שלמות ממשרדים אחרים. כך משרד אפשטיין, חומסקי, טננבאום הצטרף למשרד פירון, כך פוזר משרד צלמאייר פילוסוף בין 3 משרדים גדולים (מיתר ליקוורניק גבע לשם טל, ארדנסט בן נתן ופישר בכר חם וול אוריון) וכך צורף מרבית משרד הרמן מקוב למשרד נשיץ ברנדיס אמיר (כמפורט בהמשך בפרק המיזוגים). ישנם גם משרדים הגדלים גידול טבעי ללא מיזוגים. כיום מתעדים אנו ב- 13 משרדים יותר מ- 100 עורכי דין, מתוכם: ב- 5 משרדים מעל 150 עורכי דין, ב- 3 משרדים מעל או כ- 250 עורכי דין.

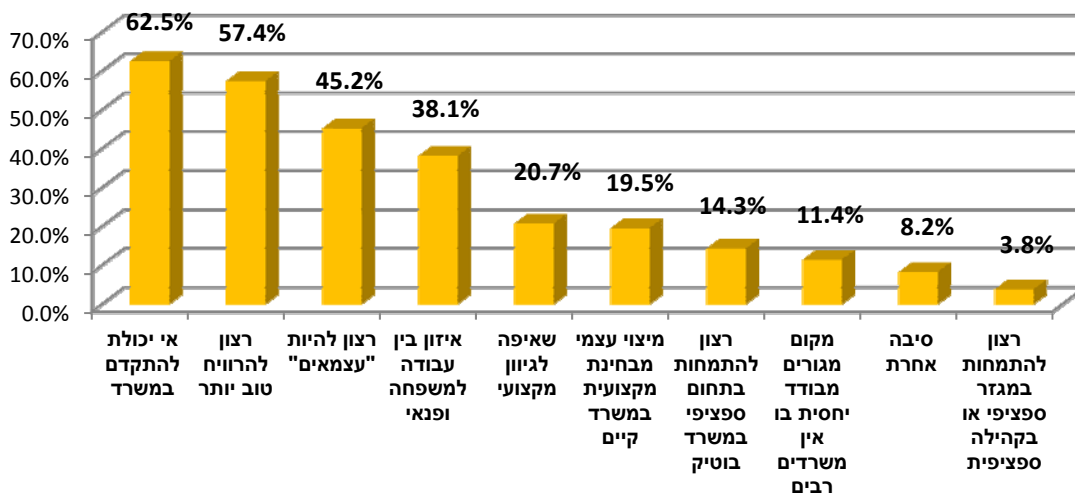
ג. מגמת היציאה לעצמאות והקמת משרדים מואצת ב- 2015

נטייתם של עורכי דין לצאת לעצמאות ולהקים משרדים, מואצת גם ב- 2015. במסגרת מחקר שנערך בחברתנו, במשך כחמש שנים נתבקשו כ- 400 עורכי דין, שיצאו לעצמאות והקימו משרדים, לבחור, מתוך 10 סיבות ליוזמה להקמת משרד, את 3 הסיבות המרכזיות.

בתרשים אנו רואים כי 3 הסיבות המרכזיות הינן: (1) אי יכולת להתקדם במשרד, שסיבה זו כוללת הן מעבר מהתמחות לתפקיד עו"ד במשרד והן התקדמות כעו"ד במשרד ו/או לשותפות. (2) הרצון לשיפור רמת ההשתכרות ו- (3) הרצון להיות עצמאיים.

שלושת הסיבות, משלימות ומתקפות את עצמן: התרחבות הסקטור, התחרות וריבוי הגורמים המתחרים, משפיעים דרמטית על רמות שכר הטרחה במרבית המשרדים. כך שאם עוד קודם לכן היה קשה להצדיק פירמידה ארגונית בה שותפים ועורכי דין בכירים רבים, הדבר נהיה קשה יותר. שכן כל עלות נוספת לשכר עו"ד (שאינו מביא לקוחות) פוגעת מיידית ברווח. זו גם חלק מסיבה 2 שהינה רצון עו"ד להרוויח יותר אל מול יוקר המחייה בפרט בקרב מעמד הביניים אליו משתייכים רוב עורכי הדין. הסיבה השלישית גם משלימה את קודמותיה וגם יורדת לשורש הנטיות האישיות של מרבית עורכי הדין המבקשים לפרוס כנפיים ולהיות עצמאיים ליומם ולכיסם.

התפלגות התשובה לשאלה: "ציון 3 סיבות לפתיחת משרד עצמאי" 2016GLawBAL
כ- 400 נשאלים בשנים 2010 - 2015 מכל רחבי הארץ





Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

ד. התפלגות עורכי הדין בארה"ב

באשר לחו"ל, אין נתון מובהק ביחס למספר עורכי הדין הפעילים בעולם. השוואה לארה"ב מלמדת שבשנת 2014 פעלו בארה"ב, מעל מיליון ורבע עורכי דין כאשר הממוצע הינו עו"ד אחד לכ- 252 נפשות כמעט פי 2 מישראל. יחד עם זאת כמוצג בטבלה אנו רואים שמדינת ניו יורק יש עו"ד לכל 116 נפשות ובאזור קולומביה הנחשב לאזור פדראלי נפרד, עו"ד אחד לכל 13 נפשות...

מספר עורכי דין ארה"ב 2014			
מדינה	אוכלוסיה	עורכי דין	עורך דין למספר נפשות
District of Columbia	658,893	51,928	13
New York	19,746,227	169,756	116
Massachusetts	6,745,408	44,257	152
Connecticut	3,596,677	18,655	193
Illinois	12,880,580	61,871	208
New Jersey	5,457,173	25,272	216
Minnesota	8,938,175	41,250	217
California	38,802,500	163,327	238
Missouri	6,063,589	25,337	239
Louisiana	5,355,866	21,545	249
Colorado	4,649,676	18,532	251
Rhode Island	1,055,173	4,179	252
Maryland	5,976,407	23,508	254
Pennsylvania	3,615,086	14,193	255
Puerto Rico	12,787,209	50,072	255
Vermont	626,562	2,300	272
Florida	9,909,877	34,739	285
Washington	7,061,530	24,620	287
Michigan	3,878,051	13,465	288
Ohio	19,893,297	68,464	291
Alaska	736,732	2,469	298
Oregon	11,594,163	38,234	303
Texas	26,956,958	84,800	318
Delaware	3,970,239	12,276	323
Oklahoma	935,614	2,881	325
Montana	584,153	1,778	329
Kentucky	4,413,457	13,328	331
Virginia	10,097,343	30,463	331



332	3,084	1,023,579	Alabama
333	4,260	1,419,561	Hawaii
334	14,531	4,849,377	Maine
344	3,863	1,330,089	Georgia
346	24,064	8,326,289	Wyoming
352	8,261	2,904,021	Kansas
372	15,481	5,757,564	Wisconsin
374	5,028	1,881,503	Utah
374	4,942	1,850,326	Nebraska
375	7,840	2,942,902	New Hampshire
377	3,515	1,326,813	Tennessee
381	17,203	6,549,352	West Virginia
381	5,468	2,085,572	New Mexico
401	7,080	2,839,099	Nevada
415	15,883	6,596,855	Arizona
421	15,993	6,731,484	Iowa
430	23,136	9,943,964	Indiana
430	6,955	2,994,079	Mississippi
433	7,183	3,107,126	Idaho
441	1,934	853,175	South Dakota
441	3,705	1,634,464	North Carolina
462	1,599	739,482	North Dakota
489	9,874	4,832,482	Arkansas
497	5,970	2,966,369	South Carolina
252	1,266,158	318,857,056	ממוצע

ה. התוצר המשפטי בישראל וזליגת עבודה מהמקצוע

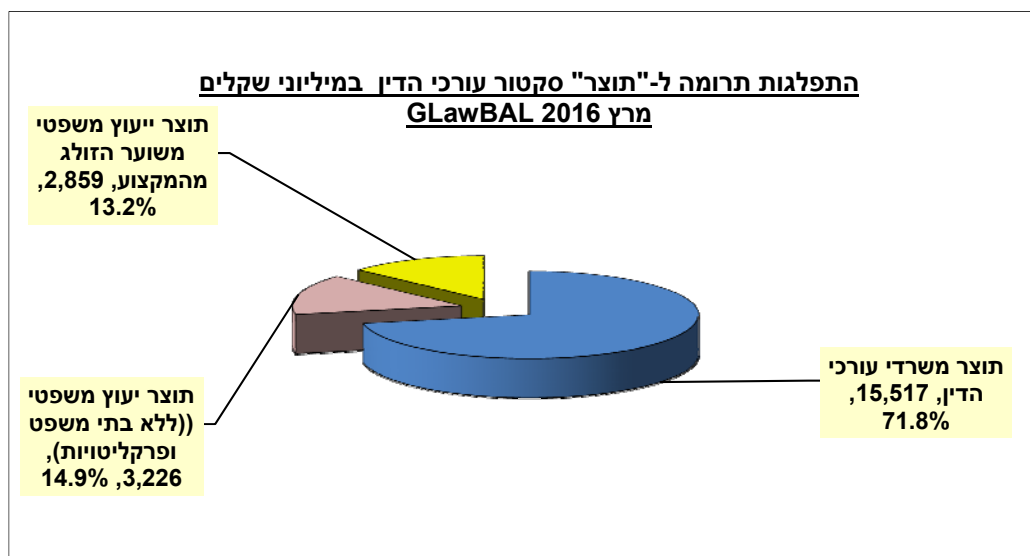
כמוצג בתרשים שבעמוד הבא, עו"ד זלמנוביץ מצוין שהתוצר השנתי במשרדי עורכי דין בתחילת 2016, הינו מעל 15.5 מיליארד ש"ח לשנה. התוצר במחלקות המשפטיות הפרטיות והציבוריות הינו מעל 3.2 מיליארד שקלים לשנה.

אך נושא המטריד מאוד את עורכי הדין הינה העובדה שכ- 2.86 מיליארד שקלים "זולגים" מהמקצוע שסכום זה יכול לספק עבודה לכ- 6,842 עורכי דין בעלי מחזור הכנסה ממוצע! לדוגמא, מצוין זלמנוביץ, שרק בתחום ייצוג במכר של דירה יד שנייה קיים פוטנציאל שכ"ט של כ- 365 מיליון ש"ח בשנה שאינו מגיע למשרדים, שבתחומי הנויקון, החיובים וכד' הסכומים הינם גבוהים בהרבה.



עו"ד זלמנוביץ מציין ששכר הטרחה הנ"ל זולג בעיקר לגורמים הבאים :

- פרופסיות אחרות שמציבות דריסת רגל במחוזות משפטיים כגון יועצי מס, רואי חשבון ועיתים אף שמאיים, מתווכים וכיוב'. הללו לא פעם ולא פעמיים עוסקים בניסוח מסמכים משפטיים ואף ייעוץ משפטי בניגוד לסעיף 20 לחוק לשכת עורכי הדין העוסק בייחוד המקצוע.
- ארגונים עסקיים שונים ו/או מתווכים למיניהם שמתווכים ומייצגים בתחומי הנשייה והחוב ורבים רבים בתחומי הנוזיקין, הביטוח הלאומי (כגון החברות למימוש זכויות) בתחומי המקרקעין וכיוב'. בנושא זה, ראה פרק התערבות המחוקק בנושא שכר טרחת עורכי דין בהמשך ובפרט נושא הרגולציה שהושתה על משרדי עורכי הדין וחברות מימוש הזכויות הנ"ל. ראה גם בעניין זה חוות דעת אשר נערכה על ידינו עבור לשכת עורכי הדין בייצגנו את לשכת עורכי הדין מול הכנסת בהליך תיקון חוק הביטוח הלאומי בנושא הגבלת שכר טרחה בייצוג נכים מול המוסד לביטוח לאומי (את נוסח חוות הדעת המלאה ניתן לאתר בדף הפרסומים בעמוד הבית שלנו www.glawbal.com)
- התקדמות הטכנולוגיה, רשת האינטרנט והרשתות החברתיות, הפכו את הידע המשפטי והמוצרים המשפטיים לזמינים, שיתופיים וזולים. כיום חלק ממשקי הבית נוהגים לצרוך ייעוץ משפטי ואף מסמכים משפטיים ממידע מזדמן הקיים ברשת ובמקרים רבים ללא בדיקתו מה שמוביל לטעויות וכשלים לא מעט. יצוין כי בסקטורים מקבילים בעולם, השפעה הטכנולוגיה דרמטית, בעוד בישראל מטעמי שמרנות וטעמים נוספים ההשפעה קיימת אך בערכים נמוכים יותר.
- "המאכרים" השונים המסדירים זכויות משפטיות שונות, שברגיל הינן נשוא להתדיינות משפטית ו/או וליווי של עורך דין. לצערנו, אומר עו"ד זלמנוביץ, מדינת ישראל לא השתחררה מתרבות קלוקלת זו וראה עד כמה רואים אנו זאת לאחרונה בתיקי שוחד ושחיתות בהם מעורבים בכירים רבים במערכת הפוליטית והממשדית.
- כמוצג בפרק הדיון האחרון, עקב פתיחתו של סקטור עורכי הדין לפעילות עורכי דין זרים גם הללו מורשים כעת לפעול בארץ (במגבלות מסוימות) הגם שפעילות זו עדיין מינורית.
- ואם לא די בכך, לאחרונה שומעים אנו יותר ויותר על אזרחים ותאגידים המפקידים את בירור סכסוכים בידי מייצגים ובוררים משורות העולם התחתון...





Zalmanovitch David

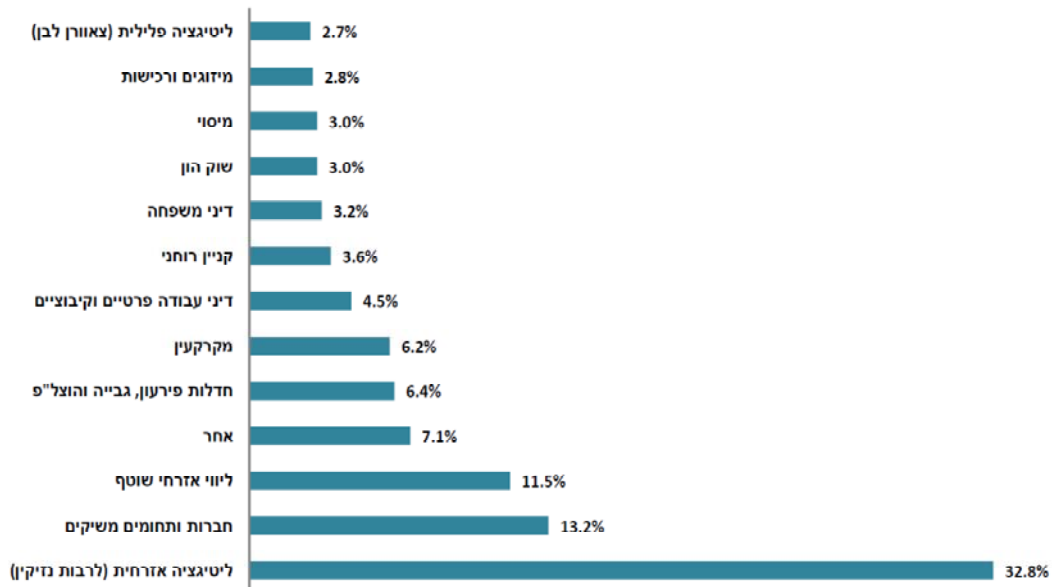
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

1. התפלגות תחומי עיסוק משפטיים בישראל

להלן התפלגות תחומי העיסוק של עורכי הדין במשרדים, בשעות שנתיות ובאחוזים, בתחילת 2016. הערכים מחושבים לפי דרגת יעילות של 85% ממוטנציאל השעות הכולל בסקטור.

התפלגות תחומי עיסוק על פי מספר השקעת שעות בשנה.
לא כולל מחלקות משפטיות - מקור GLawBAL 2016



התפלגות תחומים משרדי עורכי דין בישראל – 2016

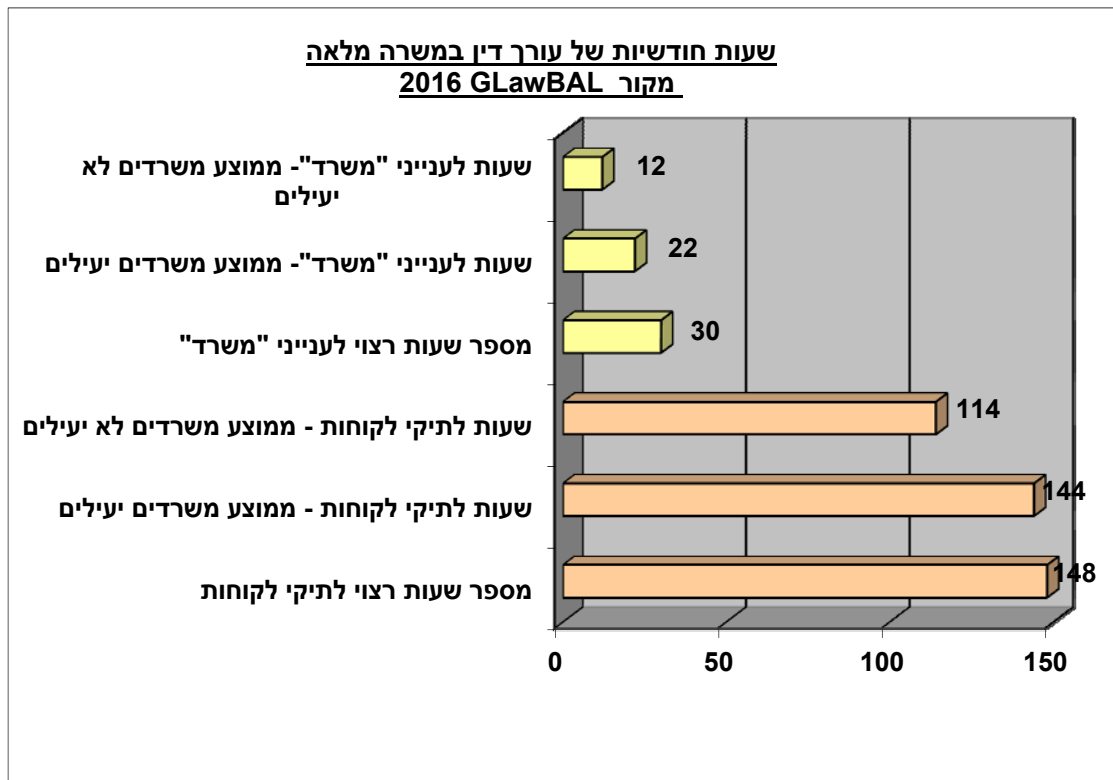
אחוזים	שעות שנתיות	
32.8%	22,725,929	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
13.2%	9,145,801	חברות ותחומים משיקים
11.5%	7,967,932	ליווי אזרחי שוטף
7.1%	4,919,332	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
6.4%	4,434,328	מקרקעין
6.2%	4,295,755	אחר
4.5%	3,117,887	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
3.6%	2,494,309	קניין רוחני
3.2%	2,217,164	דיני משפחה
3.0%	2,078,591	שוק הון
3.0%	2,078,591	מיסוי
2.8%	1,940,018	מיזוגים ורכישות
2.7%	1,870,732	ליטיגציה פלילית (צאוורן לבן)
100.0%	69,286,368	לפי 46,093 עורכי דין והנחת יעילות 85%



על פי המוצג בטבלה בעמוד הקודם ניתן לראות כי האמירה שליטיגציה הינה "מלכת המשפט" אינה קלישאה שכן כמעט שליש מהשעות המושקעות בשנה הינן בתחום הליטיגציה האזרחית לסוגיה השונים. אם נוסיף גם את תחומי חדלות הפירעון וההוצל"פ או תחומים נוספים בהם קיימת ליטיגציה) כגון בתחומים הפלילי, המנהלי, עבודה, משפחה וכד', אנו מתקרבים למסקנה כי כ- 50% מזמנם של עורכי הדין מושקע בליטיגציה בבית המשפט ומחוץ לו. במילים אחרות מעל 34 מיליון שעות בשנה מושקעות בתחום הליטיגציה בהיבטיו הרחבים אם בבית המשפט ו/או מחוץ לו.

מכאן יכולים אנו לראות פרספקטיבה נוספת על רמת המועסקות של בתי משפט וטריבונאלים אחרים בישראל, הנדרשים להציג מערכת שתדע להתמודד עם אותן עשרות מיליוני שעות ומהצד האחר עד כמה חשוב לפתח מנגנוני התדיינות חליפיים כגון גישורים או בורריות.

עוד כמוצג בעמוד הקודם, עורכי דין במשרדים, משקיעים כ- 69 מיליון שעות בשנה בעבודה משפטית. כאמור, לצורך החישוב דלעיל אנו מניחים רמת יעילות ממוצעת כוללת במשרדים של 85%, קרי ממוצע השעות האפקטיביות של עורך דין בשנה, לתיקי לקוחות, הינן כ- 1,510 שעות מתוך 1,776 שעות שנתיות. (להרחבה בעניין זה ראה מאמרים באתר הבית שלנו). ביחס לאמור לעיל, חשוב לציין כי, המשרע הינו רחב ביותר בין משרדים המועסקים ללא ליאות ובהם רמת שעות אפקטיביות, לתיקי לקוחות, של 1,800 שעות (מעל 150 שעות לחודש לתיקי לקוחות ללא תיקי ניהול) ויותר, לבין הללו עם פחות מ- 1,000 שעות אפקטיביות לשנה לעו"ד (מתחת ל- 100 שעות לחודש לתיקי לקוחות ללא תיקי ניהול). התרשים מטה מציג את הממוצעים של השעות לחודש הן לתיקי לקוחות והן לתיקי ניהול של משרדים יעילים ומשרדים שאינם יעילים (שכאמור נקודות הקיצון הינן גבוהות או נמוכות יותר לפי העניין).





Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

נדגיש כי החישוב הנ"ל מביאנו למסקנה שבניגוד למחשבה המקובלת, מבין שעות השהות של עו"ד במשרד, פחות מ-7 שעות בממוצע מושקעות בעבודה עליה משלמים לקוחות וגם זאת רק במשרדים היעילים ביותר. שאר השעות מושקעות בנושאים של: העשרה, חניכה, ניהול ושיווק ו/או צרכים פרטיים בגינם לא ניתן לחייב לקוחות. מטה החישוב החודשי המקובל לעניין זה.

תיקי לקוחות

$$7.5 \text{ (שעות)} * 21.5 \text{ (ימים)} * 11 \text{ (חודשים)} = 148\sim$$

12 חודשים

תיקי משרד

$$1.5 \text{ (שעות)} * 21.5 \text{ (ימים)} * 11 \text{ (חודשים)} = 30\sim$$

12 חודשים

ז. הכנסות משרדי עורכי הדין בעולם

כדי לקבל מושג על היקף ההכנסות של משרדים בחו"ל, מוצגים מטה הכנסותיהם של 10 המשרדים המכניסים בעולם (יש להבהיר שמטה לא מפורטות הכנסותיו של משרד Dentons שהינו המשרד הגדול בעולם (בו מעל 7,400 ומעל 12,500 עובדים). 123 משרדים ב- 51 מדינות בעולם...) זאת משום שאת מיווגו הגדול הוא ערך בשנת 2015). יש לשים לב שהכנסותיו הכוללות של משרד אינן מלמדות בהכרח על מיקומו בפרמטר החשוב להשוואה והוא "ההכנסה לעורך דין" או "משיכת שותף ממוצע" (PPP) כמפורט בהמשך. לדוגמא בעוד במקום השני בהכנסה הכוללת נמצא, ב- 2015, משרד Baker & McKenzie* עם הכנסה שנתית של 2.540 מיליארד דולר, במקום הראשון בפרמטר של הכנסה לעו"ד, שנים רבות משרד Wachtell שהכנסותיו הכוללות מציבות אותו רק במקום ה- 52 בעולם עם הכנסות של כ-0.58 מיליארד דולר, אך במקום הראשון בעולם בפרמטר של ההכנסה לעו"ד העומדת במשרד זה על 2.15 מיליון \$ וכדי פי 3.7 מההכנסה לעורך דין - Baker & McKenzie*. יצוין שחלק מהכנסות "בייקר ומקנזי" אינן מפעילות משפטית.

מקום	שם המשרד	הכנסות 2015 במיליארדי דולרים	מספר עורכי דין	הכנסה שנתית לעו"ד במיליוני דולר
1	Latham & Watkins	\$2,612	2,000	\$1.306
2	Baker & McKenzie	\$2,540	4,365	\$0.582
3	DLA Piper	\$2,480	4,200	\$0.590
4	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom	\$2,315	1,888	\$1.226
5	Kirkland & Ellis	\$2,150	1,700	\$1,265
6	Clifford Chance	\$2,077	3,310	\$0.627
7	Allen & Overy	\$1,970	2,821	\$0.698
8	Linklaters	\$1,945	2,550	\$0.763
9	Freshfields Bruckhaus Deringer	\$1,916	2,038	\$0.941
10	Johns day	\$1,850	2,400	\$0.771
52	wachtell	\$0.580	262	\$2.150



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

הכנסות משרדי עורכי הדין בישראל מנותחות בהמשך, אך השוואה מעניינת, המופיעה מטה, היא בין 10 המשרדים המכניסים ביותר בעולם לבין 10 המשרדים הגדולים בישראל (ויודגש 10 המשרדים הגדולים בישראל אינם בהכרח 10 המשרדים המכניסים בישראל).

בטבלה מטה אנו רואים שההכנסה המצרפית של 10 המשרדים בארה"ב, הינה **פי 54** מעשרה המשרדים הגדולים בישראל, מספר עורכי הדין הינו **פי 16**, כאשר במונחים של הכנסה לעו"ד הנתון הינו **פי 3.4**. יחד עם זאת אם ניקח את הנתון ממוצע ההכנסה לעו"ד ב- 10 המשרדים הגדולים בישראל (0.219 מיליון דולר) ביחס לנתון הגבוה ביותר בפרמטר זה בארה"ב 2.15 מיליון דולר (ראה Wachtell לעיל, נגיע לערכים של כמעט **פי 10**. עוד נתון מעניין הוא שאם ניקח רק את ההכנסה של שני המשרדים הגדולים ביותר בעולם, נגיע בקלים לערכים של 20.09 מיליארד שקל שהינם כמעט חמישה וחצי מיליארד שקל יותר מהכנסתם של כל משרדי עורכי הדין בישראל (כ- 15.5 מיליארד שקלים). **במילים אחרות הכנסה של כמשרד וחצי הגדולים בארה"ב זהה להכנסתם של כל עורכי הדין בישראל.**

שער דולר 3.9	ישראל 10 המשרדים הגדולים (במספר) במיליונים	ארה"ב 10 המשרדים הגדולים (במונחי הכנסה) במיליונים	יח' מקורב
הכנסה מיצרפית בשקלים	1,579.80		
הכנסה מצרפית בדולרים	405.1	21,855	פי 54
הכנסה ממוצעת למשרד בשקלים	157.98		
הכנסה ממוצעת למשרד בדולרים	40.5	2,186	פי 54
ממוצע מספר עורכי דין למשרד	185	2,941	פי 16
הכנסה ממוצעת לעורך דין בשקלים	0.854		
הכנסה ממוצעת לעורך דין בדולרים	0.219	0.743	פי 3.4

ח. הכנסות משרדי עורכי הדין בישראל - כללי

הפערים ביחס להכנסות משרדי עורכי הדין בישראל, אומר עו"ד זלמנוביץ, הינם מבין הפערים הגדולים בעולם. הנתון המקובל להשוואת הכנסה במשרדי עורכי דין הוא מחזור ההכנסה למשרה מלאה של מחייב - שותף או עו"ד (בישראל 1776 שעות פוטנציאליות לתיקי לקוחות להבדיל משעות ניהול, שיווק, חניכה והעשרה). כמוכן מדובר במחזור הכנסה לפני תשלום כל הוצאה לשכר ולתקורות – הנהלה וכלליות.

כמוצג בשקף בעמוד הבא, הצגת ההכנסות הינה בארבע רמות של הכנסה במשרדי עורכי דין בעלי מופע פעילות מגוון ורמה אחת במשרדי הבוטיק (בהם מעל 85 אחוזים מהפעילות בתחום אחד).

קיימת הלימה בין תחומי העיסוק בהם פועל המשרד, מיצובו ורגישות לקוחותיו למחיר, לבין הכנסותיו. כך משרדים שעיסוקם בעיקר בתחום משקי הבית תנוע ההכנסה לעו"ד בין כ- 92 אלף ש' לשנה לעו"ד לכ- 339 אלף ש' לעו"ד לשנה. ההכנסות ברובד זה של משרדים, על סף ההיתכנות הכלכלית, בקושי מותירות רווח ולמעשה משקפות את הבעיה המרכזית של התחרות בסקטור.

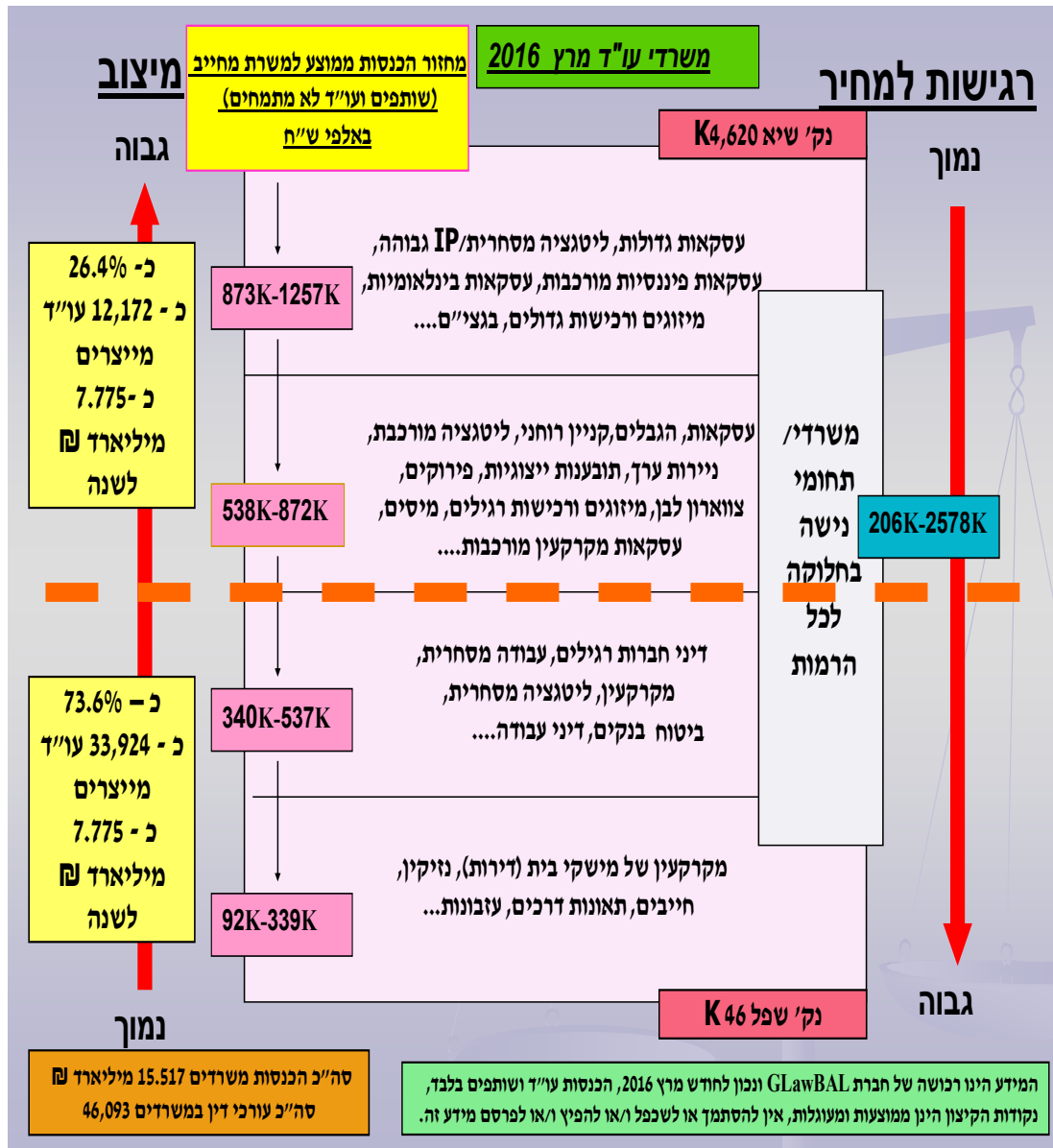
בקבוצה השנייה, בה ההכנסה לעו"ד נעה בין כ- 340 אלף ש' לעו"ד לשנה ל- 537 אלף ש' לעו"ד לשנה. בקבוצה זו הן משרדים בהם פעילות במיצוב גבוה יותר עבור משקי הבית וכן פעילות עבור לקוחות מסחריים בהם עוסקים זעירים, חברות קטנות וכיוב'.

לקבוצה השלישית, בה ההכנסה לעורך דין הינה בין כ- 538 אלף ש' לעו"ד לשנה לכ- 872 לעו"ד לשנה, משתייכים מרבית המשרדים הגדולים והבינוניים, בהם פעילות מסחרית לחברות, תיקי ליטיגציה ומקרקעין מורכבים וכד'.



לא רבים המשרדים בקבוצה הרביעית בה נעה ההכנסה בין 873 אלף ₪ לעו"ד לשנה לכ- 1.26 מיליון ₪. כך לדוגמא רק 5 משרדים גדולים מבין 20 המשרדים הגדולים בישראל הצליחו ב- 2015 לעבור את רף ההכנסה של 1 מיליון ₪ לעו"ד (מיעוט אף התקרבו או חצה את הרף של 1.2 מיליון ₪ לעו"ד). בקבוצה ייחודית זו מספר משרדים בעלי פרופיל התמחויות יוקרתי, שירות ללקוחות חו"ל וכד'.

השונוות בקבוצת הבטיקים גדולה ונעה בין כ- 206 אלף ₪ לכ- 2.58 מיליון ₪ וראה בהמשך ניתוח. נתונים מעניינים נוספים הינם נקודות השיא והשפל, בנק' השפל סכום הכנסה שנתי מגוון של כ- 46 אלף ₪ מול נק' שיא שלא הייתה מביישת משרדים בחו"ל של כ- 4.62 מיליון ₪ לעו"ד לשנה. לשיאים אלו מגיעים רק בטיקים ייחודים בתחומי מס, הון משפחתי, תחומי נזיקין מיוחדים, קניין רוחני בתחום הגבוה ותיקים בינלאומיים וכיוב' ועוד.





Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

ט. הכנסות בתחומי הפעילות בישראל

בטבלה שלהלן, אנו מציגים את ממוצעי ההכנסה בכל אחד מן התחומים, הן במשרדים גדולים ובינוניים ומשרדי בוטיק והן במשרדים קטנים. גם כן נמצא פערים תהומיים בין התחומים והמשרדים השונים ואשר את חלק מהמשרדים מביא לרמות הפסד.

נזכיר כי רמת ההכנסה מוצגת בפרמטר המקובל לעניין זה בארץ ובעולם והינו מחזור הכנסה שנתי ממוצע למשרת עו"ד. כמפורט לעיל, בשל רמת היעילות הממוצעת 85% חושבה משרת עו"ד בעלת פוטנציאל של לא יותר מ- 1,510 שעות פוטנציאליות לחיוב לקוח.

ניתוח ביצועי התחומים השונים מפורט בהמשך לאחר הצגת ביצועי השעה של משרדי עורכי דין.

להרחבה בנושא זה אנא פנה לאתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com

התפלגות הכנסות לפי תחומים באלפי ₪ 2016 (מקור GLawBAL)					
מחזור הכנסה שנתי ממוצע לעו"ד - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים		מחזור הכנסה שנתי ממוצע לעו"ד - משרד קטן			
גבוה	נמוך	גבוה	נמוך		
857	444	498	208	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)	
948	553	549	378	חברות ותחומים משיקים	
718	438	445	215	ליווי אזרחי שוטף	
801	515	630	415	שוק הון	
1385	677	672	175	מקרקעין	
946	538	422	252	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים	
1447	632	498	341	קניין רוחני	
911	446	473	224	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ	
1113	619	594	424	מיזוגים ורכישות	
1349	676	617	401	מיסוי	
1335	732	651	400	ליטיגציה פלילית - צאורון לבן	
1151	547	473	225	דיני משפחה	

י. ניתוח הכנסות וביצועי שעה במשרדי עורכי דין בישראל

בטבלה בהמשך ונתח את התחומים והפעם בפרמטר של שעת ביצוע **בפועל**, קרי ההכנסות מכל תחום כשהללו מחולקות במספר השעות המושקע בפועל על ידי עורכי הדין במשרדים בכל תחום ברמות היעילות המקובלות לחישוב פרמטר זה.

נדגיש ונמחיש בהמשך, אומר עו"ד זלמנוביץ, את הפער הגדול בין שעת המחירון לשעה בפועל לעיתים של עשרות אחוזים עקב נושאים של תמחיר, הנחות, יעילות וגבייה.



שעה ממוצעת בפועל לפי תחומים ב- נה 2016 (מקור GLawBAL)				
שעה ממוצעת בפועל - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים		שעה ממוצעת בפועל - משרד קטן		
גבוה	נמוך	גבוה	נמוך	
592	295	317	139	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
657	376	350	248	חברות ותחומים משיקים
494	301	289	165	ליווי אזרחי שוטף
534	361	410	290	שוק הון
918	430	443	130	מקרקעין
655	372	299	185	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
941	428	323	236	קניין רוחני (ללא רישום פטנטים)
599	320	317	176	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
705	420	392	278	מיזוגים ורכישות
903	449	421	268	מיסוי
936	485	452	261	ליטיגציה פלילית - צאוורון לבן
712	338	336	160	דיני משפחה

להלן ננתח חלק מתחומי הפעילות בשני הערכים המוצגים בטבלאות שלעיל

ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין) – למרות שתחום הליטיגציה האזרחית והנזיקין מהווה כמעט שליש מפעילותם של משרדי עורכי הדין בישראל, אנו רואים בטבלה כי בתחום זה לעורכי הדין חיים קשים ביותר, בוודאי למשרדים הקטנים וכל שכן בפריפריות הרחוקות ממרכז הארץ. במשרדים קטנים שעה ממוצעת נעה בין 139 ש"ל ל- 317 ש"ל שמחיר של כ- 140 ש"ל ואף 200 ש"ל יותר הפסד וודאי במשרד. מחיר של 325 ש"ל יכול להותיר שולי רווח מסוימים במשרד ובלבד שהמשרד יודע לנהל תמהיל נכון של נותני השירות (שותפים, עורכי דין ומתמחים – ראה לעיל). נזכיר, כי מחיר השעה אותו מקבלים משרדים מפרקליטות המדינה בגין טיפול בתיקים אזרחיים, הינו בממוצע משוקלל של כ- 370 ש"ל (לאחר הצמדתו) וכמי שליוו את הפרקליטות במכרז הפרטת תיקיה האזרחיים והיו שותפים לקביעת מחיר זה, אנו סוברים, כי תמהיל נכון בתיקים אלו יותיר שולי רווח גם במחיר נמוך זה בוודאי במשרדים קטנים וכל שכן כשהללו בפריפריות הרחוקות (במכרז הפרקליטות נבחר תמהיל של 40% שותף ועורך דין בכיר ו- 60% עורך דין צעיר ומתמחה).

גם במשרדים גדולים ובינוניים תחום זה של ליטיגציה אזרחית רגילה אינו "מבריק" ורוב המשרדים שאינם מתמחים בתחום זה כבוטיקים או כמחלקות ממותגות בתחום, עוסקים בו מתוך חוסר ברירה, אם כחלק מריטיינר או שירות כולל ללקוח. בהקשר תחום הנזיקין חשוב להבחין בין משרדים המיצגים חברות הביטוח שחלקם בקושי על סף רווחיות, לבין הללו המיצגים "תובעים" ובפרט בתתי תחומים יוקרתיים (כגון רשלנות רפואית), הללו מגיעים לביצועים מצוינים. עוד ראוי לציין שמשרדים אלו של צד התובעים חווים לאחרונה תחרות מצד גופים אשר, לכאורה, משיגים את גבול המקצוע כגון החברות למימוש זכויות וכיוב' והצלחה של הרגולטור להתערב בעולם מחירי שכר הטרחה כמפורט לעיל ובהמשך.



חברות, תחומים משיקים לדיני חברות ושוק ההון – מעטים המשרדים הקטנים הזוכים לטפל בחברות גדולות ואף בינוניות, אך מכיוון שמופע ההתאגדות כחברה נפוץ בארץ גם בין עוסקים זעירים ואף אנשים פרטיים, הללו ייטו לקבל שירותים ממשרדים קטנים אך יכופו אותם לרמת תמחיר יחסית נמוכה בין 248 ש"ח - כ- 350 ש"ח לשעה בפועל. לא כך הוא הדבר במשרדים הגדולים ו/או במשרדי הבוטיק שם מחזור ההכנסה הממוצע לעו"ד לשנה עשוי אף להגיע מעל ל- 900 אלף ש"ח לשנה ושעת ביצוע ממוצעת בפועל העשויה להגיע ל- 657 ש"ח ומעבר לכך, שכן המדובר בחברות בינוניות ו/או הגדולות במשק ונטייתן לקבל שירות ממשרדים גדולים/משרדי בוטיק ובתמחיר בהתאם. בוודאי נכון הדבר שמדובר בליווי חברות ציבוריות, על המורכבות של ליווי זה בשוקים "הראשוני" ו- "המשני" ובפעילות השוטפת מול הבורסות ו/או רשויות ניי"ע בארץ ו/או בחו"ל.

ליווי אזרחי שוטף – בתחום זה נכללים עשרות תתי תחומים אשר ניתנים על ידי משרדי עורכי דין הן לסקטור העסקי והן לסקטור משרדי הבית. אנו רואים בטבלה, כי בתחום זה לעורכי הדין חיים קשים ביותר, בוודאי למשרדים הקטנים וכל שכן בפריפריות הרחוקות ממרכז הארץ. במשרדים קטנים שעה אפקטיבית ממוצעת נעה בין 165 ש"ח ל- 289 ש"ח שמחירים אלו יותירו הפסד וודאי כמעט לכל משרד אלא אם מדובר בעורך דין בודד הפועל מביתו באופן יעיל ביותר. במשרדים הגדולים מחיר שעה אפקטיבי של סביב 400 ש"ח יכול להתיר שולי רווח מסוימים במשרד ובלבד שגם כאן המשרד יודע לנהל תמהיל נכון של נותני השירות (שותפים, עורכי דין ומתמחים). משרדים גדולים אינם נוטים לעסוק בליווי אזרחי שוטף כיעוד עיקרי, אלא כנגזרת מכלל השירות הניתן לחברות או ארגונים אחרים או כחלק משירות שניתן לאורגנים ו/או מנהלים אחרים בארגונים המקבלים שירות כולל מן המשרד.

מקרקעין - תחום המקרקעין מצטיין בשונות הגדולה ביותר בין משרדים קטנים למשרדים גדולים ובינוניים. בשל שיטת התמחיר הייחודית לעולם המקרקעין - במסגרת מחירים קבועים או תעריפי הצלחה, מצליחים גם משרדי מקרקעין קטנים המלווים יזמים וקבלנים להגיע לערכי הכנסה שלא היו מביישים משרדים גדולים. יחד עם זאת מקום בו הללו ילכו משקי בית בנושאים פשוטים, כמו מכירה של דירות יד שנייה זולות או טיפול בליקוי בנייה, הללו יגיעו לסף הכדאיות הכלכלית ובוודאי להפסד צורב עם מחירים מגוחכים של כ- 130 ש"ח לשעה בפועל שאם לא יאוזן על ידי ביצועים בתחומים אחרים במשרד יביא לסגירת המשרד.

במשרדים הגדולים או הבוטיקים התמונה הרבה יותר טובה, למעט מקום בו משרדים אלו מעניקים שירות ריטיינר לחברות נדל"ן גדולות, או אז שעת הביצוע שלהם עשויה לרדת אף לפחות מ- 430 ש"ח ועליהם לשאוף כל העת שאותן חברות יכניסו למשרד עסקאות ויזמויות מעבר לשוטף, אשר למעשה ישפו אותם בגין הכדאיות הנמוכה או אף ההפסד בריטיינרים ויביאו אותם למחיר שעה אפקטיבית בפועל מצוין של עד גם כ- 920 ש"ח בממוצע.

חשוב לציין שתחום המקרקעין מניב לרבים מבין עורכי הדין גם מוטיבציה או קשרים עסקיים בכריכת עסקאות שכל ההלו מניבים הכנסה נוספת.

דיני עבודה פרטי וקיבוצי – תחום דיני העבודה נהנה כל העת מרמת ביקוש קבועה ואף גדלה וזאת עקב, הדין הקוגנטי, תהליכי רגולציה, מודעות עובדים, התאגדויות עובדים וכיוב'. יחד עם זאת רמת התמחיר בתחום זה כמעט ואינה יכולה לעלות מעבר לערכים מסוימים משתי סיבות עיקריות: במשרדים הנותנים שירות למעסיקים נהוגה מאוד שיטת הריטיינר אשר מחד גיסא מעניקה למשרד וודאות רבה ומאידך גיסא שוחקת את שולי הרווח. מנגד, משרדים קטנים המייצגים עובדים סובלים בעיקר מהיכולת לתמחר תיקים אלו אשר בעיקר נקבעים באחוזים מתוך הסעד המבוקש מבית הדין אשר, מטבע הדברים, במרבית המקרים אינו יכול להיות גבוה



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

שכן אצל העובד הממוצע מדובר באחוזים מפיצוי בגין הלנת שכר, פיצויי פיטורין וכיוב'. עוד יש להזכיר שמשרדי דיני העבודה ובוודאי הקטנים חווים מופע (לגיטימי) של גופים הפועלים בהתנדבות מטעמם של ארגונים כגון ההסתדרות, נעמ"ת, לשכת עורכי הדין (בתוכנית שכר מצווה) וכד' המספקים שירות ללקוחות ללא כל תמורה.

קניין רוחני (ללא רישום פטנטים) – תחום זה מציג שונות גדולה, ממשרדים בהם מחזור ההכנסה הממוצע לעורך דין יכולה לעלות אף מעבר ל- 1.4 מיליון ₪ בשנה שזה המספר הממוצע הגבוה בטבלה וגם שעה אפקטיבית העולה על 940 ₪, בפרט באותם משרדי בוטיק העוסקים בתביעות ו/או זכויות קניין רוחני בינלאומיות. מנגד קיימים גם משרדים קטנים המטפלים בסוגיות שוטפות של קניין רוחני ומחזור ההכנסה של הללו עשוי גם להיות 25% מחבריהם במשרדי הבוטיק המתמחים וכ-340 אלף ₪ לשנה. כאמור הניתוח אינו כולל רישום פטנטים לו ניתוח והתייחסות ייחודיים והמעוניינים בכך יפנו לחברתנו.

חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ - אמנם תחומי חדלות הפירעון וההוצל"פ קרובים זה לזה אך יש להבחין היטב בין תתי תחומים רבים המנויים בעולם זה. מגבייה "רכה" עבור רשויות ו/או נושים (כגון מד"א, מכבי אש, עיריות וכד') לבין נושים הגובים מ- "חייבים", בין השאר, תוך כדי מימוש בטוחות (בפרט מקרקעין) כשכאן כבר קיימים מופעים של מינוי בעל תפקיד (כונסים בעיקר), לבין תיקים המנוהלים כתיקי חדלות פירעון ומינוי "בעלי תפקיד" (נאמנים, מפרקים, מנהלים מיוחדים וכיוב'). בעוד בתחום ההוצל"פ קיים עירוב בין שכר טרחה הנקבע על ידי הדין לבין שכ"ט המשולם על ידי הנושים, בתחום חדלות הפירעון, עיקרו של שכר הטרחה נקבע על ידי הדין ו/או שיקול דעתו של בית המשפט ותחום זה מגיע לרמות ביצוע גבוהות הרבה יותר. הדיון בסעיף זה הינו ביחס לעורכי הדין המיצגים את הנושים ולא הללו המיצגים חייבים.

בשנים האחרונות ועם העלייה הגדולה בכמות עורכי הדין ותחרות על ליבם של הנושים הגדולים ובהם בעיקר הבנקים, הללו מנהלים כל העת, מול עורכי הדין, מסכת של צמצומים והורדת שכר הטרחה כמו גם הקשחת תנאי מתן השירות. משרדים מסוג זה שלא מצליחים לנהל משרד באופן יעיל בקושי מסוגלים להתקיים ומגיעים לרמות ביצוע נמוכות (זו גם הסיבה שאנו רואים "רכישות" רבות של משרדים מסוג זה בהן אנו מטפלים כמעט מידי חודש). מנגד משרדים אשר הצליחו להביא את "סביבות הייצור" שלהם לרמה יעילה ותמהיל נכון של עורכי דין ופקידות הוצל"פ, מגיעים לרמות ביצוע מוכבדות מאוד שאינן מביישות גם משרדים מסחריים טובים ואף יותר מכך. חשוב לציין כי בתחום זה חישוב ההכנסה למחייב שבוצע במחקר, לוקח בחשבון בערכים מסוימים את מערך נותני השירות במשרד שאינם עורכי דין ובעיקר המדובר בפקידות הוצאה לפועל, שבשונה ממשרד רגיל הללו נוטלות חלק גדול מאוד בביצוע העבודה המקצועית. עוד ראוי לציין כי בעיקר על המשרדים העוסקים ב "גבייה רכה" כמפורט לעיל, משפיע התיקון לחוק ההוצאה לפועל העוסק בסמכויות שנתנו לרשות האכיפה, אשר בחלק גדול ממקרי הגבייה הרכה נטל למעשה את העבודה ממשרדי עורכי הדין.

בתחום חדלות הפירעון יש להבחין היטב ואף בחלק מהמקרים להוציא מהכלל, ניהול תיקי חדלות פירעון גדולים בפרט בעת קריסת חברות ברמה ארצית או חברות נדל"ן או הסדרי נושים של חברות ענק (בהם לדוגמא חזינו בעת המיתון ולאחריו). בכל המקרים הללו, שונות שכר הטרחה גדולה ובמרבית המקרים משרדים הפועלים בתחום (וחלקם אף קטנים ביותר) מגיעה לרמת ביצועים מצוינת של מעל 900 אלף ₪ ואף יותר למחייב ממוצע לשנה.

גם בתחומים אלו אנו רואים יוזמה של המחוקק להתערב בשכר הטרחה הן בשכר הטרחה של בעלי התפקיד והן בשכר הטרחה (שכ"ט א' ו- ב') הקבוע בתעריף המינימאלי של לשכת עורכי הדין.



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

מיזוגים ורכישות – תחום המיזוגים והרכישות יכול לנוע בין מיזוגים ורכישות של עוסקים זעירים ועד עסקאות מיזוג ורכישה של תאגידי ענק בהם מעורבים גורמי חו"ל. כגודל השונות כך גם הפערים בביצוע - כמוצג בטבלה. משרדים קטנים אשר עוסקים בתחום למעשה כחלק מהשירות המסחרי השוטף יגיעו לרמות ביצוע נמוכות יחסית של כ- 425-590 אלף ₪ לעו"ד לשנה. מנגד משרדים העוסקים בתחום העסקאות הגדולות והייחודיות באופן יעודי, אם כבוטיקים ואם כמחלקות במשרדים הגדולים, ויטפלו בעסקאות ענק החובקות הביטי משפט שונים יגיעו לרמת ביצועים גבוהה ואף העולה על מיליון ₪ הכנסה ממוצעת למשרת מחייב לשנה. עוד חשוב לציין כי חלק משיטת התמחיר בתחום המיזוגים והרכישות הינה שילוב של שכר קבוע או שעות בצירוף בונוס הצלחה המשולם, ברוב המקרים, על ידי הרוכש ועיתים אף למשרד עורכי הדין המלווה את הגוף הנרכש - תופעה מקובלת יותר בעולם ההי טק וקרנות ההון. שיטת תגמול זו של בונוסים, על ההסתברות הנלווית לה, יכולה להביא את רמות שכר הטרחה לביצועים מצוינים. כמו כן יש לציין כי כאשר העסקה מערבת גורמי חו"ל, חלק משכר הטרחה הנגבה מהללו מגיע לכיסם של עורכי הדין הישראלים. במקרים אלו שכר טרחה זה עשוי להיות גבוה אף יותר מהערכים המקובלים בתחום זה בישראל. לסיכום, וכפי שקבענו באחת מחוות הדעת שהגשנו לבית המשפט בסכסוך שכר טרחה בתחום עיסוק זה של מיזוגים ורכישות, השונות בשכר הטרחה לעורכי דין בעולם המיזוגים והרכישות גבוהה ביותר, בחלק מן המקרים משלבת תמחיר שעות או תמחיר קבוע ואף במקרים מסוימים מערבת רמות שכר טרחה הנהוגות בחו"ל וגבוהות מהללו הנהוגות בישראל.

מיסוי – תחום המיסוי כמכלול מציג ערכים גבוהים יחסית הן ביחס למחזור ההכנסה השנתי לעורך דין והן ביחס לשעת ביצוע וזאת, באופן יחסי, גם במשרדים קטנים. הסיבה המרכזית הינה שיטת התמחיר מהצלחה הקיימת בתחום זה אשר באופן יחסי מניבה לעורך הדין (שבמקרים רבים הינו גם בעל השכלה חשבונאית) מחיר גבוה ביחס לזמן המושקע על ידו. אך גם בתחום זה על משרדים להיזהר ולבחון ברמה ממוצעת מהו התמחיל, פיזור סוג התיקים, זמן הטיפול ורמות ההסתברות להצלחה בתיקי הצלחה בהם הינם מטפלים במשרד. מקום בו במשרדים אלו משולבת ליטיגציה אזרחית או פלילית בתיקים מורכבים, ערכי ההכנסה יהיו גבוהים אף יותר.

ליטיגציה פלילית וצווארון לבן – בשונה מהתחומים המסחריים ואף בשונה מהליטיגציה האזרחית, כאשר נדרש הלקוח לפנות לעו"ד כדי שיגן על חירותו, רגישותו למחיר הינה נמוכה הרבה יותר וכאן מוצאים אנו עורכי דין פליליים ובעיקר בתחום הצווארון הלבן המגיעים למחזור הכנסה ממוצע לעו"ד גבוהים ורבים מהם חוצים את מליון ₪ לעו"ד לשנה ואף הרבה יותר. בתחום זה תעריפי שכר הטרחה אף ירקיעו ואנו פוגשים משרדים המציגים מחיר שעת מחירון של 600 ו- 700 דולר או תעריפים קבועים המתכנסים למחיר שעה גבוה זה. מנגד משרדים קטנים העוסקים בתחום הפלילי ובוודאי הללו הנותנים שירות לסנגוריה הציבורית מוצאים עצמם בתחומי ביצוע בפועל של שעה נמוכים כדי כ- 450 שקלים ובמקרים מסוימים אף למטה מ- 300 שקלים וחווים את אותם קשיים כלכליים של חבריהם המטפלים בתחומי הליטיגציה האזרחית.

תחום דיני המשפחה – נחלק באופן ברור וחד בין משרדים קטנים הנותנים שירות לכלל הציבור הפרטי בתמחיר תחרותי ובמקרים מסוימים בקושי רווחי ועד כדי שעה ממוצעת של הפסד וודאי וכ- 160 ₪. מנגד קיימים בוטיקים המטפלים בענייני המשפחה ו/או בהון המשפחתי של אנשים ו/או משפחות אמידות אשר לשם טיפול במשאבי המשפחה ו/או בסכסוכי גירושין, יוציאו וישלמו כסף רב לעורך דין המטפל בהם ובלבד שיוסדר הנושא או הסכסוך. משרדי בוטיק אלו מגיעים למחזור הכנסה לעורך דין המתקרב למיליון ₪ לשנה ואף הרבה יותר. אנו מוצאים לציין כי תחום הסדרת ההון המשפחתי (כגון באמצעות נאמנויות במקלטי מס) הפך להיות לתחום פופולארי ומצליח מאוד בקרב משפחות עשירות מאוד, בארץ ובעולם, ועורכי הדין המטפלים בתחום ייחודי זה והמשלבים את כל הדיסציפלינות המשיקות (ובין השאר טיפול בתכנון המס, מקלטי מס, נאמנויות וכד'), רואים ברכה רבה בעמלם.



Zalmanovitch David

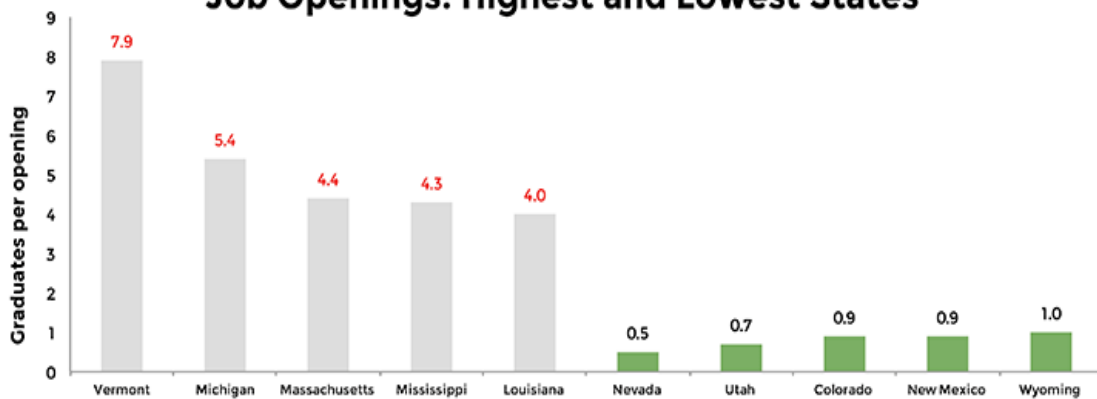
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

יא. כוח אדם במשרדי עורכי דין בארה"ב

בעת המיתון הגדול, הסקטור המשפטי בארה"ב איבד מעל 25,000 משרות, כאשר כ- 7,000 מהן משרות עורכי דין. עיקר התופעה הודגמה בתום 2008 וחציון ראשון של 2009 כששנת 2010 בתחילתה, התאפיינה בקיפאון בגיוסים או גיוסים זהירים. מהחציון השני של 2010 ובשנים הבאות נכרת מגמת שיפור בגיוסי עורכי דין אך הביקושים רחוקים מלהיות הביקושים שהודגמו לפני המיתון והשונות מאוד גדולה, בין תחומי העיסוק של עורכי הדין ובין המדינות השונות. ראה מטה בניתוח שערך העיתון Forbs בחודש אוקטובר 2014 בו מודגמות רמות הביקוש למשרות עורכי דין, כיחס בין בוגרי בתי הספר למשפטים, למשרות המוצעות. אנו רואים שישנן מדינות בארצות הברית שהיחס הינו מצוין ואף הביקוש עולה על ההיצע (כגון נבדה, ניו מקסיקו ויוטה) ומנגד מדינות בהן מתמודדים בין 4 ל- 8 בוגרים על כל משרה (כגון לואיזיאנה, מישיגן וורמונט). תמונה די דומה קיימת גם בשנת 2015 אם כי אין עדיין נתונים מובהקים מנותחים עבור 2015.

Ratio of Law School Graduates to Estimated Job Openings: Highest and Lowest States



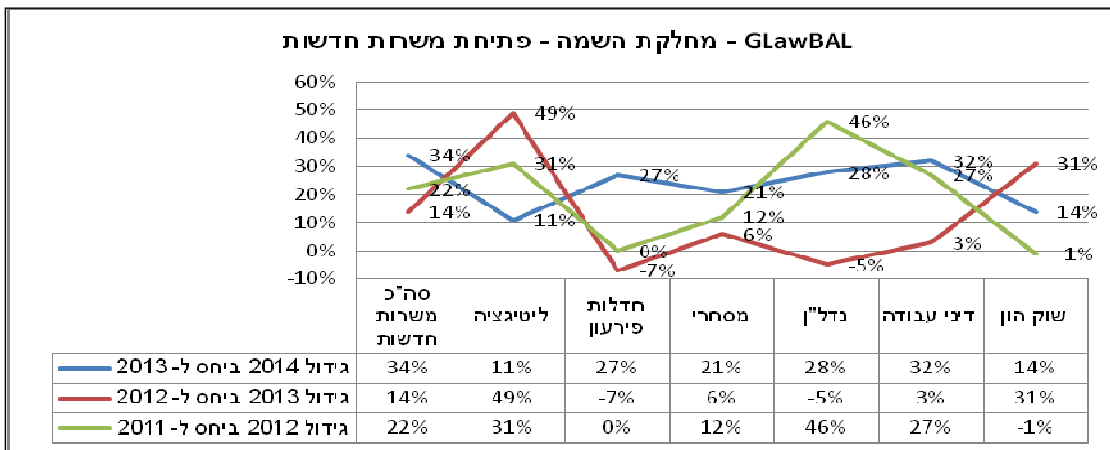
יב. כוח אדם במשרדי עורכי דין בישראל

בישראל במהלך המיתון, הודגמו פיטורים ספוראדיים והתופעה הייתה פחות דרמטית מארה"ב. יחד עם זאת תועדה עצירה כמעט מוחלטת בגיוסים, בהעלאות שכר, בונוסים ותנאים מיוחדים וגם משרדים שהפחיתו משכורות בשיעורים נמוכים ו/או שינו את מערכת ההטבות. החל מתום רבעון שלישי 2010 ובשנים 2011 - 2015, מרבית המשרדים חזרו לגייס כוח אדם, חזרו למתן בונוסים והטבות ובמידה מסוימת הן ברמות השכר והן ברמות הבונוסים קיימים משרדים שחזרו לרמות השכר וההטבות של שנת 2007 ואף יותר. **ראה בהמשך דיון ביחס לרמות שכר.** הטבלה בהמשך מציגה חלק מנתוני הגיוס ביחידת ההשמה שלנו ואת התמורות בגיוס כוח אדם בין השנים 2012 – 2014. מהטבלה ניתן ללמוד על המגמות הבאות: **(בימים אלו אנו משלימים נתונים לשנת 2015 ונפרסמם מיידי שיעובדו וינותחו).**

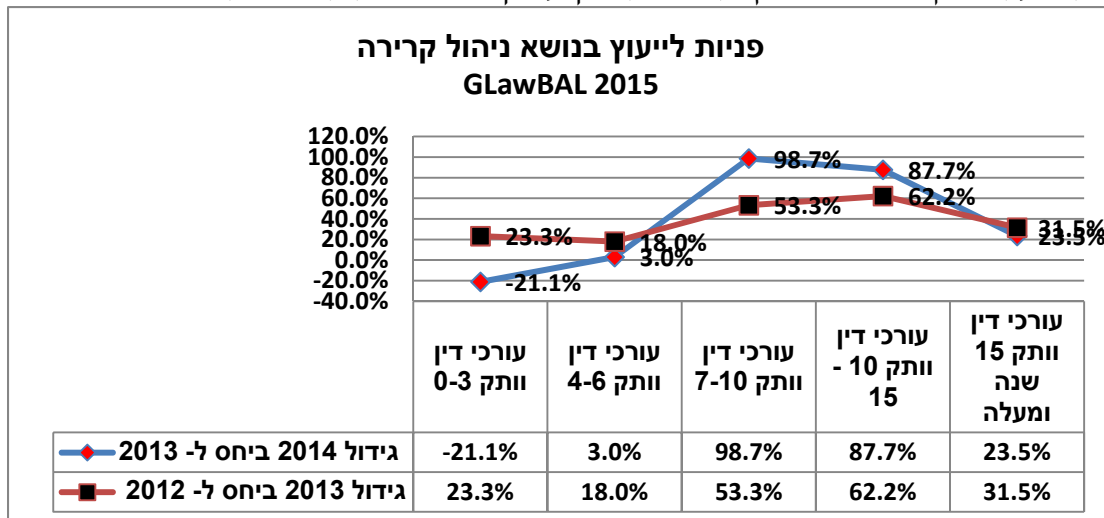
- (1) ביחס לשנות המיתון אנו רואים עליה קבועה בפתיחת משרות בין השנים 2012-2014 הגם שזו הואטה מעט בשנת 2013 אך שבה לעלות בשנת 2014.
- (2) בכלל זה רואים זינוק חד בביקוש למשרות ליטיגציה ב- 2013 ומעט האטה ב- 2014.
- (3) פתיחת משרות בתחום חדלות הפרעון, שהואטה בשנים 2012 ו- 2013 (לאחר הפריחה בעת ולאחר המיתון) שוב הואצה בשנת 2014.
- (4) גיוס בתחום המסחרי (לרבות הי טק ו- M&A) הואט ב- 2013 ביחס ל- 2012 אך ניתן לראות כי ב- 2014 (ובתחילת 2015) המגמה שוב משתנה וכל העת גבוהה לדוברי אנגלית כשפת אם.
- (5) בעוד צפינו ירידה בביקוש למשרות בתחום המקרקעין ב- 2013 אנו רואים עלייה ב- 2014 ובפרט בתחומים משיקים כגון תכנון ובנייה.
- (6) תחום דיני העבודה אף הוא חזר ב- 2014 להציג רמות ביקוש גבוהות בין השאר פועל יוצא של סכסוכי עבודה מרכזיים שפקדו את המשק תהליכי רגולציה שונים וכיוב'.



(7) הגיוסים בתחום שוק ההון הואטו במעט בתחילת שנת 2014 יחד עם נציין שבחציון שני של 2014 ותחילת 2015 עלייה בביקוש לעו"ד בתחום זה (לרבות בתחום ני"ע אמריקאיים). עוד נציין כי ב-2014 הורגשה במשרדים הגדולים התעניינות בפעילות מזרח אסיה – סין, הודו וגידול בביקוש לתחום האנרגיה והתשתיות. כמו כן, עוד נדגיש את העלייה בביקושים לכוח אדם במחלקות ככלל ובפרט באזור המרכז והשרון וחלק מאזורי התעסוקה בהן חברות הי טק כגון רמת החייל, הרצלייה פיתוח יוקנעם וכד'. (ראה בהמשך דיון ספציפי בנושא).



תופעה מעניינת נוספת היא נטיית עורכי דין ושותפים לאחוז בכיסא בתקופת מיתון ולהימנע ממעברים ו/או ואיתור משרה אחרת, אך מנגד עת המצב הכלכלי משתפר, הללו מבקשים לנצל את הביקוש בשוק לשם איתור משרה או שיפור תנאים ובעיקר כאשר מדובר בעורכי דין בשנות וותק של 6-15 שנים. כמוצג בשקף בעמוד הבא, ביחס לביקוש לשיחות ייעוץ ניהול קריירה ביחידת כוח האדם שלנו, אנו רואים את השוני בין נטייתם של עורכי דין, פחות לבחון את נושא הקריירה שלהם בשנות הוותק הראשונות וכיצד נטייה זו הולכת וגדלה בשנים מתקדמות יותר, ובפרט בעת בה הם עומדים בפני הצעה לשותפות חוזה, או בהמשך שותפות הון, או בוחנים מעבר לתפקידי ייעוץ משפטי. נטייה זו ממשיכה בערך עד לשנה ה-15, שם בחלק גדול מן המקרים, קורה אחד משני דברים: או שהללו מצאו מקומם ושבעי רצון ואינם מוכנים "לזוז", או שהבינו כי בוותק אלו הגיעו אפיקי השינוי העומדים לפניהם הולכים ומצטמצמים. שונה במעט הניתוח בעניין זה ביחס לעורכי דין הנמצאים בסקטור הציבורי אך על כך לא נוכל להרחיב במסגרת סיכום זה.





יג. שכר עורכי דין שכירים בארה"ב

כמוצג בפרק הקודם, נתוני הביקוש וההיצע לעורכי דין בארה"ב משתנים בין המשרדים והמדינות. כך גם רמות השכר המשולמות לעורכי דין אלו ולכן שכר עורכי הדין במשרדי עורכי הדין בארה"ב הינו בשונות גדולה בין גודל המשרדים, מיצובם, מיקומם הגיאוגרפי וכד'. בטבלה מטה רמות השכר הממוצעות (שכר לשנה ללא בונוסים) של עורכי דין בארה"ב לפי שנות וותק. אנו יכולים לראות, כיצד מחד עולות רמות השכר של עורכי הדין ככל שאנו עולים בשנות הוותק. כך גם עולות רמות השכר ככל שאנו עולים בגודל המשרד. אך תופעה מעניינת היא שבמעבר בין ממוצע המשרדים בגדלים של 251-500 עורכי דין למשרדים בהם 501 עורכי דין ל- 700 עורכי דין, השכר הממוצע יורד יחסית ושב לעלות במשרדים בהם 700 עורכי דין ומעלה. גם בערכים כלליים השכר הממוצע הגבוה ביותר בכל שנות הוותק הינו במשרדים בהם בין 251 ל- 500 עורכי דין.

ממוצע	ארה"ב שכר עורכי דין שכירים (לפני בונוסים)							שנת וותק
	701+	501-700	251-500	101-250	51-100	26-50	2-25	
\$120,429	\$160,000	\$125,000	\$160,000	\$110,000	\$100,000	\$110,000	\$78,000	שנה ראשונה
\$123,611	\$164,675	\$129,000	\$162,500	\$112,500	\$102,500	\$110,000	\$84,100	שנה שנייה
\$130,721	\$175,000	\$130,000	\$175,000	\$119,900	\$108,000	\$122,150	\$85,000	שנה שלישית
\$136,018	\$190,000	\$140,000	\$190,000	\$121,625	\$110,000	\$115,000	\$85,500	שנה רביעית
\$145,836	\$201,975	\$144,425	\$205,000	\$129,450	\$120,000	\$120,000	\$100,000	שנה חמישית
\$149,500	\$210,000	\$152,000	\$215,000	\$132,500	\$120,000	\$125,000	\$92,000	שנה שישית
\$160,839	\$226,875	\$160,000	\$240,000	\$135,500	\$128,500	\$140,000	\$95,000	שנה שביעית
\$165,811	\$225,000	\$169,125	\$255,000	\$142,250	\$129,375	\$138,925	\$101,000	שנה שמינית
\$141,596	\$194,191	\$143,694	\$200,313	\$125,466	\$114,797	\$122,634	\$90,075	ממוצע

יד. שכר עורכי דין שכירים בישראל במשרדי עורכי דין

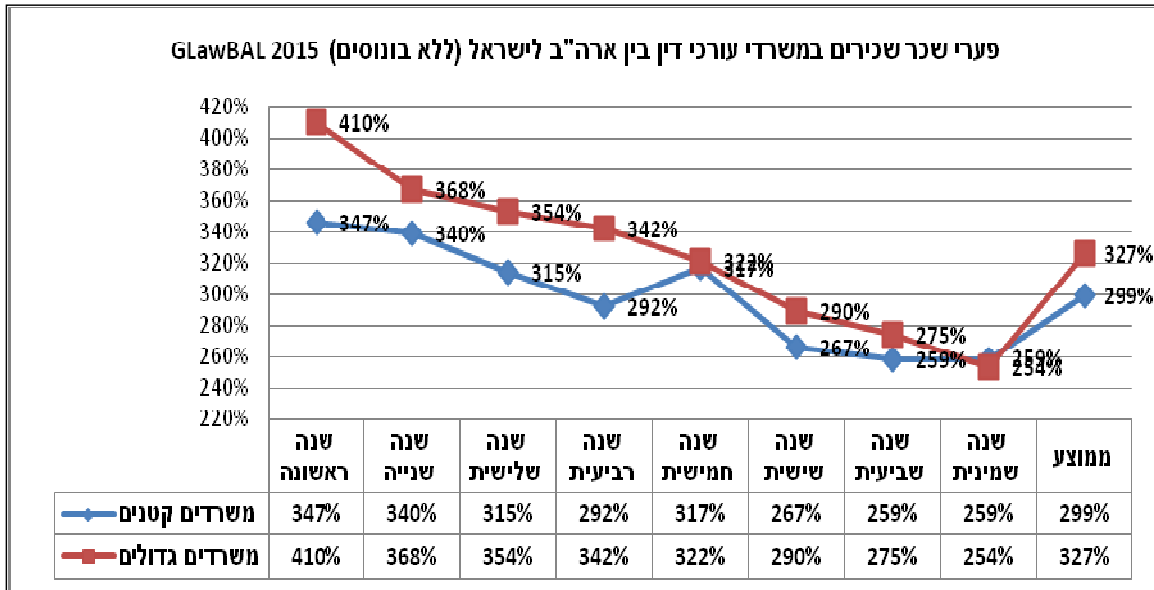
על פערי השכר בין עורכי דין שכירים בארה"ב לבין חבריהם בישראל ניתן ללמוד מהשקף בעמוד הבא המשווה את פערי השכר (לפני בונוסים), של עורכי דין שכירים בארה"ב ובישראל במשרדים קטנים וגדולים. כמוצג מטה אנו רואים שבמשרדים הגדולים בכל השנים, למעט השנה השמינית, הפערים גדולים יותר מהמשרדים הקטנים ועומדים על מעל פי 4 בשנה הראשונה שהללו הולכים וקטנים עד פי 2.5 בשנה השמינית שהממוצע הינו פי 3.27. נציין כי הוספת הבונוסים לחישוב מטה תגדיל את הפערים עוד יותר. במשרדים הקטנים הפערים מתחילים מבערך פי 3.5 בשנה הראשונה וגם הולכים ומצטמצמים עד בערך פי 2.5 שהממוצע עומד על פי 3.

שוק העבודה של עורכי הדין גם בתחילת 2016 ובהמשך למגמה בשנים האחרונות, נמצא בחוסר שיווי משקל במסגרתו קיים עודף ביקוש על היצע לפרופיל תעסוקתי מסוים, כגון עורכי דין מצטיינים בתחומים מסחריים (בפרט M&A) הי טק או ליטיגציה ומקרקעין בעלי וותק של שנתיים עד חמש ומנגד היצר ואבטלה בתחומים אחרים. עד כדי כך מודגם הדבר שלאחרונה, ביחידת ההשמה שלנו, לא ניתן לאייש כ- 50% מהמשרות לפרופילים אלו. מנגד בתחומים אחרים, במשרדים קטנים או בוותק אחר, יש מספר קופצים על כל משרה.

מצב זה גורר תמורות ושוני בשכר עורכי הדין וחשיבות לאופן גיוס, ניהול ושימור כוח האדם. לדוגמא, בעוד עו"ד מסחרי צעיר מתחיל במשרד גדול בת"א, עשוי להיות מחוזר במשכורת העשויה לחצות את רף ה- 13,500 ברוטו לחודש ויותר, חברו בן אותו וותק, במשרד בפריפריה או העוסק במשקי בית, יסתפק גם במחצית ופחות. פערים אלו יתחדדו כשעולים בוותק ובניסיון ולא מן הנמנע כי שני חברים מהפקולטה בעלי וותק של 10 שנים ימצאו בפערי שכר של מאות אחוזים,



כשהאחד יבחר במסלול של שכיר ולאחר מכן שותף, במשרד מסחרי גדול/בוטיק יוקרתי, והאחר לדוגמא, יקים משרד המטפל בסוגיות של משקי בית. תופעה זו אינה ייחודית לישראל כמוצג מטה, אך בעוד בארה"ב לאורך השנים השונות בפרט בין משרדים גדולים נעה בין פי 2 עד פי 2.5 בישראל השונות נעה בין פי 1.7 לכפי 2.7. (כמוצג לעיל - ביחס לשותפים פערים אלו ילכו ויגדלו).



נציג מטה טבלת ממוצעי שכר במשרדים גדולים, בינוניים וקטנים ובבוטיקים ייחודיים והמדגימה את השונות הרבה והפערים הגדולים כמנותח לעיל. כמו כן נדגיש בעת עיסוק בנושא שכר עבודה של שכירים במשרדי עורכי דין, קיימים משתנים המשפיעים על רמות השכר ו/או מתווספים לשכר, כגון ותק מקצועי, מקום ההתמחות (לעו"ד צעירים/ת, רמת אנגלית / שפת אם, היקף משרה (משרות אם), תחום העיסוק המשפטי, אזור גיאוגרפי בארץ, תארים מתקדמים ותארים נוספים, סל ההטבות הסוציאליות, ימי החופש, דמי הבראה, רכב/השתתפות בהוצאות רכב או הוצאות שונות אחרות, בונוסים, משכורת נוספת, תגמול על תיקים, מימון לימודים וכד'. כל הללו משפיעים על סל התנאים והשכר של עורכי הדין. **לרכישת סקרי השכר המלאים שלנו, למשרדי עורכי דין, הכוללים נתונים דגשים וניתוחים רבים אנא פנה ל- hr@glawbal.com**

להלן טבלת הממוצעים למשרדי עורכי דין נכון לתחילת 2016

ותק מקצועי	שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים הגדולים/בוטיקים יוקרתיים	שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים בסדר גודל בינוניים-גדולים	שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים בסדר גודל בינוניים	ממוצע שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים קטנים
שנה 1	13,500 – 11,500	12,500 – 11,000	11,000 – 9,000	8,500 – 7,000
שנה 2	14,750 – 13,000	13,500 – 11,500	13,500 – 11,000	9,750 – 7,750
שנה 3	17,500 – 14,250	15,250 – 13,500	14,000 – 12,000	11,250 – 8,000
שנה 4	18,250 – 15,000	17,250 – 14,000	16,000 – 13,000	12,000 – 9,250
שנה 5	22,000 – 17,500	20,500 – 15,000	18,000 – 14,000	13,500 – 10,500
שנה 6-8 ואילך	30,500 – 18,500 ויותר	28,750 – 17,000 ויותר	24,000 – 17,000 ויותר	17,250 – 11,750



טו. שכר עורכי דין שכירים בישראל בייעוץ המשפטי הפרטי

שכר עורכי דין בייעוץ המשפטי הפרטי, אומר עו"ד זלמנובי, מצוי אף הוא בשונות כשבסגמנט זה קיימים משתנים נוספים המשפיעים על רמות השכר והתנאים. בין אלו נמנה את: תחומי עיסוק החברה, חברה פרטית/ציבורית, נסחרת בישראל ו/או בחו"ל, מיקום גיאוגרפי - ת"א והמרכז, פריפריית, מיקום מטה החברה - בישראל, בחו"ל, האם חברה בת של תאגיד בינלאומי, מספר העובדים בחברה, מספר העובדים/עוה"ד במחלקה המשפטית, כפיפות עורכי-הדין - ליועמ"ש, ל-CFO, או ל-CEO, היקף ושעות העבודה בארגון, עבודה בעברית או באנגלית, ניהול צוות, והיקף המדווחים, מזכירות חברה, רכב - רכב צמוד, גילום מלא או חלקי, ליסינג, השתתפות בהוצאות רכב קבועות, בונוסים, תנאים סוציאליים, השתתפות בארוחות, טלפון נייד, אינטרנט, ימי חופש, השתתפות בהוצאות ביגוד, תוכניות אופציות ותגמול, השתתפות בלימודים ועוד פרמטרים שונים. מטה תוצג טבלת הממוצעים לשכר בייעוץ המשפטי. גם בשכר היועמשי"ם, קיימת שונות בין תחומי העיסוק, כשניכר ביקוש גובר של עורכי דין מתחום ההייטק והמשפט המסחרי בינלאומי, לעומת יועצים משפטיים בתחומי עיסוק אחרים, בהתאמה גם מודגמת השונות ברמות השכר. ראה בעמוד הבא טבלה ובה משרע רמות השכר. **לרכישת סקרי השכר המלאים, של שכר יועצים משפטיים, בהם נתונים דגשים וניתוחים רבים אנא פנה ל- hr@glawbal.com**

שכר עורכי דין שכירים - ייעוץ משפטי פרטי

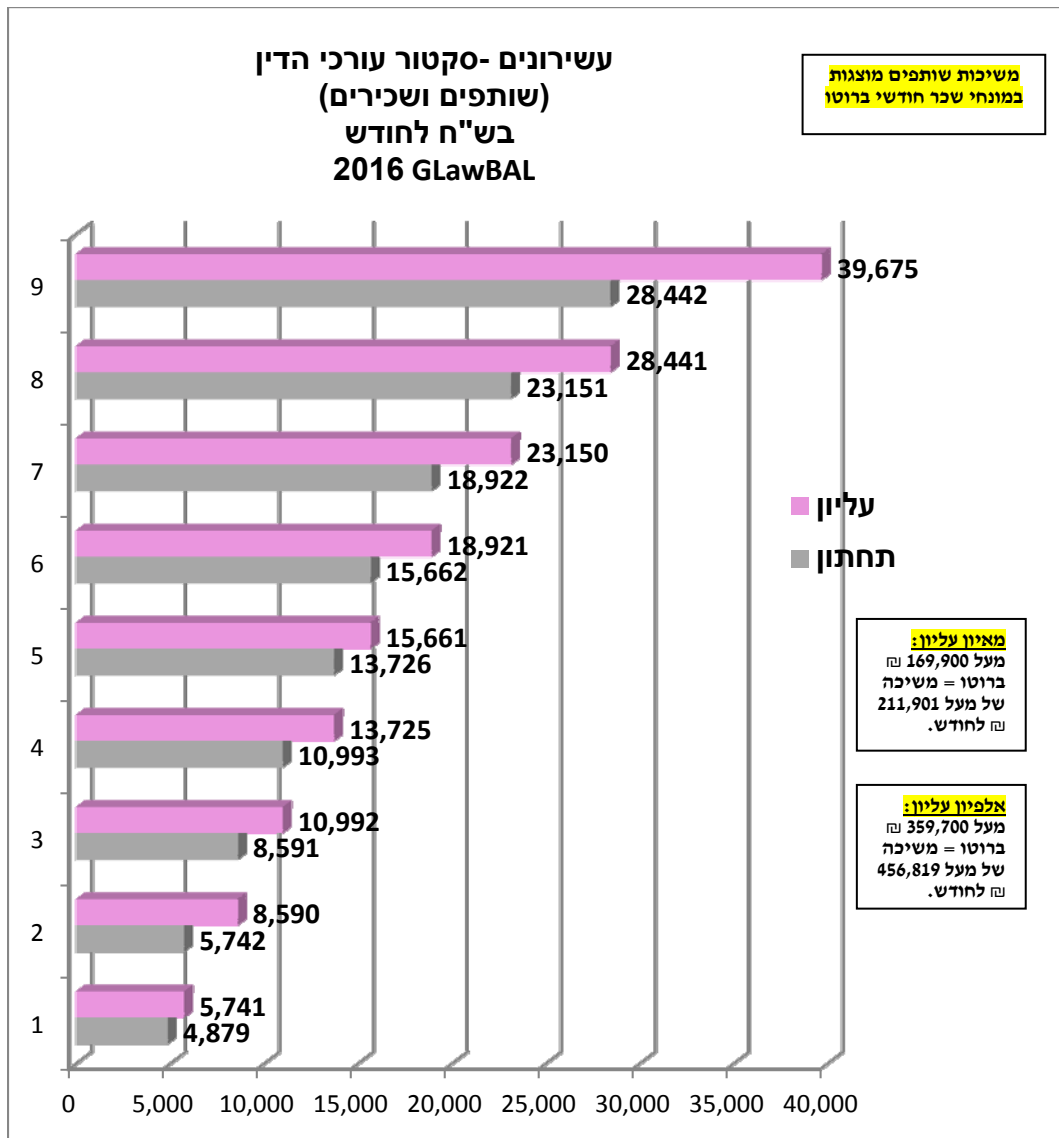
מדרגה	התפקיד	שכר ברוטו נמוך	שכר ברוטו גבוה
1	עורכי דין בעלי ותק 1-4 שנים במחלקות משפטיות. או יועמ"ש בחברות קטנות גם בוותק של מעל 4 שנים	₪ 8,750	₪ 18,500
2	עורכי דין בעלי ותק 4-7 שנים, או יועצים משפטיים של חברות קטנות, בעלי ותק של 10 שנים ויותר וכד'	₪ 17,750	₪ 25,250
3	עורכי דין בכירים במחלקות משפטיות בוותק של 7 שנים ויותר, או יועצים משפטיים בחברות קטנות-בינוניות.	₪ 25,250	₪ 32,250
4	בכירים ביותר במחלקות משפטיות בעלי אפיון מיוחד למשל הייטק ובינלאומי. או יועצים משפטיים בחברות ביניים בתאגידי שירות ומוצרים בינוניים וכד'.	₪ 27,500	₪ 41,750
5	יועצים משפטיים או מנהלי מחלקות משפטיות בחברות ביניים, או יועמ"ש בכירים בתחומי ההייטק, מסחר, פיננסים, או יועצים משפטיים בחברות גדולות בתחומי השירות, נדל"ן וכו'	₪ 39,750	₪ 49,500
6	מספר קטן של יועצים משפטיים בכירים בחברות הייטק מבוססות או חברות שירות ומסחר גדולות המנהלים מחלקה משפטית גדולה או תקציב גדול	₪ 48,250	₪ 70,550
7	כמה עשרות בודדות של יועצים משפטיים או מנהלי מחלקות גדולות מאוד בגופים עסקיים ייחודיים. לרוב ליועץ המשפטי יהיה תפקיד רחב ושליטה רחבה בחברה כמו גם אחריות על עורכי דין רבים ותקציבים גדולים	₪ 68,250	₪ 96,500



טז. חלוקת סקטור עורכי הדין לעשירונים

רמות ההשתכרות בסקטור עורכי הדין בעשירונים מוצגות בגרף מטה ובטבלה אשר בעמוד 5. עו"ד זלמנוביץ מציין כמה דגשים חשובים

1. כל עשירון מונה כ- 5,704 עורכי דין.
2. הניתוח אינו כולל עורכי דין אשר אינם מועסקים כעורכי דין (ראה סעיף דיון לעיל).
3. הניתוח מוצג במונחי השתכרות ברוטו, מייעוץ משפטי ואינו כולל כל תשלום ו/או זכות נלווים, כגון אופציות אצל יועמשי"ם, או תשלומים נוספים לרבות קצבאות למינן. כמו כן אינו מציג את משיכותיהם של השותפים אלא תרגום המשיכות לשכר ברוטו.
4. לשם מכנה משותף זהה, תורגמו משיכות השותפים במשרדים לערכי שכר ברוטו.
5. ראה במסמך זה הדיון בכוח אדם וערכי שכר ומשיכות של שכירים ושותפים.





ניתוח ההתפלגות לעשירונים

עו"ד דודי זלמנוביץ מנתח את התוצאות:

1. **בעשירון התחתון** מציין זלמנוביץ, נמצא את הרוב התחתון "והאומלל" ביותר בסקטור שרובו המכריע הינו עורכי דין צעירים במשרדים קטנים שכמעט כולם יימצאו בפריפריה. עשירון זה הינו תמונה המראה המובהקת ביותר של התחרות המאוד קשה הקיימת בסקטור עורכי הדין. שכרו של עשירון זה מתחיל מעט מעל שכר המינימום 4,879 ₪ ברוטו לחודש ועד 5,741 ₪ ברוטו לחודש.
2. גם ערכי ההשתכרות **בעשירון השני** נמוכים יחסית ונעים בין 5,742 ₪ ברוטו לחודש ועד 8,590 ₪ לחודש. לעשירון זה מצטרפים כבר כמעט כל עורכי הצעירים במשרדים הקטנים במרכז ובפריפריה ומעט מחבריהם הותיקים יותר במשרדים הקטנים, חלק לא מבוטל מהשכירים הצעירים בייעוץ המשפטי של הסקטור הציבורי ואף חלק מהשכירים הצעירים בייעוץ המשפטי בסקטור הפרטי אך בעיקר בחברות קטנות. בעשירון זה אנו מוצאים גם שותפים צעירים מאוד (שותפי חוזה או תיקים) במשרדים קטנים מאוד ובעיקר בפריפריה.
3. **צירוף העשירון השלישי**, המתחיל ברף תחתון של 8,591 ₪ לחודש, מביאנו כמעט לשליש מעורכי הדין הפעילים בסקטור והללו משתכרים מתחת ל- 10,992 ₪. לעשירון זה מצטרפים כבר כל עורכי הצעירים במשרדי עורכי הדין הקטנים בכל הארץ וגם רבים מהותיקים יותר בוותק של עד 4 ו- 5 שנים. כאן כבר יהיו חלק מעורכי הדין הצעירים מאוד במשרדים הבינוניים, כמו כן כל השכירים הצעירים בייעוץ המשפטי של הסקטור הציבורי ואף כאלו ותיקים יותר בוותק של 2-3 שנים. שכירים צעירים בייעוץ המשפטי בסקטור הפרטי בחברות קטנות ואף מעט בחברות בינוניות וכן עוד שותפי חוזה ושותפי תיקים צעירים מאוד במשרדים קטנים.
4. הרף העליון של **העשירון הרביעי** הינו 13,725. לעשירון זה מצטרפים מרבית עורכי הדין בוותק הבינוניים במשרדי עורכי הדין הקטנים בפריפריה ואף במרכז. עורכי דין צעירים במשרדים הבינוניים ועורכי דין צעירים מאוד במשרדים הגדולים והבוטיקים היוקרתיים. כאן יימנו מרבית עורכי הדין השכירים בוותק של 2-3 שנים שאינם מנהלים, בסקטור הציבורי. עוד כמעט כל השכירים הצעירים בייעוץ המשפטי בסקטור הפרטי ויותר שכירים בוותק של 2-4. וכן בעשירון זה נמצא עוד שותפים צעירים במשרדים קטנים אשר בקבוצה זו כבר נראה גם שותפי הון בעלי משרדים קטנים אשר למרות הקמת משרד ונטילת כל הסיכונים נשארים בסוף החודש עם ערכי שכר שפחותים מ- 14,000 ₪ לחודש.
5. הרף התחתון **בעשירון החמישי** הינו 13,726 ₪ ברוטו לחודש והרף העליון הינו 15,661 ₪ שהינו גם השכר החציוני של הסקטור שלמעשה כ- 27,000 עורכי דין משתכרים מעליו. גם אם שכר חציוני זה גבוה מעל פי שתיים מהשכר החציוני בכלל האוכלוסיה (כ- 6,600 ₪) ובכ- 50% מעל השכר הממוצע במשק (כ- 9,890 ₪), יש לזכור כי ההשוואה לממוצע כלל האוכלוסייה אינה במקומה, שכן עורך דין רוכש השכלתו בשנות לימוד רבות שבגינן גם קיים החזר השקעה. לעשירון זה הצטרפו כמעט כל עורכי הדין בוותק הבינוניים במשרדי עורכי הדין הקטנים בכל הארץ. עורכי דין בוותק של 2-4 במשרדים הבינוניים ואף כמעט כל עורכי הדין הצעירים ביותר במשרדים הגדולים והבוטיקים היוקרתיים. כאן גם עורכי דין ותיקים יותר בוותק של 3-5 שנים שאינם מנהלים, בסקטור הציבורי ואף מנהלים זוטרים בסקטור הציבורי. כאן שכירים ותיקים יותר בייעוץ המשפטי בסקטור הפרטי בשנים 3-5. ובקבוצה זו כבר אנו נראה עוד שותפי חוזה במשרדים קטנים גם יותר שותפי הון בעלי משרדים קטנים גם במרכז.
6. הרף העליון **בעשירון השישי** מתרחק כבר ל- 18,921 ₪ לחודש. בשערי עשירון זה מצטרפים כמעט כל עורכי הדין הבכירים במשרדים קטנים, עורכי דין בוותק 3-5 שנים במשרדים בינוניים ואף בחלק מהגדולים. שכירים יותר ותיקים בסקטור הציבורי ואף



מנהלים זוטרים, שכירים בוותק של 4-6 בייעוץ המשפטי של הסקטור הפרטי שאינם מנהלים ואף מעט יועצים משפטיים של חברות קטנות ביותר ובעיקר בסגמנטים תעשייתיים בהם משולם ליועצים משפטיים, שכר נמוך. בקבוצה זו עוד ועוד שותפים במשרדים קטנים ואף בעלים של משרדים קטנים, אשר עיסוקם המרכזי הינו מתן שירות מגוון למשקי הבית.

7. המשרע בעשירון השביעי נע בין 18,922 ₪ ברוטו ל- 23,150 ₪ וכולל שכירים בוותק הביניים ויותר במשרדים בינוניים וגדולים ובוטיקים שונים בשנת וותק של 4-6. שכירים ותיקים יותר בסקטור הציבורי שאינם מנהלים בשנות וותק 4-7 וגם מנהלים אך מרביתם זוטרים. לכאן יצטרפו שכירים בוותק ביניים בסקטור הפרטי ועוד יועצים משפטיים של חברות קטנות וכמובן עוד שותפים במשרדים קטנים הן בפריפריה והן במרכז.
8. הרף העליון של העשירון השמיני הינו 28,441 ₪. בעשירון זה כמעט ואין שכירים במשרדים קטנים או שכירים צעירים, או בוותק הביניים, בייעוץ המשפטי של הסקטור הפרטי ושאינם מנהלים גם אם זוטרים. בעשירון זה שכירים בכירים טרם השותפות במשרדים בינוניים וגדולים ובוטיקים שונים ואף מספר קטן של שותפי חוזה במשרדים אלו. כאן כבר פרקליטים ועורכי דין בכירים בייעוץ המשפטי הציבורי בתפקידי ניהול יותר זוטרים. כאן מנהלי תחומים ומחלקות בייעוץ המשפטי הפרטי בחברות ביניים ויועצים משפטיים בחברות קטנות. בקבוצה זו נוכחות דומיננטית של בעלי משרדים קטנים אשר תמהיל לקוחותיהם כולל גם משקי בית וגם לקוחות מסחריים קטנים או בוטיקים שאינם ייחודיים או יוקרתיים.
9. הרף העליון של העשירון התשיעי הינו 39,675 ₪. בעשירון מעט שכירים ותיקים במשרדים בינוניים וגדולים אשר טרם הפכו לשותפים. כאן יהיו מרבית הבכירים והמנהלים בייעוץ המשפטי הציבורי. עוד נמנה בעשירון זה שכירים מנהלים בייעוץ המשפטי הפרטי של חברות גדולות ויועצים משפטיים של חברות קטנות בתחומים מצליחים, או חברות ביניים. בעשירון זה רבים משותפי החוזה ומעט שותפי הון זוטרים במשרדים הבינוניים ובעלי משרדים קטנים בעל אפיון יותר מסחרי או מיוחד מתבריהם בעשירון השמיני.
10. העשירון העשירי והעליון הינו בשונות גדולה ומתחיל בשכר של 39,676 ₪ לחודש. בעשירון זה נמצאים כל שאר כ- 5,700 עורכי הדין אשר לא נמנו בעשירוני הקודמים. בעשירון זה, למעט חריגים מיוחדים, אין שכירים במשרדי עורכי דין, ישנם כמה עשרות פרקליטים ויועצים משפטיים בסקטור הציבורי וכמה מאות יועצים משפטיים ראשיים או סגניהם בסקטור הפרטי. עשירון זה מכיל את כל יתרת שותפי החוזה במשרדים הגדולים והבוטיקים ולמעשה את כל שאר השותפים אך בשונות גדולה מאוד ביניהם.
11. השונות הגדולה בעשירון העליון מחייבת אותנו להציג גם את המאיון העליון אשר הרף התחתון שלו עומד על 169,900 ₪ לחודש (כאמור במונחי ברוטו שהמשיכה הינה כ- 211,901 ₪ לחודש). כלומר מעל 500 עורכי דין מרוויחים מעל סכום זה. בקבוצה זו רק שותפי הון במשרדי עורכי דין בינוניים וגדולים ובוטיקים שונים וכמעט רובה המוחלט של קבוצה זו ממוקם במרכז הארץ או בערים ירושלים וחיפה.
12. ניתוח רמות ההשתכרות של האלפיון העליון של סקטור עורכי הדין, אינו בעל מובהקות סטטיסטית מלאה, הן בשל השונות והן בשל גודל הקבוצה (כ- 60 עורכי דין). יחד עם זאת ובאופן מקורב נוכל לקבוע כי הרף התחתון של האלפיון העליון עומד על כ- 359,700 ₪ לחודש במונחי ברוטו המשקף משיכה חודשית של 456,819 ₪ לחודש. עו"ד זלמנוביץ מצוין, חשוב מאוד להדגיש כי אלפיון זה מרחיק גם לרמות יותר גבוהות, אך הרף התחתון שלו עדיין נמוך בכשליש מהרף התחתון של האלפיון העליון באוכלוסיה כולה העולה מעל ל - 550,000 ₪ לחודש. כמו כן מצוין עו"ד זלמנוביץ כי ערכי משיכה של שותפים בכירים בארה"ב יכולים להגיע בקלות לפי 8 ויותר מהאלפיון העליון שלנו...



<u>עשירון</u>	<u>רף תחתון</u>	<u>רף עליון</u>	<u>וوتק</u>	<u>משרדים (ראה פירוט)</u> <u>(ראה פירוט)</u>	<u>משרדים (ראה פירוט)</u> <u>(ראה פירוט)</u>
1	4,879	5,741	צעירים עד שנתיים	משרדים קטנים בעיקר בפריפריה	
2	5,742	8,590	צעירים עד שנתיים ומעט וوتק ביניים	משרדים קטנים	צעירים בייעוץ המשפטי הציבורי ומעט בייעוץ הפרטי
3	8,591	10,992	צעירים עד שנתיים, ווטק ביניים	משרדים קטנים ובינוניים	צעירים/ווטק ביניים בייעוץ המשפטי הציבורי וצעירים בייעוץ המשפטי הפרטי
4	10,993	13,725	צעירים עד שנתיים, ווטק ביניים	משרדים קטנים ובינוניים ומעט גדולים	וوتק ביניים בייעוץ המשפטי הציבורי, צעירים ומעט ווטק ביניים בייעוץ המשפטי הפרטי
5	13,726	15,661	מעט צעירים ווטק ביניים מעט שותפי חוזה ושותפים	משרדים קטנים ובינוניים ומעט גדולים	ווטק ביניים בייעוץ המשפטי הציבורי, צעירים/ ווטק ביניים בייעוץ המשפטי הפרטי
6	15,662	18,921	וوتק ביניים, בכירים, שותפי חוזה ושותפים	משרדים קטנים ובינוניים ומעט גדולים ובוטיקים	ווטק ביניים בייעוץ המשפטי הציבורי שאינם מנהלים, מעט צעירים/ ווטק ביניים בייעוץ המשפטי הפרטי
7	18,992	23,150	ווטק ביניים, בכירים שותפי חוזה ושותפים	משרדים קטנים ובינוניים וגדולים ובוטיקים	ווטק ביניים וותיקים בייעוץ המשפטי הציבורי חלקם מנהלים, ווטק ביניים בייעוץ המשפטי הפרטי ויועמשי"ם של חברות קטנות
8	23,151	28,441	בכירים שותפי חוזה ושותפים	משרדים קטנים ובינוניים וגדולים ובוטיקים	וותיקים ומנהלים בייעוץ המשפטי הציבורי, ווטק ביניים ובכיר בייעוץ המשפטי הפרטי ויועמשי"ם של חברות קטנות ובינוניות
9	28,442	39,675	בכירים שותפי חוזה ושותפים	משרדים קטנים ובינוניים וגדולים ובוטיקים	בכירים ומנהלים בייעוץ המשפטי הציבורי, בכירים בייעוץ המשפטי הפרטי ויועמשי"ם של חברות קטנות ובינוניות
10	39,6760	ומעלה	בכירים ושותפים	משרדים בינוניים וגדולים ובוטיקים	כמה עשרות מנהלים בייעוץ המשפטי הציבורי, יועמשי"ם של חברות בינוניות וגדולות



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

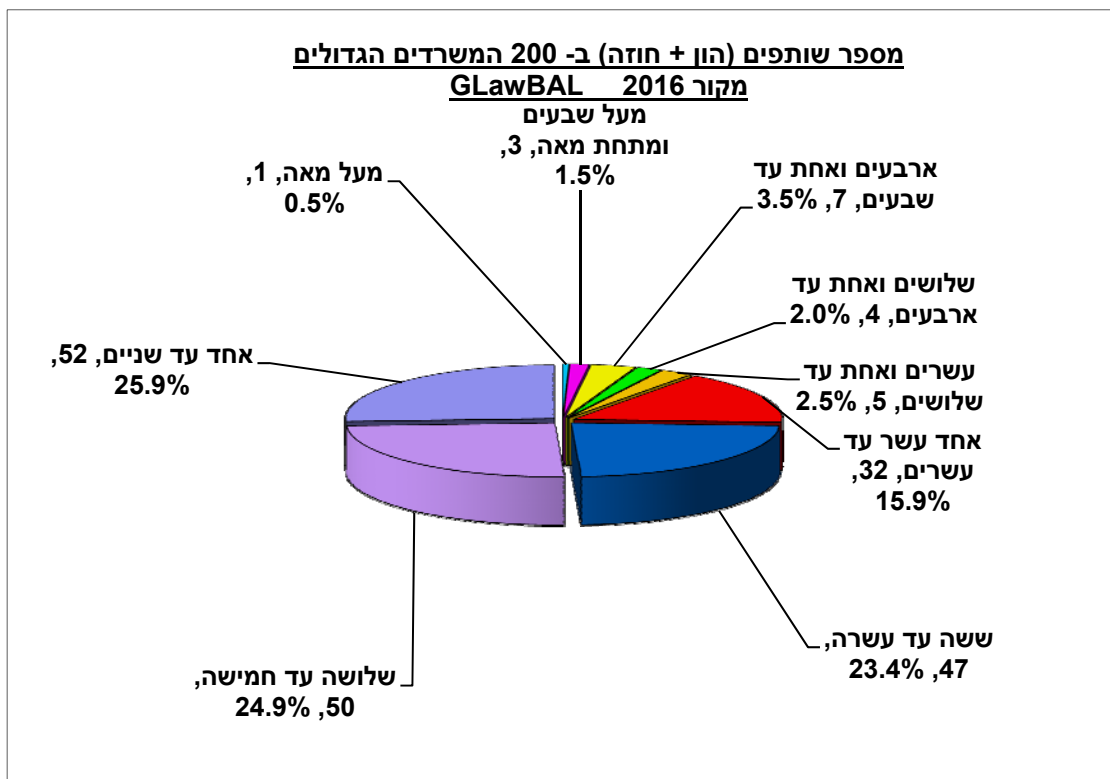
Founder & CEO

עו"ד זלמנוביץ מסכם, על פי המוצג ובפרט מבחן השכר החציוני, מקצוע עריכת הדין עדיין מספק עתיד תעסוקתי עדיף על פני מקצועות אחרים. יחד עם זאת השונות הגדולה בסקטור עורכי הדין הנגזרת מאופי המקצוע וגווניו והתחרות בו, מייצרת הבדלים תהומיים בין רבדיו של הסקטור.

עוד נדגיש כי בחירת מסלול הקריירה בתחילת הדרך עשוי לקבוע היכן יהיה עורך הדין בסופה. כך לדוגמא, שני סטודנטים בעלי הישגים זהים בלימודים מאותו מוסד לימוד, עשויים למצוא עצמם במרחק של מספר עשירונים זה מזה והפרש עצום בהכנסתם, עת אחד לדוגמא יחל דרכו ביעוץ המשפטי הפרטי בחברות גדולות ומצליחות בשאיפה להגיע לתפקיד היועץ המשפטי ויתמקם בקלות במקום טוב בעשירון העליון, או בוודאי יתקדם לתפקיד שותף בכיר במשרד בינוני או גדול או בוטיק יוקרתי ואז מובטח מקומו במאיון העליון. באותה עת מקום בו הסטודנט האחר לדוגמא, יפנה למסלול שכיר במשרד קטן או לתפקיד שאינו ניהולי ביעוץ המשפטי בסקטור הציבורי, הרי ברוב המקרים גם בשיא הקריירה הוא ידשדש בין העשירון הרביעי לשביעי וישתכר פחות עשרות רבות של אלפי שקלים בחודש ואף יותר, מחברו לספסל הלימודים.

טז. מספר שותפים ויחס שותפים שכירים בישראל

סקטור משרדי עורכי הדין גדל גם במספר השותפים במשרדי עורכי הדין. כך, כמוצג בשקף מטה, המציג את מספר השותפים במאתיים המשרדים הגדולים בישראל רואים כי: ב - 52 משרדים ישנם יותר מ- 10 שותפים, ב- 20 משרדים יותר מעשרים שותפים ב- 15 משרדים מספר השותפים הינו גדול מ- 30, ב- 11 משרדים גדול מ- 40 שותפים ובשלושה מהם אף כבר חצה את רף 70 השותפים ואף במשרד אחד יש למעלה מ- 100 שותפים.



שינוי במצב הכלכלי ורווחת המשרדים משתקף תמיד במספר השותפים ביחס לשכירים שכן ככל שהמצב טוב יותר משרדים מרגישים נוח לצרף יותר שותפים למעגל השותפות, כמו גם חייבים



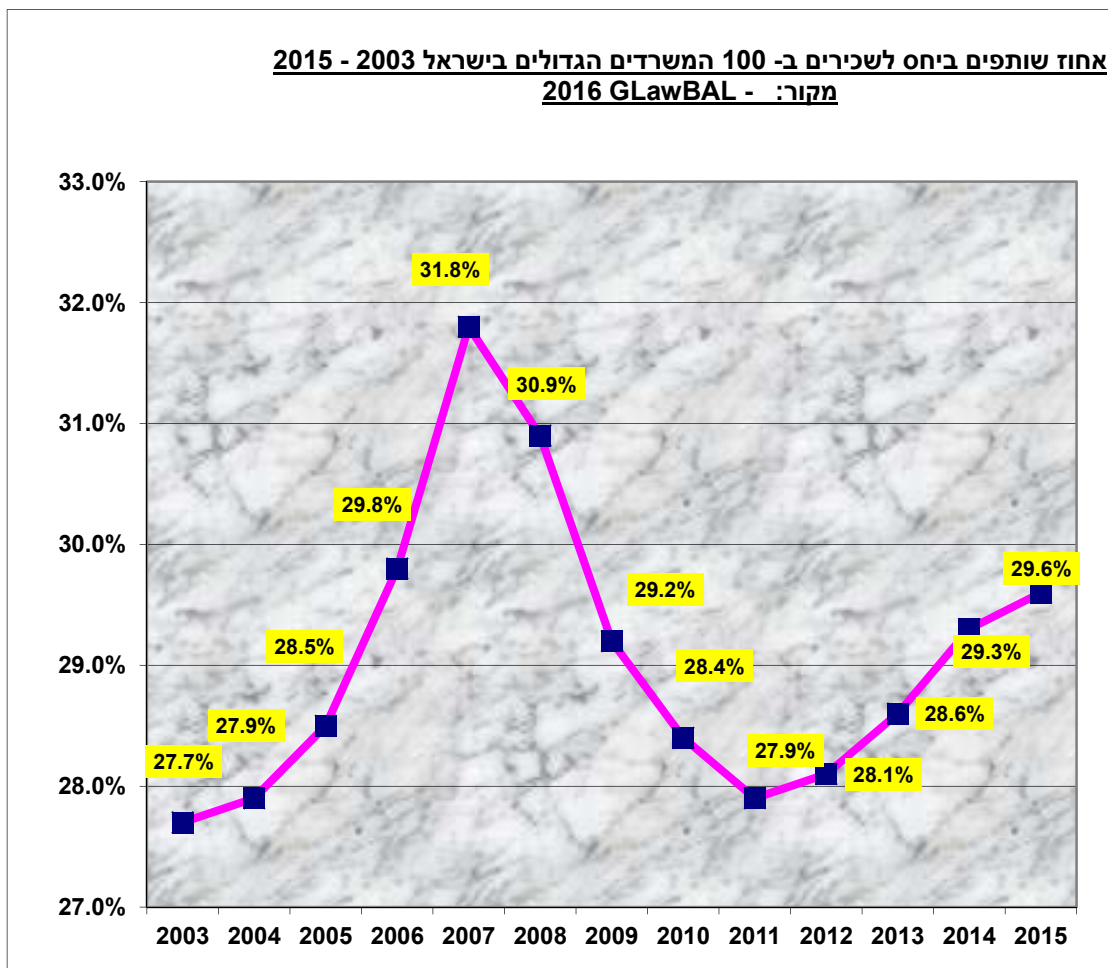
Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

לשמר שותפים למען לא יעזבו את המשרדים בוודאי עם לקוחות המקבלים מהם שירות ורוצים לעשות כן גם אם יעזבו את המשרד.

הגרף המוצג בעמוד הבא, מדגים עניין זה בצורה מובהקת ולפיו לאחר המיתון של שנת 2003 מבנה הפירמידה במאה משרדי עורכי הדין הגדולים בישראל טיפס מיחס של (הן בעלות כספית והן במספר השותפים) שותף אחד (שותפי הון וחווה) על כמעט שלושה שכירים, לשיא ב- 2007 ליחס של שותף לכמעט שני שכירים, הרי לאחר המיתון ועקב המצב, היחס יורד, כשבתחתית בשנת 2011 אנו שוב חוזרים ליחס של שותף לשלושה שכירים כשמשנת 2011 אנו מטפסים חזרה ומגמת טיפוס זו (כמו גם שימור שותפים) ממשיכה כאשר בתחילת שנת 2016 היחס הינו שותף לשניים וחצי שכירים (29.6%) אך עדיין לא כפי שהיה המצב בשנת 2007. נדגיש כי יחסים אלו ומשמעותם נכונים למשרדים בעלי תמהיל פעילות מגוון ולא לבוטיקים שם מבנה הפירמידה הינו אחר והניתוח הינו שונה שמפאת רוחב היריעה לא נעסוק בו כאן. עוד נדגיש כי שקלול הנתונים מבוצע תוך חישוב מספר השותפים וכן ההיקף הכספי של משיכותיהם תוך התייחסות מיוחדת למודל של שותפי החווה. (להרחבה ראה www.glawbal.com).





Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

יח. רווח ומשיכות השותפים בעולם

בעולם בכלל ובארה"ב בפרט, הירידה בהכנסות, בשנות המיתון, מטבע הדברים פגעה בשותפי ההון אשר היו רגילים לגידול במשיכות של במוצע 9.2% לשנה במהלך השנים 2001-2007. הכנסה זו נפגעה בשיעורים של כמעט 12% ב-2008, כ-7.2% ב-2009 ונפגעה בכ-4% ב-2010 ביחס לממוצע השנים 2001-2007. החל משנת 2011 בחלק די גדול ממשרדי עורכי הדין הגדולים בעולם חזרו השותפים לחייך כאשר רווחיהם חזרו לעלות בקצב של כמה אחוזים לשנה והיו משרדים אשר שותפיהם חוו עליה מעבר ל-10%. השנים 2013 ו-2014 סימנו שנות רבה בין המשרדים בין כאלו שהרווח לשותפים נסק כמעט ב-20% לבין כאלו שהשותפים בהם ראו עלייה מינורית.

במבט אל 10 המשרדים המצליחים ביותר בעולם בפרמטר זה, ניתן לראות כי הרווח הממוצע לשותף הון ב-2013 בהללו נע בין 2.69 מיליון דולר ל-4.98 מיליון דולר. כמו כן כמוצג בטבלה המשווה לשנת 2012 אנו רואים שברוב המשרדים הרווח לשותף הון עלה ואף בחלק מהמשרדים ביותר מעשרה אחוזים ורק באחד מהם ירד וגם זאת באופן מינורי של 0.4%. יודגש שהרווח הממוצע לשותף הון כשמו כן הוא – "ממוצע" ויש שותפים בארה"ב המושכים בשנה 8-10 מיליון דולר ואף יותר.

מיקום 2014	משרד	הכנסה ממוצעת לשותף הון 2014	עלייה ביחס לשנת 2013	מיקום 2013
1	Wachtell Lipton (N.Y)	\$5,500,000	15.7%	1
2	Quinn Emanuel (L.A)	\$4,925,000	9.8%	2
3	Paul, Weiss (N.Y)	\$3,845,000	6.2%	5
4	Sullivan & Cromwell (N.Y)	\$3,680,000	0.1%	4
5	Cahill Gordon	\$3,615,000	-4.4%	3
6	Kirkland & Eillis (U.S)	\$3,510,000	7.0%	7
7	Simpson Thacher (N.Y)	\$3,485,000	10.1%	8
8	Cravath (N.Y)	\$3,365,000	2.3%	6
9	Davis Polk (N.Y)	\$3,295,000	12.1%	11
10	Cleary Gottlieb (U.S)	\$2,230,000	12.3%	12

יט. רווח ומשיכות השותפים בישראל

כמוצג בטבלה, בעמוד הבא, גם רווחי השותפים מצויים בשנות מאוד גדולה שמשקפת את השונות הקיימת במיצוב המשרדים והכנסותיהם. רמות התגמול של השותפים בארץ נחלקות לשמונה, כאשר למשרדים במיצוב נמוך קיימות 5 רמות בלבד. יודגש כי רמות התגמול שלהן מבטאות תגמול משכר טרחה בלבד ולא תגמול מדמי ייזום, ניירות המירים וכיו"ב. הערכים הינם "משיכות" ולא שכר ברוטו או עלות מעביד הכוללת מקום בו מדובר בשותפים שהינם שכירים.

הרמה הראשונה, במשרדים במיצוב נמוך, מציגה משיכות חודשיות ממוצעות של 13,250 ₪ - 19,000 ₪ וכוללת בעיקר שותפים זוטרים וצעירים שבדרך כלל מנגנון השותפות שלהם הינו שותפות לתיקים. רמה זו במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים במיצוב גבוה, הינה בעיקר המדרגה של שותפי החוזה ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 32,250 ₪ - 45,500 ₪.

ברמה השנייה, במשרדים במיצוב נמוך, שותפים בדרגת משיכות חודשית ממוצעת של: 15,750 ₪ - 27,250 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים במיצוב גבוה נמצא ברמה זו, שותפים ברמת משיכה חודשית ממוצעת של: 38,500 ₪ - 58,500 ₪.



הרמה השלישית, במשרדים במיצוב נמוך, כוללת שותפים שמשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 18,750 ₪ - 35,250 ₪. במשרדים הגדולים/והבינוניים ובבוטיקים במיצוב גבוה, נפגוש במדרגה זו בעיקר, שותפי הון בדרג נמוך או שותפים זוטרים בבטיקים, ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תעמודנה על 54,250 ₪ - 82,500 ₪.

ברמה הרביעית, במשרדים במיצוב נמוך, המשיכות החודשיות הממוצעות תהיינה 24,750 ₪ - 45,500 ₪. במשרדים הגדולים/והבינוניים או בבטיקים במיצוב גבוה רמת המשיכות תעמודנה על ממוצע חודשי של: 73,250 ₪ - 104,500 ₪.

רמה חמישית, הינה בעצם הרמה האחרונה במיצוב נמוך. ברמה זו קיימים בעלי משרדים קטנים ייחודיים וממוצע המשיכה החודשי בה הינו 34,750 ₪ - 63,250 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים והבוטיקים במיצוב גבוה, תגענה המשיכות לממוצע חודשי של 93,000 ₪ - 147,750 ₪.

ברמה השישית, הולכים ומתמעטים השותפים וגדל משרע המשיכות הממוצע ועומד על 137,250 ₪ - 249,500 ₪ לחודש. ברמה השביעית, נמצאת כמות קטנה אף יותר של שותפים בכירים ביותר אשר משיכותיהם החודשיות תעמודנה על ממוצע של מעל 251,000 ₪ בחודש.

רמה שמינית, הינה חריגה ובה לא יותר ממספר עשרות בודדות של שותפים המצליחים למשוך מידי חודש מעל 366,000 ₪ ואף הרבה יותר מכך.

שותפים במשרדי עורכי דין ממוצע משיכות חודשיות בשקלים חדשים (לא שכר ברוטו)

רמה	שותף	שנות וותק בממוצע	ממוצע משרדים קטנים	ממוצע משרדים גדולים ובינוניים/בוטיקים יוקרתיים
1	שותפי חוזה/שיתוף בטיקים	8-11	13,250 - 19,000	32,250 - 45,500
2	שותפים זוטרים/שיתוף בטיקים/שותפים במשרדים קטנים	14-11	15,750 - 27,250	38,500 - 58,500
3	שותפים דרג שלישי/שותפים בבטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים	17-13	18,750 - 35,250	54,250 - 82,500
4	שותפים דרג שני/שותפים בבטיקים/בעלי משרדים קטנים	20-15	24,750 - 45,500	73,250 - 104,500
5	שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/בעלי משרדים קטנים ייחודיים	מעל עשרים	34,750 - 63,250	93,000 - 147,750
6	שותפים בכירים/בעלי בוטיקים	מעל עשרים		137,250 - 249,500
7	שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים	מעל עשרים וחמש		מעל 251,000
8	שותף מייסד/שותף בכיר ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים ביותר	מעל עשרים וחמש		מעל 366,000

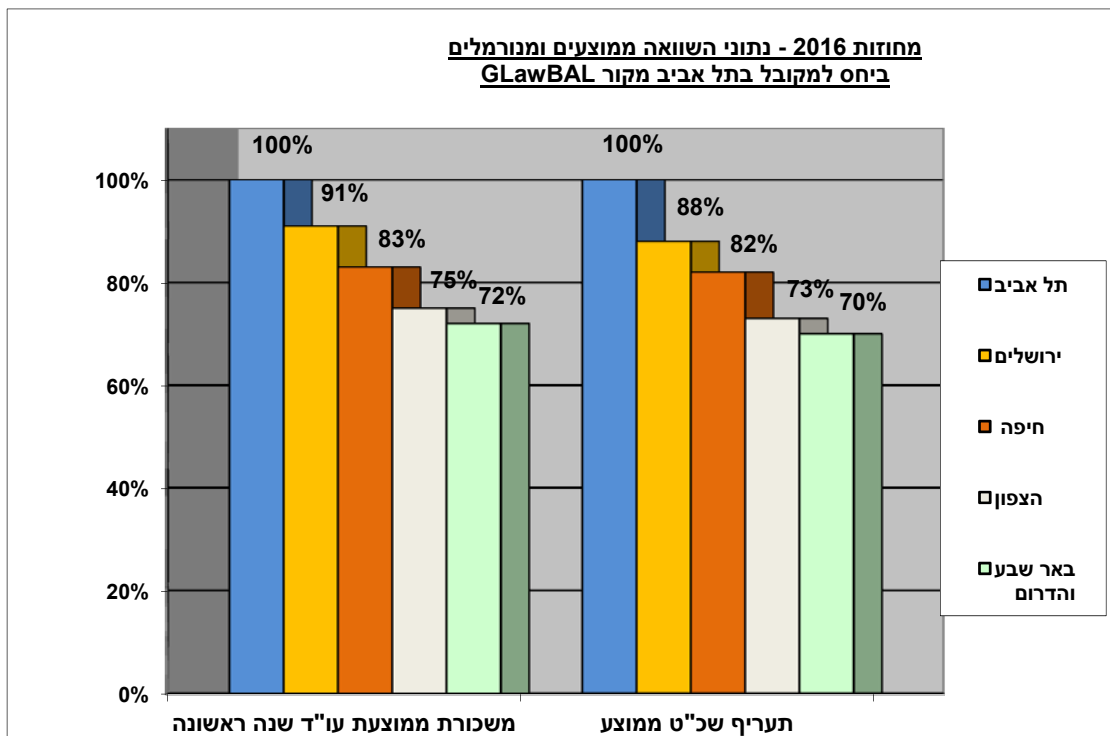
מבוסס על סקרי השכר של חברת GLawBAL, הנתונים ממוצעים, מנורמלים ונכונים לחודש מרץ 2016

הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונוסים אך ורק מפעילות משפטית



כ. התפלגות גיאוגרפית שכר טרחה ושכר במחוזות השונים

כמו בעולם גם בישראל, מרבית השחקנים העסקיים (קרי קונצרנים וחברות) ובשונה ממשקי הבית, מפקיד את ענייניו המשפטיים בידי משרדים בתל אביב ורמת גן או מאקסימום מרחיק עד אזורי המדע והתעשייה של רמת החייל או הרצלייה פיתוח. פועל יוצא מכך הינה יצירת שונות גדולה בין מרכז הארץ למחוזות אחרים בתחומים שונים ובעיקר גובה שכר הטרחה וגובה המשכורת, כמוצג בגרף בעמוד הבא המנתח את הפערים בנושא שכר הטרחה המקובל במחוזות השונים ביחס לשכר הטרחה במרכז, כמו גם וכדוגמא את שכרו של שנה ראשונה בהשוואה בין המרכז למחוזות השונים.



ירושלים: בעוד ירושלים מצויה רק מרחק של 60 קילומטר מהמרכז, מצויים בה משרדי עורכי דין הנחלקים לשלוש קבוצות עיקריות: (1) משרדים גדולים להם סניפים בתל אביב, הנוטלים חלק בפעילות המובאת למשרד הירושלמי ובנוסף חלקם מייצגים לגופי ציבור וממשל בירושלים. (2) קבוצת משרדים קטנים יותר הנוטלת חלק בייעוץ עסקי ו/או ליטיגציה עסקית. (3) מאות משרדים המטפלים בעיקר בסוגיות של משקי בית, דיני אישות, הדין הפלילי, נדל"ן מקומי ומספר תחומי שירות למגזרים כגון חרדים ותושבי חוץ. למעט מקרים מסוימים, תעריפי שכר הטרחה בירושלים נמוכים בממוצע בכ- 12% מהמרכז ובאופן די דומה שכר ממוצע לשכירים בשנה הראשונה נמוך בממוצע ב- 9% מהמרכז.

חיפה ואזור הצפון: גם בחיפה והצפון משרדים גדולים להם סניפים במרכז. משרדים אלו נוטלים חלק בפעילות ייעוץ משפטי כלל ארצי וכן ללקוחות הנוכחים בצפון, כגון תחומי הימאות, המגזר ההתיישבותי, הבנקים, עסקאות נדל"ן מקומיות וכד'. בנוסף נמצא בחיפה והצפון, מאות משרדים המטפלים במשקי בית, דיני אישות, הדין הפלילי, נדל"ן מקומי, גבייה והוצ'י"פ של מרחבי הבנקים וכד'. באזור חיפה והצפון פרוסים גם עשרות משרדים במגזר הערבי והדרוזי הנותנים שירות בעיקר לבני המגזר בסוגיות של משקי בית, עוסקים זעירים וכיוב'. הן תעריפי שכר הטרחה הממוצע והן שכר עורך דין בשנה הראשונה, באזור חיפה נמוכים בכ- 17-18 אחוזים לערך מהמרכז, כשצפונה לחיפה הפער גדל עד כמעט 25% - 27%.



באר שבע והדרום: בבאר שבע אין משרדים גדולים ובגדול שבהם לא נמצא יותר מ- 15 עורכי דין. עיקר פעילות המשרדים הינה ייעוץ משפטי למרחבי הבנקים ו/או חברות בפריסה ארצית. כמו כן נמצא משרדים המטפלים בסוגיות ספציפיות כגון בעת ביצוע ה"התנתקות" ופינוי הישובים ברצועת עזה או משרדים רבים המטפלים בסוגיות של משקי בית, דיני אישות, הדין הפלילי, תעבורה, נדל"ן מקומי ועוד מספר תחומי בוטיק (פטנטים, דיני עבודה וכד'). הן תעריפי שכר טרחה והן שכר עורך דין בשנה ראשונה, הנדגמים באזור באר שבע ובאזור הדרום, נמוכים כדי 28% ועד 30% מאזור המרכז.

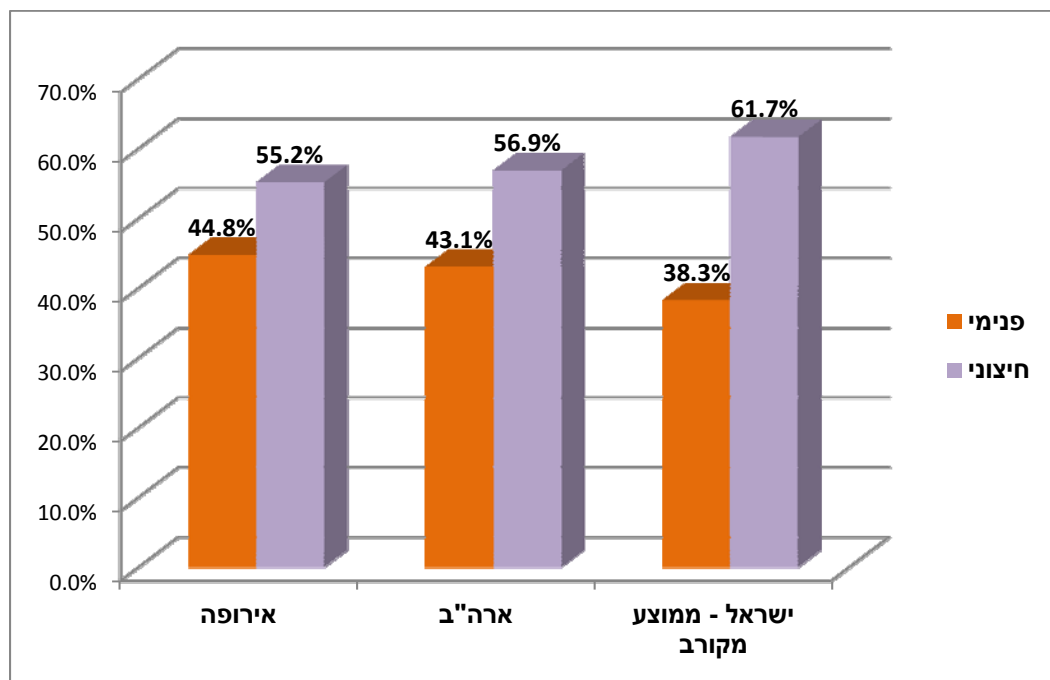
כא. הקמת מחלקות משפטיות

נושא נוסף אותנו מציין עו"ד זלמנוביץ והמטריד את עורכי הדין בסקטור, הינו הנטייה להקמת מחלקות משפטיות והעברת עבודה "פנימה" לתוך הארגונים המתחזקת בשנים 2013, 2014 ו- 2015. בעניין זה הוא מציין שמצבנו עוד טוב ביחס לעולם כיוון שהממוצע האירופאי עומד על 44.8% ייעוץ פנימי ו- 55.2% יעוץ חיצוני. האמריקאים נוטים יותר להוצאה חיצונית עם ממוצע של 43.1% לייעוץ פנימי ו- 56.9% לייעוץ חיצוני. ראה טבלה מטה ונתוני סוף 2015.

יצוין כי בעולם ארגוני היועצים המשפטיים (בעיקר ה- ACC) הינם ארגונים חזקים המסייעים רבות לארגונים וחברות כמו ליועצים המשפטיים עצמם בהיבטים רבים של נושא ניהול המחלקה המשפטית, תמחיר ושכר טרחה של משרדי עורכי דין, הסכמי התקשרות מול משרדי עורכי דין.

בישראל ממוצע משוער של כלל החברות מציג נטייה גבוהה יותר מארה"ב וכל שכן מאירופה, להסתייע ביעוץ משפטי חיצוני 61.7% מאשר ביעוץ פנימי 38.3%. עו"ד זלמנוביץ מציין כי הנ"ל הינם מספרים ממוצעים לכלל התחומים והנטייה להוצאת ייעוץ משפטי חיצוני משתנה מתעשייה אחת לשנייה אם כי את הפערים הנ"ל בינינו לשאר העולם אנו רואים במובהק בכל התעשיות.

עוד יש לציין כי יותר ויותר יועצים משפטיים ומנהלי מחלקות משפטיות גדולות נוטים להתייעץ עימנו על היבטיי הניהול השונים של המחלקות המשפטיות לרבות נושאים של: התייעלות, ניהול כוח אדם, ניהול תקציב ובקרה תקציביות, ניהול תוכנית עבודה וניהול משימות, ניהול ידע, ניהול סיכונים, אחריות מקצועית, תהליכי עבודה וכיוב'. (להרחבה בעניין זה פנה למשרדנו)





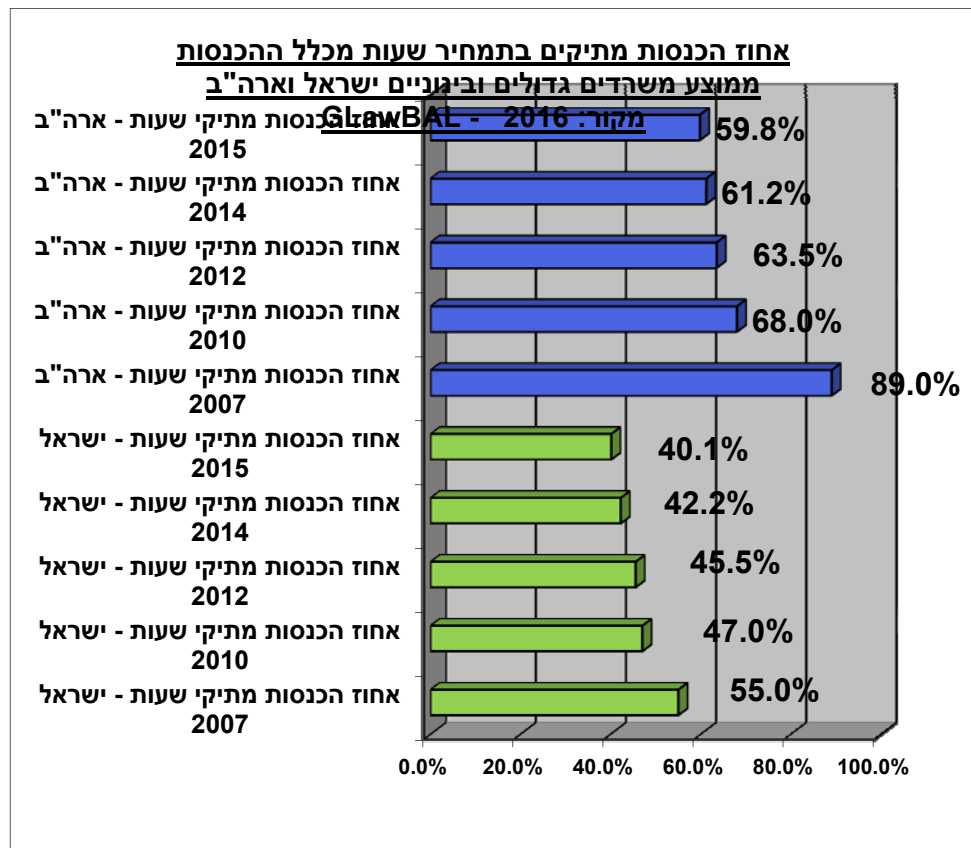
כא. תעריפי שכר טרחה בעולם

בשנות המיתון ארגון היועצים המשפטיים בארה"ב ה- ACC "זינב" במשרדי עורכי הדין בארה"ב והציג נתון מדהים לפיו בעוד כלל הוצאות החברות משנת 2000 ועד 2007 עלה בכ- 20%, ההוצאות לייעוץ משפטי עלו בכ- 75%! ואכן עד שנת 2007 משרדי עורכי הדין בארה"ב ואנגליה נהנו משבע שנים בהם התעריפים עלו באופן קבוע ובמוצע שנתי של 7%. מגמה זו נבלמה בשנת 2008 ועלתה בשיעור נמוך יותר בשנת 2009 ועוד נמוך מכך ועד 0% בשנת 2010 עם שיפור קל ב- 2011 והתחזקות מגמת השיפור בשנים 2012 - 2015.

יחד עם זאת וכפי שהצגנו בעבר גם אם לא קיימת ירידת תעריפים פומבית הרי הללו יורדים באופן סמוי, עקב ביקוש הלקוחות דרך הנחות אגרסיביות יותר ובעיקר מעבר לשיטות תמחיר אלטרנטיביות (AFE – Alternative Fee Arrangements) שזוהי למעשה הטלתה הגדולה ביותר אותה חווה סקטור עורכי הדין בארה"ב כתוצאה מהמיתון.

אם כן, סקטור עורכי הדין בארה"ב חווה שידוד מערכות בתחום התמחיר ושיטות החיוב וכיום ההערכה היא שיותר מ- 32% מהסדרי שכר הטרחה עם לקוחות הינם בתמחיר שונה מתמחיר שעות. לתופעה זו כאמור אחראי, בין השאר, ארגון ה- ACC בארה"ב אשר השיק תוכניות שונות להן חברו יועצים משפטיים רבים המבקשים מן המשרדים הנותנים להם שירות, לשנות את מודל שכר הטרחה משעות חיוב למודל חיוב קבוע על דרך פרויקט או ריטיינר מודלים המחייבים את עורכי הדין לעסוק רבות בניהול פרויקטאלי ותמחור, לגייס מנהלי פרויקטים או אנשי חקר ביצועים ואף לפתח תוכנות ייעודיות אשר מטרתן למקסם את יעילות תשומות הייצור בתיקים המתומחרים באופן קבוע, הצלחה או ריטיינר.

בשקף מטה מוצגות התמורות בתחום זה של הירידה המתמשכת באחוז תיקי השעות בארה"ב ובישראל בין השנים 2007 ל- 2015.





Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

נדגיש כי למרות האמור לעיל בעולם קיימים משרדים אשר שכר חלק משותפיהם נוסק כל שנה מחדש לרבות ערכי שעה של 1500 דולר לשעה, 1800 דולר לשעה ואף מעל 2000 דולר לשעה! בעמוד הבא, מוצגים עשרת השיאנים בתחום זה של מחיר לשעת עבודה ושכר השעה אותו הינם גובים. (מקור: National Law Journal).

	שם המשרד	עשרת השיאנים בתעריף השעה בחו"ל
1	Gibson Dunn	\$1,800
2	Dickstein Shapiro	\$1,300
3	WilmerHale	\$1,250
4	Akin Gump	\$1,220
5	Kasowitz Benson	\$1,200
6	Morison Forster	\$1,195
7	Skadden	\$1,150
8	Baker & McKenzie	\$1,140
9	Bracewell & Giuliani	\$1,125
10	Paul Weiss	\$1,125
	Avarage	\$1,251

כג. תעריפי שכר הטרחה בישראל

מאז ומעולם שיטות התמחיר האלטרנטיביות לתמחיר השעה, הינן שגרה מקובלת וקושי תמחירי עימו מתמודדים משרדים רבים בישראל. מאז תקופת המיתון עניין זה החמיר ומשרדים רבים היו צריכים להקפיד שבעתיים על: רמות היעילות בתיקים, על התמהיל על הסדרי שכר טרחה ברורים וכד'. היציאה מן המיתון לא הביאה עימה עדנה בנושא זה ולקוחות רבים עומדים יותר ויותר על רצונם לתמחר תיקים באופן אלטרנטיבי לשיטת השעות.

יתרה מכך וכעולה מסכסוכים רבים בהם אנו מעורבים בנושאי שכר טרחה, לקוחות רוצים להיות אף מתוחכמים יותר ולדוגמא, בתיקי הצלחה בהן נטל המשרד סיכון, והייתה ההצלחה וזו לעיתים גדולה מידי בעיניהם, הם מבקשים לבחון את הזמן והתשומות שהושקעו בתיק בסימן - "להנות מכל העולמות".

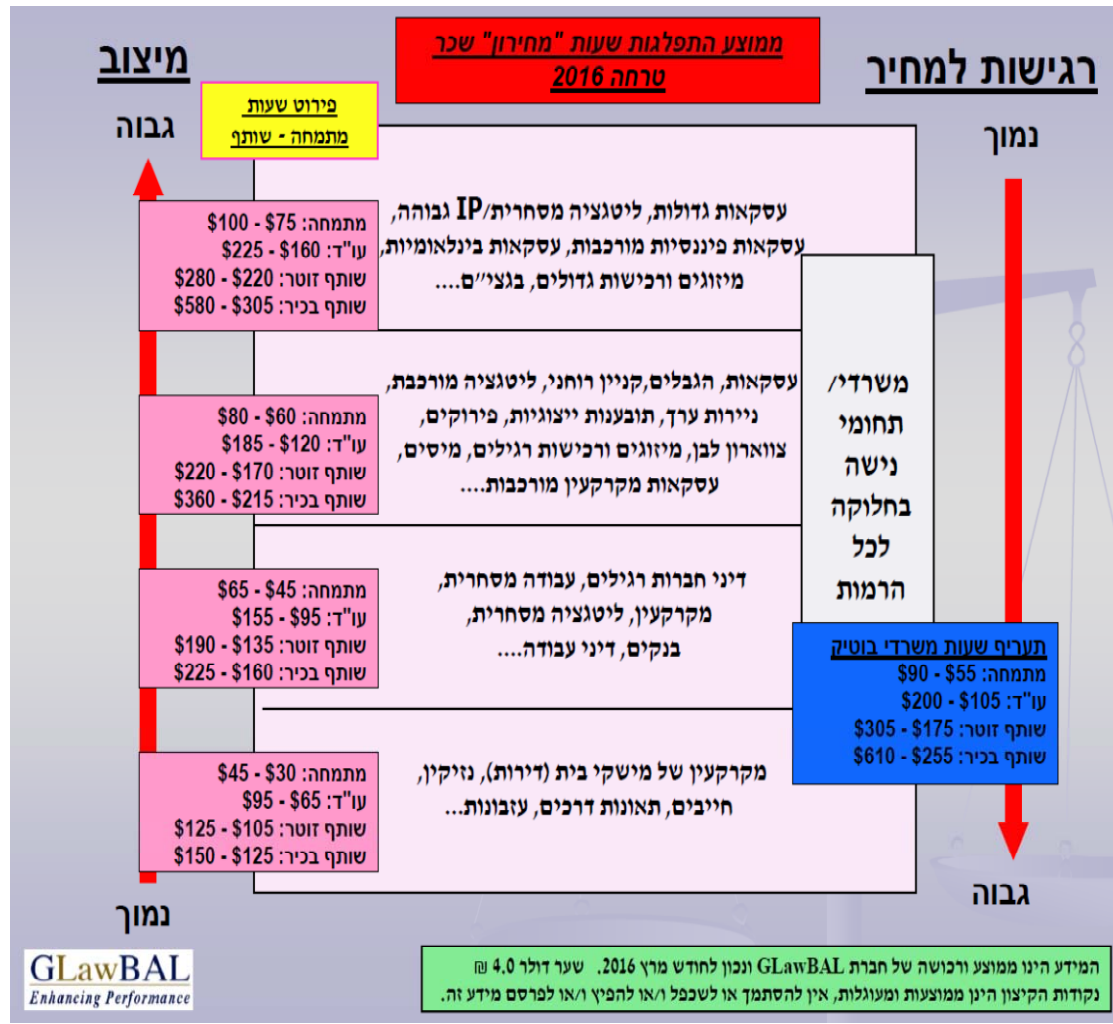
כבנושא הכנסות המשרדים בישראל, גם בנושא תמחיר השעה, אנו ממפים את המשרדים בחמש קבוצות כמוצג בשקף בעמוד הבא (שער דולר לחישוב 4 ש"ח) ראה בהמשך מהו הפער בין שעת המחירון לשעת הגבייה האפקטיבית בפועל.

על פי המוצג בשקף, בתחום המשרדים שעיקר עיסוקם במשקי הבית או בתחומים שתמחירם נמוך, מחיר השעה הפורמאלי אף ירד ביחס לשנים 2012, 2013 ובחלק מהמקרים על גבול הכדאיות הכלכלית. כך אנו רואים שמשרדים אלו מציגים מחיר מחירון נמוך ביותר של 120 – 180 ש"ח לשעת מתמחה, כ- 260-380 ש"ח לשעת עו"ד ולשעת שותף מחירים הנעים בין לא הרבה מעבר ל- 420 – 500 ש"ח לשעת שותף זוטרי ועד 600 ש"ח לשותף בכיר. (ראה בשקף גם מחירים בדולרים). כמפורט בהמשך על חלק גדול ממשרדים אלו משפיעים ניסיונות המחקק להתערב בשכר טרחתם באמצעות רגולציה כפי שהצליח לעשות לאחרונה בתחום משרדים המייצגים נכים אל מול המוסד לביטוח לאומי (ראה בהמשך הרחבה בעניין).

במשרדים ממוצבים יותר על "חיצו המיצוב מול תמחיר" אנו מגלים כבר רמות של 160 – 260 ש"ח לשעת מתמחה 620-380 ש"ח לשעת עו"ד ולשותפים – 540 - עד ל-900 ש"ח לשותף בכיר. משם מטפסים אנו עוד קומה, אל משרדים בהם רמות תעריף השעה עומדות, מרמה של 240 – 320 ש"ח לשעת מתמחה, בין 480 ש"ח ל- 740 ש"ח לשעת עו"ד וברמת השותפים בין 680 ש"ח לשעה ועד גם מעל 1,400 ש"ח לשעה.



בקבוצה האחרונה במשרדים ברמות הגבוהות או בוטיקים יוקרתיים מוצאים את רמות של 300-400 שעות מתמחה, 640-900 שעות עו"ד ותעריפי שותפים המתחילים ב- 880 שעות ובמקרים ייחודיים אף חוצים את ה- 2,000 שעות בשותפים בכירים.

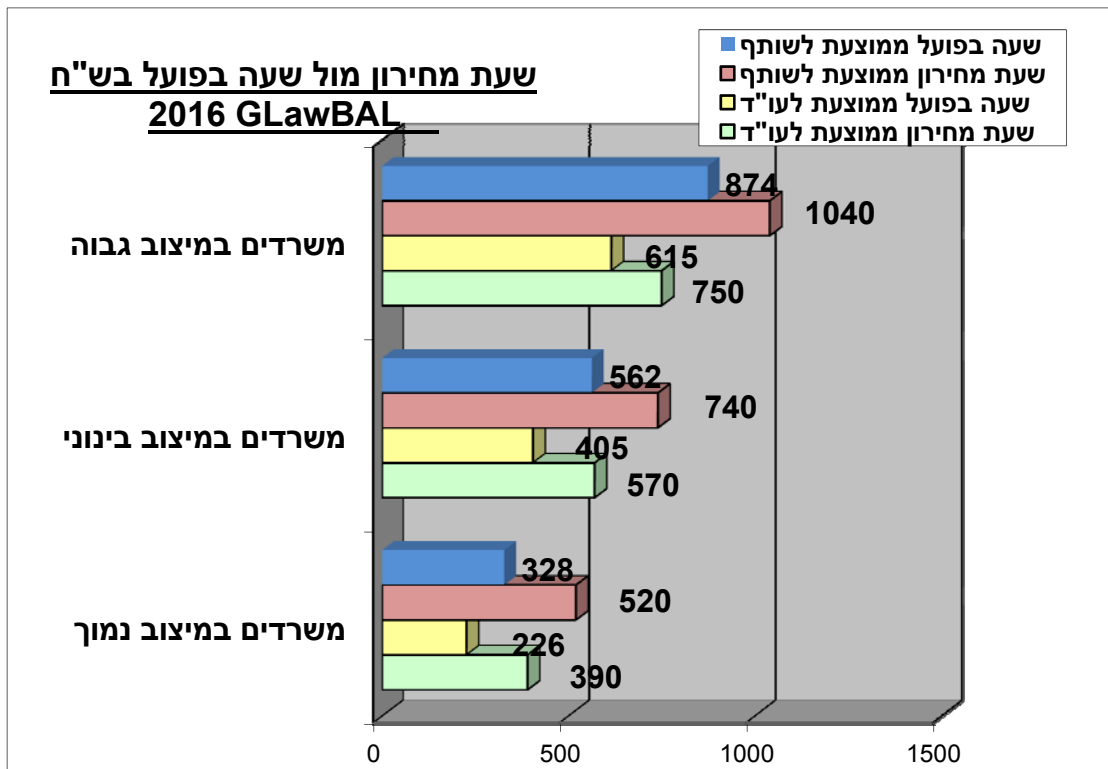


עוד אנו מבחינים כי, כמוצג בתרשים בעמוד הבא, ככל שמיצובו של המשרד נמוך לא זאת בלבד שתעריפי המחירון שלו נמוכים, גם הפערים בין מחיר שעת המחירון הממוצעת למחיר השעה הנגבה בפועל גדולים יותר. זאת משום שככל שמיצוב המשרד נמוך כך רגישות לקוחותיו למחיר גבוהה יותר. כך לדוגמא וכמוצג, בעוד המחיר הממוצע לשעת המחירון של עו"ד במשרד במיצוב נמוך הינו 390 ש"ח, בפועל הוא יגבה 226 ש"ח שהינם 58% ממחיר המחירון. אצל עו"ד במשרד במיצוב בינוני המצב מעט משתפר ובעוד מחיר ממוצע לשעת המחירון הינו 570 ש"ח הביצוע מהווה כ- 71% ויעמוד על 405 ש"ח. מיצובם הגבוה של המשרדים בקטגוריה הגבוהה, עוזר להם גם להציג מחיר מחירון גבוה יותר לעורכי דין וגם הפער בין מחיר זה ובין הגבייה בפועל מצטמצם. כך במשרדים אלו שעת מחירון ממוצעת של 750 ש"ח תגבה בפועל ב- 615 ש"ח שהם 82%.

גם אצל השותפים אנו רואים פערים גדולים, הן בגובה שעת המחירון והן בפער בינה לבין הגבייה בפועל. אך יחד עם זאת ניתן לראות בבירור כי באופן יחסי הפער קטן יותר ממה שראינו אצל



עורכי הדין השכירים. הסיבה היא שבכל קטגוריה נטיית הלקוחות להפחית משכר השותפים נמוכה יותר ביחס להפחתת שכר השעה של עורכי דין. כך במשרדים במיצוב נמוך שעת מחירון ממוצעת של שותף בגובה 520 ₪ תיגבה בפועל ב- 328 ₪ שהם כ- 63%. במשרדים בעלי מיצוב בינוני שעת מחירון ממוצעת של שותף הינה 740 ₪ והגבייה בפועל הינה 562 ₪ שהם כ- 76%. במשרדים הממוצבים ביותר שעת מחירון ממוצעת של 1,040 ₪ תיגבה בפועל 874 ₪ שהינם כ- 84%.



כד. מיזוגים במשרדי עורכי דין בארה"ב

בעולם השנים 2013, 2014 ו- 2015 היו שנות שיא במיזוגים ובפרט מיזוגים גדולים. כחלק ממענה להשפעות המיתון וכחלק מתהליך הגידול ו/או הרחבת ההתמחויות המשרדים מבינים יותר ויותר את יתרונותיו של המיזוג. (להרחבה על נושא זה כמו גם מודלים של מיזוגים ראה באתר הבית שלנו בכתובת: www.glawbal.com).

כל כנס בעולם בו הייתי או הרציתי, בחודשים האחרונים, אומר עו"ד זלמנוביץ, הקדיש זמן רב לנושא המיזוגים והרכישות של משרדי עורכי דין. כמוצג בהמשך מהנתונים הנאספים בשוטף על ידי חברת Altman Weil העוסקת בין השאר בתחום זה בארצות הברית ומציגה את המיזוגים בארה"ב ב- 2015 לפי רבעונים, ניתן ללמוד על היקף הגודל המיזוגים המגיעים לכמעט 100 מיזוג בשנה. במהלך 2015 משרד Dentons הגדיל לעשות עת באמצעות מיזוג ענק גדל למעל 7400 עורכי דין ב- 51 מדינות ו- 123 סניפים ובכך יצר את המשרד הגדול בעולם שמחזורו מהווה כשני שליש מהמחזור המצטבר של כל משרדי עורכי הדין בישראל (ראה לעיל)..ללמדנו שאם חשבנו שגבול הגודל במשרד עורכי דין הינו כמה אלפי עורכי דין (בשונה ממשרדי רואי החשבון הגדולים בעולם) הרי המציאות מלמדת אותנו שאולי לא ירחק היום בו נראה משרד עורכי דין בו 10,000 עורכי דין ומחזור שנתי החוצה את רף 5 מיליארד הדולר...



Law Firm Mergers & Acquisitions Q1 2015

REPORT DATE	EFFECTIVE DATE	FIRM 1	MAIN OFFICE	SIZE	FIRM 2	MAIN OFFICE	SIZE
1/2/15	1/1/15	Day Ketterer	Canton OH	42	& Andrews & Wyatt	Hudson OH	5
1/5/15		Hamilton Miller & Birthisel	Miami	40	& DelancyHill	Miami	2
1/7/15		Dentons	New York	2500	& RK Adler LLP	New York	6
1/8/15		Hedrick Gardner Kincheloe	Charlotte NC	92	& Hurley Law Office	Raleigh NC	3
1/8/15		Underwood Law Firm	Amarillo TX	46	& Luna & Luna	Plano TX	3
1/8/15		Davis Wirght Tremaine	Seattle	500	& Wyman & Isaacs	Los Angeles	3
1/14/15	1/1/15	Jones Walker	New Orleans	375	& Spidi & Fisch	Washington DC	7
1/15/15		Bradley Arant	Birmingham AL	462	& Glenn Rasmussen PA	Tampa	12
1/16/15		Donovan & O'Connor	North Adams MA	18	& DeRosa Dohoney	North Adams MA	2
1/20/15	2/1/15	Dinsmore & Shohl	Cincinnati	535	& Huddleston Bolen	Huntington WV	40
1/20/15	1/1/15	Clark Hill	Detroit	284	& Rayndon Law Group	Scottsdale AZ	3
1/26/15	1/1/15	Samuels Yoelin Kantor	Portland OR	16	& Banks Law Office	Portland OR	2
1/26/15	2/1/15	Nixon Peabody	Boston	613	& Ungaretti & Harris	Chicago	102
1/27/15	2015	Dentons	New York	2503	& Dacheng Law Offices	Beijing	3681
1/30/15	3/1/15	Goldberg Segalla	Buffalo	215	& Reeg Lawyers	St. Louis	5
2/6/15	2/9/15	Butler Snow	Ridgeland MS	280	& Walker Tipps & Malone	Nashville	13
2/13/15		Maynard Cooper & Gale	Birmingham AL	212	& Vickers Riis Murray & Curran	Mobile AL	15
2/20/15		Hudson Martin Witten & June	Monterey CA	6	& Knudtson & Nutter	Roseville CA	4
2/20/15	2/1/15	Greenberg Traung	New York	1772	& Henderson Law	Chicago	5
2/24/15	3/1/15	Shook Hardy & Bacon	Kansas City	450	& Grippio & Elden	Chicago	25
2/26/15		Whitaker Mudd Luke & Wells	Birmingham AL	5	& Hall Conerly & Bolvig	Birmingham AL	5
2/26/15		Fowler Rodriguez	New Orleans	50	& Hayden Milliken & Boeringer	Miami	4
2/26/15		Fowler Rodriguez	New Orleans	50	& Sanitago Padilla Law Offices	Miami	2
3/2/15	4/1/15	DLA Piper	New York	4200	& Davis LLP	Vancouver	260
3/15/15	4/1/15	Morgan Lewis & Bockius	Philadelphia	1829	& Stamford Law Corporation	Singapore	80
3/24/15		Dawson Eastman & Munoz	Freehold NJ	22	& Batcha & Batcha	Red Bank NJ	3
3/26/15		Burleson LLP	Houston	104	& Jost & Shelton Energy Group	Denver	8
3/30/15	5/1/15	Dykema	Detroit	340	& Cox Smith Matthews	San Antonio	118
3/31/15		Gruber Hurst Johansen	Dallas	25	& Elrod PLLC	Dallas	5

Law Firm Mergers & Acquisitions Q2 2015

REPORT DATE	EFFECTIVE DATE	FIRM 1	MAIN OFFICE	SIZE	FIRM 2	MAIN OFFICE	SIZE
4/1/15	4/2/15	McGuireWoods	Richmond	931	& Integer Law Corporation	Los Angeles	4
4/4/15	4/1/15	Trenti Law Firm	Virginia MN	5	& Andrew J. Phillips Law Offices	Virginia MN	2
4/3/15		Von Briesen & Roper	Milwaukee	110	& Phillips Borowski	Mequon WI	5
4/8/15	7/1/2015	Dentons	New York	6200	& McKenna Long & Aldridge	Atlanta	312
4/23/15	6/1/15	Cozen O'Connor	Philadelphia	575	& Meckler Bulger Tilson	Chicago	60
4/27/15	4/13/15	McGinnis Wutscher	Chicago	20	& Maurice & Needleman	Flemington NJ	4
5/4/15		K&L Gates	Pittsburgh	1952	& Moltz Morton & Glenn	Austin	3
5/11/15		Talcott Franklin	Arlington TX	15	& Law Office of Jordan Hoyer	Grand Rapids MI	4
5/31/15	5/31/15	Honigman Miller Schwartz	Detroit	260	& Schopf & Weiss	Chicago	14
6/1/15	6/1/15	Hiscock & Barclay	Syracuse	204	& Damon Morey	Buffalo	56
6/1/15	6/1/15	Greenberg Traung	New York	1730	& Michaels Ward & Rabinovitz	Boston	5
6/2/15	6/1/15	Ball Janik	Portland OR	33	& Richards Kimble & Winn	Salt Lake City	3
6/2/15	6/1/15	Gray Plant Mooty	Minneapolis	166	& Sandin Law	Fargo ND	2
6/9/15		Carlile Patchen & Murphy	Columbus OH	32	& Campbell Hornbeck Chilcoat	Columbus OH	5
6/10/15	6/9/15	Blank Rome	Philadelphia	520	& Wong Cabello	Houston	24
6/15/15	6/29/15	Cohen Seglias	Philadelphia	56	& Thaler Liebeler	Washington DC	4
6/28/15	7/1/15	Craig Brawley Lipfert	Winston-Salem NC	10	& Jenkins Law Group	Winston-Salem NC	8
6/29/15	7/1/15	Mitchell Silberberg & Knipp	Los Angeles	116	& Richardson & Patel	Los Angeles	14
6/30/15	7/1/15	Gunster	West Palm Beach	166	& Pohl & Short	Orlando	5



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

Law Firm Mergers & Acquisitions Q3 2015

REPORT DATE	EFFECTIVE DATE	FIRM 1	MAIN OFFICE	SIZE		FIRM 2	MAIN OFFICE	SIZE
7/1/15	7/1/15	Devne Millimet	Manchester NH	55	&	Nelson Kinder & Mosseau	Manchester NH	13
7/3/15	7/1/15	Von Briesen & Roper	Milwaukee	115	&	Melli Law	Madison WI	8
7/3/15		Von Briesen & Roper	Milwaukee	123	&	de law Mora & de la Mora	Elm Grove WI	4
7/23/15	8/1/15	Hawley Troxell	Boise	51	&	Smith & Banks	Idaho Falls	4
8/3/15		Campolo Middleton	Ronkonkoma NY	22	&	Frederick Eisenbud Law Office	Commack NY	2
8/6/15		Lippes Mathias Wexler	Buffalo	46	&	Sheehan Greene Golderman	Albany	10
8/13/15		Haynes and Boone	Dallas	550	&	Mavrakakis Law Group	Palo Alto	8
8/17/15	9/1/15	Johnson Abdallah	Sioux Falls SD	6	&	Janklow Law Firm	Sioux Falls SD	4
9/1/15	9/1/15	Dinsmore & Shohl	Cincinnati	567	&	Gifford Krass Sprinkle	Detroit	17
9/1/15	9/1/15	Brownstein Hyatt	Denver	225	&	Watson Rounds	Reno	7
9/1/15	9/1/15	Whyte Hirschboeck Dudek	Milwaukee	132	&	Varga Berger Ledsky Hayes	Chicago	8
9/1/15	9/1/15	Butzel Long	Bloomfield Hills MI	133	&	Stevenson Keppelman Assoc.	Ann Arbor MI	5
9/5/15	9/1/15	Semanoff Ormsby Greenberg	Huntingdon Valley	19	&	Brian Price & Associates	Chalfont PA	4
9/10/15	9/1/15	Cantey Hanger	Ft. Worth	62	&	Fielding Parker & Hallmon	Ft. Worth	3
9/10/15	10/1/15	Greenspoon Marder	Ft. Lauderdale	151	&	Terminello & Terminello	Miami	4
9/16/15		Schwabe Williamson & Wyatt	Portland OR	146	&	Stolowitz Ford Cowger	Portland OR	7
9/28/15	11/1/15	Offit Kurman	Baltimore	113	&	Lewy & Watkinson	Woodbridge NJ	2
9/29/15	10/1/15	Renne Sloan Holtzman Sakai	San Francisco	22	&	Miller & Owen	Sacramento	7
9/30/15	10/6/15	Chartwell Law Offices	Valley Forge PA	88	&	Wadsworth Huott	Tampa FL	22
9/30/15	1/1/16	Bond Schoeneck & King	Syracuse	230	&	Jaekle Fleischmann & Mugel	Buffalo	35

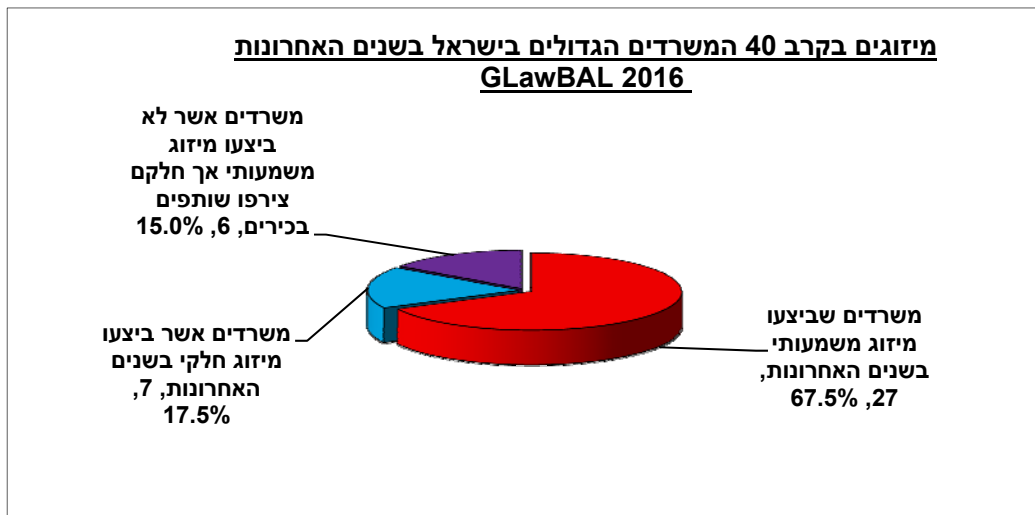
Law Firm Mergers & Acquisitions Q4 2015

REPORT DATE	EFFECTIVE DATE	FIRM 1	MAIN OFFICE	SIZE		FIRM 2	MAIN OFFICE	SIZE
10/5/15		Littler Mendelson	Los Angeles	1034	&	Vanguard	Hamburg, Germany	21
10/6/15	10/2/15	Brock & Scott	Ft. Lauderdale	88	&	Ronald R. Wolfe & Associates	Tampa	13
10/6/15		Smith Moore Leatherwood	Greensboro NC	175	&	Steyers & Kemerait	Raleigh NC	2
10/12/15	10/1/15	Hall Render	Indianapolis	187	&	Stewart COUNGTON	Dallas	7
10/19/15	1/1/16	Day Pitney	Parsippany NJ	276	&	Chapin Ballerano & Cheslack	Delray Beach FL	7
10/22/15		Kelley Drye & Warren	New York NY	277	&	Ward & Zinna	Summit NJ	4
10/27/15	1/1/16	Burns White	Pittsburgh	120	&	Dapper Baldasare Benson	Pittsburgh	11
10/29/15	11/2/15	Kilpatrick Townsend	Atlanta	571	&	Crouch & Ramey	Dallas	21
11/2/15	11/1/15	Dinsmore & Shohl	Cincinnati	621	&	Leventhal Law	San Diego	4
11/3/15	11/2/15	Mintz & Gold	New York NY	28	&	Sorkin & Sondhi	New York NY	2
11/12/15	11/4/15	Nossman	Los Angeles	145	&	Ware Law Group	Emeryville CA	2
11/17/15	2016	Dentons	New York NY	6600	&	Gadens	Sydney	500
11/17/15	2016	Dentons	New York NY	6600	&	Rodyk	Singapore	200
11/23/15	1/1/16	HeplerBroom	Edwardsville IL	120	&	Hodge Dwyer & Driver	Springfield IL	7
11/25/15	1/1/16	Dentons	New York NY	7300	&	OPF Partners	Luxembourg	34
11/30/15	1/1/16	Bennett Bricklin & Saltzberg	Philadelphia	72	&	Britt Hankins & Moughan	Philadelphia	7
12/3/15	1/1/16	Varnum	Grand Rapids MI	150		Law Weathers	Grand Rapids MI	16
12/9/15	1/1/16	L&G LLP	Salinas CA	10		Bohnen Rosenthal & Kreeft	Monterey CA	4
12/14/15	1/1/16	Fox Rothschild	Philadelphia	666		Oppenheimer Wolff & Donnelly	Minneapolis	82
12/17/15	1/1/16	Harris Beach	Rochester NY	216		Brown & Altman	Melville NY	6
12/17/15	1/1/16	Hirschler Fleischer	Richmond	73		Leach Travell	Tyson's Corners VA	7
12/18/15	2016	Dentons	New York NY	7300		Cardenas & Cardenas	Bogota, Colombia	50
12/18/15	2016	Dentons	New York NY	7300		Lopez Velarde Heftye y Soria	Mexico City	25

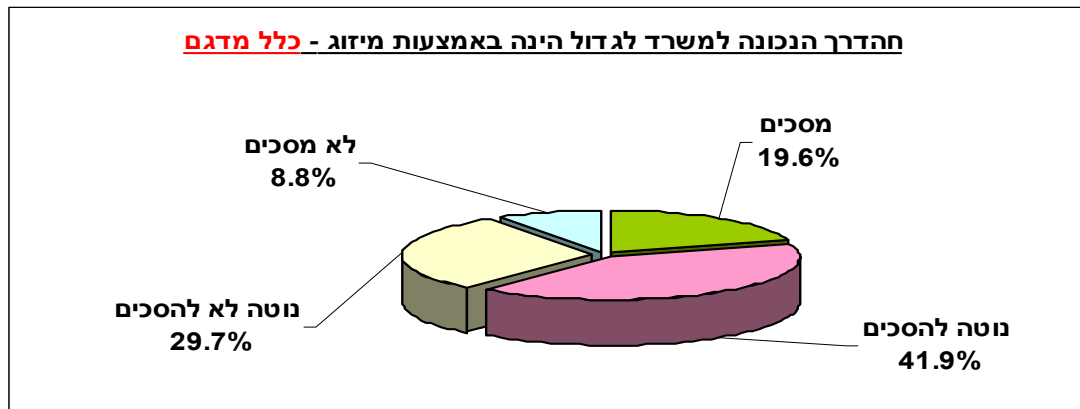


כה. מיזוגים במשרדי עורכי דין בישראל

המשרדים הגדולים בישראל גדלים אף יותר ועיקר הגידול באמצעות מיזוגים ורק בסוף שנת 2015 ותחילת שנת 2016, ראינו כיצד המגה משרדים "בולעים" משרדים בינוניים או יחידות שלמות של משרדים אחרים או אף משרדים בינוניים מצרפים אליהם יחידות שלמות ממשרדים אחרים. כך משרד אפשטיין, חומסקי, טננבאום הצטרף למשרד פירון, כך פוזר משרד צלמאייר פילוסוף בין 3 משרדים גדולים (מיתר ליקוורניק גבע לשם טל, ארדנסט בן נתן ופישר בכר חם וול אוריון) וכך צורף מרבית משרד הרמן מקוב למשרד נשיץ ברנדיס אמיר. כמוצג מטה בקרב 40 המשרדים הגדולים בישראל 67.5% ערכו מיזוג משמעותי בשנים האחרונות, 15% ביצעו מיזוג חלקי וכ- 17.5% לא ביצעו מיזוג אך צירפו שותפים בכירים עם לקוחות. לא תמיד קל למשרדים לשמר ולנהל ארגונים אלו שגדלו במהירות ובשניים מבין המשרדים הגדולים תועדו לאחורונה גם עזיבות של שותפים בכירים ועימם שכירים ואף לאחורונה צפינו בפירוק שני משרדים בינוניים.



מיזוגים, רכישות ושיתופי פעולה מוצלחים היו ונשארו הדרך המהירה לגדילתו של משרד, הרחבת התמחויותיו, פיזור סיכונים והגדלת שולי הרווח לשותפיו כמו גם לעיתים מזומנות שינוי מבנה הפירמידה שלו, מתן מענה להסדרי דילול ופרישה וסיבות נוספות. כמוצג בשקף, מסקר שנערך על ידינו בקרב מדגם מייצג של 400 שותפים ושותפות ממשרדים שונים ברחבי הארץ, עולה כי 61.5% מכלל המשיבים סוברים שהדרך הנכונה למשרד עורכי דין לגדול הינה באמצעות מיזוג. במשרדים הגדולים והבינוניים התוצאה הייתה גבוהה יותר וכ- 70% מן המשיבים הסכימו עם המשפט הנ"ל.





חברתנו טיפלה מאז הקמתה בקרוב ל- 720 מיזוגים ורכישות במופעים ומודלים שונים ומשלמה טיפול במיזוג או שניים לשבוע, ללמדנו על היקף הפעילות בתחום זה. על הגידול בביקוש למיזוגים ועל תחומי הביקוש ניתן ללמוד מהגרף מטה הדוגם את התפלגות רמות הביקוש למיזוגים ביחידת המיזוגים של חברתנו.

מהגרפים הנכונים לשנת 2015 (בימים אלו אנו מעדכנים נתונים אלו ל- 2016 אשר על פי הנלמד עד כה 2015 ממשיכה את המגמות של 2014) בעמוד הבא ניתן ללמוד מספר דברים:

(1) הביקוש הכללי למיזוגים שומר על רמת גידול קבועה וגדלה כל שנה, כך בשנת 2014 גדל הביקוש הכללי למיזוגים ביחס ל- 2013 בכ- 57.4 אחוזים, בבקשות למיזוג ללא אפיון ספציפי ו- 40% עליה בביקוש הכללי.

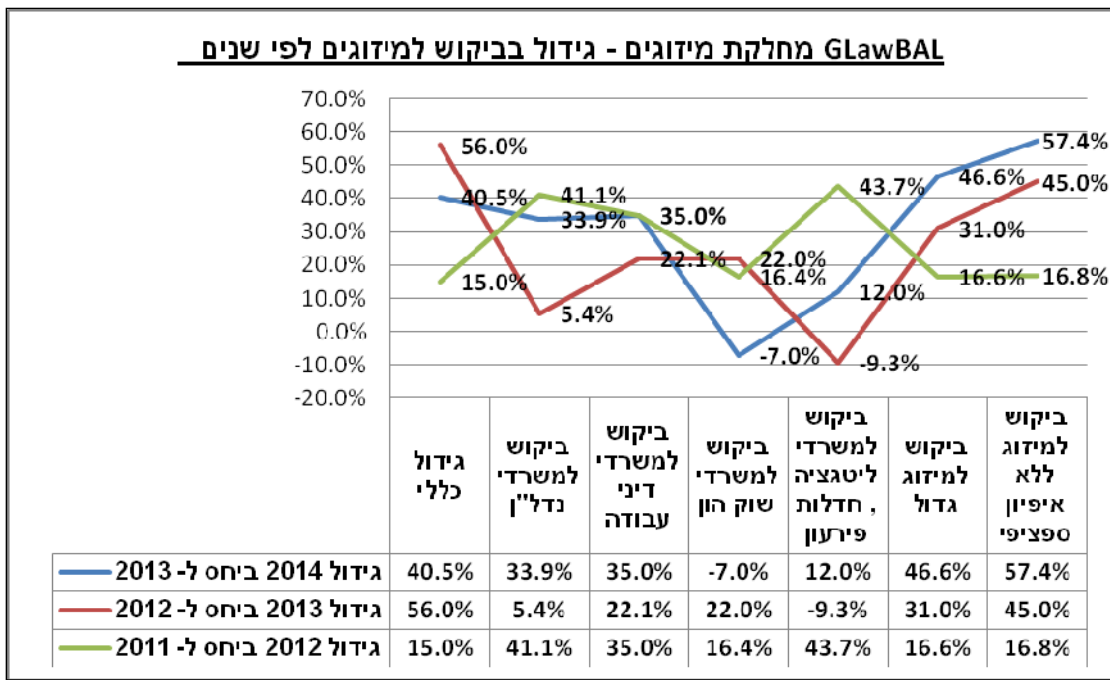
(2) כך גם הביקוש למיזוג "גדול" גדל משנה לשנה ובשנת 2014 עמד על 46.6% ביחס לשנת 2013, ללמדנו שמשרדים מבינים יותר ויותר את האלמנט של גודל המשרד ביחס למיצובו העדפות לקוחות חו"ל מכרזים וכיו"ב.

(3) הביקוש למשרדי חדלות פירעון. שזכה תוך כדי ולאחר שנות המיתון, לביקושים גבוהים ירד בשנת 2013, אך עלה שוב בשנת 2014 בשיעור של 14% פעל יוצא של הסדרי חוב רבים והגדלת תחום הנשייה של נושים גדולים במשק מזה והבנה של משרדים גדולים שהם צריכים יחידת חדלות פירעון בתוך המשרד.

(4) הביקוש למשרדי שוק הון, ששמר על עלייה קבועה גם אם נמוכה בשנים האחרונות, יורד ב- 7% ב- 2014 והסיבות הינן ירידה יחסית בפעילות בתחום זה ובעיות תמחיר של תחום פעילות זה.

(5) הביקוש למשרדי דיני עבודה שומר על עלייה קבועה בביקוש משנה לשנה ולא מקרה הוא שבשנת 2014 השלמנו 4 מיזוגים בתחום דיני העבודה.

(6) הביקוש למשרדי מקרקעין שהואט בשנת 2013 חזר לקצב גידול של 33.9% ביחס לשנת 2013 שהסיבות הינן ברורות והיקף הפעילות והרתיחה בתחום הנדל"ן בישראל.



הסיבות למיזוג שונות ומגוונות ואנו מקטלגים אותן בעשר קבוצות עיקריות כמוצג בטבלה מטה. לימוד סטטיסטי של בן עשור בקרב מעל 1,000 גורמים ו/או משרדים המבקשים למזג או להתמזג,



Zalmanovitch David

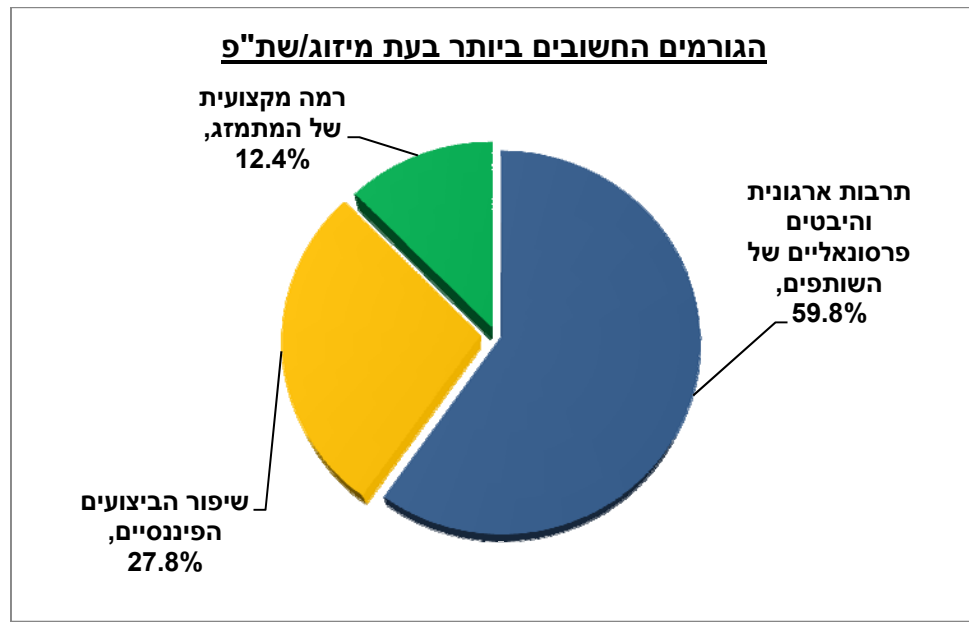
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

לרכוש או לשתף פעולה, בדרכים שונות, להן מוצגת השאלה: מהן 3 הסיבות המרכזיות בעיניהם למיזוג? מלמד על המסקנות כמוצג מטה.

אחוזים	אחת מתוך שלוש סיבות מרכזיות למהלך של מיזוג/רכישה/שת"פ
78.2%	רצון להגדיל את שולי הרווח לשותפים
63.8%	רצון להגדיל את המשרד לשם הגודל
56.6%	רצון להרחיב את התמחויות המשרד
27.7%	רצון ליצור מודל יציאה ופרישה בשל גיל
17.3%	רצון להתחלק בסיכונים הפיננסיים או האחרים
14.0%	רצון להרחיב את היכולות השיווקיות של השותפים
13.4%	רצון להרחיב את חשיפת המשרד במדיה ובסקטור
5.8%	רצון להתרחבות גיאוגרפית בארץ או בחו"ל
5.5%	רצון לפרוש מהמקצוע לעסקים, שיפוט או אקדמיה
4.9%	רצון להתחלק בנטל הניהולי

כאשר מזקקים מבין הסיבות למיזוג/שת"פ את הדבר החשוב ביותר למשרדים בעת מיזוג/רכישה/שת"פ, רואים בתרשים מטה, כי בפער גדול מאוד, הדבר החשוב ביותר למשרדים (59.8%) הינו התרבות הארגונית וההיבטים הפרסונאליים אצל הגורם איתו יתבצע המהלך ורק מאחור שיפור הביצועים הפיננסיים (27.8%) או רמת המקצועיות של המשרד (12.4%).



כאשר בודקים בדעבד את הסיבות לאי הצלחה של מהלכים אלו, מקבלים כמעט תמונת ראי של השקף בעמוד קודם ולפיה (כמוצג מטה) ב- 62.4%, מהמקרים אי הצלחת המיזוג מיוחסת להיבטים פרסונאליים או תרבות ארגונית, 28.3% מיוחסים לאי בדיקת נאותות נכונה ערב המהלך ורק 13.8% להצלחה הכלכלית של המיזוג. בנקודה זו יש לציין שאי הצלחת המיזוג אינה בהכרח

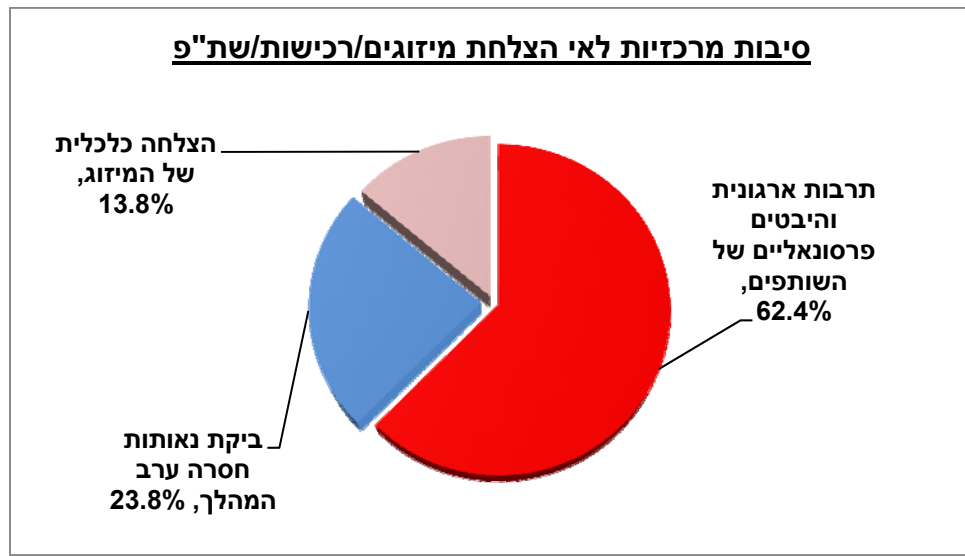


Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

פירוקו. עיתים אי ההצלחה משתקפת בראייה הסובייקטיבית של השותפים או בערכים כלכליים כאשר שני הללו, או אינם דרמטיים עד כדי לפירוק המיזוג או כלל אינם ניתנים להשוואה ביחס למה היה קורה אילו לא היה מתקיים המהלך.



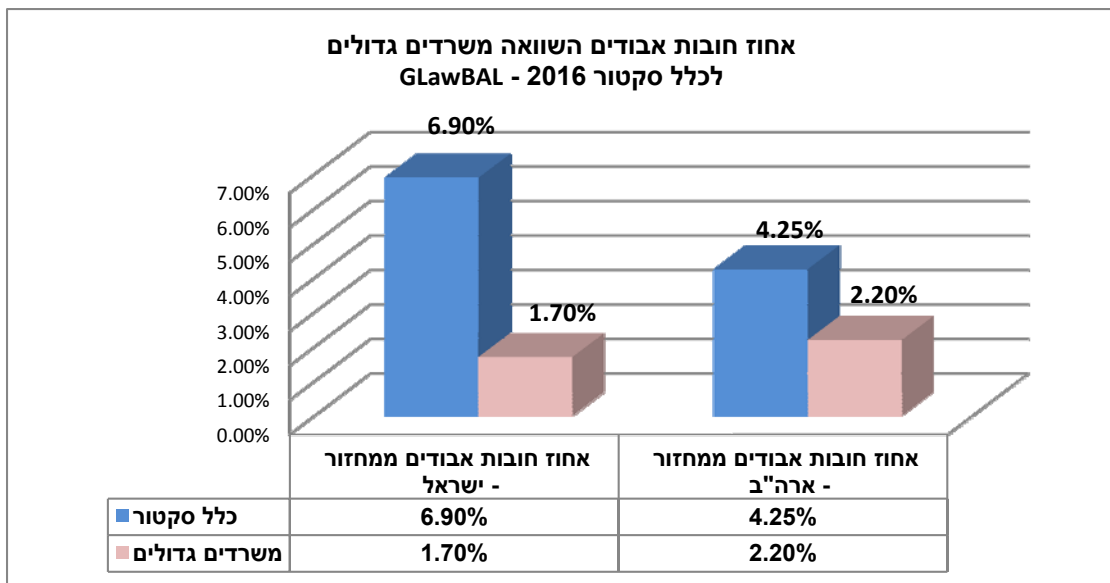
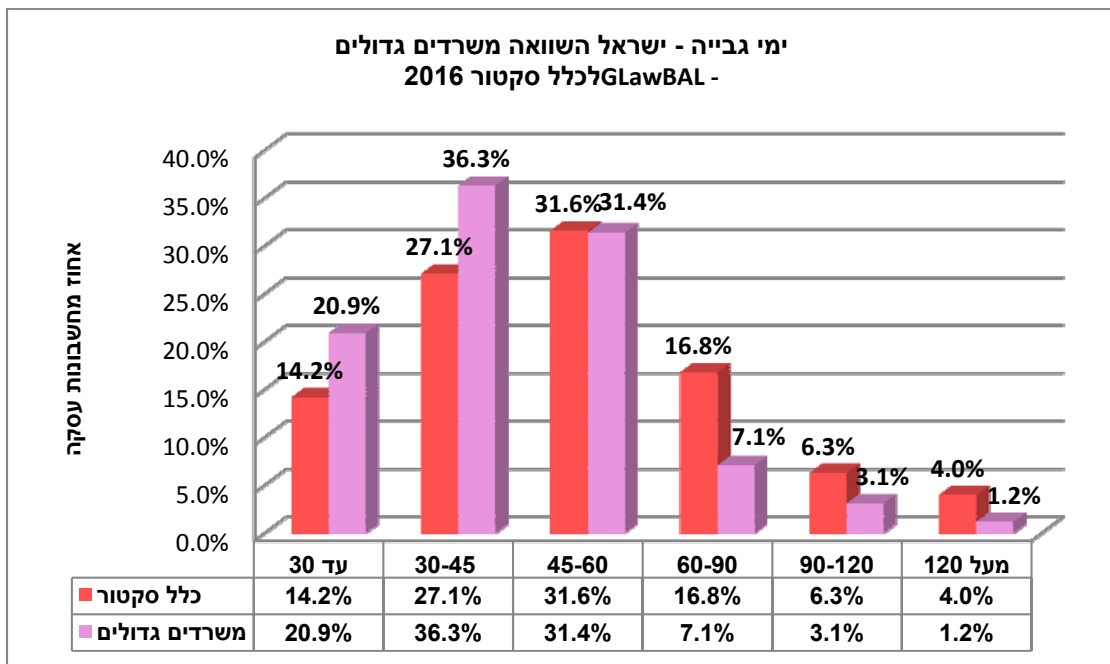
הטבלה מטה מציגה מהם שלושת היעדים המועדפים למיזוג/רכישה/שת"פ של המשרדים המבקשים לבצע מהלך זה. אנו רואים כי אצל 88.6% היעד המועדף הינו משרד נישה להשלמת התמחויות. נזכיר גם שבהשלמה של משרד נישה יכול משרד לצרף אליו את המיומנות המבוקשת מבלי לשנות בהרבה את התרבות הארגונית של המשרד. יחד עם זאת 69.9% מבקשים להתמזג עם משרד בגודל אשר פחות או יותר זהה להם אך משלים מבחינת התמחויות גם אם למעשה מיזוג שכזה ישליך על התרבות הארגונית של שני המשרדים. 51.2% מבקשים כי המיזוג יסייע להם בנטל השיווק. מוטיבציה זו גם מסבירה את הדירוג הגבוה שמקבלות הסיבות של משרד לו קשרים, משרד בו ריינמייקר וכד'. כמוצג בטבלה 27.8% מהמשרדים נזקקים למיזוג על מנת "לשטח" את הפרמידה של משרדם שמסיבות אלו ואחרות כבר עתיר שותפים דבר אשר בשוק תחרותי מקשה מאוד על שולי הרווח של השותף הממוצע.

אחוזים	אחד מתוך שלושה יעדים מועדפים למיזוג/רכישה/שת"פ
88.6%	משרד נישה להשלמת התמחויות
69.6%	משרד בגודל זהה בעל התמחויות נוספות
51.2%	משרד שיסייע לנו בנטל השיווק
44.4%	משרד בעל מיתוג וקשרים טובים יותר משלנו
38.7%	משרד בו "רינמייקר" מוביל
27.8%	משרד בו בו יותר שכירים ממשרדנו לטובת "הפרימדה"
22.4%	משרד בגודל זהה בעל התמחויות זהות
9.6%	משרד המצוי בעיר אחרת
2.7%	משרד המצוי במדינה אחרת
7.9%	משרד שיסייע לנו בנטל הניהולי



כ. גבייה במשרדי עורכי דין בארה"ב וישראל

בתחום הגבייה, בעבר נהנה הסקטור בארה"ב ממוסר תשלומים יחסית גבוה ובעיות גבייה שנעו בין אפס אחוז ועד 2%-3% בממוצע במשרדים מעטים. כיום פוגשים אנו בארה"ב בעיות גבייה ברמה ממוצעת של עד 6.9% (מעט גבוה יותר משנת 2014) מהכנסות המשרד כשהממוצע הינו 4.25%. תמונה חמורה יותר אנו רואים בישראל עם ממוצע כלל סקטוריאלי של 6.9% (גם כאן גבוה משנת 2014), אם כי ישנם משרדים החווים בעיות גבייה של עד 9.5% ויותר ומנגד למשרדים הגדולים בעיות גבייה בשיעור נמוך של 1.7% (נמוך במעט מ-2014) מאשר בארה"ב -2.25%. בשקפים אשר להלן מוצגים התפלגות ימי אשראי ללקוחות בסקטור עורכי הדין בארץ (בחלוקה בין משרדים קטנים לגדולים) וממוצע חובות אבודים בארה"ב ובישראל בכלל הסקטור ובמשרדים גדולים.





כז. התערבות המחוקק בשכר טרחת עורכי הדין

בשנים 2014-2015, הגיעו לשיאם תהליכי חקיקה המתערבים בשוק שכר הטרחה של עורכי הדין הסובל גם כך בתנאי היצף ובתחומים מסוימים ברמות של העדר היתכנות כלכלית. כך הובל והושלם הליך חקיקה ביחס למחירי שכר הטרחה בייצוג במכר דירות שכר טרחה של 0.5% או 5,000 ₪ לפי הנמוך (דבר אשר הוביל במשמע לעליית מחירי הדירות).

כך נעשה וטרם הושלם הליך חקיקה בתחום שכר בעלי תפקיד, כך קיימת כוונה להתערב לביטולם של שכ"ט א' ושכ"ט ב' (כהגדרתם בכללי הלשכה – תעריף מינימאלי) בתחום הגבייה בהוצל"פ. בנוסף הושלמה בחודש נובמבר 2015 ההתערבות בשכר הטרחה בתחום ייצוג נפגעים מול המוסד לביטוח לאומי וכריכתם השגויה של עורכי הדין, יחד עם חברות למימוש זכויות (כגון לבנת פורן וכד'). הליך חקיקה זה פוגע דה פרטו בהכנסותיהם של אלפי עורכי דין (בהליך זה ייצגנו את לשכת עורכי הדין בחוות דעת רבות כלכליות ואחרות בכנסת ובהליכים נוספים - להרחבה פנה לאתר הבית שלנו www.glawbal.com). זה המקום לשוב ולהדגיש שאין כל מקום להתערבות המחוקק בשוק המחיריים בסקטור עורכי דין, המצוי בתנאי היצף ובתחרות משוכללת ללא כל כשלי שוק.

כז. עורכי הדין הזרים

בחודש יוני 2012 חתם שר האוצר על הצו שקובע את התנאים הספציפיים לפעילותם של עורכי דין בישראל וזאת לאחר כשנתיים מאז שונה חוק לשכת עורכי דין בעניין זה. יחד עם זאת, מאז שינוי החוק ובניגוד לציפיות של חלק מן הגורמים בענף, גם בשנת 2015 ממש לא ראינו נהירה של עורכי דין זרים לישראל. יתרה מכך שאתה מסתובב בעולם ופוגש משרדים זרים רבים ישנה סקרנות לא מעט אך בשלב זה יותר חסמים וחששות הנובעים מסיבות רבות המוסברות מטה.

ניתן לחלק את קבוצות עורכי הדין הזרים, המושפעות מן החוק, לשלוש קבוצות:

בקבוצה הראשונה, משרדי עורכי דין קטנים, בהם בדרך כלל עורך דין אחד, אשר מייצגים בעיקר משקי בית מחו"ל ובעיקר יהודים עשירים המבצעים עסקאות בארץ ובעיקר עסקאות רכישת דירות להשקעה או יזמויות מקומיות, לעיתים בקרב הללו גם נמצא עורכי פטנטים בודדים או עורכי דין זרים המתמחים בסוגיות ספציפיות, לדוגמא מיסוי בינלאומי או סוגיות הגירה.

קבוצה זו אשר בחלקה פעלה בישראל עוד טרם התיקון, הינה הדומיננטית ביותר ביישום הוראות החוק ואנו פוגשים רבים מחבריה הפונים אלינו כבר בשאלות יישום מתקדמות כגון ביטוח האחריות המקצועית, שיווק ומיתוג וכד'.

בקבוצה השנייה, נמנה עורכי דין זרים אשר פועלים כיום בעיקר במשרדים הגדולים והבינוניים, אשר עד 2012, בשל העובדה שלא היו גם מוסמכים לפעול בישראל, שימשו על תקן יועצים או פראליגל וכמעט לא נעשה שימוש פורמאלי בהסמכתם בחו"ל, או נעשה כך בזהירות רבה (בין השאר, מכיוון שפעילות זו אינה מכוסה על ידי ביטוח האחריות המקצועית של מרבית המשרדים).

גם כאן, נציין כי בקרב המשרדים הגדולים והבינוניים עדיין אין אנו רואים התלהבות יתרה להיעזר באופן פורמאלי בעורכי הדין הללו וזאת הן בשל הצורך להקפיד על הכשרתם השוטפת בחו"ל (לדוגמא בארה"ב ה - CLE), הן בשל המכשול הביטוחי והן ואולי ובעיקר, שהמשרדים מעדיפים כי עו"ד זה יהיה גם מוסמך בישראל וגם שולט בשפה העברית כדי שכישוריו הכוללים ייצרו למשרד גמישות מרבית בשיבוצו בעסקאות ובתיקים בהם מעורבים גורמים או דינים ישראלים וזרים כאחד ורלבנטיות של הדבר לכיסוי הביטוחי של המשרד.

בקבוצה השלישית, משרדי עורכי דין מחו"ל השוקלים לפתוח משרדים בישראל ו/או להתמזג עם משרדים מקומיים, כדוגמת המיזוגים בענף ראיית החשבון. בשל העובדה כי גם כך משרדים בחו"ל נמצאים בתקופה של "יישורת" שלאחר שנות המיתון (המכונה - New Normal) במסגרתה, אסטרטגיית הינם תרים אחר הזדמנויות, בשל העובדה כי בעולם, ישראל נחשבת למעצמה טכנולוגית ומדעית המייצרת מעורבות משפטית רבה בעסקאות גלובאליות, וכן בשל העובדה כי במשרדי עורכי דין רבים בחו"ל כמעט תמיד יש שותפים יהודים אשר חושבים כי כך יוכלו להגשים



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

חלום ציוני ולו גם בחלקו, ההתעניינות קיימת אך בנתיים מעט ממנה מתורגם לשפת המעשה ורבות החששות והשאלות. דוגמאות למשרדים זרים אשר כן פתחו משרדים בישראל הינם משרד BLP, משרד ALO אסרסון, Greenberg Traurig, DLA Piper ועוד כמו כן נעשתה עסקת מיזוג/רכישה בין המשרד הסיני YINGKE למשרד ישראלי (אייל חייאט, זלוטי ניגר ושות'), עסקת מיתוג ושיתוף פעולה בין המשרדים דורון טיקוצקי, רונן קנטור ומשרד SRF מארה"ב.

בפגישות והרצאות שאני עורך עם משרדים אלו בחו"ל מפתיע מגוון השאלות הנשאלות על ידם. כל המשרדים מתעמקים בשאלות הטריטוריאליים של קשיים, חסמים, רגולציה, שאלות ארגוניות, אתיקה וכד', אך רבים גם שואלים שאלות הקשורות למידת הביטחון האישי או הרווחה של אנשיהם אם וכאשר יתמזגו עם משרד ישראלי או יפתחו משרד בישראל. שאלות אלו רק התגברו עם מסכת הפיגועים אשר התגברה בשנת 2015 ועוד יותר מכך בתחילת 2016. המעניין הוא שבשלב זה המשרדים הללו עוד טרם שואלים שאלות דומות ביחס למדינות אירופה אך אט אט נכרת זהירות כזו ביחס למדינות כמו בלגיה וצרפת.

עוד משתאים הזרים על החסמים וההגבלות הקיימות למשרדים בישראל בנושא שיווק והרכשת לקוחות. כך לדוגמא מחקתי למשרד מסוים שורות שלמות בתוכנית העסקית אשר ניסח ובה הקצה תקציבי שיווק מכובדים לפרסום המשרד הממוזג במסגרת שלטי פרסומת ברכבות ובאוטובוסים בישראל, ערוץ שיווקי מאוד נפוץ בארה"ב ואסור לחלוטין בישראל.

שאלה מעניינת לא פחות שמעסיקה אותנו בהקשר של המשרדים הזרים הינה מי הם המשרדים הישראליים שהינם מטרה לרכישה או מיזוג על ידי משרדים מחו"ל? כאן המשוואה נותרה די ברורה גם ב-2015, משרדים גדולים להם קשרי עבודה רבים והדדיים עם מספר משרדים בחו"ל יתקשו מאוד לצמצם את פעילותם רק לעבודה עם משרד אחד לו הם חברו או התמזגו. מרבית העבודה המשפטית הכורכת ייעוץ על פי דין זר הינה "מישראל החוצה" ועדיין איני רואה את המשרד הישראלי הקובע ליועץ משפטי או למנכ"ל - הלקוחות שלו, או לעצמו, כי לדוגמא בהנפקות או שירות לחברות ברישום כפול (חברות המונפקות כאן ובחו"ל) הוא ייעזר אך ורק בסניף הרלבנטי של המשרד הממוזג במדינת הרישום האחרת.

המשרדים היותר מתאימים למיזוג או לרכישה וגם זאת עם לא מעט קשיים, הינם אותם משרדים הפונים אלינו והמגלמים בתוכם את סדרת המאפיינים הבאים: הם צריכים להיות גדולים מספיק כדי שיהיו להם לקוחות גדולים או בעלי צרכים לעבודה בחו"ל (בעיקר לקוחות מסחריים כמובן), מנגד אינם המשרדים המסחריים הגדולים בשל בעיית ההדדיות שהוצגה קודם. כך גם הם צריכים להיות בעלי תרבות וסדר יום ארגוני אשר יוכל לנהל שיח מוצלח עם משרדים בחו"ל אשר במרביתם תרבות הניהול והארגון הינה מפותחת מאוד ביחס למשרד הישראלי הממוצע.

כמו כן שאלה גדולה הינה שאלת התעריפים השונים עיתים במאות אחוזים בין הנהוג במרבית המשרדים בישראל למשרדים בחו"ל. כאן, יהיה על המשרדים הממוזגים למצוא את המודל והתמהיל הנכון של תעריפי שכ"ט שיעמדו בתחרות עם משרדים מקומיים מזה ויהיו כדאיים למשרדים מחו"ל מזה. אמנם למרבית המשרדים המתעניינים, שלוחות במדינות שונות בעולם שגם בהן שכ"ט הוא נמוך, אך לא תמיד ההשוואה לישראל נכונה, שכן כמעט כל המשרדים רוצים כי כאן ישבו מטעמם שותף אחד או שניים בכירים (בדרך כלל היהודים) והללו שותפים שרגילים לרמת משיכות שנתית שלפחות 2-4 מיליון דולר בשנה וגם יותר, רמה שהינה יותר מכפולה מרמת המשיכות הממוצעת של השותפים הבכירים ביותר בישראל. (ראה לעיל דיון גם בעניין זה).

לסיכום: אין ספק שההתעניינות רבה ובסופה של הדרך נראה יותר משרדים זרים נוכחים בישראל. אך הדרך לשם אינה קצרה ורצופת שאלות, מחד של רגולציה, אתיקה, כלכלה, ביטוח וכיוב' ומאידך ואף חשוב יותר, שאלות של תרבות ארגונית, אידיאולוגיה, ערכים וכן, גם שאלות אישיות של השותפים כמו רווחה וביטחון אישי אשר בשנים 2015 ו-2016 רק התחדדו. המעניין הוא ששאלות מסוג זה מתחילות ללוות גם שיקולים לפתיחת משרדים בחלק ממדינות אירופה כגון בלגיה או צרפת בהן מכה הטרור האיסלמי הקיצוני.



Zalmanovitch David

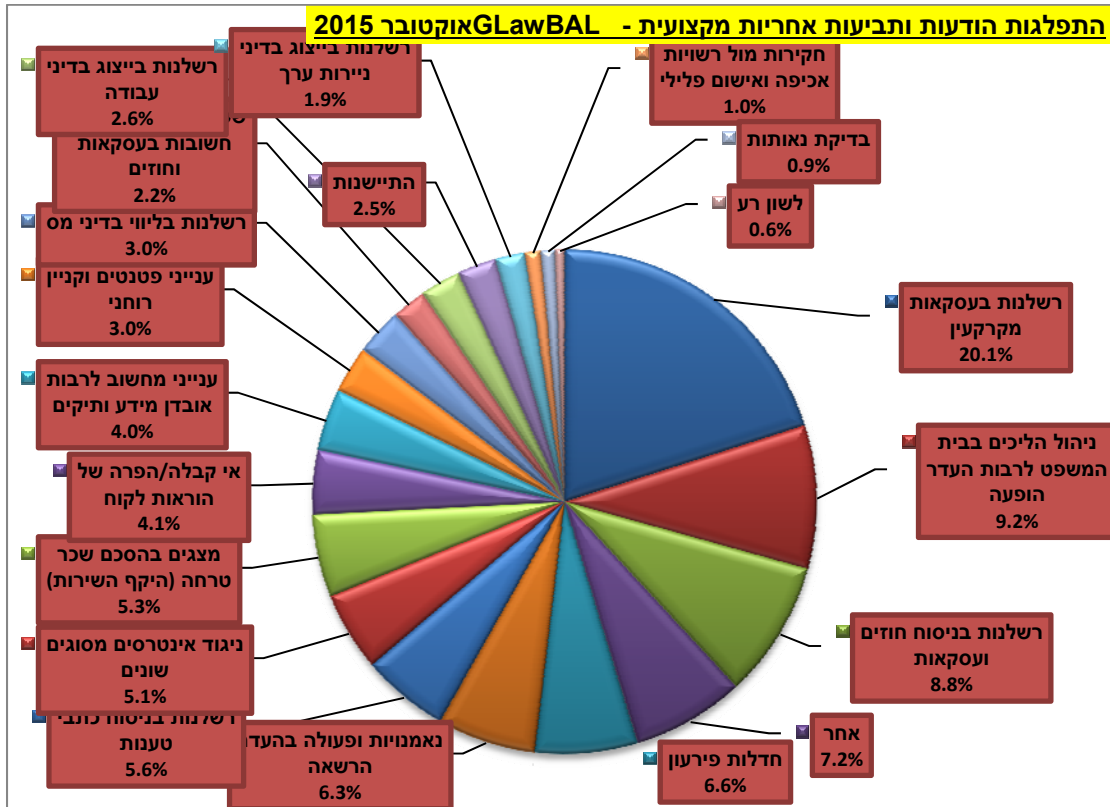
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

כ.ט. אחריות מקצועית

בשנת 2015, כבשנים שקדמו לה נמשכה מגמת הגבהת רף תביעות אחריות מקצועית כנגד עורכי דין/עורכי פטנטים ואף במקרים מסוימים תביעות ישירות או נגזרות אשר שורשרו או הוגשו כנגד יועצים משפטיים. בטבלה מטה ובתרשים שלאחריה, מוצגת התפלגות ההודעות והתביעות לפוליסות משרדיות (בשונה מפוליסות בסיסיות) ב- 12 השנים האחרונות ובהמשך ניתוח קצר ומספר דגשים לעניין זה. להרחבה פנה לאתר שלנו www.glawbal.com

GLawBAL 2016	התפלגות הודעות ותביעות אחריות מקצועית - אוקטובר 2015
20.1%	רשלנות בעסקאות מקרקעין
9.2%	ניהול הליכים בבית המשפט לרבות העדר הופעה
8.8%	רשלנות בניסוח חוזים ועסקאות
7.2%	אחר
6.6%	חדלות פירעון
6.3%	נאמנויות ופעולה בהעדר הרשאה
5.6%	רשלנות בניסוח כתבי טענות
5.1%	ניגוד אינטרסים מסוגים שונים
5.3%	מצגים בהסכם שכר טרחה (היקף השירות)
4.1%	אי קבלה/הפרה של הוראות לקוח
4.0%	ענייני מחשוב לרבות אובדן מידע ותיקים
3.0%	ענייני פטנטים וקניין רוחני
3.0%	רשלנות בליווי בדיני מס
2.2%	שכחה או העדר תניות חשובות בעסקאות וחוזים
2.6%	רשלנות בייצוג בדיני עבודה
2.5%	התיישנות
1.9%	רשלנות בייצוג בדיני ניירות ערך
1.0%	חקירות מול רשויות אכיפה ואישום פלילי
0.9%	בדיקת נאותות
0.6%	לשון רע



- עלייה זו מתבטאת בכמות התביעות, בסוגן ובגובהן. אין כמעט שבוע בו אנו מדווחים על תביעות חדשות. לעליית מופע התביעות, הסברים רבים אשר יקובצו בקצרה לקבוצות הבאות:
- מורכבותן של עסקאות והדגן או הליכים הפרוצדוראליים, יוצר מספר לא מבוטל של דגשים עליהם על עורך הדין להקפיד, לדוגמא בתחומי המקרקעין, המיסוי, ניירות הערך, הקניין הרוחני וכיוב'. שגיאות או טעויות בתחומים אלו מובילות לתביעות רשלנות מקצועית. לקבוצה זו נוסף חשיפה רבה של עו"ד בעת הינו חובש כובעים שונים של officer of the court כגון מנהל מיוחד, מפרק כונס מפעיל וכיוב'.
 - פעילותו של עורך הדין בעת ובעונה אחת כנושא משרה ויועץ משפטי על התפר שבין פעילויות כאמור והכיסוי הביטוחי הנלווה להן.
 - פעולותיו של עורך הדין בעת ובעונה אחת בעורך דין וכנאמן על נכסיו/זכויותיו של הלקוח.
 - עליית סף המודעות בקרב לקוחות לתבוע עורכי דין בגין אחריות מקצועית ובמקרים רבים בכריכתם של תביעות האחריות המקצועית עם שכר טרחה. יותר ויותר לקוחות רואים בעורכי הדין שלהם ובחברות הביטוח "כיס עמוק".
 - ריבוי תהליכים ו/או עובדים ו/או מועדים במשרדים ללא מענה ניהולי ו/או טכנולוגי הולם, גורם אף הוא לטעויות אשר עשויות להסב ומסבות נזק ללקוחות. בכלל זה שמירת מועדי בתי משפט, שמירת מועדי הגשה של מסמכים וכד'.
 - מעורבותו של עורך הדין בנושאים/הליכים הנלווים להליך המשפטי או גרירתו להליכים כאלו. כך במהלך השנה האחרונה היו הרבה יותר מבעבר, הודעות לחברות ביטוח העוסקות בלשון רע או הוצאת דיבה מטעמו של עורך הדין, אם בניהול ההליכים, כתבי הטענות ואף בלוגים או ציטוטים מהרשת החברתית.



ז. הליכים משפטיים ופסיקות של בתי המשפט המלמדות על עליית מדרגה בנכונות בתי המשפט להכיר ברשלנות של עורכי דין מקום בו לא נעשה כן בעבר. במסגרת כך נזכיר את העילות הבאות כדוגמאות:

- חיוב עורכי דין באחריות כלפי צד לא מיוצג (לדוגמה בעסקאות מקרקעין).
 - חיוב עו"ד באחריות מקום בו פעל על פי ייפוי כוח מזויף או ככלל כאשר אין מדובר ברשלנות אלא אחריות מוחלטת.
 - אחריות עו"ד כמפרק/נאמן על נכסי חברה בפרט בעת כינוס מפעיל או הבראה.
 - מצגי עורך דין ככלל ובפרט בהסכם שכ"ט או חמור מכך בהעדר הסכם שכ"ט.
 - חיוב עורכי דין גם מקום בו הינם פועלים ללא תשלום שכר טרחה.
 - חשד בעורך דין מקום בו לדעת רשות חקירה הינו "שומר הסף".
- ח. חשיפת המשרדים ללקוחות חו"ל ובפרט לארה"ב, חושפת אותם גם לנהוג בנושא תביעות אחריות מקצועית בחו"ל, הן בנכונות לקוחות לתבוע והן ביחס לגובה התביעות. כך גם פוליסות האחריות המקצועית המגנות על המשרדים מפני חשיפה בארה"ב, יקרות יותר.
- ט. גדילתם של המשרדים מחד, ריכוזו של המשק מהצד האחר ופריסה בינלאומית של חברות וגופים עסקיים גדולים כקטנים, יוצרת פוטנציאל גדול יותר של נגודי אינטרסים אשר גם הם מהווים, עילות לתביעות אחריות מקצועית. ישאל עצמו גם מי מהקוראים מתי בחן לאחרונה: האם נתבע פורמאלי מספר 7 בהודעת צד ג' אינו בטעות לקוח קבוע שלו...? ואם האם בעת פתיחת תיק חדש בלקוח ביצע שוב בדיקת ניגוד אינטרסים.
- י. עילות כלליות אשר או יורדות לשורש הכשרתם מיומנותם ועיתים, לצערנו, מהימנותם ואמינותם של עורכי הדין אשר מביאות לקוחות לתבוע את עורכי דינם. אף לא אחד מאיתנו שבע רצון לקרוא בעיתונות על "מעידות" שונות של עורכי דין ויותר מכך ברור לכולנו מה הדבר עושה לציבור לקוחותינו. מטבע הדברים, יותר ויותר הרשעות ו/או אישומים תלויים ועומדים כנגד עורכי דין, מעלות את סף המודעות בעניין זה.
- יא. השתכללותה של הטכנולוגיה ותעבורת המידע חושפת אף היא את עורכי דין לכשלים מערכתיים אשר בסופו של יום מובילים לתביעות אחריות מקצועית. וגם כאן ובלחישה ישאל עצמו כל קורא: האם בחודש, שנה אחרונים הוא, או מישהו במשרדו לא העביר הודעת אי מייל מסוימת ללקוח אחד בעוד במקורה נועדה להישלח ללקוח אחר...רק משום ששם בספר הכתובות האלקטרוני דומה...? ברקע רואים אנו יותר ויותר סיכונים לתביעות אחריות מקצועית במעורבות הרבה של עורכי דין בפעילות ברשתות החברתיות.
- יב. ואחרון, ללא אישור סטטיסטי מובהק, דומה שיחד עם עליית כמות עורכי הדין בסקטור והחיפוש אחר תיקים ועבודה, קיימת תחושה כי עורכי הדין עצמם קלים יותר בידם על ההדק בהגשת תביעה כנגד חבריהם. אנו רואים יותר ויותר תביעות המוגשות על ידי עורכי הדין כנגד חבריהם מקום בו עילת התביעה אינה בהכרח אחריות מקצועית אך התובע מודע הן להשפעת תביעה שכזו על הצד השני והן לעובדה כי מדובר בכיסה העמוק של חברת הביטוח.

עורך דין זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ אסטרטגי, כלכלי וארגוני, בשיפור ביצועים, בניהול סיכונים, אחריות מקצועית ובהשמה לסקטור המשפטי. המעוניין לעיין בשאר מאמריו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com