



**GLawBAL**  
*Enhancing Performance*

*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

# הסקטור המשפטי בעולם ובישראל

***GLawBAL***

***Enhancing Performance Ltd.***

**ספטמבר 2017**



<u>תוכן עניינים</u>	
<u>עמוד</u>	<u>נושא</u>
4-5	א. כללי
6	ב. התפלגות הסקטור ומספר עורכי הדין בישראל
6-7	ג. התפלגות עורכי הדין בארה"ב
7-8	ד. גודל משרדי עורכי הדין בעולם
8	ה. גודל משרדי עורכי הדין בישראל
9-10	ו. התוצר המשפטי בישראל וזליגת עבודה מהמקצוע
10-16	ז. חלוקת סקטור עורכי הדין לעשירונים
17-19	ח. התפלגות תחומי עיסוק משפטיים בישראל
20-21	ט. הכנסות משרדי עורכי הדין בעולם
22-23	י. הכנסות משרדי עורכי דין בישראל - כללי
24	יא. הכנסות בתחומי הפעילות בישראל
25-30	יב. ניתוח הכנסות וביצועי שעה במשרדי עורכי דין בישראל
31-33	יג. כוח אדם במשרדי עורכי דין בארה"ב
33-35	יד. כוח אדם במשרדי עורכי דין בישראל
36	טו. שכר עורכי דין שכירים בארה"ב
37-38	טז. שכר עורכי דין בישראל – משרדי עורכי דין
38-40	יז. שכר עורכי דין בישראל – ייעוץ משפטי
40-41	יח. מספר שותפים ויחס שותפים שכירים בישראל
42	יט. רווח ומשיכות שותפים בעולם
43-44	כ. רווח ומשיכות שותפים בישראל



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

45-52	כא. מעבר שותפים בכירים ומחלקות ממשרדי עורכי דין
52-53	כב. התפלגות גיאוגרפית שכ"ט ושכר במחוזות השונים
53-57	כג. הקמת מחלקות משפטיות ניהול ותקצוב מחלקות המשפטיות
57-59	כד. מודלים של תמחיר תעריפי שכר טרחה בעולם
60-62	כה. תעריפי שכר טרחה בישראל
63-64	כו. מיזוגים במשרדי עורכי דין בעולם ובאר"ב
64-69	כז. מיזוגים במשרדי עורכי דין בישראל
69-70	כח. גבייה במשרדי עורכי דין באר"ב ובישראל
70	כט. התערבות המחוקק בשכר טרחת עורכי דין
71-73	ל. מגמת היציאה לעצמאות ודגשים להקמת משרד עצמאי
74-83	לא. הנשים בסקטור המשפטי בישראל ובעולם
83-85	לב. עורכי הדין הזרים
86-99	לג. ניהול סיכונים של עורכי דין ויועמ"ש



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

## **סקטור עורכי הדין בישראל 2017**

השנים 2016 ו-2017 ממשיכות את השנים שקדמו להן בתמורות העוברות על סקטור עורכי הדין, בעולם ובישראל. מזה שנים רבות מבצעת חברת GLawBAL, ברשות עו"ד דודי זלמנוביץ, העוסקת בשיפור ביצועים, ייעוץ מיזוגים והשמה לסקטור המשפטי, סקירה שנתית של סקטור עורכי הדין בישראל ובעולם. במהלך השנה מפורסמות סקירות ספציפיות נוספות המפורסמות במדיה ו/או באתר האינטרנט של החברה בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com).

הסקירה מבוססת על טיפול חברת GLawBAL בסקטור המשפטי מזה כ-15 שנים בליווי בייעוץ למעל 1,000 ארגונים משפטיים הכוללים: משרדי עורכי דין מקטן לגדול, מחלקות משפטיות בסקטור הפרטי והציבורי, הפרקליטות, לשכת עורכי הדין, בתי ספר למשפטים ועוד.

כמו כן נוכחות והרצאות בכנסים ופורומים העוסקים בתחום בארץ ובעולם (במסגרת ארגון ה-IBA (International Bar Associate), ארגון ה-ACC (Association Of Corporate Counsel), אוניברסיטאות בארץ ובח"ל ועוד.

הסקירה השנה רחבה מקודמותיה וכוללת "הצצה" אל נושאים אקטואליים שמלווים את הסקטור המשפטי בארץ והעולם ו/או נושאים ספציפיים וייחודיים שהתווספו השנה. להלן הסקירה:

### **א. כללי**

עוד מעט ויעבור עשור מאז תחילת המיתון הגדול בשנת 2008. 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 (גם בארץ צפינו השנה במקרים נדירים של פשיטות רגל של משרדי עורכי דין).

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 הטלטה 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 בשנים 2016 ו-2017 מעטים מגיעים לביצועים של לפני המיתון, אך בהחלט יש כאלו שמתחילים לשכתב את רווחיהם בשנות השיא סביב שנת 2007 ואף כאלו שעלו מעבר לשיאים אלו.

חשוב לציין כי בהרבה מקרים, השיפור הינו ברווחים ופחות בהכנסות עקב שינוי גישה אצל לקוחות משרדי עורכי הדין בחו"ל (בין השאר בהובלת ה-ACC – ארגון היועצים המשפטיים) שיטות התייעלות וניהול שהוטמעו במשרדים בעולם שלאחר המיתון, מנהלי פרויקטים ומהנדסי תעשיה וניהול שנכנסו למשרדים והכניסו שיטות ניהול ומדידה כלכלית מתקדמות וכדומה.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

נושאים מערכתיים אחרים נוספו ומשפיעים לאחרונה רבות על הסקטור המשפטי בעולם. בין הללו כניסת הטכנולוגיה ורשת האינטרנט לעולם המוצרים המשפטיים ו"המצרתו" של חלק מהייעוץ המשפטי ורכישתו באמצעות האינטרנט או במערכות "אקסטרנט". שירות שחלקן אף הושק על ידי משרדי עורכי הדין הגדולים עצמם, בהיבנם, כי גם אם הדבר יוצר "קניבליזציה" לשירות המסורתי, נכון יהיה בחלק מהנושאים להצטרף למגמה ולא להילחם בה (ראה ניתוח מלא ומעניין בפרק יב'). בשנים 2016 ו- 2017 אנו צופים בהמשך תופעת המיזוגים הגדולים מזה (ראה סקירה ספציפית בהמשך) אך מהצד האחר, גידול במספר ה- Sole Practitioners הנותנים שירותי נישא, שירות למשקי בית, אך גם יותר שירותי אד הוק למשרדי עורכי הדין הגדולים עצמן המפריטים אליהם חלק מהשירות אותו הם מעדיפים לבצע באמצעות מסלול זה במקום לגייס עורכי דין נוספים. לצערנו בסקירה זו לא נוכל להקיף את מלוא התמורות המתרחשות בעולם אך נוכל לסכם כי אין כנס ו/או ביקור בו אנו נוכחים בקרב לקוחותינו ו/או הקולגות שלנו בעולם, שאינו מלמד אותנו כי הסקטור המשפטי העולמי חווה תהפוכות ושינויים מאד מעניינים שכמו בנושאים אחרים זהו רק עניין של זמן שנראה אותו מתממשים או מתגברים בסקטור שלנו.

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 שהיא בשנים 2012 - 2016 אך מנגד, הצפת המקצוע והתחרות הגואה בסקטור, השגת גבול המקצוע, המצב הפוליטי והגיאופוליטי, הרגולציה המושתתת על הסקטור, כלי הטכנולוגיה המחליפים את עורך הדין המסורתי וכיוב' גורמים להתנהלות זהירה (ראה פירוט בהמשך ביחס לכל אחד מנושאים אלו או מאמרים שונים באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)).

בשנים 2016 ו- 2017 השונות ממשיכה להיות גדולה, כשחלק מהמשרדים הגדולים/הבינוניים והבוטיקים, מציגים ביצועים מצוינים העולים כל שנה וב- 2016 עלו על השנים שקדמו לה, ואילו המשרדים הקטנים, המטפלים במשקי בית, חלק ממשרדי הפריפריה ומשרדים העוסקים בתחומים תחרותיים, סובלים וחלקם נמצאים על סף היתכנות הכלכלית. כאמור בעוד בעבר נחשבו למצבים מאוד נדירים מקרים של חדלות פירעון של משרד עורכי דין, בשנת 2016 צפינו במספר משרדים קטנים ואף קטנים בינוניים, אשר הגיעו לחדלות פירעון וסגרו את עסקם תוך השארת נושים מאחוריהם כגון, עובדים, ספקים וכמובן לקוחות עבורם היה צורך להמשיך את מתן השירות והטיפול, במשרדים אחרים. במאמר מוסגר יצוין כי מצבים כאלו כפי הנראה גם לא נצפו בדין. שכן אמנם יש הסדר למצב זה בחוק לשכת עורכי הדין (סעיף 89 לחוק לשכת עורכי הדין על סעיפיו השונים). אך במסגרת הסדר זה לא ניתנה מספיק הדעת לאבחנה בין מצב רגיל בו אדם תחת חדלות פירעון לבין מקום בו מדובר בעורך דין לו משרד פעיל על כל המשתמע מכך (טור בנושא כתבנו בעבר בעיקר בהקשר של מותו של עורך דין ו/או נבצרותו).



*Zalmanovitch David*

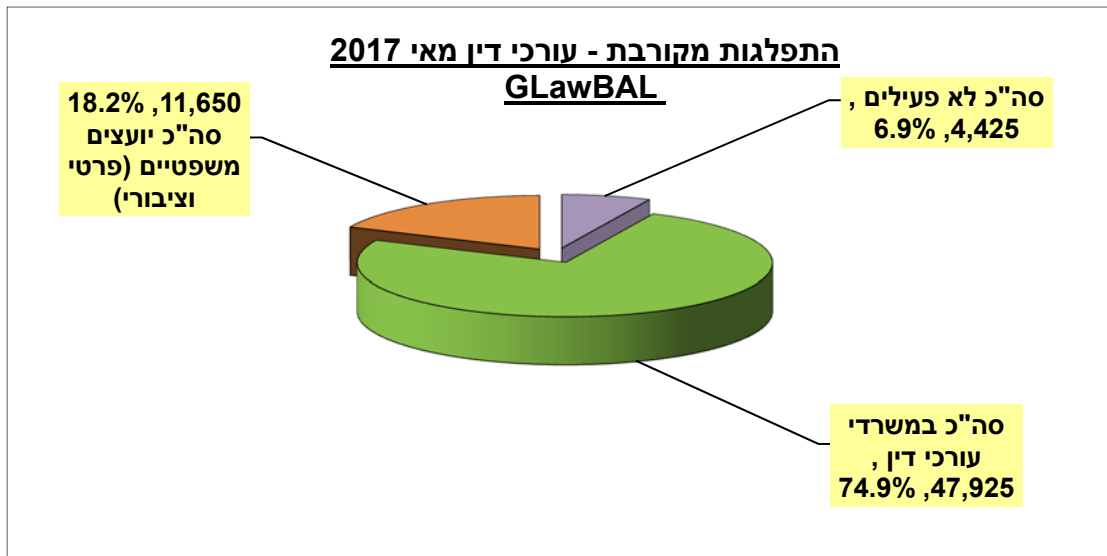
*Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A*

*Founder & CEO*

**ב. התפלגות הסקטור ומספר עורכי הדין בישראל**

בתחילת שנת 2017 מספר עורכי הדין בישראל, שהוסמכו אי פעם, הינו כ- 80,000, מתוכם רשומים כפעילים כ- 64,000 עורכי דין (מכלל ה- 80,000 אנו מפחיתים את עורכי הדין שנפטרו, הושעו במהלך השנים או אינם מחזיקים כלל בתעודת עורך דין). זהו כמעט שיא עולמי הנושק למשוואה של עו"ד אחד לפחות מ- 132 תושבים בארץ ועו"ד אחד לפחות מ- 21 תושבים באזור גוש דן (השווה בהמשך להתפלגות עורכי הדין בארה"ב).

הסקטור אף צעיר מאוד וכ- 70% מהפעילים בו מתחת לגיל 40. כמוצג בתרשים בעמוד הבא, ההתפלגות המקורבת של עורכי הדין הינה: כ- 47,925 עורכי דין במשרדי עורכי דין, כ- 11,650 עורכי דין בייעוץ המשפטי הפרטי, או הציבורי וכ- 4,425 עורכי דין מחזיקים בתעודת עו"ד דין אך אינם פעילים כעורכי דין והללו בדרך כלל במשרות ניהול, רכש, ציות, ביטוח, פוליטיקאים, אנשי ציבור, מנהלים בכירים, דירקטורים וכד'. בהקשר זה נציין כי בשנה שעברה סייענו לפרויקט מחקר מעניין באוניברסיטת תל אביב החוקר נושא זה, של המוסמכים כעורכי דין שאינם פעילים במקצוע.



**ג. התפלגות עורכי הדין בארה"ב**

באשר לחו"ל, אין נתון מובהק ביחס למספר עורכי הדין הפעילים בעולם כולו. השוואה לארה"ב מלמדת שבשנת 2016 פעלו בארה"ב 1,300,837 כאשר הממוצע הינו עו"ד אחד לכ- 248 נפשות בגדול ביחס לשנת 2015 אבל עדיין כמעט פי 2 מישראל. יחד עם זאת כמוצג בטבלה אנו רואים שמדינת ניו יורק יש עו"ד לכל 113 נפשות ובאזור קולומביה הנחשב לאזור פדראלי נפרד, עו"ד אחד לכל 13 נפשות. נציג בטבלה בהמשך את 10 המדינות הראשונות בהקשר זה בארה"ב והממוצע.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

מקום	מדינה	אוכלוסיה	מספר עורכי דין	עורך דין למספר נפשות
1	District of Columbia	681,170	52,711	13
2	New York	19,745,289	175,195	113
3	Massachusetts	6,811,779	43,221	158
4	Connecticut	3,576,452	21,517	166
5	Illinois	12,801,539	63,060	203
6	New Jersey	8,944,469	41,569	215
7	Minnesota	5,519,952	24,952	221
8	California	39,250,017	167,690	234
9	Missouri	6,093,000	24,922	244
10	Louisiana	4,681,666	19,099	245
	ממוצע	323,127,513	1,300,837	248

#### ד. גודל משרדי עורכי דין בעולם

משרדי עורכי הדין בעולם ממשיכים לגדול ולהתרחב בין השאר באמצעות מיזוגי ענק (ראה דיון בהמשך). כך גם גדלה פרישתם העולמית כמוצג בטבלאות בהמשך, אנו רואים כי במשרדים כגון דנטון ובייקר ומקנזי (שאינו עוסק רק בפעילות משפטית) מעל 6,000 ו-7000 עורכי דין ופריסה בכ- 50 מדינות בעולם. גם אם נסתכל על המשרד "הקטן" ביותר מבין 100 המשרדים הגדולים בעולם, בו יש "רק" 626 עורכי דין עדיין מדובר במספר כפול ממספר עורכי הדין במשרד עורכי הדין הגדול בישראל (ראה בהמשך).

Rank	Firm	Lawyers	Countries in which the firm has offices
1	Dentons	6,568	54
2	Baker & McKenzie	6,045	47
3	Yingke	4,929	25
4	DLA Piper	3,756	32
5	Norton Rose Fulbright	3,372	27
6	CMS	2,610	34
7	Jones Day	2,562	18
8	Hogan Lovells	2,516	21
9	Clifford Chance	2,503	21
10	King & Wood Mallesons	2,250	16



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

91	Faegre Baker Daniels	670	3
92	Arnold & Porter	666	3
93	Clayton Utz	658	1
94	Osborne Clarke	655	9
95	Berwin Leighton Paisner	654	12
96	Baker Donelson Bearman Caldwell & Berkowitz	652	1
97	Milbank Tweed Hadley & McCloy	649	8
98	Nixon Peabody	634	2
98	O'Melveny & Myers	634	7
100	Troutman Sanders	626	2

#### **ה. גודל משרדי עורכי דין בישראל**

מעבר לרווחה הכלכלית הגדולה יותר בחלק ממשרדים הגדולים והבינוניים, גודל ויתרונותיו הפכו לשם המשחק. משרדים קטנים ובינוניים חוששים לאבד את מיתוג ו/או חלק מלקוחותיהם, בשל העובדה שישארו קטנים מידיי או לא ממוצבים מספיק, או אפילו לא יעמדו במינימום מסוים של מספר עורכי דין במכרז זה או אחר בהם גודל מסוים הינה דרישת סף. או אף יציגו מספר עורכי דין ו "נראות" המתחרה בהחלט עם המשרדים הזרים הפועלים בישראל.

לכן המשרדים הגדולים גדלים אף יותר כשעיקר הגידול באמצעות מיזוגים ובשנים 2015, 2016 ו-2017 ראינו כיצד מגה משרדים "בולעים" משרדים בינוניים או יחידות שלמות של משרדים אחרים ומנגד משרדים בינוניים מתפרקים או קטנים באופן משמעותי (המשרדים צלרמאייר פילוסוף, הרמן מקוב ועוד). עוד צפינו במהלך השנים הללו עריקות ועזיבות צורמות של בכירים ממשרדים גדולים אל משרדים גדולים או בינוניים ולכך הגדשנו פרק שלם בהמשכה של סקירה זו. כיום מתעדים אנו ב- 3 משרדים מעל 200 עורכי דין שבשניים מהם (הרצוג פוקס נאמן ומיתר ליקוורניק גבע לשם טל ושות') כבר כ- 300 עורכי דין. בעוד 7 משרדים יותר מ- 150 עורכי דין, ובעוד 4 משרדים מעל 100 עורכי דין ובעוד 6 משרדים מעל 80 עורכי דין. הללו בהחלט מספרים וערכים אשר כבר אינם מביישים מדינות במערב אירופה בהן אוכלוסיות הגדולות מאוכלוסיית ישראל פי כמה. אם נפזול לרגע לעולם עורכי הפטנטים, גם שם אנו צופים בגידול, אך לא כפי שניכר הדבר במשרדי עורכי הדין. כך ב- 3 משרדים אנו רואים כ- 40-30 עורכי פטנטים בישראל והללו ריינוולד כהן, פרל כהן צדק לצר ברץ וגל ארליך (למשרד פרל מעל 50 עורכי פטנטים אם נמנה את עורכי הפטנטים הפועלים בחו"ל).





### 1. התוצר המשפטי בישראל וזליגת עבודה מהמקצוע

כמוצג בתרשים שבעמוד הבא, התוצר השנתי במשרדי עורכי דין בתחילת 2017, חצה זה מכבר את 16.1 מיליארד השקלים. התוצר במחלקות המשפטיות הפרטיות והציבוריות הינו מעל 3.4 מיליארד שקלים לשנה. כמובן שהנתון הינו שכר טרחה רשמי ללא מע"מ ו/או הוצאות לקוח (הנגבות "גב אל גב" מהלקוחות) כמו גם לא נלקחים בחשבון מנגנוני שכר טרחה על דרך "ברטר" המותרים כיום כגון קבלת מניות או אופציות ואף נכסי נדל"ן.

נושא המטריד מאוד את עורכי הדין היא העובדה שכמעט 3.1 מיליארד שקלים "זולגים" מהמקצוע, שסכום זה יכול לספק עבודה בקרוב למעל 7,000 עורכי דין בעלי מחזור הכנסה ממוצע! לדוגמא, רק בתחום ייצוג במכר של דירה יד שנייה קיים פוטנציאל שכ"ט של כ- 400 מיליון ₪ בשנה שאינו מגיע למשרדי עורכי דין, שבתחומי הנזיקין, החיובים וכד' הסכומים גבוהים בהרבה.

שכר 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 אחת 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 הנזיקין, הביטוח הלאומי (כגון החברות למימוש זכויות- לבנת פורן, זכותי ואחרות) 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](http://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. כאמור בפתיח נציין כי כיום בעולם אף משרדי עורכי הדין עצמם מוצאים עצמם מייצרים מסגרת שירות חלופית באמצעים טכנולוגיים ובכך לכאורה יוצרים "קניבליזציה" לשירות שלהם אך עדיין סוברים כי יש להתקדם לעולם זה.

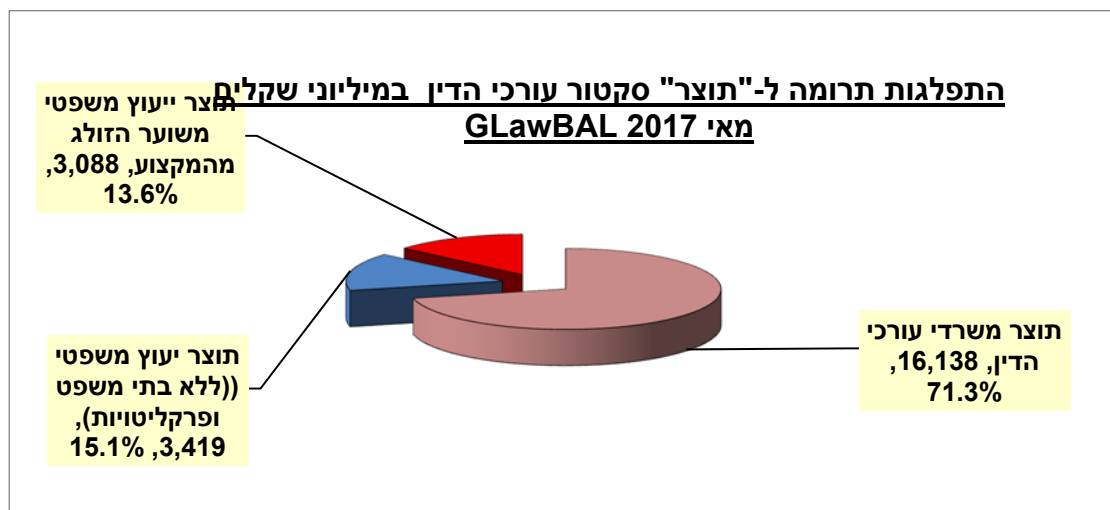


*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

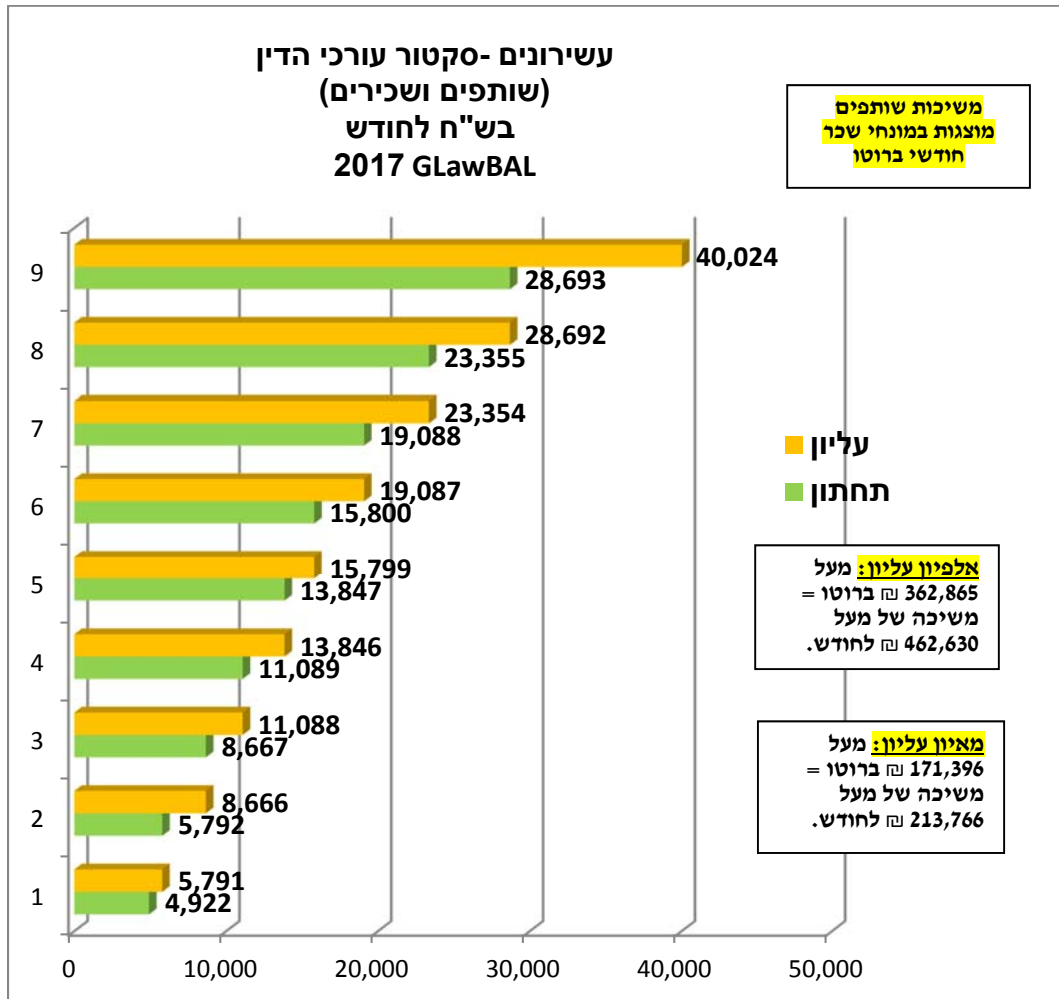
- "המאכרים" השונים המסדירים זכויות משפטיות שונות, שברגיל הינן נשוא להתדיינות משפטית ו/או וליווי של עורך דין. לצערנו, מדינת ישראל לא השתחררה מתרבות קלוקלת זו וראה עד כמה רואים אנו זאת לאחרונה בתיקי שוחד ושחיתות בהם מעורבים בכירים רבים במערכת הפוליטית והממשדית.
- עקב פתיחתו של סקטור עורכי הדין לפעילות עורכי דין זרים גם הללו מורשים כעת לפעול בארץ (במגבלות מסוימות) הגם שפעילות זו עדיין מינורית. ראה בעניין זה סקירה מפורטת באתר האינטרנט שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com).
- ואם לא די בכך, לאחרונה שומעים אנו יותר ויותר על אזרחים ותאגידי המפקדים את בירור סכסוכים בידי מייצגים ובוררים משורות העולם התחתון...



### 2. חלוקת סקטור עורכי הדין לעשירונים

רמות ההשתכרות בסקטור עורכי הדין בעשירונים מוצגות בגרף בעמוד הבא ובטבלה בהמשך. נציין כמה דגשים חשובים:

1. כל עשירון מונה כ- 5,958 עורכי דין. והניתוח אינו כולל עורכי דין אשר אינם מועסקים כעורכי דין (ראה סעיף דיון לעיל).
2. 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.
3. לשם מכה משותף זהה, תורגמו משיכות השותפים במשרדים לערכי שכר ברוטו. ראה במסמך זה בהמשך הדיון בכוח אדם וערכי שכר ומשיכות של שכירים ושותפים.



**ניתוח ההתפלגות לעשירונים**

1. בעשירון התחתון נמצא את הרוב התחתון "והאומלל" ביותר בסקטור שרובו המכריע הינו עורכי דין צעירים במשרדים קטנים שכמעט כולם ימצאו בפריפריה. עשירון זה הינו תמונת המראה המובהקת של התחרות המאוד קשה הקיימת בסקטור עורכי הדין. שכרו של עשירון זה מתחיל מעט מעל שכר המינימום 4,922 ברוטו לחודש ועד 5,791 ברוטו לחודש.
2. גם ערכי ההשתכרות בעשירון השני נמוכים יחסית ונעים בין 5,792 ברוטו לחודש ועד 8,666 ברוטו 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



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

- 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 8,667 ₪ לחודש, מביאנו כמעט לשליש מעורכי הדין הפעילים בסקטור והללו משתכרים מתחת ל- 11,088 ₪. 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 13,846. 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 13,847 ₪ ברוטו לחודש והרף העליון הינו 15,799 ₪ שהינו גם השכר החציוני של הסקטור שלמעשה כ- 29,900 עורכי דין משתכרים מעליו. גם אם שכר חציוני זה גבוה מעל פי שתיים מהשכר החציוני בכלל האוכלוסייה (כ- 6,700 ₪) ובכ- 50% מעל השכר הממוצע במשק 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 במשרדים הגדולים והבוטיקים. 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 במרכז.
6. הרף העליון בעשירון השישי מתרחק כבר ל- 19,087 ₪ 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



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

- 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 19,088 ₪ ברוטו ל- 23,354 ₪ 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 28,692 ₪. 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 40,024 ₪. 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 40,025 ₪ 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 171,396 ₪ לחודש (כאמור במונחי ברוטו שהמשיכה הינה כ- 213,766



שן לחודש). כלומר מעל 500 עורכי דין מרוויחים מעל סכום זה. בקבוצה זו רק שותפי הון במשרדי עורכי דין בינוניים וגדולים ובטיקים 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- 362,865 שן לחודש במונחי ברוטו המשקף משיכה חודשית של 462,360 שן לחודש. עו"ד זלמנוביץ מציין, 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 - 570,000 שן לחודש. כמו כן נציין 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>וּתְקָ</u>	<u>משרדים (ראה פירוט)</u>	<u>ייעוץ משפטי (ראה פירוט)</u>
1	4,922	5,791	צעירים עד שנתיים	משרדים קטנים בעיקר בפריפריה	צעירים בייעוץ המשפטי הציבורי ומעט בייעוץ הפרטי
2	5,792	8,666	צעירים עד שנתיים ומעט וותק ביניים	משרדים קטנים	צעירים בייעוץ המשפטי הציבורי ומעט בייעוץ הפרטי
3	8,667	11,088	צעירים עד שנתיים, וותק ביניים	משרדים קטנים ובינוניים	צעירים/וותק ביניים בייעוץ המשפטי הציבורי וצעירים בייעוץ המשפטי הפרטי
4	11,089	13,846	צעירים עד שנתיים, וותק ביניים	משרדים קטנים ובינוניים ומעט גדולים	וותק ביניים בייעוץ המשפטי הציבורי, צעירים ומעט וותק ביניים בייעוץ המשפטי הפרטי
5	13,847	15,799	מעט צעירים וותק ביניים מעט שותפי חוזה ושותפים	משרדים קטנים ובינוניים ומעט גדולים	וותק ביניים בייעוץ המשפטי הציבורי, צעירים/ וותק ביניים בייעוץ המשפטי הפרטי
6	15,800	19,087	וותק ביניים, בכירים, שותפי חוזה ושותפים	משרדים קטנים ובינוניים ומעט גדולים ובטיקים	וותק ביניים בייעוץ המשפטי הציבורי שאינם מנהלים, מעט צעירים/ וותק ביניים בייעוץ המשפטי הפרטי



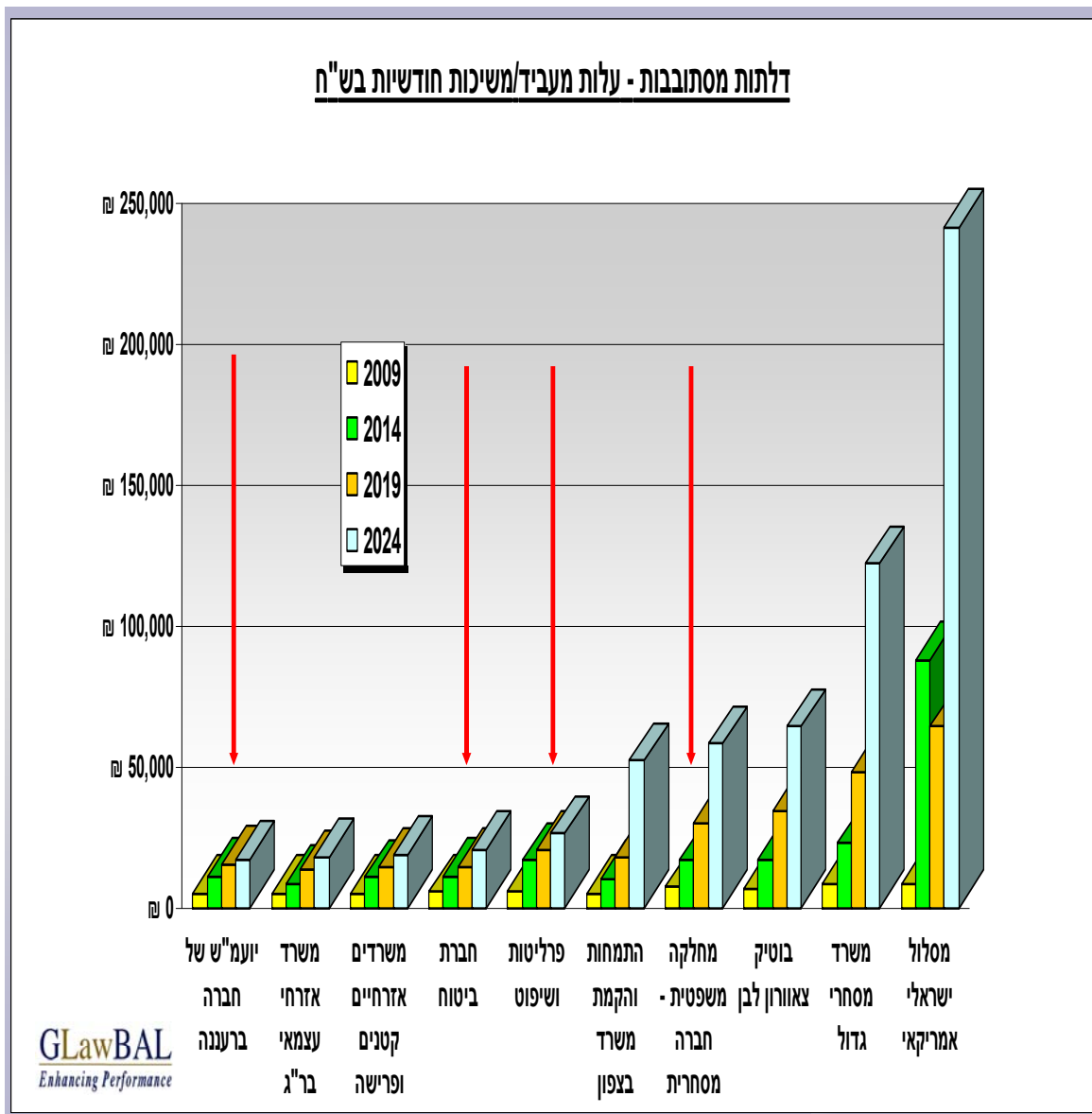
<u>עשירון</u>	<u>רף תחתון</u>	<u>רף עליון</u>	<u>וותק</u>	<u>משרדים (ראה פירוט)</u>	<u>ייעוץ משפטי (ראה פירוט)</u>
7	19,088	23,354	וותק ביניים, בכירים שותפי חוזה ושותפים	משרדים קטנים ובינוניים וגדולים ובוטיקים	וותק ביניים וותיקים בייעוץ המשפטי הציבורי חלקם מנהלים, וותק ביניים בייעוץ המשפטי הפרטי ויועמשיים של חברות קטנות
8	23,355	28,692	בכירים שותפי חוזה ושותפים	משרדים קטנים ובינוניים וגדולים ובוטיקים	וותיקים ומנהלים בייעוץ המשפטי הציבורי, וותק ביניים ובכיר בייעוץ המשפטי הפרטי ויועמשיים של חברות קטנות ובינוניות
9	28,693	40,024	בכירים שותפי חוזה ושותפים	משרדים קטנים ובינוניים וגדולים ובוטיקים	בכירים ומנהלים בייעוץ המשפטי הציבורי, בכירים בייעוץ המשפטי הפרטי ויועמשיים של חברות קטנות ובינוניות
10	40,025	ומעלה	בכירים ושותפים	משרדים בינוניים וגדולים ובוטיקים	כמה עשרות מנהלים בייעוץ המשפטי הציבורי, יועמשיים של חברות בינוניות וגדולות

**אם כן נסכם כי 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 בייעוץ המשפטי הפרטי בחברות גדולות בשאיפה להגיע לתפקיד היועמ"ש ויתמקם בעשירון העליון, או יתקדם לתפקיד שותף בכיר במשרד בינוני/גדול/בוטיק יוקרתי ואז מובטח מקומו במאיון העליון. באותה עת, מקום בו הסטודנט האחר, יפנה למסלול שכיר במשרד קטן או לתפקיד שאינו ניהולי בייעוץ המשפטי בסקטור הציבורי, הרי ברוב המקרים גם בשיא הקריירה הוא ידשדש בין העשירון הרביעי לשביעי וישתכר פחות עשרות רבות של אלפי שקלים בחודש מחברו לספסל הלימודים.



כמוצג בתרשים מטה, בפרויקט מיוחד (ראה באתר הבית בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)) אנו עוקבים מאז שנת 2009 אחר 10 פרופילים שונים של עורכי דין בתחילת דרכם ואשר צפוי להם במשך 15 השנים הבאות כל 5 שנים בהקשרים של תגמול. הסיפורים מבוססים על מקרים אמיתיים של עורכי דין והינכם מוזמנים לעקוב אחר המסלולים באתר הבית שלנו.

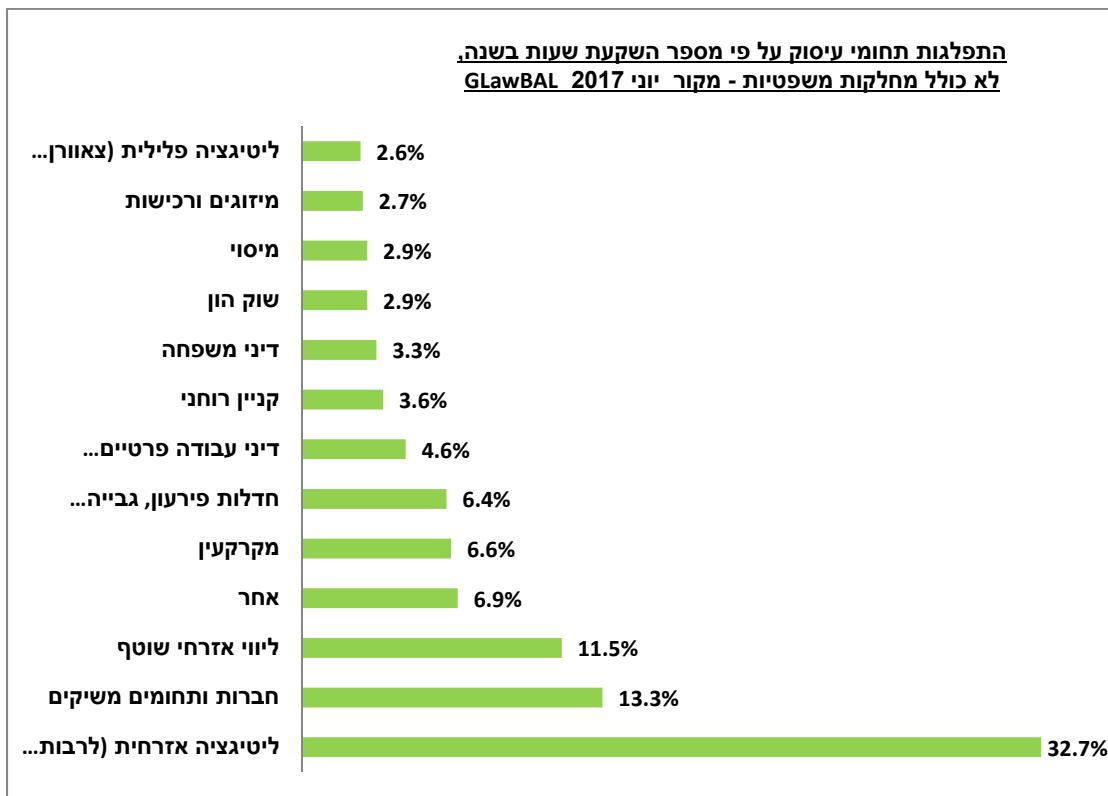






**ח. התפלגות תחומי עיסוק משפטיים בישראל**

להלן התפלגות בתרשים ובטבלה מטה, תחומי העיסוק של עורכי הדין במשרדים, בשעות שנתיות ובאחוזים, בחודש יוני 2017. הערכים מחושבים לפי דרגת יעילות של 85% מפותנציאל השעות לתיקי לקוחות הכולל בסקטור (ראה בהמשך אופן החישוב של שעות לתיקי לקוחות).



**התפלגות תחומים משרדי עורכי דין בישראל – 2017**

אחוזים	שעות שנתיות	
32.7%	23,657,659	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
13.3%	9,622,228	חברות ותחומים משיקים
11.5%	8,319,972	ליווי אזרחי שוטף
6.9%	4,991,983	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
6.6%	4,774,940	מקרקעין
6.4%	4,630,245	אחר



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

אחוזים	שעות שנתיות	
4.6%	3,327,989	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
3.6%	2,604,513	קניין רוחני
3.3%	2,387,470	דיני משפחה
2.9%	2,098,080	שוק הון
2.9%	2,098,080	מיסוי
2.7%	1,953,385	מיזוגים ורכישות
2.6%	1,881,037	ליטיגציה פלילית (צאווין לבן)
<u>100.0%</u>	<u>72,347,580</u>	לפי 47,925 עורכי דין והנחת יעילות 85%

על פי המוצג בטבלה בעמוד הקודם ניתן לראות כי האמירה **שליטיגציה הינה "מלכת המשפט"** אינה קלישאה שכן שליש מהשעות 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 36 מיליון שעות בשנה מושקעות בתחום הליטיגציה לסוגיה ובהיבטיו הרחבים אם בבית המשפט ו/או מחוץ לו.

מכאן יכולים אנו לראות פרספקטיבה נוספת על המועסקות של בתי משפט וטריבונאלים אחרים בישראל שאין לה שני בעולם, 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- 72 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 באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)). 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 בעמוד הבא מציג את



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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).

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 (שעות) \* 21.5 (ימים) \* 11 (חודשים)

= ~148

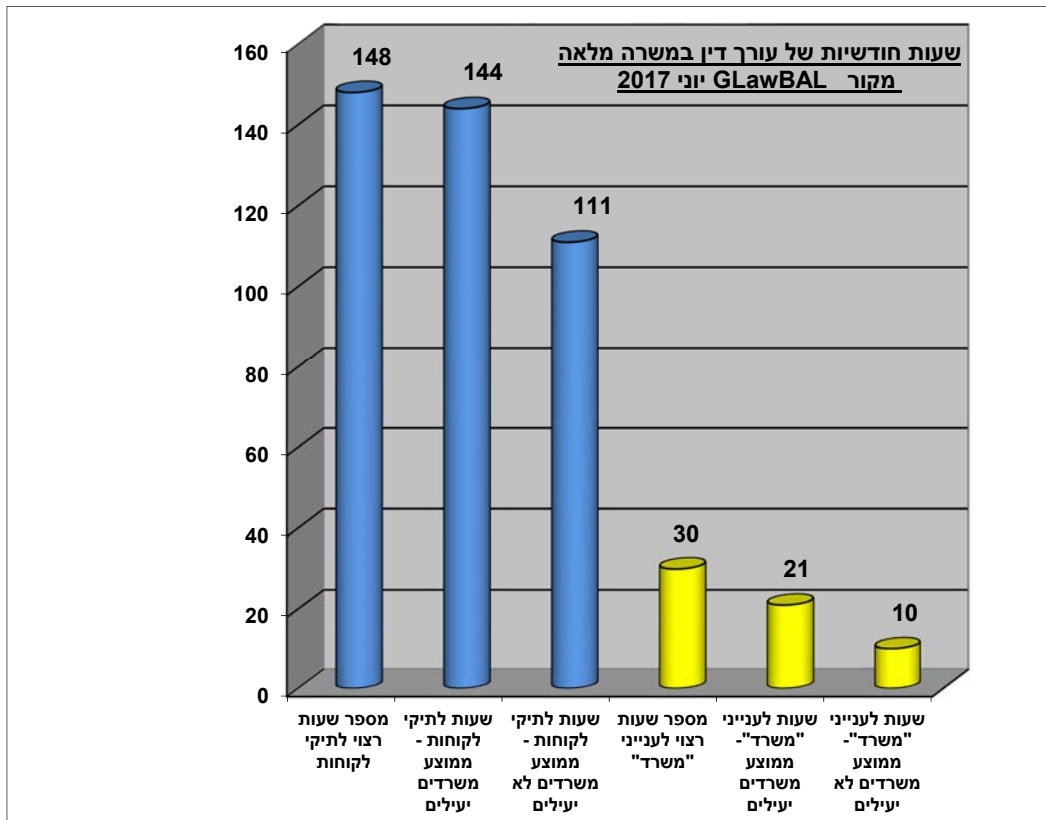
12 חודשים

**תיקי משרד**

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

= ~30

12 חודשים





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

**ט. הכנסות משרדי עורכי הדין בעולם**

כדי לקבל מושג על היקף ההכנסות של משרדים בחו"ל, מוצגים מטה הכנסותיהם של 10 המשרדים המכניסים בעולם בשנת 2016. 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. כך לדוגמא המשרד המפרגן ביותר לשותפיו Wachtell מציג הכנסות של 831.5 מיליון דולר לשנה אך ממוצע משיכות שנתיות לשותף הון עומד על 6.6 מיליון דולר! (ראה בהמשך) בעוד ממוצע משיכות שנתיות לשותף הון במשרד המכניס בעולם עומדות על כ- 2.6 מיליון פאונד. נציין כי הטבלה מטה אינה כוללת את משרד Dentons שלפני כשנה וחצי השלים מיזוג ענק וגדל למעל 7400 עורכי דין ב- 54 מדינות ו- 123 סניפים ובכך יצר את המשרד הגדול בעולם.

Rank	Name	Revenue	Number of Offices	Profit per lawyer	PEP
1 ▲	<a href="#">DLA Piper</a>	£2.54b	80	£548,000	£2,568,000
2 ▼	<a href="#">Latham &amp; Watkins</a>	\$2.65b	22	\$606,000	\$2,905,000
3 ▼	<a href="#">Baker McKenzie</a>	\$2.62b	77	\$183,000	\$1,300,000
4 ▲	<a href="#">Skadden, Arps, Slate, Meagher &amp; Flom</a>	\$2.41b	23	\$727,000	\$3,125,000
5 ▲	<a href="#">Kirkland &amp; Ellis</a>	\$2.3b	12	\$771,000	\$3,605,000
6 ▼	<a href="#">Clifford Chance</a>	\$2.11b	36	\$251,000	\$1,515,000
7 ▼	<a href="#">Freshfields Bruckhaus Deringer</a>	\$2.03b	27	\$415,000	\$1,810,000
8 —	<a href="#">Dentons</a>	\$2.03b	137	\$169,000	\$1,070,000
9 ▼	<a href="#">Allen &amp; Overy</a>	\$2.02b <sup>1</sup>	46	\$301,000	\$1,478,000
10 ▼	<a href="#">Linklaters</a>	\$2.01b <sup>1</sup>	29	\$357,000	\$1,750,000



*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 (וידגש 10 המשרדים הגדולים בישראל אינם בהכרח 10 המשרדים המכניסים בישראל).

בטבלה מטה אנו רואים שההכנסה המצרפית של 10 המשרדים בארה"ב, הינה **פי 51** מעשרה המשרדים הגדולים בישראל, מספר עורכי הדין הינו **פי 16**, כאשר במונחים של הכנסה לעו"ד הנתון הינו **פי 3.3**. יחד עם זאת אם ניקח את הנתון ממוצע ההכנסה לעו"ד ב- 10 המשרדים הגדולים בישראל (0.226 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 בקלות לערכים של 20.15 מיליארד שקל שהינם כמעט חמישה מיליארד שקל יותר מהכנסתם של כל משרדי עורכי הדין בישראל (כ- 16.1 מיליארד שקלים – ראה לעיל חישוב התומר בסקטור). **במילים אחרות הכנסה של כמשרד וחצי הגדולים בעולם זהה להכנסתם של כל עורכי הדין בישראל.**

<b>יחס מקורב</b>	<b>ארה"ב 10 המשרדים הגדולים (במונחי הכנסה) במיליונים</b>	<b>ישראל 10 המשרדים הגדולים (במספר) במיליונים</b>	<b>שער דולר 3.8 GLawBAL מרץ 2017</b>
		1,730.9	הכנסה מיצרפית בשקלים
פי 51	23,048	457.1	הכנסה מצרפית בדולרים
		173.1	הכנסה ממוצעת למשרד בשקלים
פי 51	2,304	45.5	הכנסה ממוצעת למשרד בדולרים
פי 16	3,137	201	ממוצע מספר עורכי דין למשרד
		0.861	הכנסה ממוצעת לעורך דין בשקלים
פי 3.3	0.735	0.226	הכנסה ממוצעת לעורך דין בדולרים



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

### י. הכנסות משרדי עורכי הדין בישראל - כללי

הפערים בהכנסה של משרדי עורכי הדין בישראל, 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 – ראה דיון לעיל). כמובן מדובר במחזור הכנסה לפני תשלום כל הוצאה לשכר ולתקורות –הנהלה וכלליות.

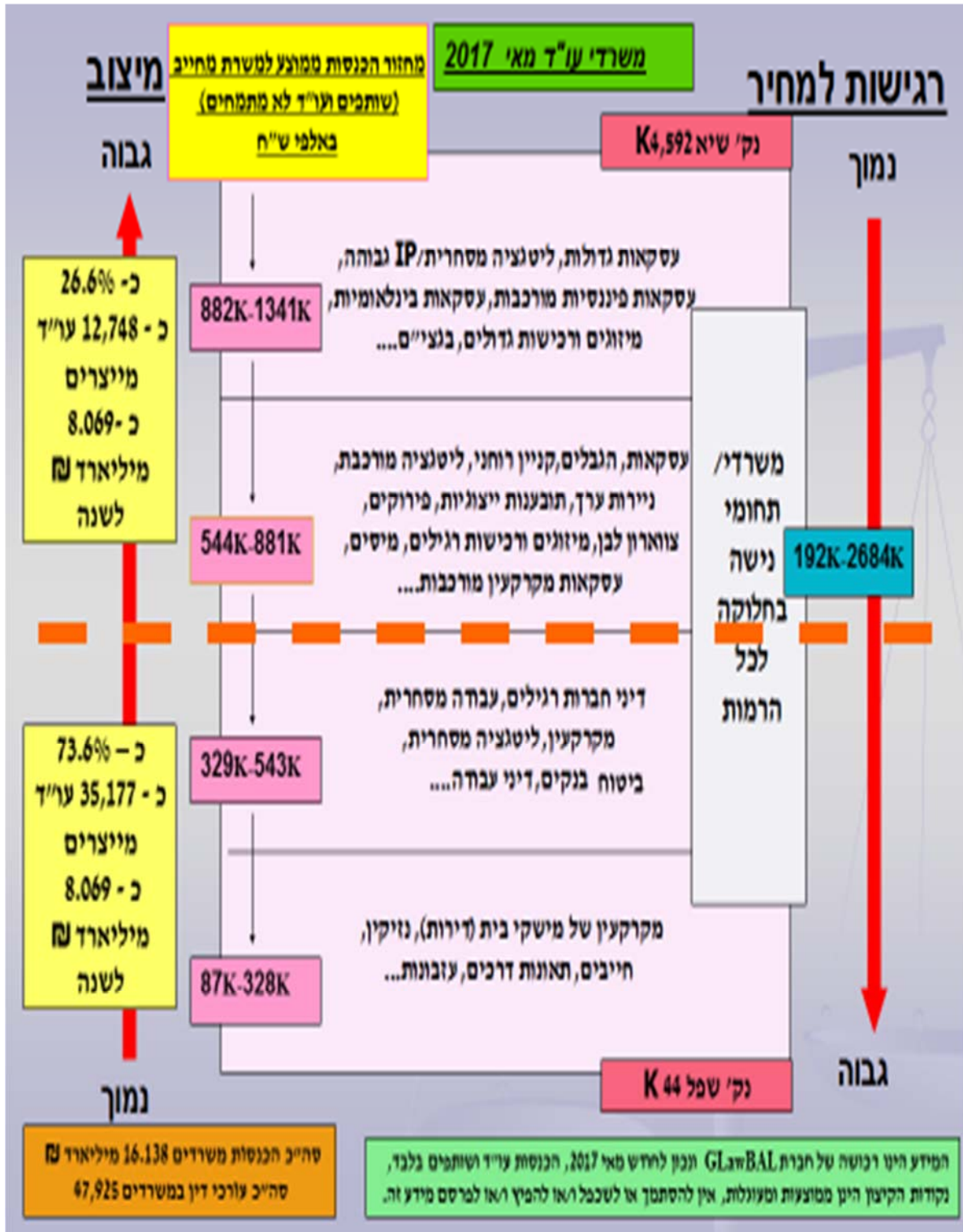
כמוצג בתרשים בעמוד הבא, הצגת ההכנסות השנתיות של משרדי עורכי הדין הינה בארבע רמות של הכנסה במשרדי עורכי דין בעלי מופע פעילות מגוון (שאינם משרדי בוטיק). ורמה אחת במשרדי הבוטיק (משרד בוטיק מוגדר כמשרד בו מעל 85 אחוזים מהפעילות בתחום אחד). ההכנסות משקפות הכנסות משכר טרחה בלבד ללא מע"מ, הוצאות לקוח או שכר טרחה שאינו בכסף.

כמוצג בתרשים, קיימת הלימה בין תחומי העיסוק בהם פועל המשרד, מיצובו ורגישות לקוחותיו למחיר, לבין הכנסותיו השנתיות. כך במשרדים שעיסוקם בעיקר משקי הבית תנוע ההכנסה לעו"ד בין כ- 87 אלף ₪ לשנה למחייב לכ- 328 אלף ₪ לעו"ד לשנה. ההכנסות ברובד זה של משרדים שהינן על סף ההיתכנות הכלכלית משקפות את הבעיה המרכזית של התחרות בסקטור.

בקבוצה השנייה, בה ההכנסה לעו"ד נעה בין כ- 329 אלף ₪ לעו"ד לשנה ל- 543 אלף ₪ 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- 544 אלף ₪ לעו"ד לשנה לכ- 881 לעו"ד לשנה, משתייכים מרבית המשרדים הגדולים והבינוניים, בהם פעילות מסחרית לחברות, תיקי ליטיגציה ומקרקעין מורכבים, פעילות חדלות פירעון מורכבת, פעילות שוק הון וכד'.

לא רבים המשרדים בקבוצה הרביעית בה נעה ההכנסה בין 882 אלף ₪ לעו"ד לשנה לכ- 1.34 מיליון ₪. כך לדוגמא רק 6 משרדים גדולים מבין 20 המשרדים הגדולים בישראל הצליחו בשנת 2016 לעבור (או להתקרב) את רף ההכנסה של 1 מיליון ₪ לעו"ד (מיעוט אף התקרב או חצה את הרף של 1.2 מיליון ₪ לעו"ד). בקבוצה ייחודית זו מספר משרדים בעלי פרופיל התמחויות יוקרתי, שירות ללקוחות חו"ל וכד'.

השונות בקבוצת הבוטיקים גדולה ונעה בין כ- 192 אלף ₪ לכ – 2.68 מיליון ₪ וראה בהמשך ניתוח. נתונים מעניינים נוספים הינם נקודות השיא והשפל, בנק' השפל סכום הכנסה שנתי מגוון של כ- 44 אלף ₪ מול נק' שיא שלא הייתה מביישת משרדים בחו"ל של כ- 4.59 מיליון ₪ לעו"ד לשנה. לשיאים אלו מגיעים רק בוטיקים ייחודים בתחומי מס, הון משפחתי, תחומי נזיקין מיוחדים, קניין רוחני בתחום הגבוה ותיקים בינלאומיים וכיוב' ועוד.





**יא. 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 (ראה פרק ט' לעיל).

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

<b>התפלגות הכנסות לפי תחומים באלפי ₪ 2017 (מקור GLawBAL)</b>					
<b>מחזור הכנסה שנתית ממוצע לעו"ד - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים</b>		<b>מחזור הכנסה שנתית ממוצע לעו"ד - משרד קטן</b>			
<b>נמוך</b>	<b>גבוה</b>	<b>נמוך</b>	<b>גבוה</b>		
874	453	501	210	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)	
948	558	560	382	חברות ותחומים משיקים	
705	444	438	211	ליווי אזרחי שוטף	
798	505	622	402	שוק הון	
1390	665	669	183	מקרקעין	
946	538	430	266	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים	
1447	632	489	322	קניין רוחני	
920	450	473	224	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ	
1124	625	600	429	מיזוגים ורכישות	
1362	683	623	405	מיסוי	
1349	740	658	404	ליטיגציה פלילית - צאוורן לבן	
1163	553	477	227	דיני משפחה	





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

**יב. ניתוח הכנסות וביצועי שעה במשרדי עורכי דין בישראל**

בטבלה בהמשך וננתח 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.

<b><u>שעה ממוצעת בפועל לפי תחומים ב- 2017 (מקור GLawBAL)</u></b>				
<b><u>שעה ממוצעת בפועל - משרדים</u></b>		<b><u>שעה ממוצעת בפועל - משרד</u></b>		
<b><u>בינוניים/גדולים ובוטיקים</u></b>		<b><u>קטן</u></b>		
<b><u>גבוה</u></b>	<b><u>נמוך</u></b>	<b><u>גבוה</u></b>	<b><u>נמוך</u></b>	
601	298	322	145	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
664	376	350	250	חברות ותחומים משיקים
494	301	292	167	ליווי אזרחי שוטף
534	365	410	293	שוק הון
918	435	447	131	מקרקעין
645	387	302	188	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
962	425	327	238	קניין רוחני (ללא רישום פטנטים)
599	324	320	178	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
712	424	396	281	מיזוגים ורכישות
912	453	426	271	מיסוי
949	488	452	258	ליטגציה פלילית - צאוורון לבן
705	343	328	163	דיני משפחה



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

### **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 145 ש"ל - 322 ש"ל שמחיר של כ- 140 ש"ל ואף 200 ש"ל יותר הפסד וודאי במשרד. מחיר של 335 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 יותר 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 250 ש"ל - כ- 350 ש"ל 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"ל לשנה ושעת ביצוע ממוצעת בפועל העשויה להגיע ל- 664 ש"ל 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 "הראשוניים" ו- "המשניים" ובפעילות השוטפת מול הבורסות ו/או רשויות ני"ע בארץ ו/או בחו"ל.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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 167 ש"ל - 292 ש"ל 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"ל יכול להותיר 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 בשוונות 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 ילוו 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- 131 ש"ל 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- 440 ש"ל 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- 918 ש"ל 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



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

סובלים בעיקר מהיכולת לתמחר תיקים אלו אשר בעיקר נקבעים באחוזים מתוך הסעד המבוקש מבית הדין אשר, מטבע הדברים, במרבית המקרים אינו יכול להיות גבוה 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- 1.45 מיליון ₪ בשנה שזה המספר הממוצע הגבוה בטבלה וגם שעה אפקטיבית העולה על 960 ₪, 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 ו-325 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 המיציגים את הנושים ולא הללו המיציגים 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 מכובדות מאוד שאינן מביישות גם משרדים מסחריים טובים ואף יותר מכך. חשוב



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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 לדוגמה 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 920 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.

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- 430-600 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.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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 התמהיל, 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 גבוהה 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- 163 ₪. 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*

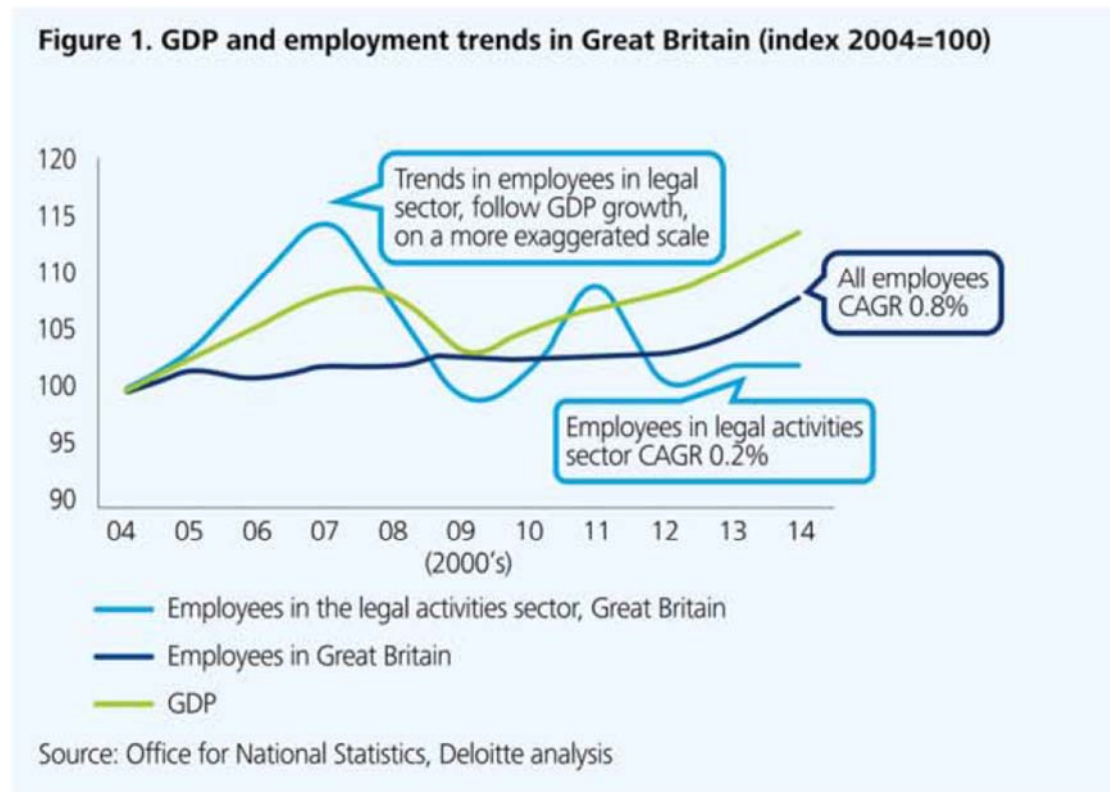
*Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A*

*Founder & CEO*

**יג. 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 ובשנת 2011 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. כך גם משנת 2012 ועד שנת 2017 קיימת מגמת ירידה/דשדוש בגידול במספר עורכי הדין.

הגרף מטה אשר מגיע אלינו דווקא מאנגליה (ממחקר מעניין שנערך ב- Deloitte והמוצג בהמשך) מראה את תנודות כוח האדם בסקטור המשפטי ביחס לכלל כוח האדם המועסק במדינה. גידול עד המיתון ב- 2008 צניחה בשנת 2009 עליה בשנים 2010 ו- 2012 ומשם ירידה/דשדוש כמפורט לעיל.



באשר לשונות, ראה מטה בניתוח שערך העיתון Forbs בו מודגמות רמות הביקוש למשרות עורכי דין, כיחס בין בוגרי בתי הספר למשפטים, למשרות המוצעות. אנו רואים שישנן מדינות בארצות הברית שהיחס הינו מצויין 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).

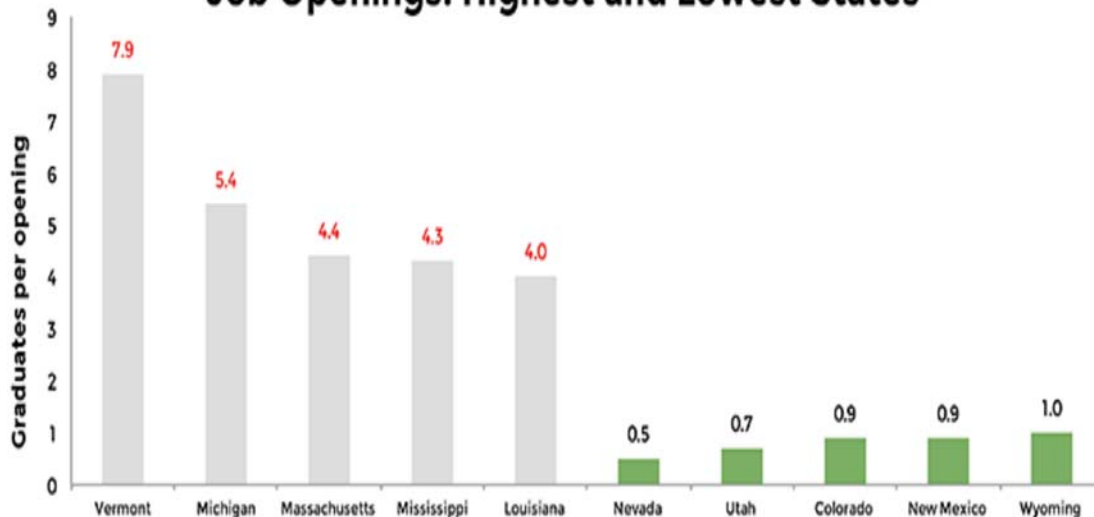


*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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



כאמור השפעות שונות, ההולכות ומתעצמות בשנים 2016 ו-2017, גורמות לצמצום כוח האדם בסקטור עורכי הדין בעולם. בין היתר העדפות לקוחות הבוחנים ביתר קפדנות, את עולם התעריפים והתמחיר של משרדי עורכי הדין, הנותנים להם שירות ומבקשים (ומקבלים) מסגרות תמחיר אלטרנטיביות לשיטת שעות החיוב המסורתית (Alternative Fee Arrangements - AFA), כניסתה של הטכנולוגיה והאוטומטיזציה של השירות המשפטי (ראה מטה) וכיו"ב.

ואכן, עיסוק בתחום כוח האדם בתעשייה המשפטית, אינו יכול לפסוח על ההשפעה הקיימת, והצפויה להתעצם בעתיד, של הטכנולוגיה על ה"מוצר המשפטי" ובפרט הפרטת חלק מסוים מהמוצרים המשפטיים ל"חינמיים" ברשת האינטרנט או במערכות ה"אקסטרנט" השונות של משרדי עורכי הדין עצמם. ובכך למעשה נגיסה הולכת וגוברת של הטכנולוגיה במודל מתן הייעוץ המשפטי המסורתי. לדוגמא ניתוח שנערך על ידי Deloitte באנגליה צופה איבוד של 100,000 משרות משפטיות באנגליה בעשרים השנים הבאות עקב תהליך "האוטומציה" העובר על סקטור עורכי הדין. מצ"ב מטה קישור לסקירה למחקר מעניין זה. ובעמוד הבא תרשים מאלף המלמד על התופעה הנ"ל [file:///C:/Users/David/Downloads/deloitte-uk-developing-legal-talent-2016%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/David/Downloads/deloitte-uk-developing-legal-talent-2016%20(4).pdf)

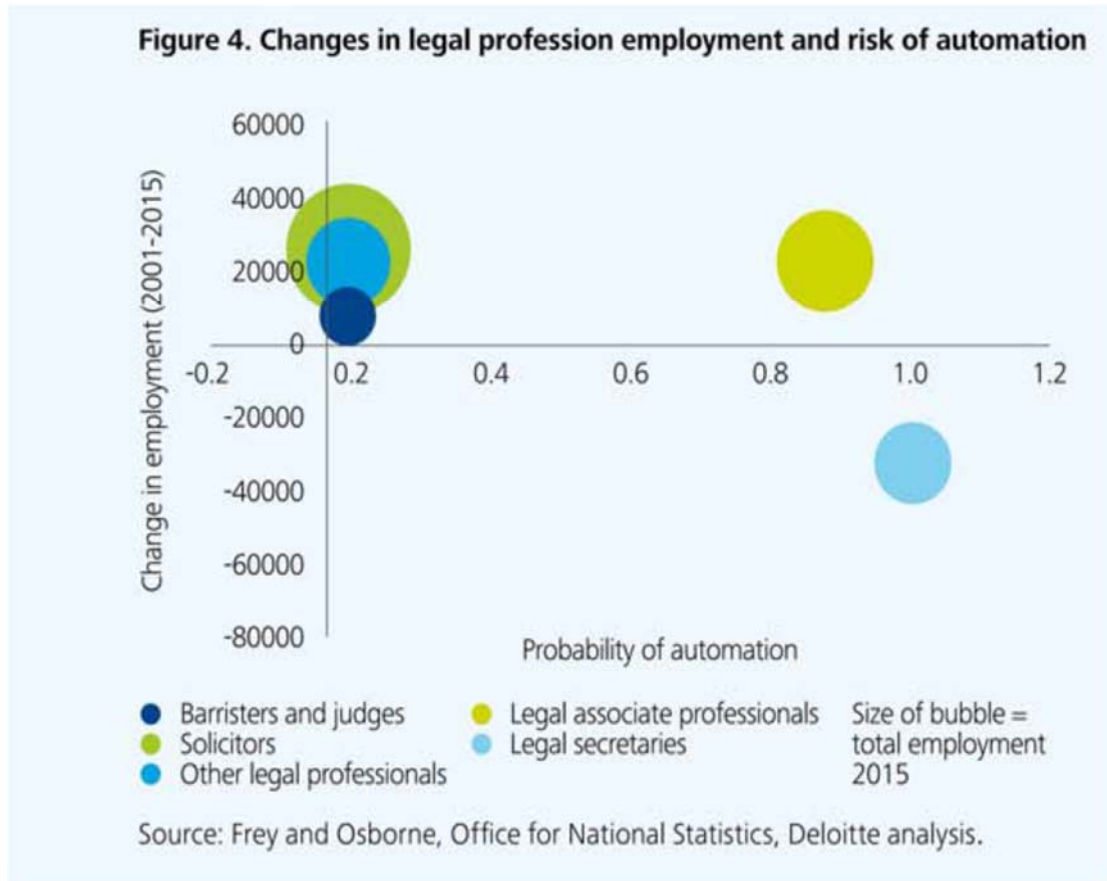




*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*



**יד. 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 - 2016, 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 2014 – 2016. מהטבלה ניתן ללמוד על המגמות הבאות:

(1) ביחס לשנות המיתון אנו רואים עליה קבועה בפתיחת משרות בין השנים 2014-2016 הגם שזו הואטה מעט בשנת 2015 אך שבה לעלות בשנת 2017.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

(2) בכלל זה רואים גידול בביקוש למשרות לטיגציה ב – 2017 ביחס לשנים 2015-16. בעוד בתחום המסחרי הביקוש מתמקד כמעט באופן מובהק בעורכי דין בעלי וותק של 2-5 שנים בתחום הליטיגציה אנו רואים ביקושים גם לעורכי דין וותיקים יותר.

(3) פתיחת משרות בתחום חדלות הפירעון, שהואצה בשנות המיתון וירדה בשנים 2015-2016 שוב הואצה בשנת 2017 בין השאר בשל פעילות גוברת בתחום חדלות הפירעון והנשייה במשק. אנו גם רואים יותר ויותר ביקוש גדל בגיוס למשרדים המצגים "חייבים" בנוסף לגידול המסורתי במשרדים המייצגים נושים. ההסבר לנושא זה ארוך ומורכב ואין מקומו בסקירה זו.

(4) גיוס בתחום המסחרי (לרבות הי טק ו-M&A) ממשיך במגמת עלייה קבועה וכמובן ביקוש גבוה לדוברי אנגלית כשפת אם. זהו התחום בו המיקוד של המשרדים הינו כמעט רק בעורכי דין בוותק של 2-5 שנות ניסיון פועל יוצא של מודל התמחיר בליווי לקוחות בתחום המסחרי.

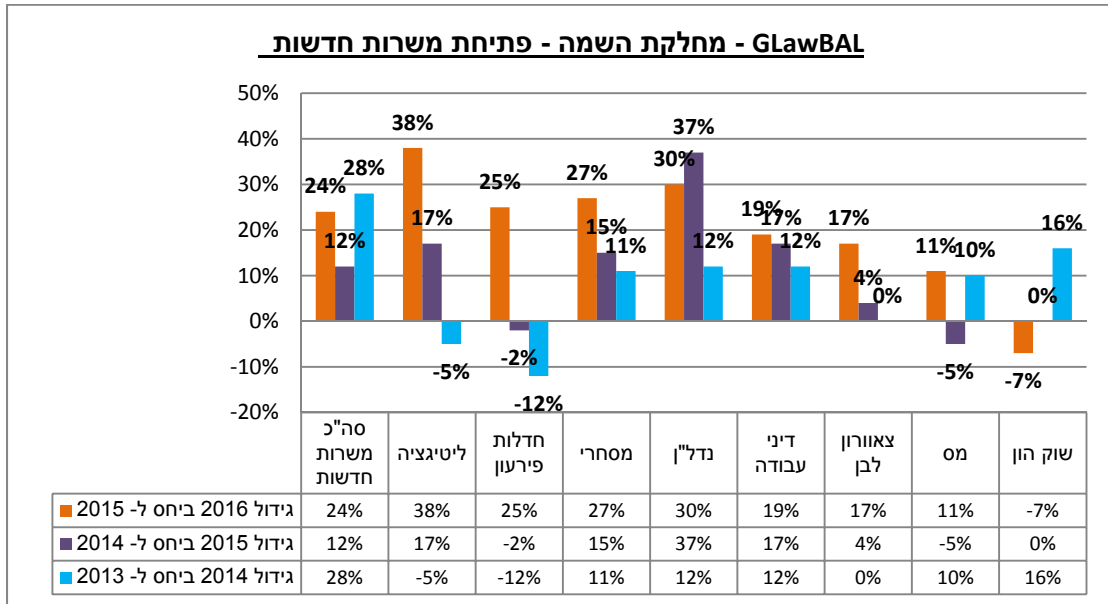
(5) כך גם הביקוש למשרות בתחום הנדל"ן. לפחות במשרדי עורכי דין, אין אנו רואים כל האטה בתחום פעילות זה ובפרט בתחומים משיקים כגון תכנון ובנייה. חשוב שיודגש כי האטה בתחום מכירת דירות יד שנייה למשקיעים (כפי שאולי.... מסתמנת במשק) אינה בהכרח משקפת את הנעשה במשרדי עורכי דין בתחום זה, העוסקים רבות בתחום פרויקטים, התחדשות עירונית, קבוצות רכישה, תכנון ובנייה וכיוב'.  
(6) תחום דיני העבודה ממשיך ומדגים עלייה קבועה (גם אם צנועה) זאת בין השאר כפועל יוצא של סכסוכי עבודה מרכזיים שפוקדים את המשק תהליכי רגולציה שונים וכיוב'. דגש רב יותר בתחום הגיוסים אנו רואים במשרדים העוסקים בתחום דיני העבודה הקיבוצים וזאת עקב התרחבות מגמת התאגדות הקיבוצית של סגמנטים רבים ונוספים במשק.

(7) השנה הוספנו לדגימה גם את תחום הצאוורון הלבן המדגים עלייה קבועה בביקושים עקב עבודה רבה הקיימת בשנים האחרונות בבוטיקים ובמחלקות הייעודיות במשרדים הגדולים/בינוניים.  
(8) כך גם הוסף לסקירה תחום המס המגלה אף הוא ביקוש גדל והולך ובפרט בתחום המס הישיר, מיסוי מקרקעין ומעט אף בתחום המיסוי העקיף (מע"מ, מכס וכד').

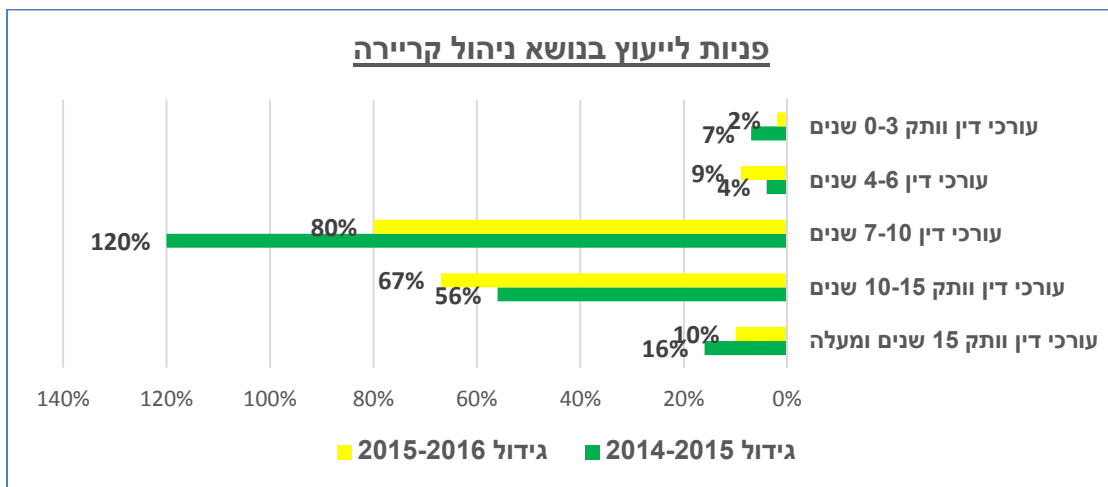
(9) הגיוסים בתחום שוק ההון הואטו בשלושת השנים האחרונות יחד עם זאת אנו רואים יותר ויותר ביקוש לתחומי מיומנויות המשיקות לתחום שוק ההון כגון פעילות של גופים מוסדיים, רגולציה בינלאומית ועוד.

עוד נציין כי בשנים 2016 – 2017 ממשיכה במשרדים הגדולים/בינוניים התעניינות בפעילות מזרח אסיה – סין, הודו וגידול בביקוש לתחום פרויקטים של מימון תשתיות ובכלל אנרגיה חלופות וכיוב'. כמו כן, עוד נדגיש את העלייה בביקושים לכוח אדם במחלקות המשפטיות ככלל ובפרט באזור המרכז והשרון וחלק מאזורי התעסוקה כגון רמת החייל, הרצלייה פיתוח יוקנעם וכד'.

ביקושים מיוחדים הודגמו בשנתיים האחרונות לתחומי ייעוץ משפטיים מיוחדים כגון: תחום ההימורים באינטרנט (Forex), תחום ניווד המומחים (Relocation) כולם "מחירי ההעברה" ועוד.



תופעה מעניינית נוספת היא נטיית עורכי דין בתקופת מיתון להימנע ממעברים אך עת המצב הכלכלי משתפר, הללו מבקשים לנצל את הביקוש בשוק לשם איתור משרה/שיפור תנאים. בעיקר כאשר מדובר בעורכי דין בשנות וותק של 6-15 שנים (ראה דיון בהמשך). כמוצג בתרשים מטה, ביחס לביקוש לשיחות ייעוץ ניהול קריירה ביחידת כוח האדם שלנו, אנו רואים את השוני בין נטיית 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. נטייה זו ממשיכה בערך עד לשנה ה-15, שם בחלק גדול מן המקרים, קורה אחד משני דברים: או שהללו שבעי רצון ואינם מוכנים "לזוז", או שהבינו כי בוותק שלהם אפיקי השינוי הולכים ומצטמצמים. שונה עניין זה ביחס לעורכי דין בסקטור הציבורי אך לא נוכל להרחיב במסגרת זו.





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

**טו. 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 מעניינית 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.

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

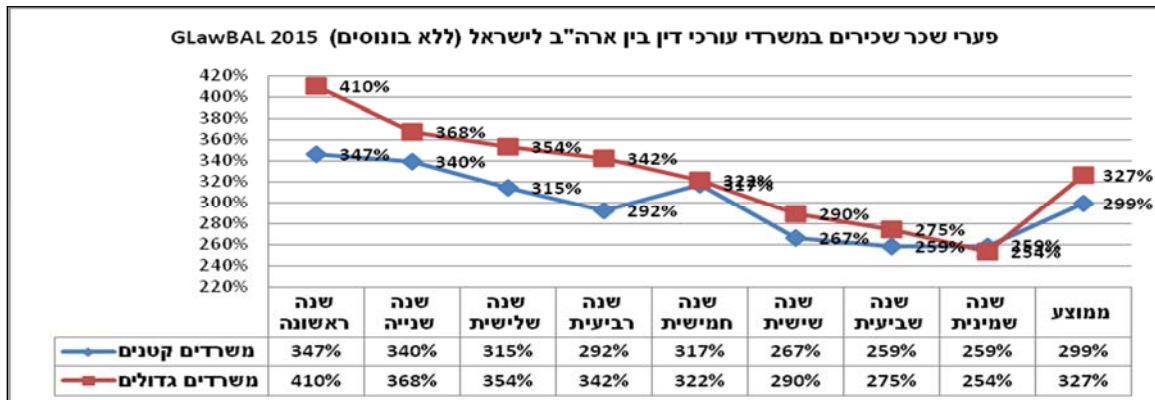


**טז. שכר עורכי דין שכירים בישראל במשרדי עורכי דין**

על פְערי השכר בין עורכי דין שכירים בארה"ב לבין חבריהם בישראל ניתן ללמוד מהשקף מטה המשווה את פערי השכר (לפני בונוסים), של עורכי דין שכירים בארה"ב ובישראל במשרדים קטנים וגדולים (נתונים אשר לא השתנו בהרבה מ-2015). 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. הוספת הבונוסים לחישוב 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 ב-2017 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 היצף 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-13,750 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 בפער 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).





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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](mailto:hr@glawbal.com).

**להלן טבלת הממוצעים למשרדי עורכי דין נכון לתחילת 2017**

ממוצע שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים קטנים	שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים בסדר גודל בינוניים	שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים בסדר גודל בינוניים-גדולים	שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים הגדולים/בוטיקים יוקרתיים	ותק מקצועי
8,750 – 7,000	11,000 – 8,750	12,750 – 10,750	13,750 – 11,500	שנה 1
9,750 – 7,750	13,250 - 11,000	13,500 – 11,750	14,750 – 13,250	שנה 2
11,500 – 8,000	14,250 – 12,000	15,550 – 13,250	17,750 – 14,250	שנה 3
12,250 – 9,250	16,250 – 13,250	17,500 – 13,750	18,500 – 15,250	שנה 4
13,750 – 10,500	18,250 – 14,000	21,000 – 15,250	22,500 – 17,500	שנה 5
17,500 – 11,750	24,000 – 17,000 ויותר	28,750 – 17,250 ויותר	31,500 – 18,750 ויותר	שנה 6-8 ואילך

**יז. שכר עורכי דין שכירים בישראל בייעוץ המשפטי הפרטי**

שכר עורכי דין בייעוץ המשפטי הפרטי, 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, פריפריות, מיקום מטה החברה – בישראל, בחו"ל, האם חברת בת של תאגיד בינלאומי, מספר העובדים בחברה, מספר העובדים/עו"ד במחלקה המשפטית, כפיפות עורכי-הדין – ליועמ"ש, ל-CFO, או ל-CEO, היקף



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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 ביעוץ 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](mailto:hr@glawbal.com)

**שכר עורכי דין שכירים - ייעוץ משפטי פרטי**

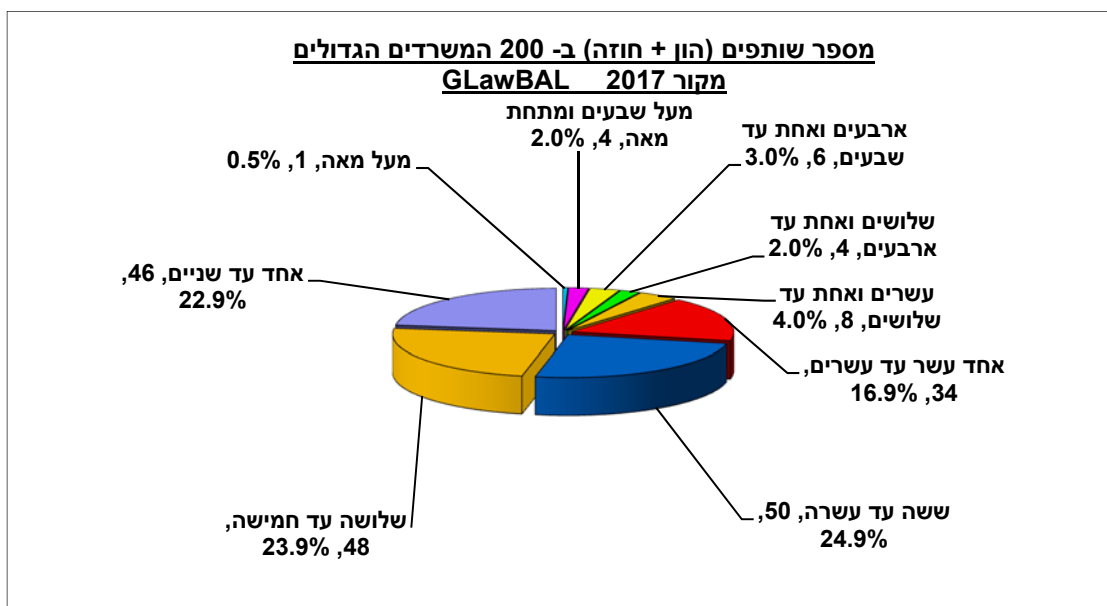
מדרגה	התפקיד	שכר ברוטו נמוך	שכר ברוטו גבוה
1	עורכי דין בעלי ותק 1-4 שנים במחלקות משפטיות. או יועמ"ש בחברות קטנות גם בוותק של מעל 4 שנים	₪ 8,750	₪ 18,500
2	עורכי דין בעלי ותק 4-7 שנים, או יועצים משפטיים של חברות קטנות, בעלי ותק של 10 שנים ויותר וכד'	₪ 17,750	₪ 25,250
3	עורכי דין בכירים במחלקות משפטיות 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



שכר ברוטו גבוה	שכר ברוטו נמוך	התפקיד	מדרגה
₪ 70,550	₪ 48,250	מספר קטן של יועצים משפטיים בכירים בחברות הייטק מבוססות או חברות שירות ומסחר גדולות המנהלים מחלקה משפטית גדולה או תקציב גדול	6
₪ 96,500	₪ 68,250	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	7

**יח. מספר שותפים ויחס שותפים שכירים בישראל**

בשנת 2107 גדל גם מספר השותפים במשרדי עורכי הדין. כמוצג מטה במאתיים המשרדים הגדולים בישראל רואים כי: ב - 57 משרדים ישנם יותר מ- 10 שותפים, ב- 23 משרדים יותר מעשרים שותפים ב- 15 משרדים מספר השותפים הינו גדול מ- 30, ב- 11 משרדים גדול מ- 40 שותפים ובארבעה מהם אף כבר חצה את רף 70 השותפים ואף במשרד אחד יש למעלה מ- 100 שותפים.







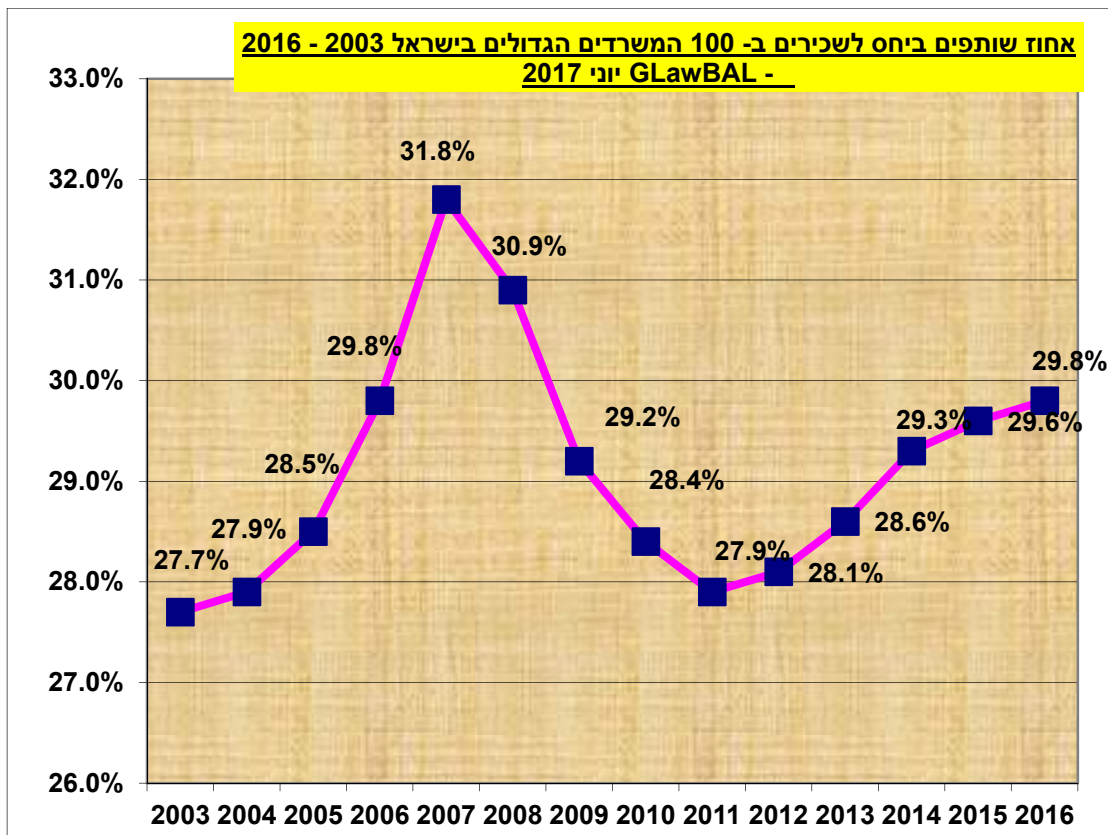
*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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

הגרף מטה, 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) לכמעט שלושה שכירים, לשיא ב- 2007 ליחס של שותף לכמעט שני שכירים, הרי לאחר המיתון היחס יורד, כבשנת 2011 אנו שוב חוזרים ליחס של שותף לשלושה שכירים כשמשנת 2011 אנו מטפסים חזרה ומגמת טיפוס זו ממשיכה כאשר בתחילת שנת 2017 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](http://www.glawbal.com)).





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

**י.ט. רווח ומשיכות השותפים בעולם**

בעולם בכלל ובארה"ב בפרט, הירידה בהכנסות, בשנות המיתון, מטבע הדברים פגעה בשותפי ההון אשר היו רגילים לגידול במשיכות של בממוצע 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 שונות רבה בין המשרדים בין כאלו שהרווח לשותפים נסק כמעט ב-20% לבין כאלו שהשותפים בהם ראו עלייה מינורית. בשנים 2015 עד 2017 שונות זו ממשיכה להיות דומיננטית אך הכיוון הינו "למעלה" ובערכים יותר גבוהים מאלו שנהגו בשנים הטובות של עד 2007.

במבט אל 10 המשרדים המצליחים ביותר בעולם בפרמטר זה כמוצג בטבלה מטה, ניתן לראות ערכים פנומנליים של ממוצע משיכות לשותף הון העולה על 6.5 מיליון דולר לשנה בממוצע במשרד המצליח ביותר בקטגוריה זו ובדיוק פי 10 מהמשרד הממוקם במקום המאה בפרמטר זה, עם ממוצע של כ-675,000 דולר לשנה. נדגיש כי ההלו מספרים ממוצעים וישנם שותפי הון בעולם אשר ילכו הביתה גם עם סכומים החוצים ובהרבה את הסכום הדמיוני שך 10 מיליון דולר בשנה.

Rank	Firm	Profits per partner
1	Wachtell Lipton Rosen & Katz	\$6,600,000
2	Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan	\$4,420,000
3	Paul Weiss Rifkind Wharton & Garrison	\$4,085,000
4	Sullivan & Cromwell	\$3,870,000
5	Kirkland & Ellis	\$3,605,000
6	Slaughter and May	\$3,590,000
7	Cravath Swaine & Moore	\$3,555,000
8	Simpson Thacher & Bartlett	\$3,470,000
9	Davis Polk & Wardwell	\$3,305,000
10	Gibson Dunn & Crutcher	\$3,185,000
91	Clayton Utz	\$875,000
92	K&L Gates	\$870,000
93	Lewis Brisbois Bisgaard & Smith	\$860,000
94	Squire Patton Boggs	\$845,000
95	Bryan Cave	\$805,000
96	Drinker Biddle & Reath	\$800,000
96	Faegre Baker Daniels	\$800,000
98	Fasken Martineau DuMoulin	\$795,000
99	Polsinelli	\$725,000
100	CMS	\$675,000



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

### **כ. רווח ומשיכות השותפים בישראל**

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

הרמה הראשונה, במשרדים במיזוב נמוך, מציגה משיכות חודשיות ממוצעות של 13,500 ₪ - 19,250 ₪ וכוללת בעיקר שותפים זוטרים וצעירים שבדרך כלל מנגנון השותפות שלהם הינו שותפות לתיקים. רמה זו במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים במיזוב גבוה, הינה בעיקר המדרגה של שותפי החוזה ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 32,750 ₪ - 45,750 ₪.

ברמה השנייה, במשרדים במיזוב נמוך, שותפים בדרגת משיכות חודשית ממוצעת של: 15,750 ₪ - 27,500 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים במיזוב גבוה נמצא ברמה זו, שותפים ברמת משיכה חודשית ממוצעת של: 38,750 ₪ - 58,000 ₪.

הרמה השלישית, במשרדים במיזוב נמוך, כוללת שותפים שמשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 18,500 ₪ - 33,750 ₪. במשרדים הגדולים/הבינוניים ובבוטיקים במיזוב גבוה, נפגוש במדרגה זו בעיקר, שותפי הון בדרג נמוך או שותפים זוטרים בבטיקים, ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תעמודנה על 53,750 ₪ - 81,750 ₪.

ברמה הרביעית, במשרדים במיזוב נמוך, המשיכות החודשיות הממוצעות תהיינה 25,500 ₪ - 47,250 ₪. במשרדים הגדולים/הבינוניים או בבטיקים במיזוב גבוה רמת המשיכות תעמודנה על ממוצע חודשי של: 72,500 ₪ - 106,000 ₪.

רמה חמישית, הינה בעצם הרמה האחרונה במיזוב נמוך. ברמה זו קיימים בעלי משרדים קטנים ייחודיים וממוצע המשיכה החודשי בה הינו 33,750 ₪ - 64,750 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים והבוטיקים במיזוב גבוה, תגענה המשיכות לממוצע חודשי של 92,750 ₪ - 148,500 ₪.

ברמה השישית, הולכים ומתמעטים השותפים וגדל משרע המשיכות הממוצע ועומד על 138,500 ₪ - 253,750 ₪ לחודש. ברמה השביעית, נמצאת כמות קטנה אף יותר של שותפים בכירים ביותר אשר משיכותיהם החודשיות תעמודנה על ממוצע של מעל 253,750 ₪ בחודש.

רמה שמינית, הינה חריגה ובה לא יותר ממספר עשרות בודדות של שותפים המצליחים למשוך מידי חודש מעל 368,500 ₪ ואף הרבה יותר.

תר מכך.



<b>שותפים במשרדי עורכי דין ממוצע משיכות חודשיות בשקלים חדשים (לא שכר ברוטו)</b>				
<u>ממוצע משרדים גדולים ובינוניים/בוטיקים יוקרתיים</u>	<u>ממוצע משרדים קטנים</u>	<u>שנות וותק בממוצע</u>	<u>שותף</u>	<u>רמה</u>
32,750 - 45,750	13,450 - 19,250	8-11	שותפי חוזה/שיתוף בתיקים	1
38,750 - 58,000	15,750 - 27,500	14-11	שותפים זוטרים/שיתוף בתיקים/שותפים במשרדים קטנים	2
53,750 - 81,750	18,500 - 36,250	17-13	שותפים דרג שלישי/שותפים בבוטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים	3
72,500 - 106,000	25,500 - 47,250	20-15	שותפים דרג שני/שותפים בבוטיקים/בעלי משרדים קטנים	4
92,750 - 148,500	33,750 - 64,750	מעל עשרים	שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/בעלי משרדים קטנים ייחודיים	5
138,500 - 253,750		מעל עשרים	שותפים בכירים/בעלי בוטיקים	6
מעל 253,750		מעל עשרים וחמש	שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים	7
מעל 368,500		מעל עשרים וחמש	שותף מייסד/שותף בכיר ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים ביותר	8
<b>מבוסס על סקרי השכר של חברת GLawBAL, הנתונים ממוצעים, מנורמלים ונכונים לחודש מאי 2017</b>				
<b>הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונסים אך ורק מפעילות משפטית</b>				



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

### כא. מעבר שותפים בכירים ומחלקות ממשרדי עורכי דין

אם עוסקים אנו בשותפים, אין אנו יכולים לפסוח על התופעה אשר נוכחת בסקטור המשפטי בעולם (בפרט בארה"ב ובמשרדים הבינלאומיים) ואשר אמרנו בעבר שלא ירחק היום ותעצים גם בישראל והיא מגמת המעבר של שותפים ומחלקות, ממשרד עורכי דין אחד לרעהו או להקמת משרד פרטי. במסגרת תופעה זו מוצא עצמו משרד מאבד מחלקות ו/או שותפים בכירים, שאך זה אתמול היו חלק אורגני ואף עיתים בכיר ומוביל במשרד, וללא אתרעה או אתרעה קצרה מאוד, עוזב ועובר עם לקוחותיו למשרד מוביל אחר וברוב המקרים משרד מתחרה, או פונה להקמת משרד משלו. וזאת ברוב המקרים, עם צוות העובדים ולקוחות המשרד אותו עזב.

במקרים מסוימים נטישה זו מובילה לפירוקו של כל המשרד, כפי שצפינו רק לאחרונה בפירוקם של מספר משרדים מצליחים מאוד ולהערכתנו אם מספר משרדים נוספים לא ינקטו בדרכים לגידור וטיפול במתווה השותפות באופן נכון ומקצועי, הללו ימצאו עצמם באותו מקום ועל סף אובדן שותפיהם הבכירים או פירוק המשרד כולו.

את הסיבות להתעצמות מגמה זו יש לחלק לסיבות "מאקרו" סקטוראליות, מקצועיות ואחרות וסיבות מיקרו הקשורות לאותו שותף/אדם או משרד. נמנה כמה מהן:

1. בהגדרה, מבנה ארגוני של משרד עורכי דין אינו יכול לייצר אופק ארגוני ניהולי ומקצועי מספק לכל השותפים. זו אקסיומה! יהיה מבנה הפירמידה כמה שפחות היררכי וכמה שיותר "שטוח", עדיין יהיו מי מהשותפים שלא ימצאו את מקומם ו/או לא ימצו את שאיפותיהם הניהוליות, מקצועיות או אחרות, במבנה הארגוני הקיים. בשלב כזה קיימים מצבים שלא ניתן לכונן את המבנה של המשרד לשאיפות של שותף זה או אחר וניסיון כזה לכשעצמו יכול להביא לפרידה. לכן בראש ובראשונה על המשרדים להבין שעניין זה הינו מעין "כלל טבע" במופע ארגוני של גופים נותני שירות בכלל ומשרדי עורכי דין בפרט.
2. יתרה מכך, בחלק מהמקרים מדובר כלל ברצון של שותף לפרוש כנפיים ולהקים בעצמו את "חלקת האלוהים" הקטנה שלו במשרד משלו בעצמו ו/או עם שותפים נוספים. מקרים אלו יותר נכונים לתחומים היותר "בוטיקים" של השירות המשפטי כגון בתחומי המס, הליטיגציה הייחודית, רגולציה, שוק הון, הי טק וכיוב'.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

3. עקרון התחרות בין המשרדים ורצונם להציג ללקוחות סל שירותים מקצועיים מלא, מייצר למשרדים הקולטים מוטיבציות גבוהות מאוד להוסיף ל"פרוטפוליו" השירות שלהם תחום מסוים, אותו הם יכולים לקבל מן המוכן (לרבות עובדים ולקוחות) והקיים במשרד אחר, אשר אמנם נדרש לדיסציפלינה זו ואף עיתים השקיע בה שנים רבות, אך לא יכול להציג תנאים תחרותיים למשרד המבקש למשוך אליו מחלקה או שותף זה. מבחינת המשרדים הקולטים זו דרך לגדול בתחום עיסוק חדש או לתגבר תחום עיסוק קיים, כך גם לגדול בהיקף של כמה מיליוני ₪ בהכנסות, למקסם את ניצול ההוצאות הקבועות, והכל מבלי לאבד את יחסי הכוחות והשליטה בניהול המשרד.
4. לכל הללו כמובן מצטרפת המוטיבציה הכלכלית אשר עומדת בפני השותף/מחלקה הפורשת, עת הינם רואים שהם יכולים למקסם את יכולותיהם בשורה אחרונה כלכלית גבוהה יותר. נזכור חלק גדול מהשותפים הפורשים הינם בשיא הקריירה שלהם בגילאים 40-50, בעלי משפחות וצרכים כלכליים לא קטנים ומבינים כי הללו הן השנים בהן יוכלו לבסס עצמם כלכלית. עיתים אולי השותף שבע רצון מהאחוזים הקיימים לו בשותפות אך לא מהגמישות הקיימת במודל התגמול והיכולת שלו להיות מתומרץ בגין השקעה עודפת, הבאת לקוחות וכד' ולקבל את מבוקשו זה במודל חלוקת רווחים נכון יותר מבחינתו במשרד אחד. ראה בעניין זה מספר מאמרים באתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com).
5. בחלק ממהלכי הנטישה, הרקע הוא העדר הסדר פרישה נאות במשרד. הסדר פרישה הכולל גם הסדרה והגנה לשותף, למקרים חו"ח שייחלה או "ייחלש" או אפילו למקרה ש "יראו לו את הדלת". נזכור לשותף אין פיצויי פיטורין (הגם שבמשיכותיו הוא אמור לממן לעצמו מערך זכויות סוציאליות), לכן מקדם אי הוודאות שלו גדול ובהתאמה גם הרצון "לאחוז" בלקוחותיו. כתבתנו רבות והזגמנו במקומות אחרים הכיצד הסדרי פרישה שונים (לרבות למקרי מוות, מחלה וכיוב'), ראה באתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com), מעלים מאוד את רמת הוודאות והביטחון של השותפים מזה תוך כדי שמירה על יציבותה וחוסנה הכלכלי של הפירמה. עיתים דווקא קיים מודל פרישה אך הוא אינו סביר/כלכלי או אפילו ישים, בעייני השותף הפורש שאינו רוצה ליטול על עצמו נטל כבד כל כך בעת פרישת שותפים בכירים ממנו (וגם לכל פתרונות גידור נכונים).



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

6. יש מקרים שהפרישה נובעת על רקע שינויים המתבצעים דווקא במערך הלקוחות הסובב את סקטור המשרדים הגדולים. ודי בכך שיתבצע שינוי שליטה מזה או קריסה מזה, באשכול חברות או לקוח גדול, אשר ייצר מחד צורך אדיר בשירות הניתן על ידי מחלקה/שותף כלשהו במשרד אחד ומנגד חוסר בביקוש ו/או נטישת לקוחות במשרד אחר. דבר אשר מזמין מיידית קריאה לנותני השירות הרלבנטי להצטרף.

7. ברבים מהמשרדים מוצאים עצמם שותפים בכירים, תחת תקרת זכוכית ניהולית/ארגונית, עת ומעבר לרמה המקצועית היו רוצים לתת גם את הטון במשרד מבחינה ניהולית וארגונית ומבוקשם לא ניתן להם, או שותפים זוטרים יותר שנמצאים תחת שותף או ראש מחלקה שישאר בכיסאו שנים רבות ולא יותיר מקום רב לשותפים צעירים להתבלט. כל אחת מהמוטיבציות, ובוודאי שתיהן יחד, מתמרצות שותפים כאלו לפרוש. לעיתים, הגורם לרצונו של שותף לעבור למשרד אחר נובע ממהלך אחר, כגון ממיזוג קודם של המשרד אשר באחת שינה את מערך הכוחות במשרד ואת מעמדו וכוחות של השותף הפרוש (ראה בעניין זה מאמרים באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com) על הדרך הנכונה לבצע מיזוגים ובהקשר זה).

8. וכמו בכל דבר גם בתחום זה, למרות שהשותפים הבכירים הללו העוזבים את המשרדים הינם וותיקים במשרד והלכו עימו כברת דרך ארוכה, ככל שהינם בכירים, מודעים ומשפיעים יתר הם פחות נוטים לקבל חוסר הסכמות ו/או סוגיות אישיות או פרסונאליות עם ראשי המשרד. מראייה שונה של הדרך המשותפת ועד מערך היחסים הבין אישי. חילוקי דעות אלו אשר גם הינם בחלק מהמקרים יורדים לשורש אופי השותף ובוודאי הללו שלא ניתנים לגישור מייצרים תשתית אופטימאלית לנטישה.

#### כיצד על השותפים לנהוג/לתכנן/לנהל מהלך מסוג זה?

גם כאשר מחליט שותף בכיר/ה או מחלקה לעזוב משרד, יש דרך לעשות זאת באופן נכון ומתודולוגי תוך הבנת כל ההיבטים הרלבנטיים למהלך זה ובמידת האפשר מבלי להותיר "אדמה חרוכה" מאחור. במה דברים אמורים:

1. הגישה למהלך מסוג זה של השותף הבודד או המחלקה, חייבת להיות מושתתת על חשיבה וראייה אסטרטגית הבוחנת את כל ההקשרים הרלבנטיים למהלך, שיהווה את המהלך



העיקרי (ובהרבה מקרים האחרון) של היוזם במתווה הקריירה שלו. עיתים מתבצעים מהלכים כאלו, כתגובה לפנייה של מאן דהו כגון משרד אחר לאותו שותף בהצעה להצטרף למשרדו. חובה! לא לשרטט את המטרה מסביב ל"חץ" שנשלח במקרה שכזה אלא לקבוע מהי המטרה ובמסגרתה למקם את החיצים הרלבנטיים.

כדוגמא נציג מהלך שכמעט ביצע שותף במעבר לפירמה מתחרה יחד עם לקוחותיו, כמענה לפניית אותה פירמה שנוקקה להשלמה של מיומנויותיו בתחום שירות מסוים. עת התייעץ עימנו הסתבר כי אמנם שאיפותיו בעניין המקצועי, כפי הנראה תוגשמה אך מנגד יקשה עליו לשמר את אנשיו הבכירים במשרד הקולט כמו גם לא יינתן מענה למחשבותיו וחששותיו, האם הינו מוגן מספיק כמו גם משפחתו בעת פרישה או חו"ח מוות. חיפוש מעט יותר רחב תחת הגדרת מטרה רחבה ומלאה יותר של המהלך, הביא את השותף למקם עצמו במשרד אחר, בו גם תוגשם המטרה המקצועית במעבר וגם יינתן מענה לשאר שאיפותיו ושאיפות אנשיו הבכירים. במקרה אחר אגב "דווקא" הצפת העניין על ידי השותף במשרדו הביאה את המשרד להשלים מהלך נכון ומקצועי ביחס למתווה והסכם השותפות דבר ששימר את השותף ותרם לשותפות כולה.

במילים אחרות סיטואציה זו, היא הזדמנות לחשיבה אסטרטגית ובחינה של כלל ההזדמנויות בסקטור מזה ואולי אף תיקון ועדכון הקיים במשרדו של השותף מזה.

2. דבר חשוב נוסף הינו, ניהול ההליך באופן מתודולוגי. קורה לא אחת ששותפים מסוג זה

יוצאים למהלך באופן לא מאורגן ומסודר "יורים לכל הכיוונים" ובכך גם יוצרים "זילות" בתהליך וגם מסכנים מאוד את מידת הדיסקרטיות המאוד חשובה כאן. לעיתים אנו משתאים, הכיצד שותפים שיתייחסו לכל "ציוץ" של לקוח במלוא הארגון והסדר מתייחסים לניהול הקריירה שלהם בפיזור דעת ובאופן לא מאורגן ומסודר.

3. עוד חשוב למבצע המהלך להסתכל על מהלך זה בראייה לטווח רחוק, שתמקסם את שאיפות

הפורש ושאיפות אנשיו בטווח הבינוני והארוך ולא רק הקצר. מה שעשוי להיות קורץ ומפתה בראי השנה שנתיים הקרובות, עשוי להיות לא מתאים בטווח רחוק ואז ימצא עצמו השותף שוב במצב של "תזוזה" דבר שאינו רצוי לו לאנשיו וכמובן ללקוחותיו.

4. ככל הניתן ובוזהירות רבה, במהלך שכזה חייב השותף לשתף את אנשיו הבכירים שהינם

למעשה חלק "מהנדזוניה" המגיעה למשרד האחר. האם הללו כלל מעוניינים במהלך? האם





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

- כלל הינם חפצים להיות חלק מהמשרד אליו מכוון השותף? ושאלות נוספות רלבנטיות. קורה לא אחת ששותפים כאלו שוכחים בדרך כי החלק הקריטי בהצלחת המהלך הינה מעבר של כל הצוות הרלבנטי למשרד האחר.
5. כל שכן נכון הדבר ביחס לבסיס הלקוחות של השותף ובוודאי זה שרצוי ניתן ואפשרי לשתפו במהלך. לעניין זה יפה הסיפור של אותו שותף לו לקוח עוגן גדול בתחום מסוים עם הכנסה שנתית משכר טרחה של כמעט 3 מיליון שקלים. שותף זה חשב על הכול טרם מעבר למשרד אחר, רק לא חשב ובדק כי ללקוח העוגן הנ"ל היסטוריה בעייתית וגישה מאוד שלילית לראשי המשרד אליו יועבר, וכלל לא משנה אם לדעה/גישה זו יש בסיס אמיתי או לא.
6. בוודאי ובוודאי נכון הדבר ללקוח, שגם אם השותף אינו חושב כך, יש ניגוד אינטרסים ביחס לאותו משרד ולקוחותיו וגם אם אותו ניגוד אינטרסים אינו עולה כדי האמור בסעיפים 14 ו-16 לכללי האתיקה. דוגמא מייצגת היא אותו שותף שבחן מעבר למשרד אשר לא ידע כלל שמחלקת הקניין הרוחני שלו רושמת את סימני המסחר של המתחרה של הלקוח הגדול ביותר שלו כשהללו מתחרים באותה תעשייה. או שותף שבמחלקתו ייצוג תובעים בתביעות ייצוגיות במעבר למשרדים בהם חברות שירות גדולות כנגדן מוגשות באופן תדיר תובענות ייצוגיות.
7. להללו אשר עוזבים משרדים ומקימים משרד משל עצמם יש לציין דגשים רבים וביניהם, העובדה שחלק מהשותפים הפורשים להקמת משרד אינם מבינים מכירים או מורגלים להיות בעלים/מנהלים של משרד משל עצמם, כשהדבר נכון לכל היקף הסוגיות המבחינות בין היותך שותף או גם מנהל מקצועי במשרד גדול, לבין היותך גם המנהל גם הבעלים וגם המקצוען במשרד משלך.
- מניסיונו בחניכת משרדים כאלו, בעת הקמתם עד כמה ובאיזה סוגיות כושלים אותן מייסדי משרדים מרמת ניהול סביבת העבודה, דרך רמת ניהול ההון האנושי ועד סוגיות של התנהלות כלכלית תמחיר ושכר טרחה. בעיקר נכון הדבר בכל הקשור בהתנהלות שיווקית כאשר בעוד השותף ישב במשרד לו מערכת שיווקית משומנת, כעת הינו מוצא עצמו צריך לנהל פרק זה בעצמו וזאת עוד בתקופה הכי רלבנטית להשקה מיצוב ופרסום משרדו החדש.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

כיצד על המשרדים להתמודד עם תופעה זו?

משרדי עורכי הדין המבקשים לקדם, לגדר ו/או אף למנוע מהלכים כאלו של פרישת שותפים בכירים או מחלקות צריכים לדעתנו לחשוב ולהתייעץ ביחס לסוגיות הבאות:

1. הדבר הראשון הינו המודעות ההכרה וההשלמה של ראשי המשרדים, כי מהלכים כאלו

עיתים הינם בלתי נמנעים וחלק מהתנהלות ארגונית טבעית ואף עיתים רצויה במשרד עורכי דין. לעיתים ההיפך, מעבר כזה של שותף (לעיתים "שותף מכביד") יכול לשרת אינטרסים של המשרד ממנו פרש. לדוגמא, משרד מסוים שעשה ככל יכולתו לנסות לשמר שותף מסוים על מחלקתו וזאת כנגד שאיפותיו של אותו שותף, מזה והיכולות של המשרד לתת לשאיפות אלו מענה, מזה. רק לאחר התערבות וניתוח נכון שלנו את הדברים הבין המשרד כי "התאבדות" על אותו שותף גם אם תצליח לשנה או שנתיים, תהיה יקרה לא נכונה ובוודאי לא לטווח רחוק ועליו להניח לעניין, להפנים ואפילו לסייע לשותף לעזוב באופן נכון וחברי, על מנת שתוקם במשרד זה מחלקה צעירה יותר ובאופן נכון יותר, עבור כל הצדדים יכולותיהם ושאיפותיהם.

2. וכמובן לצערנו ככל דבר בסקטור שלנו נדגיש יש לשים את האגו בצד. "האגו" שכל כך נוכח

בסקטור שלנו מחליף במקרים רבים התנהלות רציונאלית של משרדים ושותפים והופך להיות לתכלית העניין שהשאר נשכח מאחור וזה המתכון הכי נכון שלא להצליח עניינית. כדוגמא נציג את המקרה של משרד "שהתאבד" כלכלית ויצר מודל תגמול לא כדאי כלל לשותף ובלבד שזה לא יעזוב התוצאה הייתה שהמשרד הפסיד כסף במשך שנתיים שבסופן במילא השותף עזב על לקוחותיו ובין השותפים האחרים נוצר מירמור רב. כפי שצוין לעיל לעיתים מקום בו המוטיבציה של השותף היא הקמת משרד משלו התעקשות זו גם לא תעזור או לא תעזור לאורך זמן. או דוגמא נוכחת יותר של אותם שותף/ים אשר אוחזים בקרנות המזבח עם היקף אחזקה גדול בשותפות אשר כבר אינו מבטא את תרומתם לשותפות ו/או אותם שותף/ים שמנסחים לעצמם מנגנוני פרישה לא ריאליים ללא כל הגיון כלכלי ו/או הגנות לשותפים שיישאו במנגנונים אלו.

3. בנוסף, על המשרד לבחון כל העת האם מערכת התגמול וחלוקת הרווחים שלו נותנת מענה

הולם לכל שאיפותיהם ורצונותיהם של השותפים. אין זה המקום להרחיב בנושא של

מודלים של חלוקת רווחים ולשם כך פנו לאתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

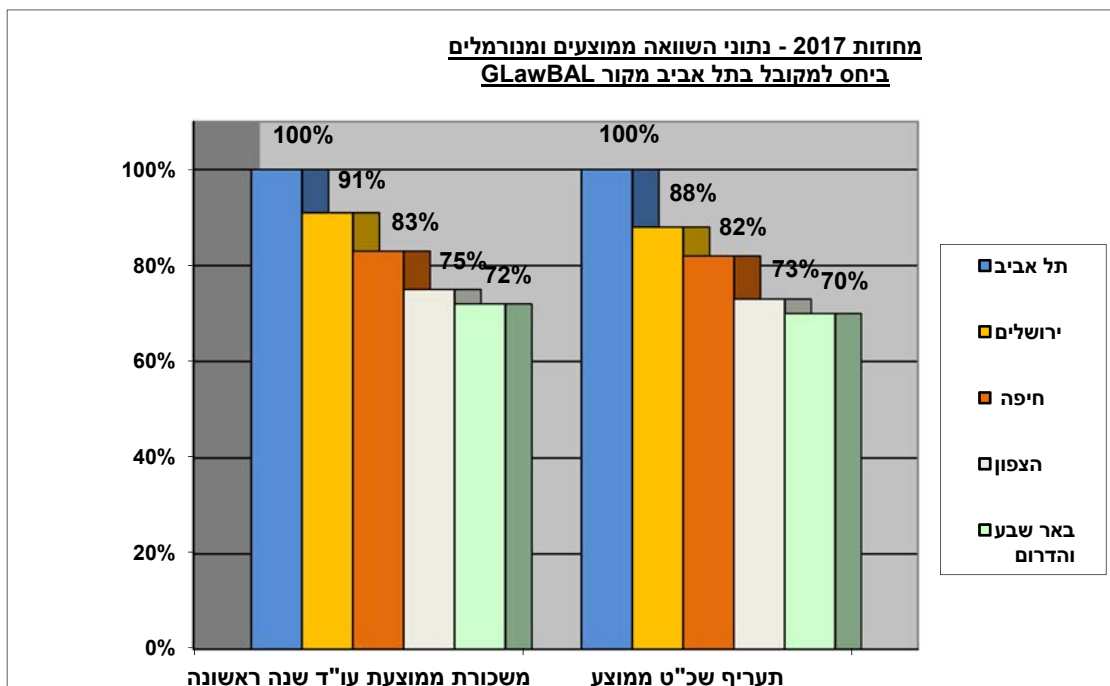
- אך הניסיון המובהק בעולם וגם בישראל מלמד כי מערכת נאותה של מחד מנגנון שיתופי ראוי LOCK STEP יחד עם מעגל תגמול נוסף של ביצועים (אובייקטיבי וסובייקטיבי) המקנה לשותפים מוטיבציה ו "אינסטיב" להבאת לקוחות ולשימורם היא המערכת הנכונה המשקללת נכון וטוב את הוודאות והיציבות בשותפות יחד עם תמרוץ השותפים.
4. בהמשך לכך וכאמור, על המשרדים לבחון כל העת איזה אופק הינם מציבים לשותפים בכל הדרגים. בוודאי לשותפי ההון וכיצד הם עושים זאת ביצירת הסדרי פרישה נאותים ומאוזנים (לרבות למקרי מוות, מחלה וכיוב') הסדרים המעלים מאוד את רמת הוודאות והביטחון של השותפים מזה, תוך כדי שמירה על יציבותה וחוסנה הכלכלי של הפירמה.
5. ישנם משרדים המשקיעים בשותפיהם מעבר לנושא ניהול ומתווה הקריירה המקצועית ומשקיעים בשיפור המיומנויות שלהם בתחומי ניהול באמצעות סדנאות מנהלים חניכה אישית וכיוב'. כמו גם משרדים המשקיעים מאוד בשותפיהם בתחום הרווחה הפרטית והאישית בהם ועיתים גם במשפחתם, דבר השווה הרבה יותר מכסף. כך משרדים שונים המוציאים אנשיהם לסדנאות ניהול מתמחות, על כאלו המרפדים שותפים ובני/בנות זוגם בימי ספא אחרי עסקה או מאמץ מיוחד ואף על משרד אשר הגיע להסכמה עם שותף שיצא לחצי שנת שבתון עקב שחיקה נמשכת ומכלול נסיבות משפחתיות לא קלות.
6. חלק ממנגנון השימור של אותם שותפים צעירים, להם בין השאר יש אספירציות ניהוליות הוא לחבר ולרתום אותם לחלק הניהולי במשרד באמצעות גיוסם לאקזקיוטיבה או האצלת סמכויות. בחלק מן המקרים, בהחלט רצוי, ששותף בכיר יפנה את כל או חלק מכיסאו הניהולי לאותו שותף/ים צעיר/ים בעלי מרץ שבמידה שהינו/ם מתאימים יירתמו להובלת המשרד. ובכך יושגו שתי מטרות: גם שימורו של השותף וגם זריקת מרץ צעירה ואנרגטית לניהול של המשרד. כדוגמא מייצגת נציין את משרד עמית פולק מטלון, עת לפני כמעט 2 עשורים שותפי המשרד הבכירים פינו את מקומם הניהולי ל - 3 שותפים צעירים שגדלו במשרד ומאז ועד היום מובילים אותו כהנהגה צעירה, תוך כדי ניהולו של כל המשרד לרבות הניהול השוטף (לא הניהול המקצועי) של השותפים הבכירים מקימי המשרד.
7. חשוב כל העת לשמור עם השותפים הבכירים על תקשורת שוטפת. אנו רואים משרדים מצוינים המשקיעים בשיחות הערכה עם עורכי דין שכירים אך שוכחים את השותפים שגם שלהם רצונות מאווים ורעיונות שרצוי להציף ככלל ובטח כמעריך הגנה מפני נטישה צפויה.



8. אין אנו יכולים בסקירה קצרה זו להיכנס לכל מנגנוני ההגנה החוזיים והאחרים הקיימים בהסדרי השותפות שנותנים מענה נכון לכל הצדדים בעת אירוע נטישה שכזה. מכיוון שהלקוחות אינם "נכס" של אף אחד וביום פרישה ילכו או יישארו עם מי שיחפצו, ישנם דרכים הוגנות וכלכליות לטפל באירוע כזה מהאספקט הזה הן ביחס לשותפי חוזה והן ביחס לשותפי הון כחלק מהסדרי השותפות. מקום בו הדבר לא מוסדר נכון, במקרה הטוב הדבר מביא להתמרמות וטעם רע ובמקרים הפחות טובים לסכסוכים שכאלו לצערנו אנו רואים על שולחנו כבוררים/מגשרים כמעט כל חודש וחבל.

**כב. התפלגות גיאוגרפית שכר טרחה ושכר במחוזות השונים**

כמו בעולם גם בישראל, מרבית השחקנים העסקיים (קרי קונצרנים וְחברות) 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. כדוגמא הגרף בעמוד הבא המנתח את הפערים בנושא שכר הטרחה המקובל במחוזות השונים ביחס לשכר הטרחה במרכז, כמו גם וכדוגמא את שכרו של שכיר שנה ראשונה בהשוואה בין המרכז למחוזות השונים.





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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 מייעצים לגופי ציבור וממשל בירושלים. (2) קבוצת משרדים קטנים יותר הנוטלת חלק ביעוץ 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 ואיזור 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 והוצל"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% מהמרכז.

### **כג. הקמת מחלקות משפטיות ודגשי ניהול ותקצוב במחלקות המשפטיות**

נושא נוסף הממשיך ומטריד את עורכי הדין בסקטור משרדי עורכי הדין בשנת 2017, הינו המשך המגמה של הקמת מחלקות משפטיות והעברת עבודה "פנימה" לתוך הארגונים. מגמה זו מתחזקת בשנים האחרונות ומתעצמת יותר בשנים 2016 ו- 2017.

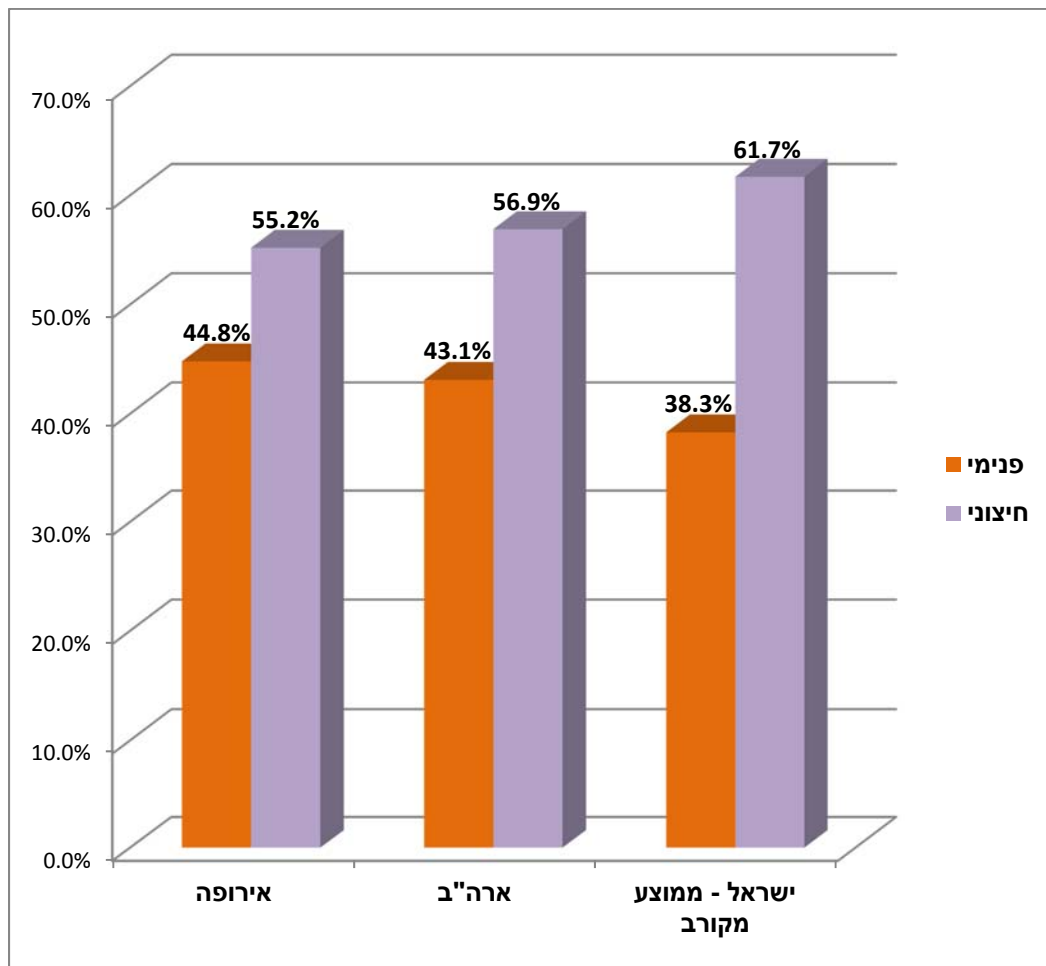


*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

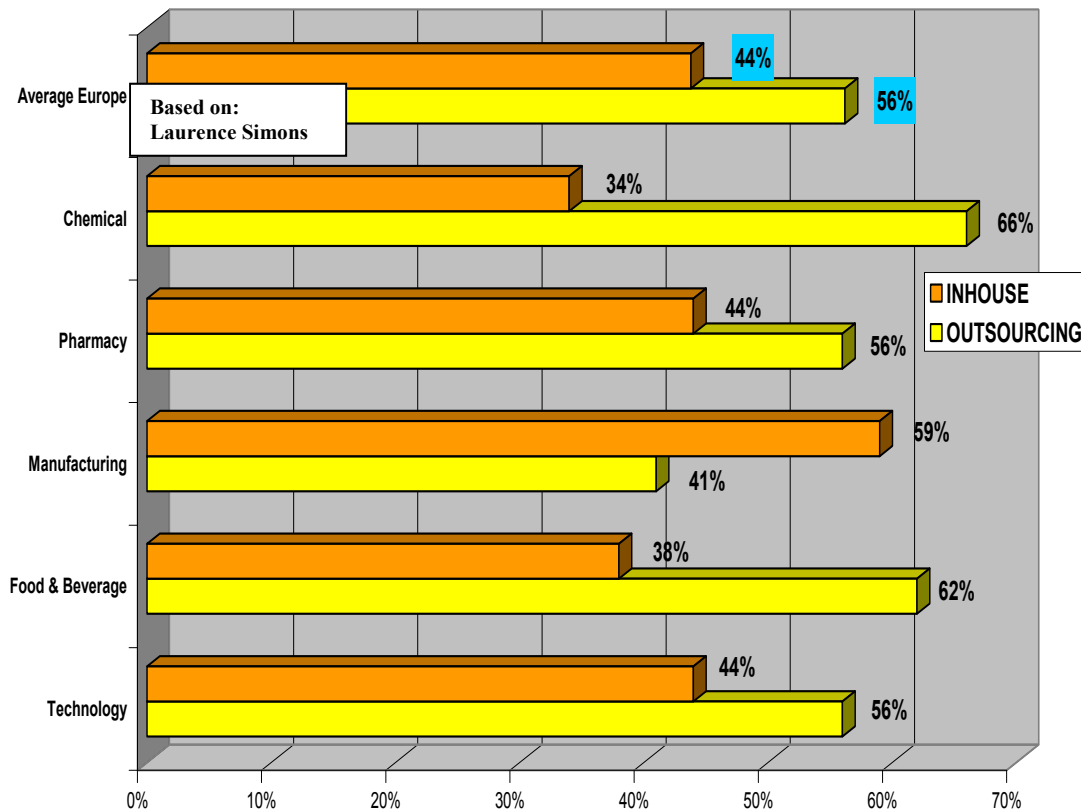
בהקשר זה מצבם של משרדי עורכי הדין בארץ טוב ביחס לעולם, כיוון וכמוצג בתרשים מטה העוסק בתמהיל העבודה המשפטית בחברות, אנו רואים שהממוצע האירופאי עומד על 44.8% ייעוץ פנימי ו- 55.2% יעוץ חיצוני. האמריקאים נוטים יותר להוצאה חיצונית בממוצע של 43.1% לייעוץ פנימי ו- 56.9% לייעוץ חיצוני. בישראל ממוצע של כלל החברות מציג נטייה גבוהה יותר מארה"ב וכל שכן מאירופה, להסתייע בייעוץ משפטי חיצוני 61.7% מאשר בייעוץ פנימי 38.3%. נציין 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.



כאמור לעיל בעולם, המדדים לחלוקת הפעילות פרטניים ומדויקים אף יותר וכמוצג בשקף מטה. כך לדוגמא אנו רואים שבאירופה, בתחום המזון הנטייה להעסיק עורכי דין חיצוניים גדולה בהרבה מהממוצע, בעוד בתחומי הייצור נוטים המנהלים והיועמשי"ם להעסיק יותר עורכי דין פנימיים.



**EU - RATIO**



בשנים 2016 2017 ממשיכה לגדול המודעות של יועצים משפטיים לכלי ניהול וארגון ספציפיים למחלקות משפטיות, באופן משלים לכלים בשאר חלקי הארגון. יותר ויותר יועצים משפטיים מבינים את השוני ומתייעצים עמנו על היבטי הניהול השונים של המחלקה לרבות נושאים של: התייעלות, ניהול כוח אדם, ניהול תקציב ובקרה, ניהול תוכנית עבודה ומשימות, ניהול ידע, ניהול סיכונים, אחריות מקצועית, תהליכי עבודה וכיוב'. (להרחבה בעניין זה ראה באתר הבית שלנו)

כך גם אט אט יועצים משפטיים מסתכלים על עצמם ותקציבם באופן משווה למחלקות משפטיות הדומות להם הן בהקשר של הסגמנט התעשייתי והם בהקשרים של היקף הייעוץ המשפטי הנדרש. יחד עם זאת ובשונה מהעולם, במרביתם של הארגונים בישראל ומסיבות שונות, אין הגדרה ברורה של אחוז תקציב הייעוץ המשפטי כנגזרת מהכנסתו של הארגון/החברה. זאת בשונה מהוצאה על תחומים אחרים כגון מחשוב, אדמיניסטרציה, כוח אדם, שיווק וכיוב'.



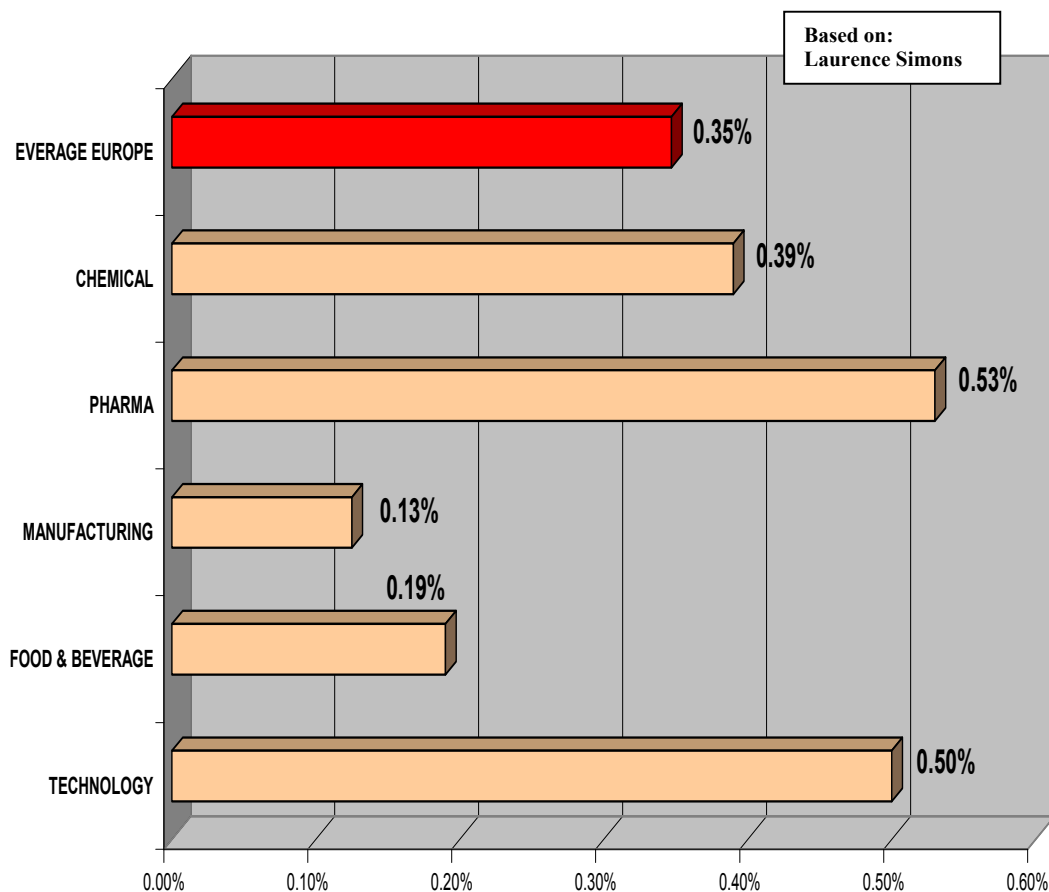
*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

במדינות העולם וכמוצג בשקף בעמוד הבא, התגבשו מקובלות סטטיסטיות לאחוז הוצאה לתקציב משפטי כנגזרת מהכנסות הארגון וביחס לתעשייה בה מצוי הארגון, ואף ממוצעים כלליים. כך לדוגמא אחוז ההוצאה ליעוץ משפטי ממחזור באירופה בתחום הייצור הינו 0.13% בעוד בתחום הרפואה הינו כ- 0.53% כשהממוצע הינו 0.35%. חשוב לציין כי במרבית שיטות ההשוואה והחישוב שני נושאים אינם נלקחים במסגרת החישובים הנ"ל והללו רישום פטנטים וליטיגציה. כמו כן יש אבחנות נוספות כגון חברות בשלב "הזנק" מול חברות מוצר, חברות פרטיות מול ציבוריות וכד'.  
בארץ אנו מיצרים ערכים כאלו להשוואה בעיקר בסגמנטים התעשייתיים הגדולים בתחומי המוצרים והשירות כדוגמא המוצגת בהמשך בתחום הבנקאות (לרועים להרחיב פנו אלינו).

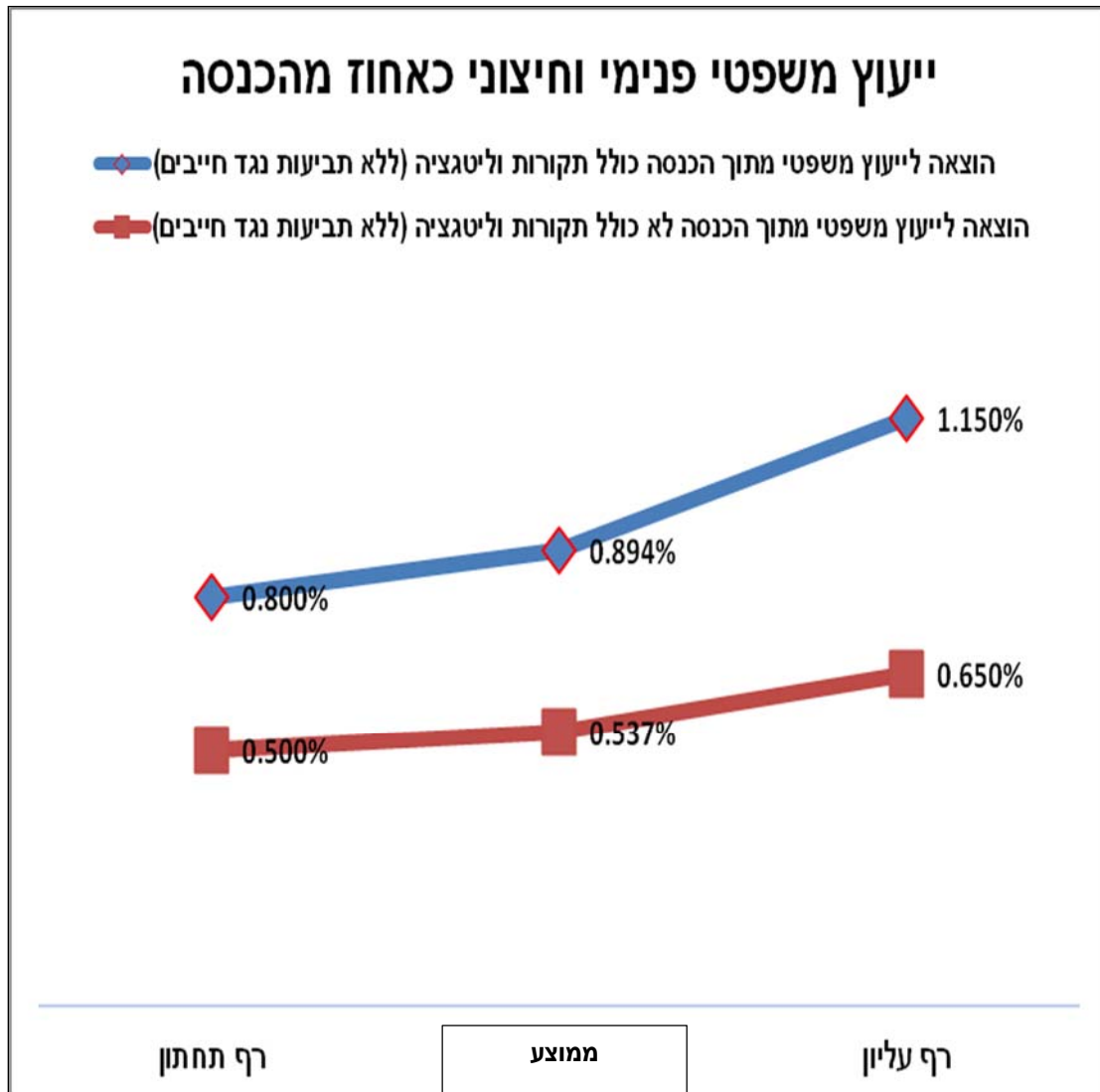
TOTAL SPEND AS % OF REVENUE EUROPE







**ייעוץ משפטי פנים וחוץ סקטור הבנקאות בישראל 2016 GLawBAL**



**כד. מודלים של תמחיר ותעריפי 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 בעולם נהנו משבע שנים בהם התעריפים עלו בממוצע שנתי של 7%. מגמה זו נבלמה בשנת 2008 ועלתה בשיעור נמוך יותר בשנת 2009 ונמוך מכך ב 2010 עם שיפור קל ב- 2011 והתחזקות השיפור בשנים 2012 – 2017.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

נציין שגם 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 הטלטלה הגדולה ביותר אותה חווה סקטור עורכי הדין בארה"ב כתוצאה מהמיתון ואשר הובילה משרדים לחשיבה שונה לחלוטין ביחס לשיטות התמחור ושכר הטרחה שהינם גובים שכיום 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 שהשיק תכניות 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 בתמחור, לגייס מנהלי פרויקטים או אנשי חקר ביצועים ואף לפתח תוכנות ייעודיות שמטרתן למקסם את יעילות תשומות הייצור בתיקים השונים.

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...! מטה הבא, מוצגים עשרת השיאנים בתחום זה (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
	<b>Avarage</b>	<b>\$1,251</b>

בשקף בעמוד הבא מוצגות התמורות בתחום זה של הירידה המתמשכת באחוז תיקי השעות בארה"ב ובישראל בין השנים 2007 ל- 2015. כמוצג בשקף ניתן לראות באופן מובהק את הירידה הגדולה באחוז תיקי השעות בסקטור משרדי עורכי הדין בארה"ב. בישראל, בה המשרדים רגילים

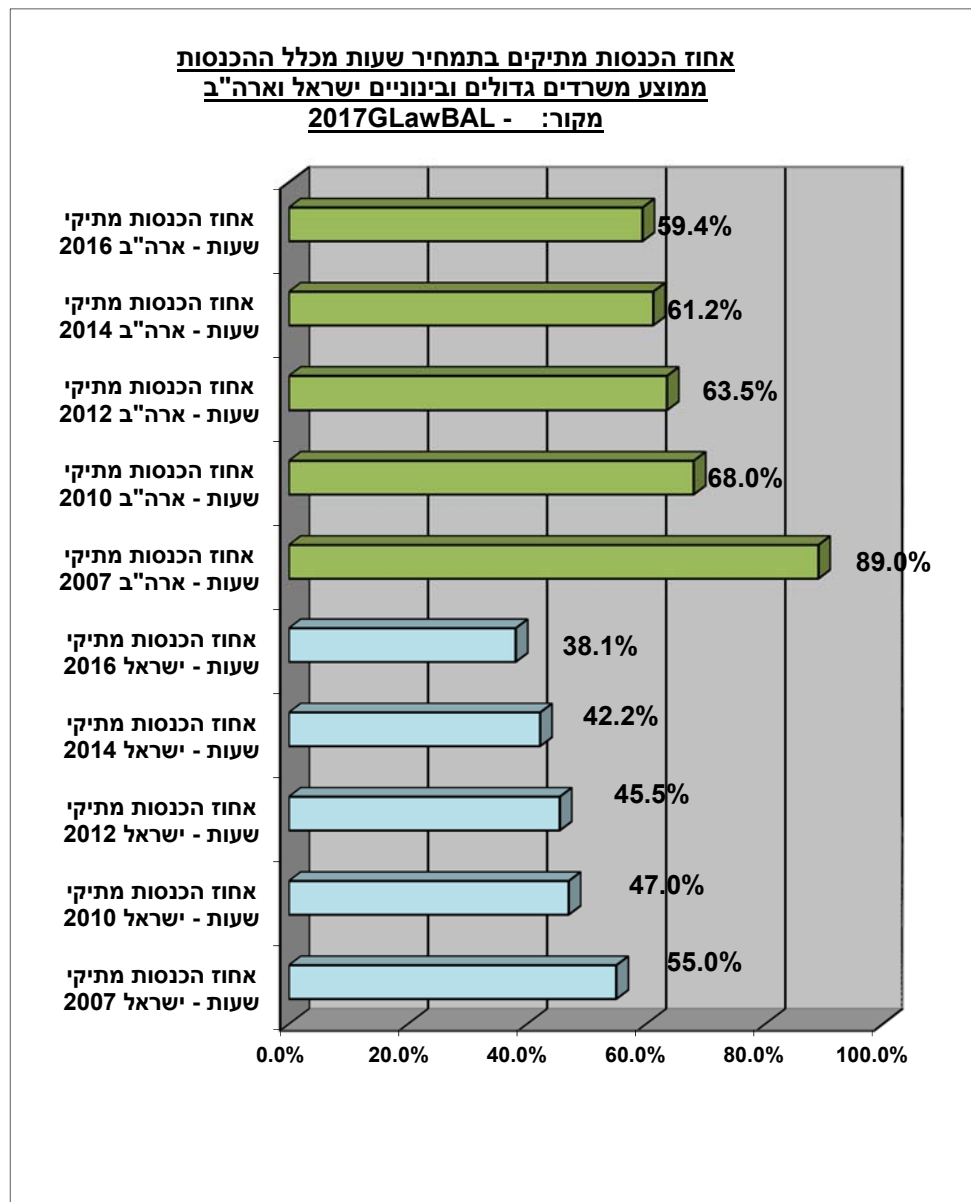


*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

שנים רבות, להתמודד עם העדפות הלקוחות לגבי שיטת חיוב שאינה נקובה בשעות, מטבע הדברים הירידה הינה יחסית קטנה הרבה יותר והיום ההערכה כלל סקטוריאלית מציגה נתון לפיו כ- 40 אחוז מהתיקים הינם תיקי שעות (שכמובן השונות בין המשרדים גדולה מאוד).





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

### **כה. תעריפי שכר הטרחה בישראל**

כאמור 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 בישראל 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".

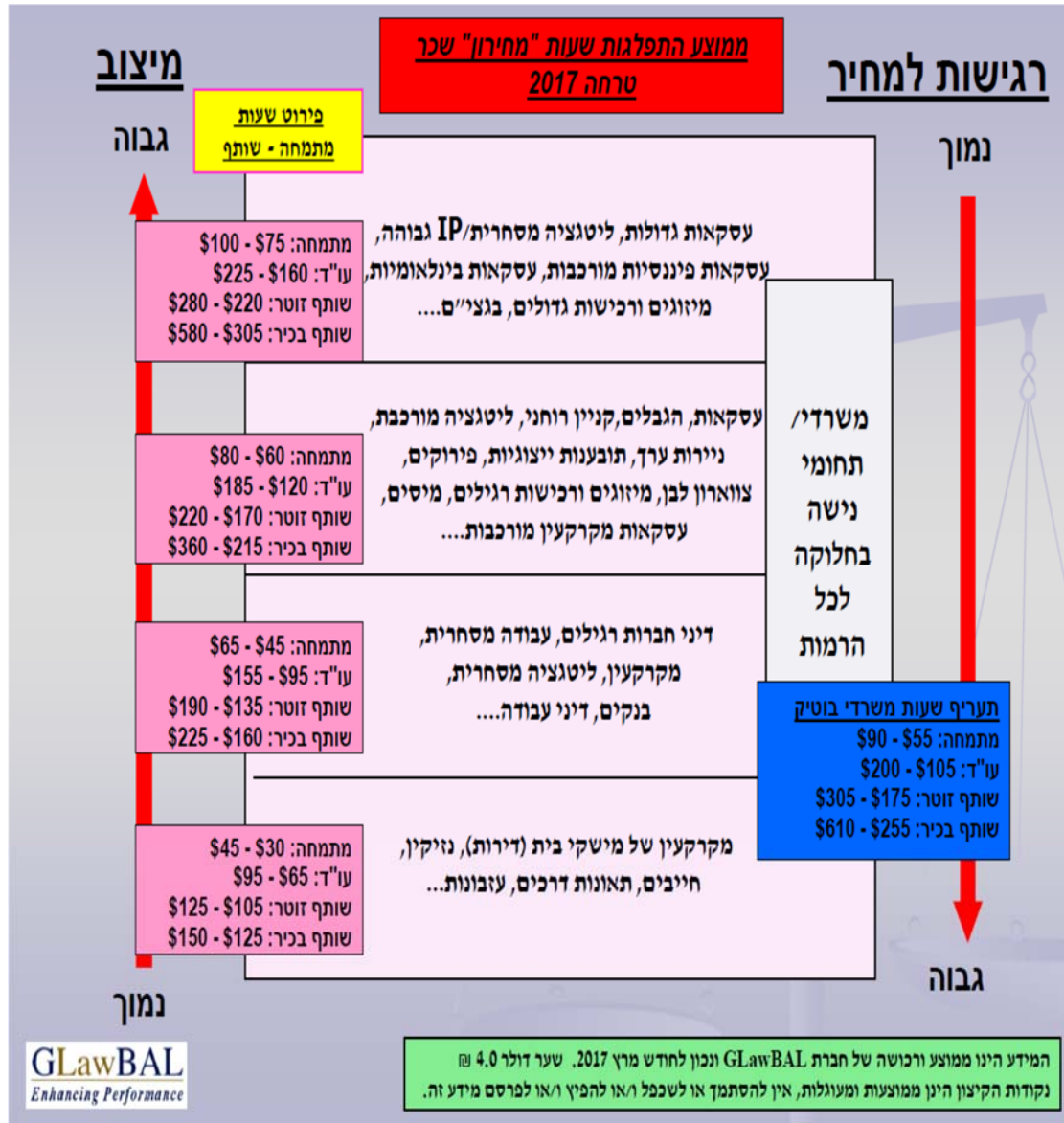
כבנושא הכנסות המשרדים בישראל, גם בנושא תמחיר השעה, אנו ממפים את המשרדים בחמש קבוצות כמוצג בשקף בעמוד הבא (למרות השחיקה בשער הדולר, מסיבות שונות אנו עדיין מציגים את הערכים בשער דולר לחישוב 4 ש"ח) ראה בהמשך מהו הפער בין שעת המחירון לשעת הגבייה האפקטיבית בפועל. כשבתחום זה לא היה שינוי גדול מראשית שנת 2016.

על פי המוצג בשקף, בתחום המשרדים שעיקר עיסוקם במשקי הבית או בתחומים שתמחירם נמוך, מחיר השעה הפורמאלי על גבול הכדאיות הכלכלית. כך אנו רואים שמשרדים אלו מציגים מחיר מחירון נמוך ביותר של 120 – 180 ש"ח לשעת מתמחה, כ- 260-380 ₪ לשעת עו"ד ולשעת שותף מחירים הנעים בין לא הרבה מעבר ל- 420 – 500 ש"ח לשעת שותף זוטור ועד 600 ₪ לשותף בכיר. (ראה בשקף גם מחירים בדולרים). כמפורט בהמשך על חלק גדול ממשרדים אלו משפיעים ניסיונות המחוקק 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 "חיצי המיצוב מול תמחיר" אנו מגלים כבר רמות של 160 – 260 ש"ח לשעת מתמחה 620-380 ₪ 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 ₪ ל- 740 ₪ לשעת עו"ד וברמת השותפים בין 680 ₪ לשעה ועד גם מעל 1,400 ₪ לשעה.



בקבוצה האחרונה במשרדים ברמות הגבוהות או בוטיקים יוקרתיים מוצאים אנו רמות של 300-400 ש"ח לשעת מתמחה, 640-900 ש"ח לשעת עו"ד ותעריפי שותפים המתחילים ב- 880 ש"ח ובמקרים ייחודיים אף חוצים את ה- 2,000 ש"ח לשותפים 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



*Zalmanovitch David*

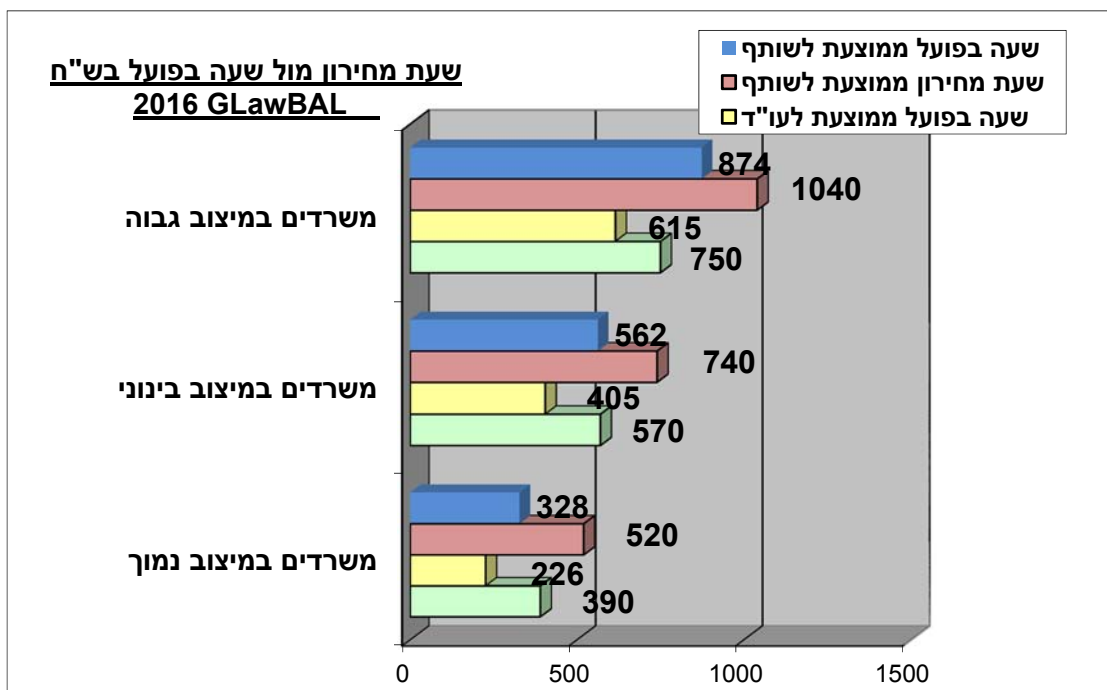
*Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A*

*Founder & CEO*

יותר. כך לדוגמא וכמוצג, בעוד המחיר הממוצע לשעת המחירון של עו"ד במשרד במיצוב נמוך הינו 390 ₪, בפועל הוא יגבה 226 ₪ שהינם 58% ממחיר המחירון. אצל עו"ד במשרד במיצוב בינוני המצב מעט משתפר ובעוד מחיר ממוצע לשעת המחירון הינו 570 ₪ הביצוע מהווה כ- 71% ויעמוד על 405 ₪. 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 ₪ תגבה בפועל ב- 615 ₪ שהם 82%.

גם אצל השותפים אנו רואים פערים גדולים, הן בגובה שעת המחירון והן ובפער 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%.





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

**כּו. מיזוגים במשרדי עורכי דין בארה"ב**

כמוצג בתרשים מטה בארה"ב השנים 2013-2016 היו שנות שיא במיזוגים ובפרט מיזוגים גדולים. כל כנס בעולם בו היינו או הרצינו, 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 על פי חתכים שונים, ניתן ללמוד על היקף הגודל המיזוגים המגיעים לכמעט 90 מיזוגים בשנה. מצורף קישור למחקר מקיף שערכה חברה זו ביחס למיזוגים בארה"ב בשנים 2007-2006 [http://www.altmanweil.com/dir\\_docs/resource/625FCAE9-2007-2006\\_CFF3-42E4-828A-10DC333D91E5\\_document.pdf](http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/625FCAE9-2007-2006_CFF3-42E4-828A-10DC333D91E5_document.pdf) ובהמשך מספר חתכים ונתונים מעניינים.

## Law Firm Mergers & Acquisitions 2007 – 2016

YEAR	QUARTER 1	QUARTER 2	QUARTER 3	QUARTER 4	TOTAL
2007	10	17	17	16	60
2008	18	26	13	13	70
2009	25	7	13	8	53
2010	9	10	5	15	39
2011	16	13	14	17	60
2012	14	11	16	19	60
2013	21	18	19	30	88
2014	23	18	22	19	82
2015	29	19	20	23	91
2016	20	28	12	25	85

ציין כי במהלך 2015 משרד Dentons הגדיל לעשות עת באמצעות מיזוג ענק גדל לכ- 7,000 עורכי דין ב- 54 מדינות ו- 123 סניפים ובכך יצר את המשרד הגדול בעולם שמחזורו מהווה כשני שלישי 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...  
עוד מעניין לראות בתרשים בעמוד הבא איך משרד זה אחד Denton מצליח לגדול באמצעות מיזוגים פי 12 בין השנים 2010 עד 2016 ולהפוך למשרד הגדול בעולם!



*Zalmanovitch David*

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

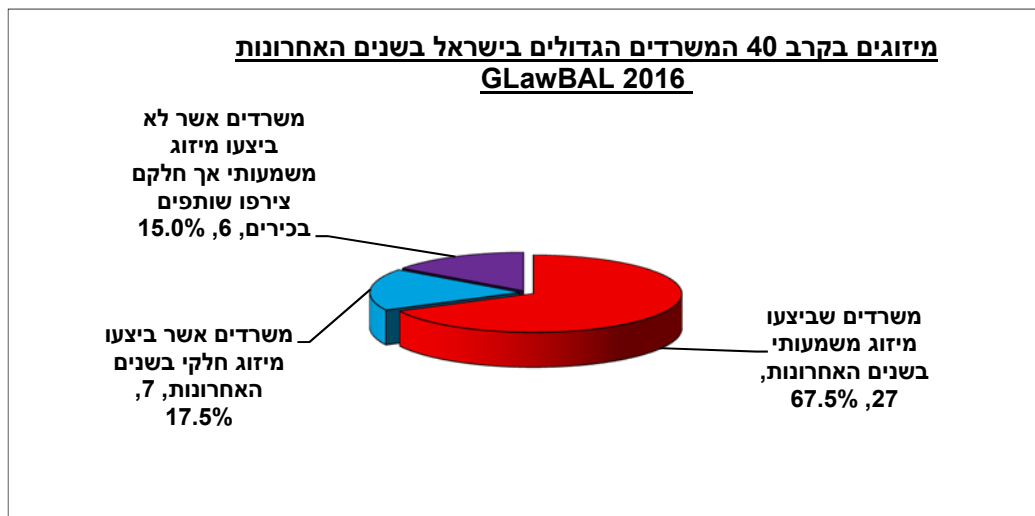
*Founder & CEO*

**SONNENSCHN NATH / SNR DENTON / DENTONS**

YEAR	ACQUIRER			&	ACQUIRED		
	FIRM 1	MAIN OFFICE	SIZE		FIRM 2	MAIN OFFICE	SIZE
2010	Sonnenschein Nath Rosenthal	Chicago	655		Denton Wilde Sapté	London	600
2012	SNR Denton	New York	1138		Salans	Paris	770
2012	SNR Denton	New York	1138		Fraser Milner Casgrain	Toronto	559
2014	Dentons	New York	2500		KapdiTwala	Cape Town	5
2015	Dentons	New York	2500		RK Adler LLP	New York	6
2015	Dentons	New York	2503		Dacheng Law Offices	Beijing	3681
2015	Dentons	New York	6200		McKenna Long & Aldridge	Atlanta	313
2015	Dentons	New York	6600		Gadens	Sydney	500
2015	Dentons	New York	6600		Rodyk	Singapore	200
2015	Dentons	New York	7300		OPF Partners	Luxembourg	34
2015	Dentons	New York	7300		Cardenas & Cardenas	Bogota	50
2015	Dentons	New York	7300		Lopez Velarde Heftye y Soria	Mexico City	25
2016	Dentons	New York	7600		Munoz Global	San Jose, Costa Rica	75

**כז. מיזוגים במשרדי עורכי דין בישראל**

המשרדים הגדולים בישראל גדלים אף יותר ועיקר הגידול באמצעות מיזוגים ורק בתקופה האחרונה ראינו כיצד המגה משרדים "בולעים" משרדים בינוניים או יחידות שלמות של משרדים אחרים או אף משרדים בינוניים מצרפים אליהם יחידות שלמות ממשרדים אחרים תוך כדי פירוקם של משרדים בינוניים. 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.





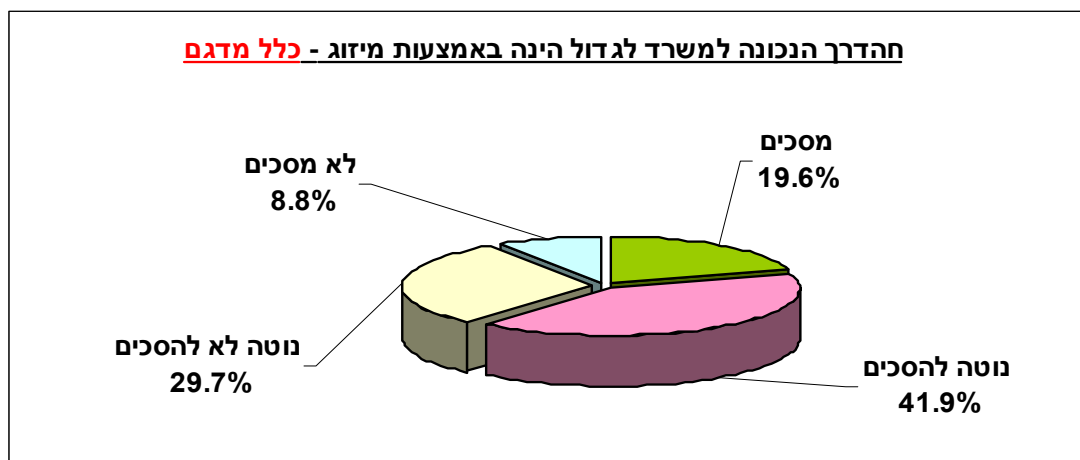


*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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 משרדים 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- 900 מיזוגים ורכישות במופעים ומודלים שונים ומשלימה 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 ניתן ללמוד מספר דברים:

(1) הביקוש הכללי למיזוגים שומר על רמת גידול קבועה וגדלה כל שנה, כך בשנת 2016 גדל הביקוש הכללי למיזוגים ביחס ל- 2015 בכ- 68 אחוזים, בבקשות למיזוג ללא אפיון ספציפי ו- 41% עליה בביקוש הכללי.

(2) כך גם הביקוש למיזוג "גדול" גדל משנת 2014 לשנת 2015 אך ירד מעט בשנת 2016 ללמדנו שמשרדים מבינים יותר ויותר את האלמנט של גודל המשרד ביחס למיצובו העדפות לקוחות חו"ל מכרזים וכיוב'. ומן הצד האחר ללמדנו כי גם להתכנות של מיזוג גדול יש סופיות בשל מספר השחקנים הפוטנציאלי הקים בסקטור

(3) הביקוש למשרדי חדלות פירעון. שזכה תוך כדי ולאחר שנות המיתון, לביקושים גבוהים ירד בשנת 2014, אך עלה מאוד בשנת 2015 בשיעור של 42% ועלייה יותר צנועה ב- 2016 וכל הללו פועל יוצא של הסדרי חוב רבים והגדלת תחום הנשייה של נושים גדולים במשק מזה והבנה של משרדים גדולים שהם צריכים יחידת חדלות פירעון בתוך המשרד.



Zalmanovitch David

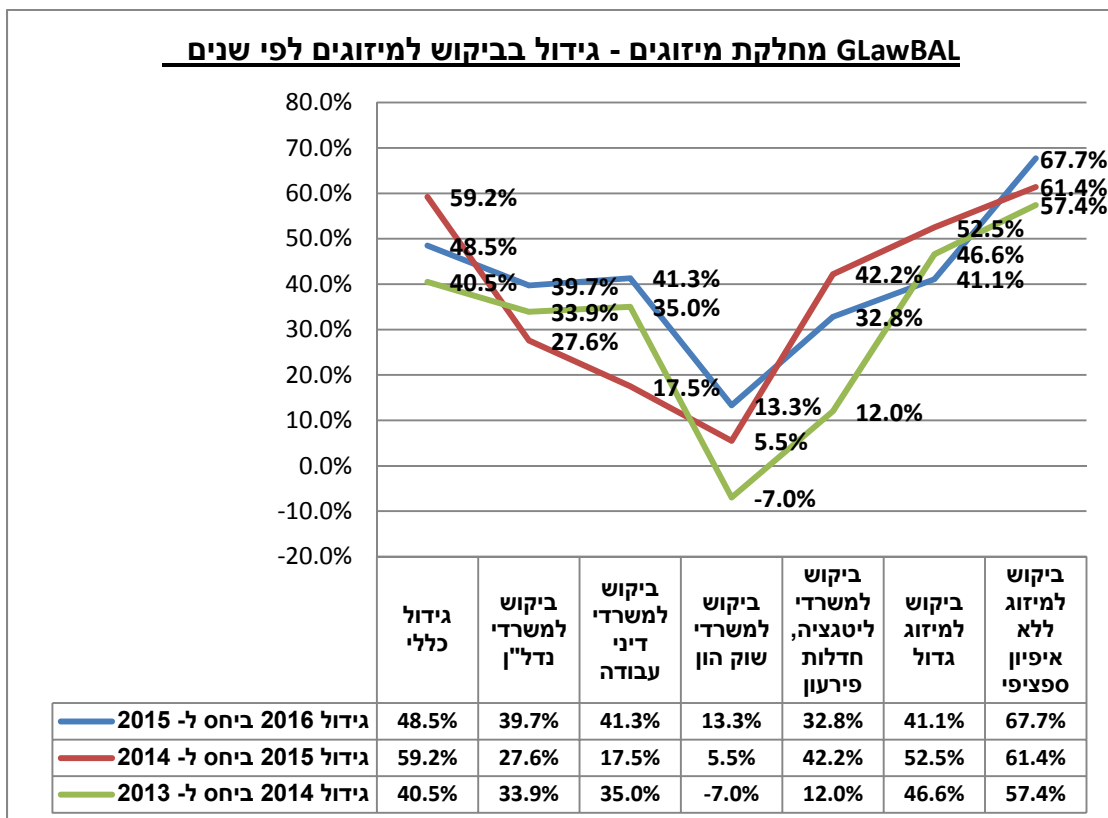
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

(4) הביקוש למשרדי שוק הון, שירד בשנת 2014 החל לעלות אט אט גם אם עדיין אין מדובר בביקושים גדולים והסיבות הינן ירידה יחסית בפעילות בתחום זה (תחום ההנפקות ושוק ההון) ובעיות תמחיר של תחום פעילות זה.

(5) הביקוש למשרדי דיני עבודה שירד מעט בשנת 2015 שוב החל לעלות ולפרוח תוך הבנה של המשרדים שזהו שירות מתמחה חשוב אותו הם צריכים להציב בסל השירותים שלהם. תחום דיני העבודה הן בצד המעסיקים והן בצד העובדים, מציג רמות ביקוש גבוהות הן בשל הדין הקוגנטי, המחייב את הארגונים למשנה זהירות בתחום זה, והן בשל התגברות תופעת ההתאגדות במשק הישראלי ולרבות בקרב ארגונים שלא היו קודם במעגל הפוטנציאלי של התאגדויות עובדים.

(6) הביקוש למשרדי מקרקעין שהואט מט בשנת 2015 ביחס לשנת 2016 חזר לקצב גידול של כמעט 40% ב- 2016 ללמדנו שלפחת מהזווית של פעילות משרדי עורכי הדין בתחום זה, אין אנו רואים התקררות גדולה בתחום המקרקעין לפחות לא כעת אך עם סקרנות רבה לנתוני 2017.

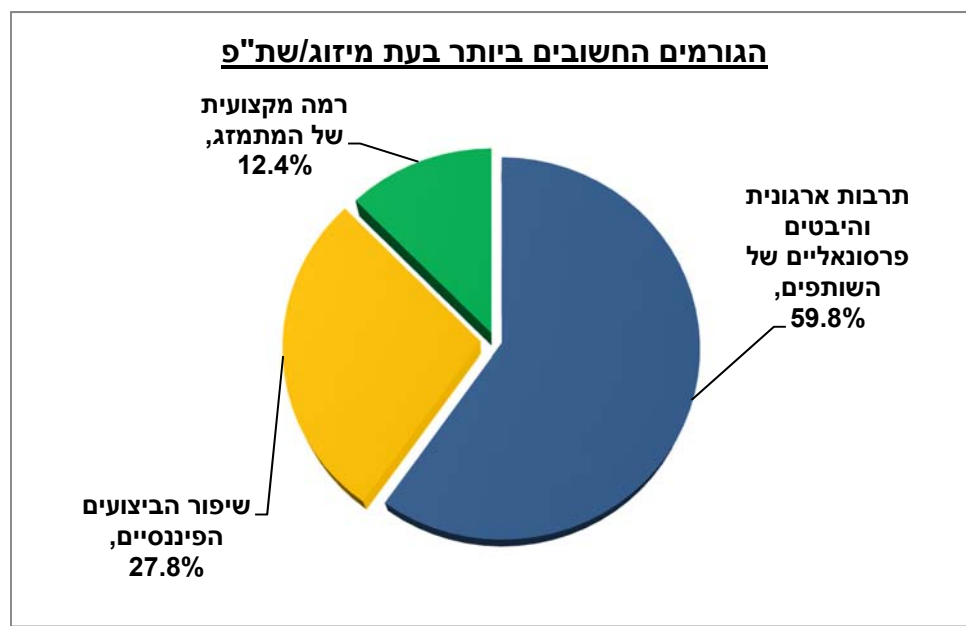


הסיבות למיזוג שונות ומגוונות ואנו מקטלגים אותן בעשר קבוצות עיקריות כמוצג בטבלה מטה. לימוד סטטיסטי של מעל עשור בקרב מעל 1,000 גורמים ו/או משרדים המבקשים למזג או להתמוזג, לרכוש או לשתף פעולה, בדרכים שונות, להן מוצגת השאלה: מהן 3 הסיבות המרכזיות בעיניהם למיזוג? מלמד על המסקנות כמוצג בטבלה בעמוד הבא.



<u>אחוזים</u>	<u>אחת מתוך שלוש סיבות מרכזיות למהלך של מיזוג/רכישה/שת"פ</u>
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%).



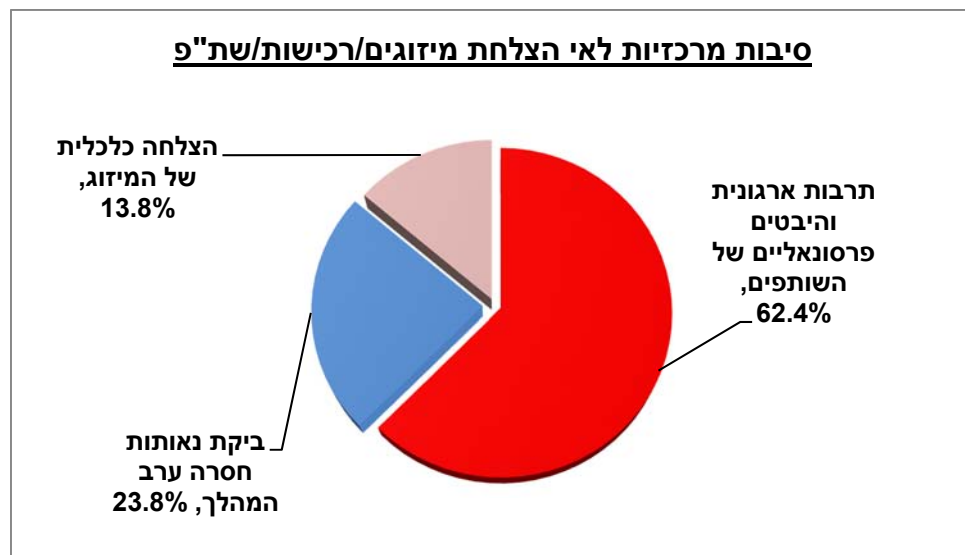


*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

כאשר בודקים בדיעבד 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 פירוקו. עיתים אי הצלחה 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.



Zalmanovitch David

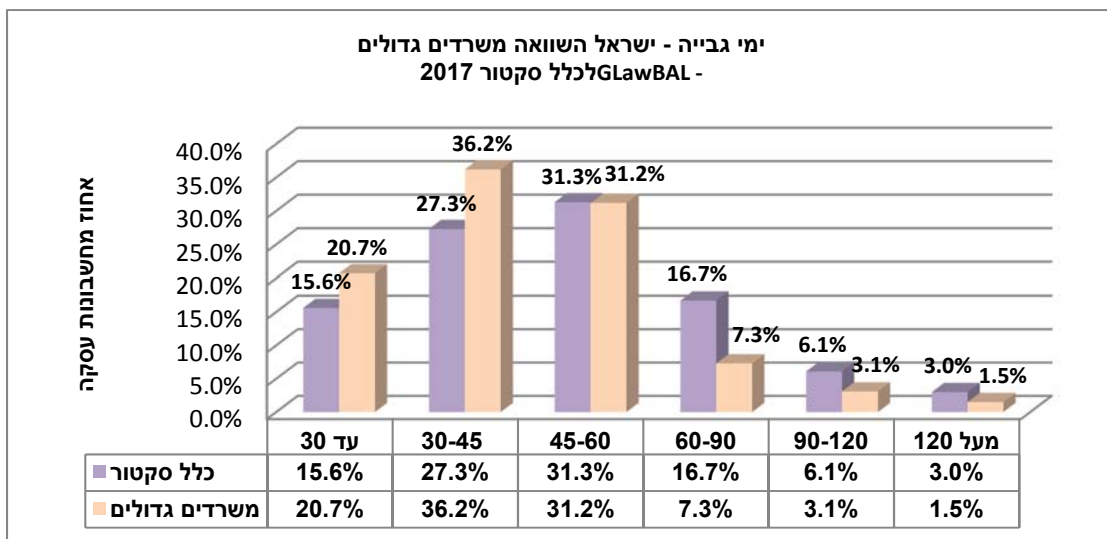
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

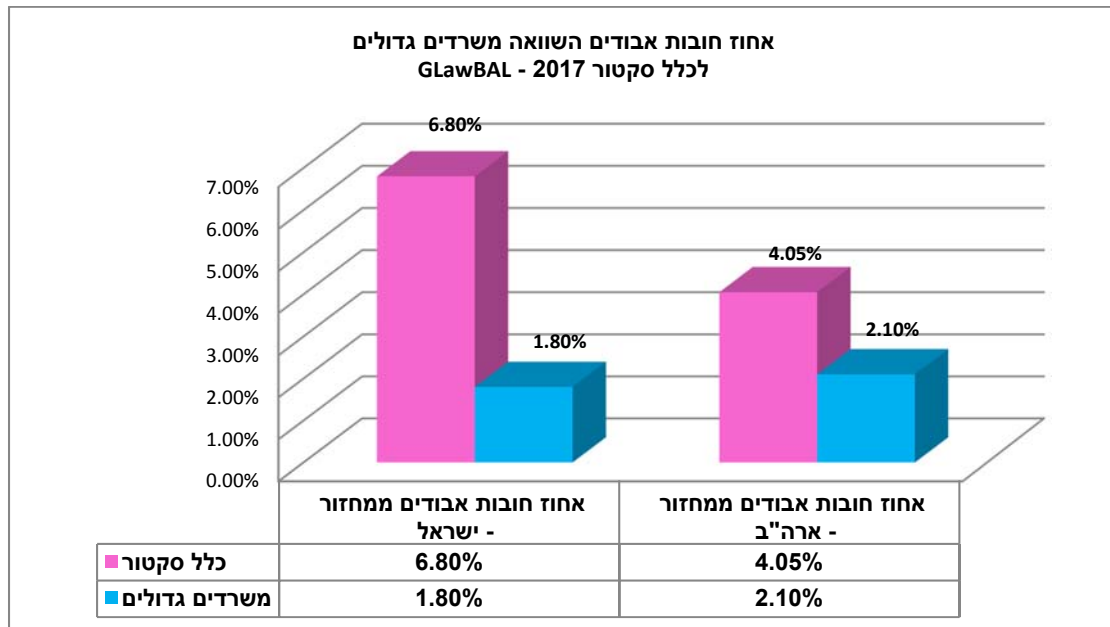
Founder & CEO

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 השיווקי
44.4%	משרד בעל מיתוג וקשרים טובים יותר משלנו
38.7%	משרד בו "רינמייקר" מוביל
27.8%	משרד בו יותר שכירים ממשרדנו לטובת "הפירמידה"
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

**כת. גבייה במשרדי עורכי דין בארה"ב וישראל**

בעבר נהנה הסקטור בארה"ב ממוסר תשלומים יחסית גבוה ובעיות גבייה שנעו בין אפס אחוז ועד 3%-2% בממוצע במשרדים מעטים. כיום פוגשים אנו בארה"ב בעיות גבייה ברמה של עד 7% (מעט גבוה יותר מ - 2016) מההכנסות כשהממוצע הינו 4.05%. תמונה חמורה יותר בישראל עם ממוצע סקטוריאלי של 6.8% (גם נמוך משנת 2016), אם כי ישנם משרדים החווים בעיות גבייה של עד 9.5% ויותר. מנגד למשרדים הגדולים בעיות גבייה בשיעור נמוך של 1.8% (גבוה במעט מ- 2016) מאשר בארה"ב -2.1%. בשקפים שלהלן מוצגת התפלגות ימי אשראי בסקטור (בחלוקה בין משרדים קטנים/גדולים) וממוצע חובות אבודים בארה"ב/ישראל בכלל הסקטור ובמשרדים גדולים.





**כט. 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 הוביל והושלם הליך חקיקה ביחס למחירי שכר הטרחה בייצוג במכר דירות שכר טרחה של 0.5% או 5,000 ש"ח לפי הנמוך (דבר אשר הוביל במשמע לעליית מחירי הדירות).

כך נשקל הליך חקיקה בתחום שכר בעלי תפקיד, כך קיימת גם היתה 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 פקטו 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](http://www.glawbal.com)). זה המקום לשוב ולהדגיש שאין כל מקום להתערבות המחוקק בשוק המחירים בסקטור עורכי דין, המצוי בתנאי היצף ובתחרות משוכללת ללא כל כשלי שוק וחלקו הגדול במילא מתמודד עם קשיים של הצפת המקצוע, זליגת עבודה מעבר לתחום המקצוע וכד' (ראה דיון בעניין זה בסקירה זו לעיל).

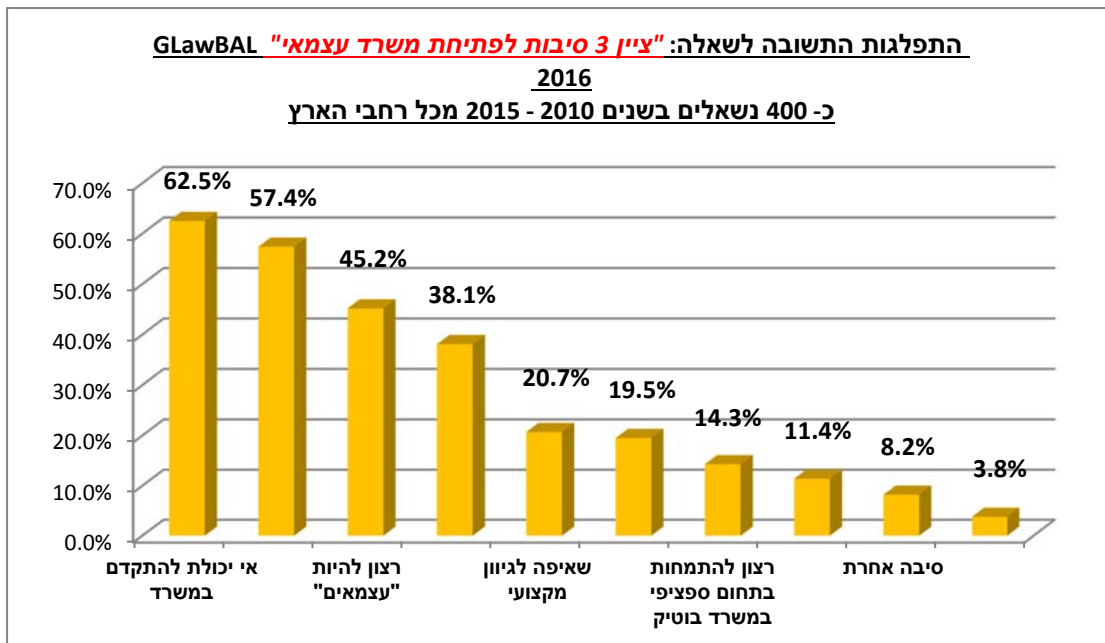


**ל. מגמת היציאה לעצמאות ודגשים להקמת משרד עצמאי**

נטייתם של עורכי דין לצאת לעצמאות ולהקים משרדים, מואצת גם בשנים 2015-2016. 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 המוצג מטה 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 של עורך הדין או השותף הזוטר 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 לכך 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 (ראה בסקירה זו לעיל פירוט לגבי טבלת העשירונים בסקטור עורכי הדין). הסיבה השלישית גם משלימה את קודמותיה וגם יורדת לשורש הנטיות האישיות של מרבית עורכי הדין המבקשים לפרוס כנפיים ולהיות עצמאיים ליומם ולכיסם.





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

אם כבר החלטתם ובחרתם לצאת לעצמאות ריכזנו להלן מספר דגשים חשובים עליהם עליכם להקפיד בעת יציאה למהלך כאמור.

1. אסוף מידע - השקע ולו מעט זמן, בלימוד והכרות של סקטור עורכי הדין והסביבה התחרותית של המשרד, לרבות מודלים של תמחיר ושכר טרחה הנוהגים במשרדים אחרים ו/או בשירותים דומים. זאת מתוך פרסומים פומביים, שיחות עם קולגות "שעשו זאת" ומנטורים/יועצים אחרים, השתלמויות וכד'. תוכל למצוא על כך חומר רב באתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com).

2. הגדר פניות ורמת מועסקות - הגדר מראש את תמהיל העבודה במשרד מול פנאי ומשפחה לרבות שיתוף של בן/בת הזוג שלך ביחס לדגשים ו/או צרכים אשר הזוגיות ו/או משק הבית המשותף נדרשים להם. לדוגמא, שעות עבודה, נסיעות לחו"ל, פניות וזמינות, אחריות/שיתוף בגידול הילדים וכיוב'. אתה יכול להקים משרד מצוין אך בו זמנית לפגום בזמן האיכות שלך, בזוגיות שלך ואף בבריאות שלך אם לא תתאם עם עצמך ועם משפחתך ציפיות בעניין זה.

3. בחן חוזקות, חולשות, הזדמנויות מיומנויות ותכונות - הגדר היטב לעצמך מהן החוזקות, החולשות, האיזונים (חששות) וההזדמנויות (SWOT) שלך ומה מהללו מבדל אותך מאחרים (בוודאי בסקטור תחרותי) לטוב או לרע. לדוגמא שליטה בשפה, מיקום גיאוגרפי, מעגל מכרים, מיומנות רטורית (או ההיפך), מיומנות בכתובה (או ההיפך), רקע מקצועי אחר (כגון רפואה, פיננסיים וכד'), פחד קהל והופעה (או ההיפך) וכיוב'.

4. החלט, לבד או ביחד? - בהיגזר מהנ"ל האם כדאי שתשקול חבירה לקולגה/משרד בהקמה או משרד אחר פועל, אך כשותף או להתחיל כ"פרש בודד" על היתרונות והחסרונות שבכך. על יתרונות וחסרונות הקיימים בשותפות/מיוזג/חבירה למשרד, ראה באתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com).

5. הכן תוכנית אסטרטגית - תלת שנתית, הנגזרת מהלימוד בסעיף 1 והניתוח בסעיפים 2 - 4 אשר תפרוט את החוזקות וההזדמנויות לשפת המעשה. לדוגמא הקמת משרד המתמחה בעולם העשייה המוכר לך מהצבא, מתחביביך, מעבודה קודמת וכד', הקמת משרד בעיר מגורך, הקמת משרד באזור תעשייה רלבנטי, הקמת משרד המכוון לשפה או למוצא או לרקע המקצועי האחר/משלים שלך, הקמת המשרד קרוב לבית או תכנון המגורים קרוב לאזור בו יוקם המשרד וכד'.

6. חשוב על מימון - בדרך כלל הקמת משרד והפעלתו בשנים הראשונות, אינה דורשת הון ראשוני רב, אך בכל זאת ובמידת הצורך בחן וגבש אפיקי מימון לתחילת הדרך (חסכונות, הורים, אשראי בנקאי או אחר).

7. הכן תוכנית עסקית מתוקצבת חד שנתית - הנגזרת מהתוכנית התלת שנתית לרבות יעדים בתחומי השיווק, ההכנסות, ההוצאות תקצוב, בקרה תקציבית, תפעול וטכנולוגיה וכד'. במסגרת תוכנית זו יקבעו משימות, יעדים ותקצוב לכל נושא כגון תשתית טכנולוגית, תשתית למאגרי מידע, ספרות ותמיכה, גיוס כוח אדם מתי, כיצד ובאיזו עלות וכיוב'.





8. החלט על מיקום המשרד - משיבה בבית בשלב הראשון ומשרד וירטואלי, דרך שירותי משרד במסגרת המציעה שירותים אלו או במשרד אחר (רצוי עם נגיעה לתחומי העיסוק של המשרד או השלמתם) וכיוב'. סוג ופוטנציאל העיסוק של משרדך יקבע את ה "נראות" של המשרד ומיקומו האם משרד באזור עסקים, באזור תעשייה, באזור מגורים, במגדל משרדים וכד'. כך גם האם משרד אליו מגיעים לקוחות או השירות הוא "מהמשרד החוצה". האם למשרד יגיעו לקוחות הנדרשים לייצוג פלילי, חייבים, אנשי עסקים, משקי בית וכיוב' לכל הללו רלבנטיות לנושאים כגון פרטיות, חדר ישיבות וכיוב'.
9. החלט על אבזור המשרד וביטוחו - האם לרכוש או לשכור...? מריהוט ומכונת צילום/סריקה ועד מהדק סיכות. התייעץ בעניין עם חברים שכבר עשו זאת או עם אנשי מקצוע. זה גם המקום לזכור לדאוג לביטוחים השונים של המשרד מביטוח צד ג' ו/או מעסיקים ועד ביטוחי אחריות מקצועית.
10. רכוש טכנולוגיה (חומרה ותוכנה) ראשונית - לרבות לעניין, מערכת ניהול משרד, תוכנות שונות וחיבור למאגרי מידע כגון נט המשפט וכיוב'. כך גם איסוף וניהול של "טמפלט" ודוגמאות חוזים ומסמכים בניהול ידע מסודר. על נושא ניהול ידע תוכל למצוא על כך חומר רב באתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)
11. נסח מדיניות תמחיר ושכר טרחה - בהתאם למיצוב המשרד, התחרות וסוג השירות (רטיינר, שעות, בסיס קבוע או הצלחה או שילובם של כל הללו) וניסוח של הסדר/הסכמי שכר טרחה ראשוניים עם לקוחות הכוללים הן את הפאן העסקי והן את המשפטי. בחן מעת לעת את מדיניות התמחיר אולי הגיעה השעה לבחון העלאה או מנגד דווקא הניסיון מלמד כי אינך מקבל לקוחות בשל מחיר גבוה. בכל הללו היצמד תמיד למדידה כלכלית של השירות שאתה נותן לשם הפקת לקחים ושיפור תמידי.
12. פעל במסגרת תוכנית שיווקית מובנית - הנשענת על האסטרטגיה והתוכניות הרב והחד שנתיות ובכלל זה: פרסום, נראות, מיקסום אפיקי המדיה הדיגיטאליים לרבות אתר אינטרנט, מדיה חברתית וכד'. שיווק ופרסום תוכן מקצועי, נוכחות במדריכים, פעילות ציבורית או סקטוריאלית (כגון בלשכת עורכי הדין) או פרו בוונו אחר, כנסים, הרצאות וכמובן מפגשים אישיים עם לקוחות פוטנציאליים בכפוף לכללי האתיקה.
13. פעל בקוד ואיכות שירות מצוינים - רכישת ניסיון מזה, אך זהירות ואחריות מקצועית מזה. זכור לאזן היטב בין הרצון לרכוש ידע "ולהתגלח" על תחומים חדשים לבין העובדה כי אתה פועל בענייניו החשובים ביותר של הלקוח - מכספו ועד חירותו.
14. גייס כוח אדם - בהתאם לביצועי המשרד והאם יהיה הוא זוטר או בכיר או אולי... חשיבה על מיזוג או רכישת פעילות וכיוב'. בצע את הגיוס בחוכמה תוך הסתייעות בידע וניסיון של חברים או מומחים לדבר.
15. חזור ובחן כל העת בשוטף את היעדים - שהוגדרו בתוכנית הרב שנתית כדי לתרגם את הביצוע וההצלחה/כשלון להפקת לקחים ופעולה בהתאם. אל תקפא על השמרים אין לך את הפריבילגיה הזו בשוק כה תחרותי וצפוף של עורכי דין.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

**לא. הנשים בסקטור המשפטי בישראל ובעולם**

פערי השכר בין נשים וגברים במשק מובהקים. מנתונים פומביים לשנת 2016 עולה כי שכר ממוצע של אישה שכירה עומד על 7,439 שקלים לעומת 11,114 שקלים של גבר. הפער בין המינים במשכורת החציונית – כמעט 30 אחוזים לטובת הגברים.

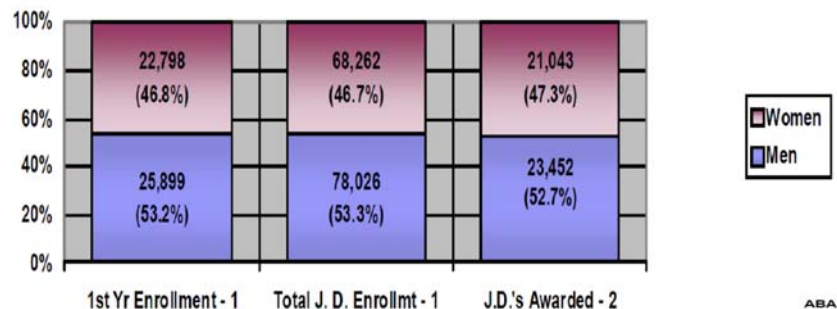
גם בסקטור המשפטי קיימים פערים בין נשים לגברים. יחד עם זאת קיימת שונות גדולה מאוד בנושא זה. בתקציר מחקר שאנו עורכים מזה שנים, אנו מציגים את הפערים השונים בין נשים לגברים בסגמנטים שונים בסקטור המשפטי בארץ ובארה"ב, היבטים נוספים המבחינים בין נשים וגברים בסקטור וכך גם התוספות והמגמות ביחס למחקרים דומים שערכנו בעבר.

**ארה"ב**

מהתרשימים והגרפים המוצגים בהמשך (הנכונים לשנים 2014 – 2016) ניתן ללמוד כי בארה"ב:

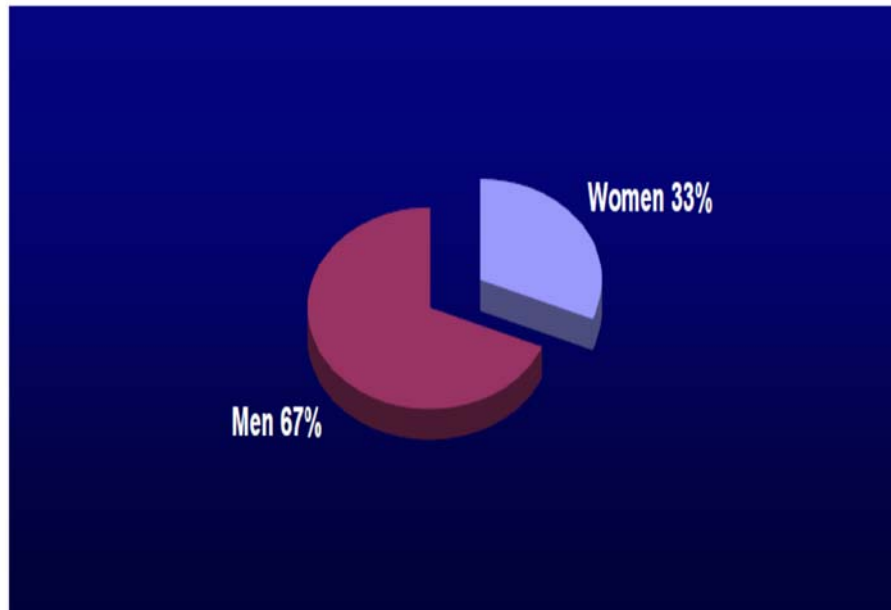
1. נשים מהוות בממוצע כ- 47% מהסטודנטים למשפטים בבתי הספר למשפטים בארה"ב.
2. למרות זאת רק כ- 33% פועלות בסקטור המשפטי כעורכות דין. (בארץ מעל 50%).
3. בקרב 500 החברות הגדולות בארה"ב, רק 20.2% מהיועצים המשפטיים הינן נשים. שנתון מעניין לא פחות הוא ש- 15% מהן בלבד הינן נשים המגיעות מרקעים שונים (אפרו אמריקאי, היספאני, אסיאני ומזרח תיכוני). ראה בהמשך שהמצב בישראל טוב בהרבה.
4. התפלגות נשים בבתי המשפט בארה"ב: בבתי המשפט הפדראליים 24% נשים, בבתי המשפט לערעורים כ- 31% נשים ובבית המשפט העליון שלישי.
5. מחקרים אשר מיפו את 200 משרדי עורכי הדין הגדולים בארה"ב מלמדים כי: בקרב עורכי הדין הזוטרים כ- 48% הינן נשים, בקרב עורכי הדין הבכירים יותר כ- 45% הינן נשים, בקרב השותפים הזוטרים כ- 19% הינן נשים, בקרב השותפים הבכירים יותר 15% אחוז הינן נשים, כשרק ב- 5% ממשרדים מ- 200 משרדים אלו השותף המנהל הינו אישה.

**Women in Law Schools**



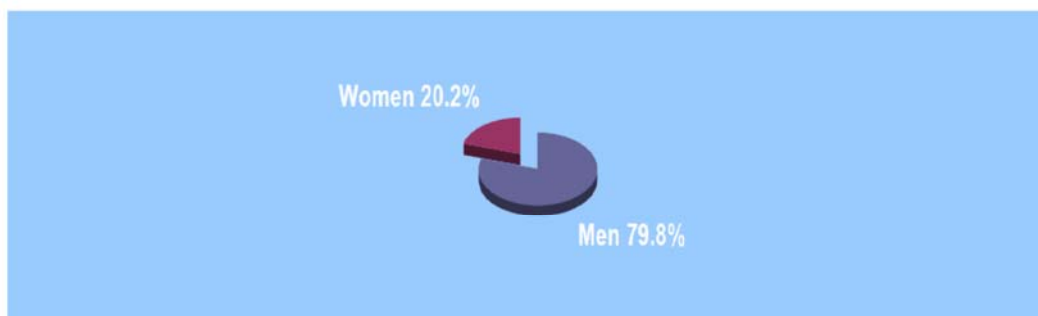


## Women in the Legal Profession



### Fortune 500 General Counsel

ABA



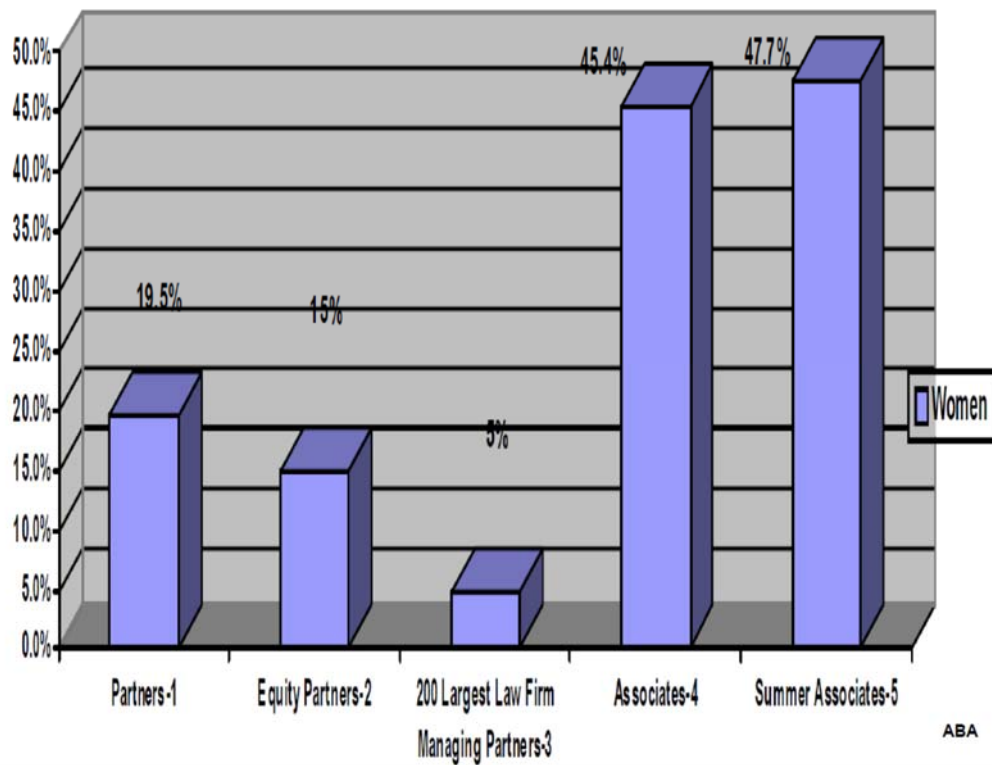
Caucasian	African American	Hispanic	Asian American/ Pacific Islander	Middle Eastern
85.1%	8.9%	3%	2%	1%



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

Type of Court	Total # of Seats	Women	% of Women
United States Supreme Court	9	3	33.3%
Circuit Court of Appeals <sup>1</sup>	165 active	51	30.9%
Federal Court Judges in the U.S. <sup>2</sup>	1,874	451	24.1%

ABA





Zalmanovitch David

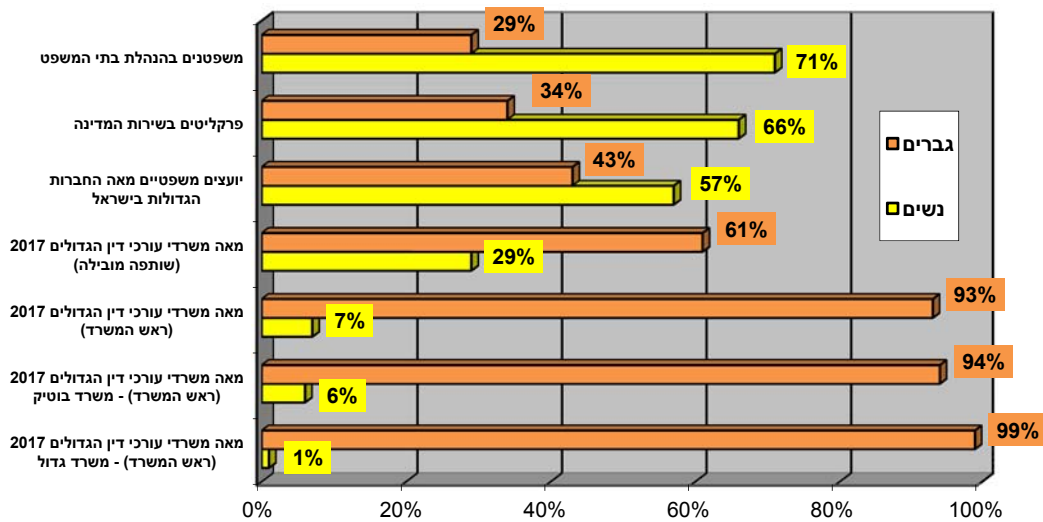
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

נוכחות נשים בסקטור המשפטי בישראל

השקף מטה מדגים את התפלגות הנשים בסגמנטים שונים בסקטור המשפטי.

**התפלגות נשים/גברים בסגמנטים שונים בסקטור המשפטי**  
**2017 - GLawBAL נתוני סקטור ציבורי - 2014**



	משפטנים בהנהלת בתי המשפט	פרקליטים בשירות המדינה	יועצים משפטיים מאה החברות הגדולות בישראל	מאה משרדי עורכי דין הגדולים 2017 (שותפה מובילה)	מאה משרדי עורכי דין הגדולים 2017 (ראש המשרד)	מאה משרדי עורכי דין הגדולים 2017 (ראש המשרד) - משרד בוטיק	מאה משרדי עורכי דין הגדולים 2017 (ראש המשרד) - משרד גדול
גברים	29%	34%	43%	61%	93%	94%	99%
נשים	71%	66%	57%	29%	7%	6%	1%

1. משפטנים בשירות המדינה - בדומה לנתונים אשר הוצגו בשנת 2006, 2011 ו-2013 אנו מזהים נוכחות דומיננטית של 71% נשים בסגמנט זה.
2. פרקליטים - כך גם בדומה לעבר, ביחס לנוכחות הנשית בקרב הפרקליטים 66% מהפרקליטים הינן נשים.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

3. לפני סדרת המינויים האחרונה לבתי המשפט, ההתפלגות הנשית בבתי משפט השונים הייתה כדלקמן: בבתי משפט השלום 51% נשים ו-49% גברים, בבית המשפט המחוזי 53% גברים ו-47% נשים ואילו בבית המשפט העליון 73% גברים ו-27% נשים כאשר זו קדנציה שנייה שבראש בית המשפט העליון תעמוד אשה (הנשיאה אסתר חיות המחליפה את הנשיאה לשעבר מרים נאור).

4. היועץ המשפטי לממשלה ופרקליט המדינה - היועץ המשפטי לממשלה ופרקליט המדינה הינם גברים וכך גם מספר משרות מרכזיות כגון מבקר המדינה הנוכחי.

5. יועצים משפטיים בסקטור הפרטי - בסגמנט הייעוץ המשפטי אנו גם למדים על רוב נשי של 57% מול 43% נשים המכהנות כיועצות משפטיות של חברות מסחריות מכל קצווי הקשת העסקית והפיננסית ב-100 החברות הגדולות במשק הישראלי. נציין כי במסגרת תפקיד זה יועצות משפטיות אלו עומדות בראש מנגנון הכולל עיתים עשרות עורכי דין ויותר. הללו גם משמשות כחברות הנהלה בתאגידים הנ"ל בדרך כלל משמשות כמייעצות בצמתי החלטה עסקיים מהמרכזיים שבמשק. קיימים אף סקטורים ייחודיים בהם נוכחות היועצות המשפטיות הינו באחוזים גבוהים יותר כגון בסקטור התקשורת, בסקטור הטכנולוגיה בתאגידים בנקאיים רבים ועוד.

#### נשים במשרדי עורכי הדין

בעוד בפרקליטות והייעוץ המשפטי הפרטי אנו מזהים רוב נשי, במשרדי עורכי הדין המצב מתהפך. כמוצג בהמשך, בקרב 100 המשרדים הגדולים, מספר המשרדים בהם שותפה בכירה אמנם עולה עם השנים ומסקר לסקר שלנו: ב-2006 - 18 משרדים, ב-2011 - 20 משרדים, ב-2013 - 23 משרדים וב-2017 - 30 משרדים. אך למרות גידול זה יש קיטון במספר המשרדים בהם ראש המשרד היא אשה וב-2017 עומדים על 7 משרדים, קיטון עצום ביחס ל-2013 (13 משרדים), ביחס ל-2011 (9 משרדים) ואף ביחס ל-2006 (8 משרדים).

כמו כן רק באחד מהמשרדים בהם ראש המשרד הינה אשה (פיש בן ארי סבן) המדובר במשרד בעל פרופיל פעילות נרחב במספר מגוון של תחומי משפט, כל שאר 6 המשרדים האחרים (ארנה לין, לויתן שרון, הררי טויסטר, רובין שמואלביץ, דפנה גילת וסהר סטוביץקי) הינם משרדי בוטיק בתחומי דיני העבודה, הביטוח רשויות מוניציפאליות וכד'. הסיבה המרכזית לצמצום שחל במספר המשרדים בהם היתה ראש משרד נובע בעיקר ממיזוגים שהופכים שותפה זו במשרד הממוג לשותפה בכירה אך לא ראש המשרד. נציין כי קיימים משרדים נוספים בהנהגת אשה במגמת גדילה הן באופן טבעי והן באמצעות מיזוגים (כגון משרד צמח שניידר בראשו עו"ד מימי צמח).

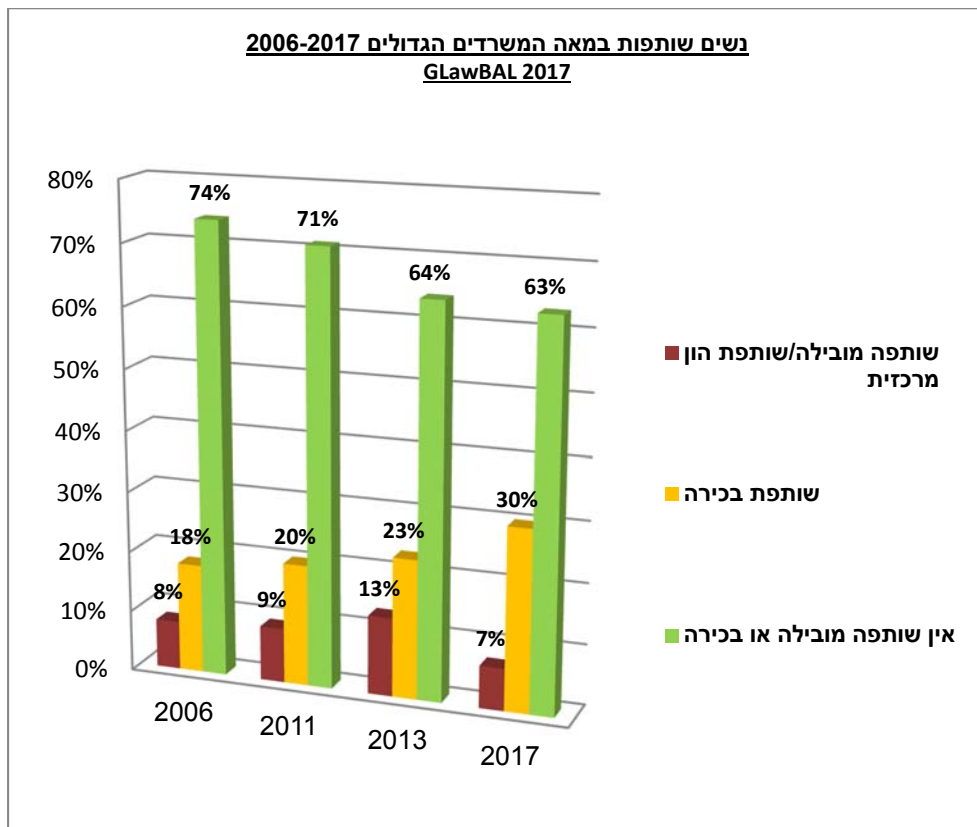


*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

נכון לפברואר 2017 מקרב 20 המשרדים הגדולים, המשרדים בהם אחוז הנשים השותפות חצה את 30% הינם: ארדינסט בן נתן טולדנו, נשיץ ברנידס אמיר, עמית פולק מטלון, גרוס קלינדלר חודק הלוי גרינברג, גולדפרב זליגמן, פרל כהן צדק לצר, הרצוג פוקס נאמן, מיתר, ליקוורניק, גבע לשם טל ופישר בכר חן וויל אוריון. וישנם משרדים אשר אחוז השותפות חצה את ה- 40% והללו ש. פרידמן, ווקסלר ברגמן ופירון.



פערי שכר בין נשים וגברים בקרב עורכי דין השכירים

הפערים בין נשים וגברים במשרדי עורכי דין אינו מתבטא אך ורק במסלול השותפות אלא במקרים רבים גם בשכר עורכי הדין השכירים. בעמוד הבא מוצגת טבלה ובה פערים בשכר למשרה מלאה ביחס למשרדים קטנים ומשרדים בינוניים/גדולים ומשרדי בוטיק.



**שכירים במשרד עורכי דין - פערים בשכר למשרה מלאה - דוגמא לשכר חודשי ברוטו (ללא בונוסים)**

וּוּתָק	משרדים קטנים		משרדים קטנים		משרדי בוטיק ובינוניים/גדולים	משרדי בוטיק ובינוניים/גדולים	פער ממוצע ב- %	פער ממוצע ב- %
	פער ממוצע ב- %	דוגמא לפער	נשים	גברים				
שנים 1-2	15%	₪8,500	₪7,250	₪13,500	0%	₪13,500	נשים	גברים
שנים 3-4	18%	₪11,250	₪9,250	₪17,000	0%	₪17,000	נשים	גברים
שנים 5-6	24%	₪13,500	₪10,250	₪20,750	5%	₪21,750	נשים	גברים
שנים 7-8	28%	₪17,250	₪12,500	₪24,000	12%	₪27,250	נשים	גברים
שנים 9-10	22%	₪14,500	₪11,250	₪27,750	9%	₪30,500	נשים	גברים

נציין 3 אבחנות באשר לשכר השכירים/ות:

**הראשונה,** הינה ביחס למשרדים הקטנים, במשרדים אלו הפערים מתחילים כבר בשנים הראשונות בפערים של 15%-18% ומתחדדים עם העלייה בוותק ועד 28% בממוצע בשנים שביעית ושמינית. יחד עם זאת לאחר השנה השמינית, הפערים קטנים מהשנים 7-8 (22%) ולו מהסיבה שגברים רבים במשרדים אלו, שאינם הופכים לשותפים, עוזבים את המשרד ונותרות יותר נשים. כך לדוגמא במשרד קטן, בעוד שכיר גבר בשנה הראשונה/שנייה עשוי להשתכר כ- 8,500 ₪ ברוטו לחודש בממוצע, שכירה באותו וותק תשתכר רק כ- 7,250 ברוטו בממוצע. בשנה השלישית/רביעית הפער יהיה כ- 2,000 ₪ בין כ- 11,250 ₪ לגבר ו- 9,250 לאשה. ואילו בשנים מתקדמות יתרחב הפער לדוגמא, בעוד שכיר גבר בשנה חמישית/שישית עשוי להשתכר כ- 13,500 ₪ ברוטו, שכרה של חברתו השכירה באותו משרד עשוי להיות בסביבות 10,250 ₪ ברוטו. ועוד דוגמא, בעוד שכיר גבר בשנה שביעית/שמינית עשוי להשתכר כ- 17,250 ₪ ברוטו, שכרה של חברתו השכירה, באותו משרד עשוי להיות בסביבות 12,500 ₪ ברוטו. בשנים 9/10 פערים אלו יצומצמו במעט מהסיבה המפורטת לעיל. חשוב לציין כי סכומים אלו אינם כוללים בונוסים או הטבות אחרות.





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

במשרדים הבינוניים/גדולים ובבוטיקים כמעט ואין כל פערים בשכר עד לשנה הרביעית כאשר מהשנה החמישית ואילך מודגמים פערים בין כ- 5% בשנים חמישית ושישית ועד ממוצע של 12% בשנים שביעית ושמינית. גם במשרדים אלו לאחר השנה השמינית, מצטמצם הפער בעיקר בשל העובדה כי שכירים גברים שאינם הופכים לשותפים עוזבים את המשרד. במשרדים אלו לדוגמא יהיה שכר השכירים הממוצע בשנים 1-4 בין 13,500 ₪ ל- 17,000 וזהה בין הגברים והנשים. בשנה החמישית/שישית יעמוד הפער על כ- 1,000 ₪ בין ממוצע 21,750 ₪ ברוטו לשכיר גבר וכ- 20,750 ₪ לשכירה אשה. ואילו בשנים 8/7 בעוד שכיר גבר עשוי להשתכר במשרד ממוצע מסוג זה לדוגמא גם סך של 27,250 ₪ שכירה באותו משרד עשויה להשתכר כ- 24,000 ₪ בממוצע. בשנים 10/9 הפער יצטמצם לכ- 2,750 מהסיבה המפורטת לעיל. גם כאן חשוב לציין כי סכומים אלו אינם כוללים בונוסים או הטבות אחרות.

**האבחנה השנייה**, הינה העובדה כי בכל המשרדים הפער למעשה גדל לרעת הנשים עת הללו יוצאות לחופשות לידה כשבשבובן במרבית המקרים, הן מצמצמות את היקף המשרה. יחד עם זאת בעוד במשרדים הקטנים מקובל להפחית את השכר באופן יחסי להקטנת המשרה, ברבים מהמשרדים הגדולים/הבינוניים והבוטיקים השכר אינו מופחת אלא פשוט אינו מועלה או מועלה בשיעור נמוך, כשעניין זה אף יוצר פער יחסי לטובת הנשים נוכח היקף המשרה ושכר השעה המשוקלל המשולם לעורכת הדין עיתים אף גבוה יותר. עניין זה מתחדד בפרט עקב העובדה כי בשלב זה, מרבית הנשים אינן יכולות להשלים את משרתן מהבית.

**ואבחנה חשובה אחרונה** הינה, שבמקרים רבים, במשרדים גדולים/בינוניים ובבוטיקים ומשלב מסוים ומתקדם יותר, עורכות הדין כן עובדות מהבית מעבר למשרה הפורמאלית מזה ושכרן מועלה בשיעור נמוך יחסית מזה, דבר המוביל לכך שהמצב מתהפך שוב לטובת הגברים והשכר המשוקלל לשעה לגבר גבוה יותר.

עם הכניסה לשותפות השונות רבה יותר ותקצר היריעה לעסוק בכך בסקירה זו.

#### **מדוע קיים פער לרעת הנשים במשרד עורכי דין**

משרד עורכי דין הינו ארגון אשר שותפיו הינם כוח הייצור והניהול המקצועי המרכזי. זהו ארגון אשר בעיקר מוכר את זמן שותפיו וזמנו של כוח משפטי זוטר כנגד שכר טרחה. זהו ארגון בעל סביבת עבודה אינדוודואלית, תחרותית ואינטנסיבית. יתרה מכך במשרד עורכי דין יכול אדם למצוא עצמו מסיום הלימודים ועד יציאת לגמלאות כלומר כמעט כל חייו המקצועיים.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

אפיונים ארגוניים אלו ונוספים יוצרים מצב בו התקדמותו של עורך דין במשרד אכן נבחנת בפרמטרים מקצועיים ודומים להם בדומה לסקטורים אחרים. אך בצד אלו קיימים במשרדי עורכי דין פרמטרים דומיננטיים אחרים כגון: שעות השקעה ביום העבודה, זמינות ומחויבות ללקוח מעבר לשעות העבודה, ביצועים, עבודה על פי יעדים פיננסיים ואחרים וכד'.

מול מסגרת הקריירה המאוד ייחודית של משרדי עורכי הדין, עומד מבנה התא המשפחתי הנוכח עדיין במרבית בתי האב בישראל. בתא משפחתי זה קיים מצב בו עדיין האשה נושאת ברובו של עול ניהול התא המשפחתי ובודאי נושא הלידות, הנקות וכד'.

שילוב תפקידה ה"דואלי" של אשה הן בסביבת העבודה שלה והן בבית, מייצר קשיים וחסמים רבים בכל מתווה קריירה, אך בעיקר מודגש הדבר בפרמטרים המאפיינים משרדי עורכי דין כפי שהצגנו לעיל. שכן לעורכת הדין אין יכולת לבלות את כל שעות היום הארוכות אותן מבליס הגברים במשרד הן כשכירות ובודאי כשותפות.

#### האם עורכות דין נופלות מעורכי דין ביכולות המקצועיות ו/או הניהוליות שלהן?

התשובה הינה באופן מובהק שלילית. הדגמנו לעיל כיצד עורכות דין משמשות בתפקידי שיפוט ו/או יעוץ משפטי הבכיר ביותר שלתפקידים אלו נדרשים כישורים מקצועיים וניהוליים מהמדרגה הראשונה. כמו כן עורכות דין אלו מנהלות עיתים עשרות עורכי דין ועובדים במחלקות המשפטיות הגדולות ומשמשות כמרכיב מרכזי בצמתי קבלת החלטות וכסף של ארגונים גדולים.

ובמשרדי עורכי דין? ניסיוננו בניתוחי ביצועים ויעילות במאות משרדים מלמד שבמרבית המקרים ניהול הזמן, השעות והיעילות של נשים אינו נופל מביצועי הגברים ועיתים אף עולה עליהם.

כך לדוגמא נתון מעניין מגלה כי אחוז יעילות בתיקי שעות של עורכי דין גברים (כמות חיוב השעות מתוך כמות הזנת השעות) נע בממוצע בין 78% ל- 95% כשבדדנו את הנשים מצאנו ערכים של 86% - 97%. ובמילים אחרות הנשים היו יעילות יותר. ואכן דומה כי במונחים של תפוקה וניהול זמן ואולי בגלל האילוצים השונים הקיימים להן, הנשים מצליחות להיות אפקטיביות יותר.

בדיקה נוספת שערכנו היא ניתוח של שיחות הערכה במשרדים שונים. כידוע במסגרת שיחות ההערכה ניתנת הערכה לעורכי הדין השונים בפרמטרים שונים.

כאן הנתון אינו מובהק סטטיסטי אך מגמה מאוד מעניינת היא שאין כל פער בדגשים הניהוליים ו/או המקצועיים שבהם הוערכו עורכי דין או עורכות דין במשרדים, כמו גם בנושאים של שירותיות יחסי אנוש וכיוב'. ובמילים אחרות גם בנקודה זו עורכות דין אינן נופלות מעורכי דין ובחלק מן הנושאים עולות על הגברים בנושאים של יחסי אנוש, התמדה, חריצות ועוד.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

בנוסף, אנו מזהים נוכחות גבוהה יותר ויותר של עורכות דין נשים במשאים ומתנים עסקיים רבים ו/או כמייצגות מובילות בתיקי ליטיגציה מורכבים או מנהלות מחלקות מקצועיות במשרדים ובכך בוודאי נשללת נחיתות מקצועית כלשהי גם מהיבט זה.

#### דפוסי העסקה של נשים במשרדי עורכי דין

כאמור נשים יכולות למצוא עצמן במשרדי עורכי דין כמתמחות, עורכות דין או שותפות אך את הנשים ניתן למצוא בשתי שיטות העסקה ייחודיות נוספות לסקטור שנתגבשו בשנים האחרונות:

משרת אם – כאן מדובר בעורכת דין אשר עובדת במשרה חלקית במשרד ובחלק מן המקרים משלימה את שעותיה בבית או עובדת ימים ארוכים אחדים במהלך השבוע. או לחילופין מלכתחילה, משרתה מוגדרת כדי משרה חלקית 66%, או 75%, 80% וכיוב'. בדרך כלל אנו מוצאים ששכר עורכת דין שכזו יהיה באופן יחסי כדי אחוז ממשרתה אך ברוב המקרים, במשרדים קטנים, גם נמוך יותר ובמשרדים גדולים/בינוניים גבוה יותר ביחס לשכר היחסי שהיה מתקבל לו עורך דין גבר היה מאייש את התפקיד.

עורכת דין חוזה - תופעה מעניינת נוספת הינה מקרים לא מועטים של מיצוב עורכת דין בכירה במשרד כ"עורכת דין חוזה" ולא שותפה. מיצוב של עורך דין חוזה מיובא אלינו אט אט מארה"ב ומדובר בעורך דין או עורכת דין אשר אינם מתקבלים או רוצים להתקבל לשותפות ועובדים עבור המשרד בחוזה קבוע ובו שכר קבוע וללא מסלול שותפות כנגזר מהשיקול הכלכלי של שני הצדדים.

#### לב. 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 2016 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'.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

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 (לדוגמה 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 "ישורת" שלאחר שנות המיתון (המכונה – New Normal) במסגרתה, אסטרטגית 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 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 נייגר ושות'), עסקת מיתוג ושיתוף פעולה בין המשרדים דורון טיקוצקי, רונן קנטור ומשרד SRF מארה"ב וכד'.

בחלק דיון זה נזכיר כי מהצד האחר ישנם משרדים ישראלים להם נוכחות ואפילו מאוד מכובדת בחו"ל (פרל כהן – בארה"ב ולונדון, זיסמן אהרוני גאייר – ארה"ב, שיבולת – ארה"ב ועוד...).

בפגישות והרצאות שאנו עורכים עם משרדים אלו בחו"ל מפתיע מגוון השאלות הנשאלות על ידם. כל המשרדים מתעמקים בשאלות הטריטוריאליות 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 ואפילו ספרד.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

עוד משתאים הזרים על החסמים וההגבלות הקיימות למשרדים בישראל בנושא שיווק והרכשת לקוחות. כך לדוגמא מחקנו 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-2016, 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 אין אנו רואים 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 רצופת שאלות, מחד של רגולציה, אתיקה, כלכלה, ביטוח וכיוב', שאלות של תרבות ארגונית, אידיאולוגיה, ערכים וגם שאלות אישיות כמו רווחה ובטחון אישי אשר בשנים 2015 ו-2016 רק התחדדו. שאלות מסוג זה מתחילות ללוות גם שיקולים לפתיחת משרדים בחלק ממדינות אירופה כגון בלגיה או צרפת או אפילו ספרד בהן מכה הטרור האיסלמי הקיצוני.



**לג. ניהול סיכונים ואחריות מקצועית של עורכי דין ויועמ"ש**

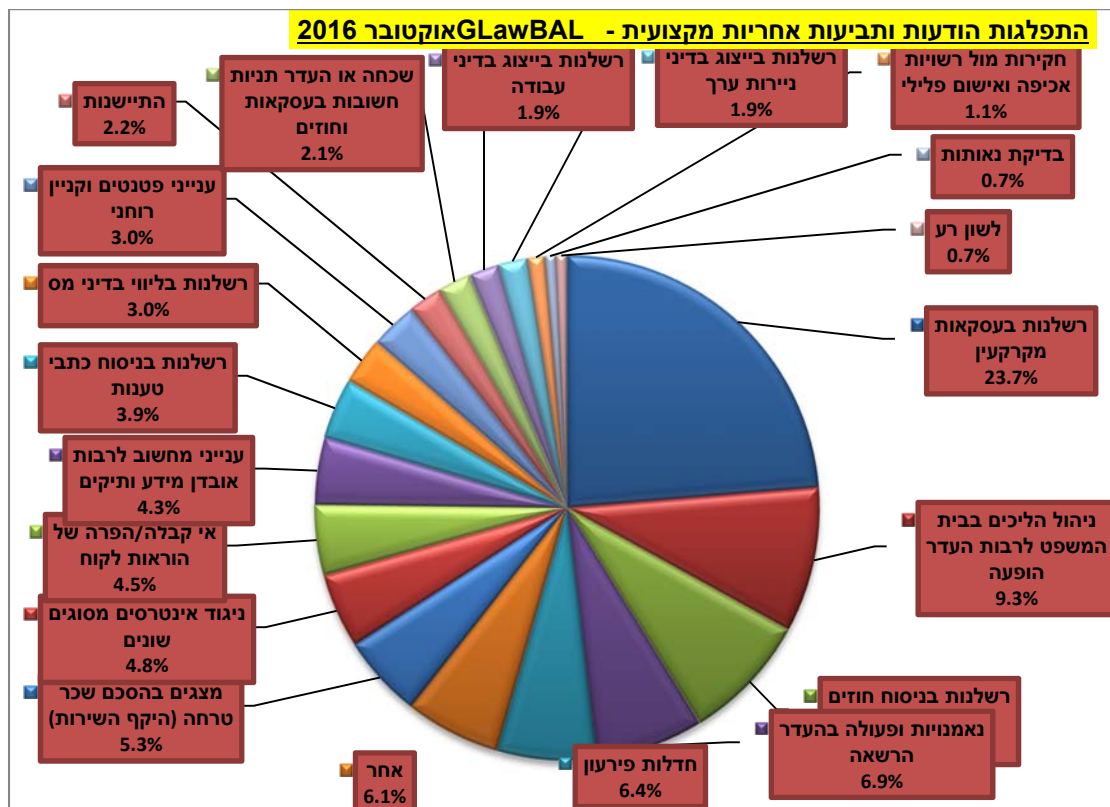
בשנת 2016, הועצמה המגמה של הגבהת הרף של תביעות אחריות מקצועית כנגד עורכי דין/עורכי פטנטים. תביעות מורכבות שונות ובתחום המקרקעין ענייני "ענבל אור" ו – "אדמה" כמו גם התייחסויות בית המשפט לנושאים אלו, תרמו רבות למגמה זו. כך גם אירועי הסייבר הגדולים שהגיעו למחוזותינו, מהדליפה הגדולה של משרד עורכי הדין הפנאמי דרך תקיפת 48 המשרדים הגדולים בארה"ב ועד תקיפה שחוו משרדים גדולים ובינוניים בישראל ונסחטו או איבדו מידע. ההחמרה גדולה עד כדי כך שבתחומי המקרקעין עברנו לעידן בו חברות ביטוח מסוימות אינן מוכנות לבטח כלל משרדים בהם אופי הפעילות כורך מעל 50% פעילות מקרקעין (בפרט תחומי הליבה כגון עסקאות מקרקעין לסוגיהן) ו/או משרדים אשר נתבעו בתחום, ו/או מצב בו חברות הביטוח מציבות תנאים וקשיים (שונים ומגוונים), בעת החיתום וחידוש הפוליסות. מטרתו של פרק זה הינה להציג נכון לתום שנת 2016 את התפלגות ההודעות והתביעות בפוליסות המשרדיות, להציג 30 מקרי אירוע לדוגמא, לבחון את המתחדש בנושא ניהול הסיכונים הכולל במשרדי עורכי הדין, עורכי פטנטים ומחלקות משפטיות, לסקור את המגמות בתחום ניהול הסיכונים, התביעות וביטוחי האחריות המקצועית ולבסוף וככל שנה לשוב וליתן דגשים ביחס לנדרש מפוליסות האחריות המקצועית. הנתונים הינם ממצאים ומסקנות ממאות חיתומים ותביעות והודעות אותם אנו בוחנים ומלווים במהלך שנה ומזה כמעט 15 שנים.

**להלן התפלגות ההודעות והתביעות לפוליסות משרדיות ב- 13 השנים האחרונות**

<b>התפלגות הודעות ותביעות אחריות מקצועית - נובמבר 2016</b>	
23.70%	רשלנות בעסקאות מקרקעין
9.30%	ניהול הליכים בבית המשפט לרבות העדר הופעה
8.20%	רשלנות בניסוח חוזים ועסקאות
6.90%	נאמנויות ופעולה בהעדר הרשאה
6.40%	חדלות פירעון
6.10%	אחר
5.30%	מצגים בהסכם שכר טרחה (היקף השירות)
4.80%	ניגוד אינטרסים מסוגים שונים
4.50%	אי קבלה/הפרה של הוראות לקוח



4.30%	ענייני מחשוב לרבות אובדן מידע ותיקים
3.90%	רשלנות בניסוח כתבי טענות
3.00%	רשלנות בליווי בדיני מס
3.00%	ענייני פטנטים וקניין רוחני
2.20%	התיישנות
2.10%	שכחה או העדר תניות חשובות בעסקאות וחוזים
1.90%	רשלנות בייצוג בדיני עבודה
1.90%	רשלנות בייצוג בדיני ניירות ערך
1.10%	חקירות מול רשויות אכיפה ואישום פלילי
0.70%	בדיקת נאותות
0.70%	לשון רע





אירועים לדוגמא בתחום אחריות מקצועית של עורכי דין ויועצים משפטיים

נציג **30 דוגמאות** מבין עשרות, למקרי סיכון ותביעות של עורכי הדין ויועצים משפטיים אשר אירעו בשנים האחרונות וחלקם חוזר על עצמו פעמים רבות – רבות מידי:

1. במקרה הראשון, מופנית למשרד עורכי דין תביעה, כי בעסקת מקרקעין במסגרת קבוצת רכישה על עורך הדין היה להציג לרוכשים מצב תכנוני מלא של הקרקע לרבות עובדות אשר כלל לא היו ידועות לו בעת עריכת ההסכם ולמרות נוכחות אדריכל בפרויקט אשר היה אחראי על הליכי התכנון.
2. במקרה השני, חוקרת הפרקליטות מעורבות של עורך דין בדיווחי מס שגויים ואף חוקרת אותו באזהרה ועורכת שימוע. כנגד עורך הדין לא מוגש כתב אישום והינו פונה לקבל החזר הוצאות מחברת הביטוח בגין ייצוגו בהליך פלילי על פי הרחבה מיוחדת בפוליסה.
3. במקרה השלישי, מופנית למשרד עורכי דין טענה, כי לא הקפיד על פתיחת חשבונות נאמנות ספציפיים בגין כל עסקה ועסקה אותה ליווה ועירב בן כספי נאמנויות שונים.
4. במקרה הרביעי, ושוב בעסקת מקרקעין מופנית למשרד עורכי דין טענה, כי למרות שהסתמך על הודעת רשות מקומית על העדר חבות להיטל השבחה לימים מסתבר כי אכן קיימת חבות כאמור ועו"ד נתבע בגין "רשלנותו" לכאורה.
5. במקרה החמישי, נתבעים יועמ"ש של חברה ב"רישום כפול" ועורך הדין החיצוני שלה, בגין אחריות מקצועית, הנובעת מדיווח טכני שגוי לרשות ניירות הערך האמריקאית. חברת הביטוח טוענת כי פעולת הדיווח אינה מכוסה בפוליסת האחריות המקצועית.
6. במקרה השישי, חברה מגייסת כספים ממשקיעים ומציגה בפניהם מצגת. במצגת נוכחים המנכ"ל, מנהל הכספים והיועמ"ש שאינו סמנכ"ל. לימים, מגישים המשקיעים תביעות נגד המנהלים והיועמ"ש. למנהלים קיים ביטוח נושאי משרה. חברת הביטוח מסרבת לכסות את אחריותו המקצועית של היועמ"ש בטענה כי פעל כ"מנהל" ולא כעורך דין.
7. במקרה השביעי, מופנית למשרד עורכי דין, תביעה לטיפול שמועד התיישנותה כשנה מיום הפנייה. המשרד מנהל מו"מ לפשרה ושוכח את דבר ההתיישנות. בחלוף שנה מודיע הצד שכנגד כי אינו מעוניין בפשרה. המשרד מוצא עצמו מעבר לתקופת ההתיישנות.
8. במקרה השמיני, נחתמת עסקה ערבית בעלי מניות, אחד מבעלי המניות חולה ביום החתימה ועורך דינו מבטיח להחתימו על הערבות. עורך הדין של הצד שכנגד שוכח לוודא זאת. בעת סכסוך על בסיס העסקה מתגלה כי לעסקה "ערב יחיד".





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

9. במקרה התשיעי, מנהלת רשות ניירות ערך חקירה כנגד חברה ציבורית. במסגרת החקירה נדרש עורך הדין החיצוני של החברה להיחקר באזהרה. עורך הדין אינו יכול לספק לחברה הביטוח מידע על החקירה, בנוסף למשרד אין כיסוי לייצוג במקרה של חשד בפלילים.
10. במקרה העשירי, עורך דין כותב ומפרסם מאמר מפורט המתאר תיק המתנהל בבית המשפט. במסגרת המאמר מבקר עורך הדין את אחד מבאי כוח הצדדים בתיק, אשר באופן מיידי שולח מכתב לכותב המאמר ומבקש ממנו פיצוי בגין לשון הרע.
11. במקרה האחד עשר, מייחסים נושים של חברה הנמצאת בהליכי הבראה, אחריות מקצועית לעורך הדין המפעיל את החברה, מכיוון שנטל סיכונים עסקיים אשר לימים פגעו בנושיה של החברה. עמדת חברת הביטוח גורסת כי את שיקוליו העסקיים השונים, נטל עורך הדין, עת חבש כובע של "מנהל" ולא של עורך דין.
12. במקרה השניים עשר, נטען כלפי משרד עורכי הדין כי חברת הנאמנות שלו כשלה בהגנה על זכויותיו של הלקוח אשר הופקדה בידה בתחום ניהול ההון המשפחתי. חברת הביטוח מבררת מצגיו של המשרד בעת החיתום ביחס לחברה זו.
13. במקרה השלושה עשר, עורך דין מצטרף למשרד כשכיר לאחר שסגר את משרדו העצמאי. עורך הדין לא רכש ביטוח "ראן אופ" למשרדו העצמאי והניח שהוא מבוטח על ידי המשרד אליו הצטרף. למשרד פוליסה משרדית שאינה מכסה פעילות עבר של שכירים. מוגשת תביעת רשלנות כנגד השכיר בעילה הקשורה למשרדו הקודם. השכיר תובע את המשרד אליו הצטרף שכן לטענתו לא הודיעו לו שאינו מבוטח במסגרת המשרד.
14. במקרה הארבעה עשר, מועלות טענות כנגד עורך דין, המטפל באופציות עובדים מכוח סעיף 102 לפקודת מס הכנסה, כי התרשל בתפקידו.
15. במקרה החמישה עשר, מופנית למשרד עורכי הדין טענה כי נתן שירות לשני צדדים בעסקה מבלי לגלות כי אחד משותפיו הינו בעל עניין בחברה אחת משני הצדדים לעסקה.
16. במקרה הששה עשר, שנשמע על סף ה"אבסורד" חברה מסוימת מתכוונת לתבוע את היועץ המשפטי שלה בגין אחריות מקצועית, טענותיו של היועץ המשפטי כי הינו למעשה אורגן של החברה אינן מסייעות לו. עיון בפוליסה של אותו יועץ משפטי מגלה שהפוליסה מחריגה מקרים אלו שכן לגישתה של חברת הביטוח ועל פי חוק חוזה ביטוח, בעלת הפוליסה היא החברה ואירוע מסוג זה הינו למעשה "תביעה עצמית" של המבוטח!!
17. במקרה השבעה עשר, (מתוך מקרים רבים השנה), שוכח משרד עורכי פטנטים לתזכר עמית בחו"ל לחדש פטנט חשוב לחברת פארמה.
18. במקרה השמונה עשר, מגלים בעלי מניות של חברה המסוכסכים עם המנכ"ל שלה כי עורך הדין המייצג אותם ייצג בעבר את המנכ"ל בתיק אישי מבלי לתת על כך גילוי נאות.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

19. במקרה התשעה עשר, הינו מו"מ להסכם השקעה. ערב החתימה מתנהל מו"מ אינטנסיבי בין שותפי המשרדים המייצגים את הצדדים כאשר אחד מהשותפים נמצא עם לקוחו בארה"ב והאחר בביתו. לאחר מו"מ מתיש משונה מנגנון התמורה באופן בו מוסף תנאי מתלה. השותף מתקן את ההסכם מביתו ושולח אותו באי מייל למתמחה. האי מייל אינו מגיע אל המתמחה ולמחרת נכרכת ונחתמת גרסת הסכם שגוי ללא התנאי המתלה.
20. במקרה העשרים, משרד מנהל קבצים חסויים על מערכת ניהול האתר שלו. בטעות של איש המחשבים חומרים אלו נחשפים לאתר החי ונחשפים לרשת האינטרנט.
21. במקרה העשרים ואחת, פונה גורם כלשהו לשותפי משרד תוך כדי הצגתם של מסמכים שאותרו בפחי הזבל של המשרד ותוך כדי רמזים עבים על משמעות הצגתם של מסמכי לקוח רגישים אלו בפני הלקוח מתחריו וכיוב'.
22. במקרה העשרים ושניים, נטעת כלפי עורך דין טענת דיבה ולשון רע מכיוון שבעת ישיבה עם בא כוח הצד שכנגד זה הפטיר כלפי הלקוח שכנגד, כי בא כוחו אינו מיומן ומבין בתחומי משפט מסוימים. לעורך הדין אין הרחבת לשון רע בפוליסת האחריות.
23. במקרה העשרים ושלוש, מקבל עורך דין הנחיות לביטול מספר סימני מסחר ברשם הפטנטים. בדיעבד מסתבר כי נותן ההוראה לא היה האורגן המוסמך בחברה ולמעשה פעל בחוסר סמכות.
24. במקרה העשרים וארבע, ארגון מבקש ממשרד חוות דעת בנושא מסוים. לאחר כשנתיים נתבע המשרד. לטענת הלקוח, המשרד לא הביא לידיעתו נושא מסוים אשר לדעת המשרד לא נכלל כלל בתחום חוות הדעת המבוקש. אין כל הסכם התקשרות או הגדרת עבודה.
25. במקרה העשרים וחמש, משרד מסוים אינו מוצא את העתק המקורי של אגרות חוב ושטרי מניה אשר הופקדו בכספתו בנאמנות ונדרש לדווח על כך ללקוח ולחברת הביטוח.
26. במקרה העשרים ושש, נחסמים קבצים ומושבתת פעילות של משרד כתוצאה ממתקפת סייבר. המשרד אינו מתנהל כנדרש מול ההאקרים הללו מוחקים מספר תיקיות חשובות משרת המשרד. בבדיקה הסתבר כי לא בוצע גיבוי כנדרש ו- 7 ימי עבודה לרבות חומר של לקוחות שאינו ניתן לשחזור.
27. במקרה העשרים ושבע, מתחייב משרד ללקוח כי יתזכר אותו במועדי האופציה לשכירתו של נכס מניב. המשרד שוכח ובעל הנכס שוקל להשכירו לחברה מתחרה
28. במקרה העשרים ושמונה, מוצא אזרח כתבי טענות של בית הדין לענייני משפחה, על ספסל בקופת החולים. הללו נמסרים לאחד הצדדים שתובע את עורך דינו ששכחם, בגין פגיעה בפרטיות ורשלנות.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

29. במקרה העשרים ותשע, מבלי לבדוק, שותף מביא עימו למשרד אליו הצטרף, תיק ליטיגציה במסגרתו נתבעת חברת בת של תאגיד המקבל מן המשרד שירותים מזה שנים. עד אשר מתברר הדבר המשרד כבר נמצא בעיצומו של פרק ההוכחות בתיק.

30. במקרה השלושים מועבר תיק בין שני משרדים, לימים חסר חומר בתיק. המשרדים מאשימים זה את זה והלקוח מגיש תביעה כנגד שניהם.

מדוע קיימת עליה במופע תביעות אחריות מקצועית

כאמור בשנים האחרונות נצפית עלייה משמעותית בתביעות אחריות מקצועית המוגשות כנגד עורכי דין. עלייה זו מתבטאת בכמות התביעות, בסוגן ובגובהן ואף מידת "היצירתיות" אותה נוהגים הלקוחות המגישים תביעות, הן בתום לב והן בחוסר תום לב. לצערנו הרב התבטאויות של שופטים (חלקן טרם נבחנה/נקבעה כלל אחריות עורך הדין בתיק), ועיסוק עיתונאי בחלקו גם "צהבהב" מגביהים את הלהבות הן בקרב התובעים והן בציבור כלל הלקוחות. חלקן של התבטאויות אלו מציבות לבחינה, או (להבנתנו) חורגות כלל מעצם מהות שליחות ופעילות עורך הדין בתיק בעת ייצוג לקוח. לדוגמא, ראה התבטאויותיו של כבוד השופט אורנשטיין בתיקי אדמה וענבל אור, בדבר היות עורך הדין "שומר סף" בעוד המינוח של שומר סף הינו מינוח הדורש עיון עמוק יותר בדיני השליחות ההבדל בין תפקידו של עורך דין לתפקידו של רואה החשבון לדוגמא וכיוב'. לעליית מופע התביעות, הסברים רבים אשר יקובצו בקצרה לקבוצות הבאות:

א. מורכבותן של עסקאות והדין 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. לחקם של התחומים או שאין דין מסדיר או שקשה לחלץ מהוראות הדינים החלים על עורך הדין מהו קוד הפעילות הנכון או הסביר. בעניינים אלו ראה לדוגמא הקושי שמייצר הליווי של קבוצות רכישה וכפי שבא לידי ביטוי בענייני ענבר אור ואדמה ומקרים דומים אשר פחות הוצפו לתקשורת. ובכלל זה חבות עו"ד לגבי מצגי מארגן קבוצת הרכישה, ניגוד האינטרסים ככל שקיים בין עו"ד של מארגן הקבוצה ומייצג חברה בהמשך, חבות עו"ד ביחס למצגי מארגן הקבוצה באשר למקרקעין נשוא ההתקשרות בפרט שמצגים אלו בין השאר כורכים את מיצובו ושמו של משרד, התנהלות נכונה בחשבונות נאמנות וכיוב'.

ב. כאמור בפתיח המאמר העובדה כי בקרב השופטים יש "המותחים" את תפקידו של עורך הדין, מעבר לאשר להבנתנו קובעים החוקים העוסקים בתפקיד עו"ד: דיני השליחות, דיני הנאמנות, חוק לשכת עורכי הדין ואפילו חוק השומרים וכיוב'...הוסף לכך שבחלק מהמקרים מדובר ב "אייטם" עיתונאי שמעצים את ה "עליהום" על עורכי הדין ובעניין זה מתקיים אופי העיתונות בישראל שבמרבית המקרים קודם כותבת ואחר כך בודקת....



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

- ג. ואם עסקנו במערכת המשפט התנהלות מוקפדת מאוד של שופטים בנושא של שמירת מועדים (וזאת לדעתנו ברוב המקרים בצדק), ביקורת סמויה ואף גלויה של שופטים כלפי עורכי דין המייצרת מוטיבציה ואף "ראיות" לכאורה לרשלנותו של עורך הדין.
- ד. חשיפה רבה של עו"ד בעת הינו חובש כובעים ספציפיים של officer of the court כגון מנהל מיוחד, מפרק כונס מפעיל הדורש ממנו להפעיל מיומנויות ניהוליות שסיכון בצידם, להבחין בין מצבים בהם הוא נאמן להמשך פעילותה והבראתה של חברה לבין מקום בו הוא נאמן לנושיה בעת פירוקה וכיוב'.
- ה. פעילותו של עורך הדין בעת ובעונה אחת כנושא משרה ויועץ משפטי או לחילופין קצין ציות, מבקר פנים, מזכיר חברה, ממונה על הלבנת הון וכיוב'. על התפר שבין פעילויות כאמור והכיסוי הביטוחי הנלווה להן. בחלקם של מקרים אלו עורך הדין הינו גם בעלים/משקיע בלקוח על מורכבות מגוון תפקידים וכובעים אלו.
- ו. פעולותיו של עו"ד בעת ובעונה אחת כעו"ד וכנאמן על נכסים/זכויות הלקוח. בין השאר האמור מקום בו עו"ד נדרש לפעולות פיננסיות החורגות מתחום כיסוי פוליסת האחריות המקצועית. לסעיף זה מתווספת רגולציה החלה על עורכי הדין ככלל או רגולציה ממגזרים אחרים כגון ענייני טיפול בכספים ורגולציה בנקאית בתחום הלבנת הון וכיוב'.
- ז. עליית סף המודעות בקרב לקוחות לתבוע עורכי דין בגין אחריות מקצועית ובמקרים רבים בכריכתם של תביעות האחריות המקצועית עם סכסוכי שכר טרחה. יותר ויותר לקוחות רואים בעורכי הדין שלהם ובחברות הביטוח "כיס עמוק". נזכיר כי פוליסות האחריות המקצועית אינן מכסות את עורכי הדין בגין תביעות להשבת שכר טרחה
- ח. ריבוי תהליכים ו/או עובדים ו/או מועדים במשרדים ללא מענה ניהולי ו/או טכנולוגי הולם, גורם אף הוא לטעויות אשר עשויות להסב ומסכות נזק ללקוחות. בכלל זה שמירת מועדי בתי משפט, שמירת מועדי הגשה של מסמכים וכד'. בעוד הדבר היה נכון יותר בעבר למשרדי פטנטים, משרדי ליטיגציה וכיוב', אנו רואים מגמה זו גם במשרדי עורכי דין נוספים ותחומים נוספים. לדוגמא עורכי דין המשמשים כ- "חברה משכנת" בעסקאות מקרקעין אשר חלק מפעילות חברה זו אינן מכוסות בפוליסת האחריות המקצועית.
- ט. 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/הוצאת דיבה מטעמו של עורך הדין, אם בניהול ההליכים, כתבי הטענות ואף בלוגים או ציטוטים מהרשת החברתית או מאמרים אותם פרסם עורך הדין. בעניין זה יש לזכור שגם מקום קיימת הרחבת לשון הרע בפוליסה, עדיין מדובר במסגרת תפקידו של עורך הדין ויש שיאמרו שתפקיד עו"ד אינו של כותב טורים בעיתונות או מרכז פרומים במדיה החברתית גם אם הללו פרומים מקצועיים.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

י. הליכים משפטיים ופסיקות של בתי המשפט המלמדות על עליית מדרגה בנכונות בתי המשפט להכיר ברשלנות של עורכי דין מקום בו לא נעשה כן בעבר. נדגיש כי די בכך כי שופט ועיתים אף פרשן משפטי התבטא בנושא מסוים כדי להעלות את סף המוטיבציה אצל הלקוחות. במסגרת כך נזכיר את העילות הבאות כדוגמאות:

- חיוב עורכי דין באחריות כלפי צד לא מיוצג (לדוגמה בעסקאות מקרקעין).
- חיוב עורכי דין באחריות מקום בו אין זה תפקידו והוא אף נסמך על בעלי מקצוע כגון אדריכלים, שמאים רואי חשבון וכדומה.
- 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 מעורב בפעילות הלקוח ואף כדי ייחוס חשד לפלילים.
- וכאמור בפתיח למאמר זה נטיית בתי משפט לראות בתפקידו של עורך הדין מעבר לאשר, להבנתנו, קובעים החוקים העוסקים בכך: דיני השליחות, דיני הנאמנות, חוק לשכת עורכי הדין, חוק השומרים וכיוב'...

יא. 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.

יב. גדילתם של המשרדים מחד, ריכוזו של המשק מהצד האחר ופריסה בינלאומית של חברות וגופים עסקיים גדולים כקטנים, יוצרת פוטנציאל גדול יותר של ניגודי 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...? ו/או האם בעת פתיחת תיק חדש בלקוח ביצע שוב בדיקת ניגוד אינטרסים.

יג. 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.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

יד. בהמשך לסעיף הנ"ל ויותר ויותר לאחרונה, הגעתם של עורכי דין לסף חדלות הפירעון, פשיטות רגל, בריחה לחו"ל וכיוב'. מציג את משרד עורכי הדין כמקום פחות בטוח בעיני לקוחות מסוימים "ביום סגריר".

טו. 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. כאן גם נזכיר שעודף ערוצי המידע בהם פועל עורך הדין (כגון ווצאפ, מסנג'ר וכד') ואי שמירתם/גיבויים יותר במקרים שונים גם קושי ראייתי.

טז. ועוד בסעיף טכנולוגיה, התקפות סייבר אשר אינו פוסחות על משרדי עורכי הדין בארץ אשר מספר לא מבוטל מהם הותקף במהלך 2016 והללו שלא נהגו נכון מצאו עצמם במצב מאוד בעייתי ובאין כיסוי ביטוחי מלא לסיכונים אלו הן לצד המותקף והן ובעיקר לצד ג'. בעניין זה נזכיר כי פשיעת הסייבר בעולם עברה זה מכבר כל פשיעה אחרת וסיכונים רבים ומגוונים ככלל ובפרט למשרד עורכי דין. מנגד קיים כשל גדול בקרב עורכי דין ובטח ובטח סוכני ביטוח איזה כיסוי סייבר נותן ביטוח נכון וראה בהמשך הרחבה בעניין זה.

יז. ואחרון, דומה שיחד עם עליית מספר 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. במקרים הקשים יותר אנו אף רואים "שידול" ממש של לקוחות להגיש תביעות שעיתים יהיו מופרכות ככל שיהיו דוחקים את משרד עורכי הדין לפשרות המונעות פגיעה במוניטין שלהם ו/או ייקור פרמיית הביטוח שלהם ואף עד התליית של פוליסת הביטוח.

#### מה קורה בעולם?

נושא האחריות המקצועית במשרדי עורכי דין בעולם נמצא בשנות רבה בין מדינות ושיטות משפט. אך דבר אחד ברור, בעוד בעבר בכנסים שונים בעבר במדינות השונות, בנושא משרדי עורכי דין, בהם נכחתי והרציתי, עניין ניהול הסיכונים ואחריות מקצועית היה תופס נתח די קטן מסדר היום, בשנים האחרונות העיסוק בעניין זה הולך ומעמיק. כך גם היקף התביעות ומספרן והעלייה היחסית בפרמיות הביטוח. אמנם ענייני המקרקעין במרבית מדינות העולם, מייצרים פחות סיכונים מהללו



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

שבארץ אך לחברנו בעולם יש מספיק סיבות אחרות המטרידות אותם וגורמות לעלייה במופע תביעות האחריות המקצועית ועליית פרמיות הביטוחים בהתאמה והללו בעיקר:

(1) הטכנולוגיה הנוכחת יותר ויותר במשרדי עורכי הדין כמשאב דרמטי, מייצרת חשיפה הולכת וגדלה, מתקלות אובייקטיביות ועימן רשלנות מקצועית (כגון אובדן מועדים, אובדן חומר וכד') ועד פשיעת סייבר, שמוצאת במשרדי עורכי הדין "בטן רכה" אשר גם מרוכז אצלם מידע רגיש רב (עסקאות, ניירות ערך, פטנטים ועד מהלכים פוליטיים ..), גם מערך ההגנות הקיים להם הינו בדרך כלל ממוצע ומטה וגם אנשי המשרדים אינם ערים ו-"מחונכים" מספיק לזהירות בעולם האינטרנט ולכן מרבית הפריצות הינן "בסיוע" (בתום לב) של עובדי המשרדים.

(2) הגלובליזציה הגדלה של משרדי עורכי דין, בעולם מייצרת חשיפות לנושאי אחריות מקצועית משני סוגים עיקריים: הראשון, הינו כשל ביעוץ משפטי בדינים שונים ובעסקאות גלובאליות והדינים השונים הכרוכים בהן. והשני, הינו סוגיות נגוד אינטרסים הנובעות בעיקר מהעדר מידע מספק על לקוחות המשרד מקצוות העולם השונים. רק כדי לסבר את האוזן במשרד הגדול בעולם יש כמעט 8,000 עורכי דין, 121 סניפים במעל 50 מדינות.

(3) די בלית ברירה משרדי עורכי הדין בעולם נדרשים לאפשר ללקוחות שלהם גישה לתיקים שלהם המנוהלים במשרד. גישה זו של "אקסטרנט" מאפשרת ללקוחות להתחבר למערכות המשרד לשם, מצפייה ועד ניהול התיקים שלהם. מערכות אלו מטבע הדברים מייצרות חשיפה גדולה מאוד.

(4) עולם משרדי עורכי הדין משנה בשנים האחרונות צורתו. יותר ויותר משרדים מבינים שעליהם לשלב בין מתן שירות מסורתי לבין מערך שירותים הרבה יותר עצמאי המאפשר לציבור הרחב לצרוך שירותים באמצעות מסחר/מערכות אלקטרוניות ולשלם עליהם באמצעות האינטרנט, מבלי שהתממשקו כלל עם עורכי הדין במשרד. מגמה זו שיכולה "לאכלס" מאמר שלם בפני עצמו, מייצרת סוג חבות ואחריות אחרת מאשר ייצור השירות המשפטי המסורתי.

#### מהו ניהול סיכונים של עורך דין או של יועמ"ש

במסגרת מאמר קצר זה לא נוכל להקיף את מכלול הנושאים והפעולות להם נדרש עורך הדין או היועץ המשפטי הבוחן את סיכוניו, אך בקצרה נדגיש את הנושאים הבאים:

על עורך הדין או היועמ"ש, לבחון בשוטף את הסיכונים אותם הינו נוטל בכל ההיבטים הרלבנטיים במשרד או במחלקה המשפטית, מנושאי כוח אדם, מחשוב, אבטחת מידע, סייבר, אתיקה, תפעול, סביבת עבודה וכד' ועד היבטים רגולטורים ואחרים החלים עליו כעורך דין, כבעל עסק, כמעסיק,



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

נושא משרה פוטנציאלי או בפועל וכד'. עניין זה נכון שבעתיים בכל הקשור לסיכונים המשיקים לאחריות המקצועית. בנושא זה של ניהול סיכונים, תוכלו למצוא מאמרים שונים באתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com).

במסגרת כך על עורך הדין והיועמ"ש להיות סמוך ובטוח שהינו בקי ומיומן בהיבטי הדין והרגולציה השונים החלים עליו במסגרת עיסוקיו ולא להתיימר לייצג לקוחות בתחום בו אינו מיומן ובוודאי בהקשרים של דינים זרים אותם אינו מכיר ובהם אינו מוסמך. כך גם על עורך הדין להיות מודע מתי הינו פועל בתחומים אפורים אשר אינם בהכרח עונים להגדרת פעילות כעורך דין ובוודאי לא בעיניה של חברת הביטוח (לדוגמא נאמנויות לסוגן, חברות משכנות, פעולות ייעוץ שאינן משפטיות פיננסיות ואחרות).

על עורך הדין להכיר ולהתעדכן בשוטף בעדכוני חקיקה ופסיקה, להשתלם ולהעשיר עצמו בקורסים והשתלמויות. כך גם עליו לנקוט משנה זהירות במיונם וגיוסם של עובדיו המקצועיים ועובדי המטה. עוד עליו לבחון היטב מיהם הלקוחות המקבלים ממנו שירות לרבות היסטוריה בעייתית במשרדים אותם עזבו. באותה משנה עליו לנהל היטב את קליטתו של הלקוח במשרד, ניהול הידע לגביו, ניהול תרשומות ומסמכים באופן קפדני, ניהול הארכיב, שמירת מסמכים, ניהול הממשק וההתכבויות איתנו כיובי'.

וכאמור לא אחת במאמר זה, על עורך הדין להיות מודע למגמה ההולכת וגדלה של הגשת תביעות אחריות מקצועית ועמדתם של בתי המשפט בנושא זה כמפורט, בין השאר, במאמר זה.

על היועץ המשפטי ומנהל המחלקה המשפטית לזכור באופן ספציפי, כי גם מקום בו הינו נושא משרה בארגון ויש בידיו כתב שיפוי ו/או ביטוח נושאי משרה (D&O Insurance) אין זה אומר בהכרח כי הינו מבוטח בגין אחריות מקצועית ובמרבית המקרים עליו לוודא כי יש בידיו ביטוח אחריות מקצועית ושביטוח זה מכסה את פעילותו הספציפית ובמידת הצורך השקה והשלמה בין שני הביטוחים הללו.

קל וחומר הדבר כאשר מדובר במופעי משנה של הייעוץ המשפטי כגון כמוצג בדוגמאות הבאות וקימות רבות נוספות:

1. מקום בו היועץ המשפטי אינו מדווח למנכ"ל או אינו נחשב כנושא משרה ובהתאמה אין בידיו כתב שיפוי ו/או ביטוח של נושא משרה.
2. מקום בו גם אם היועץ המשפטי הינו נושא משרה אך קיימת בנוסף מחלקה משפטית אשר אנשיה אינם נושאי משרה.
3. מקום בו מדובר במחלקה משפטית מבוזרת הנותנת שירות למספר גופי סמך ו/או גופים קשורים ואנשי המחלקה מפורזים במקומות שונים (כגון בגופים ממסדיים שונים).





*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

4. מקום בו היועץ המשפטי ו/או אנשיו נותנים יעוץ לחברות בנות חברות קשורות וכד'.
5. מקום בו היועץ המשפטי נושא גם בתפקיד מקצועי נוסף, כגון עת הינו משמש כעורך פטנטים או מנהל הקניין הרוחני, קצין ציות, מבקר פנים.
6. מקום בו תפקידו של היועץ נפרס באופן גלובאלי בחברות ברישום כפול או בחברות בינלאומיות.

סקירת ביטוחי אחריות מקצועית ומה נדרוש מהם ומה בין פוליסה בסיסית לפוליסה משרדית?

חלק גדול עורכי הדין והיועצים המשפטיים בארץ מבוטחים, בהתאם לאופי פעילותם, בביטוח של לשכת עורכי הדין. ביטוח זה עונה לחלק ממרכיבי הסיכון של פעילות עורך הדין הסטנדרטי אך לא מעבר לכך ועניין זה מוכח שוב ושוב בתביעות המוגשות כנגד עורכי דין אשר מבוטחים רק בביטוח הבסיסי ומאות תביעות כאלו רבות בשנה.

הביטוח הבסיסי מתאים לעורך דין הבודד או עד 3-4 עורכי דין העוסקים בעיקר בסוגיות של משקי בית ועוסקים זעירים ו/או משרדים בהם עורכי הדין עובדים כעצמאיים ו/או עם משרדים נוספים. זאת, הן מבחינת גובה הכיסוי (שהינו מוגבל בפוליסה הבסיסית ל- 2 - 3.5 מיליון ₪ למקרה ו- 4-7 מיליון ₪ לתקופה), הן מבחינת ההרחבות הנדרשות למשרדים גדולים יותר ודפוסי פעילות רחבים יותר, וכמובן בהקשר המחיר אשר ממספר עורכי דין של 3-4 במשרד, כבר יותר כדאי לרכוש פוליסה משרדית. אמנם קיימת יכולת לרכוש שכבה שנייה של כיסוי מעל הביטוח הבסיסי אך מבנה זה יוצר מורכבויות עליהן לא נרחיב כאן ועולה הרבה יותר מפוליסה משרדית.

**חשוב מאוד לציין ולשרש שגיאה נפוצה של משרדי עורכי דין החושבים כי הסך המצרפי של פוליסות בסיסיות הינו הכיסוי של המשרד (לדוגמא רכשנו 4 פוליסות של 2 מיליון ₪ כיסוי, יש לנו 8 מיליון ₪ כיסוי...). לא כך הוא, הפוליסה הבסיסית היא אישית ושמית ולא תכסה אלא את עו"ד הדין ששמו נקוב בפוליסה.**

לכן, בקרב משרדים רבים או מחלקות משפטיות, העוסקים בנושאים רחבים, "כבדים" ומסוכנים יותר ו/או פעילויות המוחרגות מהביטוח הנ"ל (בין השאר תביעות בצפון יבשת אמריקה, עבודת רישום פטנטים, ייעוץ על פי דין זר וכיוב') או משרדים המכוונים להיקף כסוי גבוה ו/או מורכב יותר מהכיסוי הניתן במסגרת הפוליסות הנ"ל, ו/או עורכי דין הפועלים על פי דין זר, ו/או עורכי דין החשופים להתקפות סייבר ו/או כשלי טכנולוגיה שבצידם נזק פוטנציאלי לצדדים שלישיים, לכל הללו נדרש ביטוח משלים או נפרד לשם מתן מענה לגורמי סיכון שונים ונוספים.

בקרב המשרדים וכל שכן בקרב היועצים המשפטיים, קיים לא מעט בלבול בדבר איזה ביטוח יש לרכוש? מהם תנאיו? כיצד למלא את טפסי ההצהרה לחברת הביטוח? אלו פרמיות יש לצפות לקבל? מה מקובל במשרדים אחרים? מהו שעור ההשתתפות העצמית? תחולת הפוליסה במקרה של מצטרפים, מיזוגים, רטרואקטיביות? אלו תנאים בנוסח הפוליסה יש להתקש ולתקן? כיצד לתחר



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

בין הסוכנים או בין המבטחים? אלו הרחבות להוסיף לפוליסה ואיזה חריגים לסייג? מתי ומה יש להודיע לחברת הביטוח בהתקיים אירוע ביטוח? האם נכון להתייעץ עם הסוכן בעת דיווח לחברת הביטוח? הבנה של משמעות פוליסות אחריות המקצועית כפוליסות על בסיס יום התביעה – Claims Made, מהי תקופה רטרואקטיבית, כיסוי לפעילות עבר ובפרט של שכירים בפוליסה של המשרד, כיסוי לאירועי סייבר ו/או כשלי טכנולוגיה אחרים לצד ג' ובפרט לצד א' הניזוק ומה ביניהם לבין כיסוי המחשוב בפוליסה הרגילה של המשרד (מבנה, תכולה, צד ג' ועובדים), כיצד לנהוג עת חברת הביטוח מסרבת לבטח משרד ו/או מערימה קשיים או מציבה תנאים לחידוש פוליסת האחריות או מציבה תנאים בתוך מבנה הכיסוי, גבולותיו והיקפו וכיוב'.

יתרה מכך, שוק ביטוחי האחריות המקצועית המורכבים והגבוהים יותר, מעבר לביטוח המוצע על ידי הלשכה, אינו שוק וסובל מהעדר שיווי משקל מהותי וכלכלי. הסיבות לכך גם הן רבות: שונות בפעילות המשרדים, העדר יתרון לגודל, יציבות שווקי הביטוח, סוכני ביטוח שאינם מתמחים בביטוחי אחריות מקצועית או מציגים עצמם כיועצי ביטוח, העדר נוסחי פוליסות מותאמות לעורכי דין ועורכי פטנטים אלא פוליסות הקיימות בסקטורים אחרים של נותני שירות ודורשות התאמות לפעולתו של עורך הדין (לדוגמה פוליסות נותני שירות כולל הקיימת בחברות) וכיוב'.

לפיכך בעמוד הבא ועל קצה המזלג נציג דגשים עליהם יש לתת את הדעת עת רוכשים ביטוח.

### **נבהיר ונזהיר כי אין להסתמך ו/או לראות במפורט להלן כדי ייעוץ ו/או חוות דעת כלשהי בנושא רכישת**

#### **ביטוחי אחריות מקצועית ואין במפורט כדי להחליף חוות דעת ו/או ייעוץ כאמור:**

- הגדרת המבוטח (עו"ד יחידים, השותפות, חברות יחיד, בעלי תפקיד, מזכירי חברה וכד').
- התפר בין יעוץ משפטי לנושא משרה.
- היבטי התמחות (ני"ע, מיסוי IP וכד').
- היבטים ספציפיים הנוגעים לנאמנויות שונות או בעלי תפקיד.
- היבטים ספציפיים הנוגעים לפעילות עורך דין – לדוגמה כחברה משכנת.
- הביטים גיאוגרפים (ארה"ב, צפון אמריקה, מזרח אירופה).
- היבטי כיסוי הדין הזר בהתאם לתיקון חוק לשכת עורכי הדין והצו בעניין עורכי דין זרים.
- תחולת הפוליסה במקרה של מצטרפים, מיזוגים, פיצולים.
- רטרואקטיביות הכיסוי בפרט אל מול היות הפוליסה Claims Made וערכי כיסוי בעבר.
- כיסויי סייבר ו/או כיסויים משלימים אחרים לצדדים שלישיים וחשוב יותר לצד א'.
- מהו מוצר "רך אופ" וכיצד ניתן לשכלל אותו כדי להימנע מתשלום יקר ו/או כפל ביטוח.



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

- שותפים יוצאים נכנסים והמשמעות בכל סוג פוליסה.
- הרחבות אי יושר, מעילה, לשון הרע וכד'.
- תחולת הדין והפורום במקרה של תביעה.
- טיפול בנושא בוררות והודעות צד ג'.
- זכויות בעת גידול/קיטון/פיטורין במשרד.
- זכות הביטול למבוטח ולמבטח.
- הגנה בהליכים פליליים בעת מקרה ביטוח ובלעדיו.
- משמעות הליכים ספציפיים כנגד עורך הדין כגון עבירות ברירת קנס, סעדים מנהליים וכיוב'.
- הגנת אי יושר ו/או מעילה.
- הגנת Officer of the court.
- תחולת הפוליסה על עובדים שונים במשרד.
- בחירת עו"ד בעת תביעה.
- הגדרת תביעה או רצף אירועים .
- הגנה בהפרה של חובת סודיות.
- אובדן מסמכים : פיסי ודיגיטלי כמו גם מסמכים בעלי ערך כספי נקוב.
- תחולת חוק חוזה ביטוח על הפוליסות.
- תקופת גילוי והארכת תקופות דיווח.
- כיסוי בעת אובדן כשרות משפטית, כיסוי לבת זוג או כיסוי לעיזבון חו"ח.
- כיסוי לאחריות שילוחית.
- כיסוי במקרי קצה שונים – כגון בעת המלצה על עורך דין או נותן שירות אחר.
- כיסויים מיוחדים ליועץ משפטי או מנהל מחלקה משפטית.
- כיסוי בהקשרים של התנהלות במדיה החברתית.
- ועוד הוראות רבות וחשובות מסיוע בניהול משברים ועד כיסוי למקרים של הטרדה מינית.

**עו"ד זלמנוביץ דודי מייסדה ומנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בייעוץ, אסטרטגיה ושיווק, מיזוגים, השמה ושירותים נוספים לסקטור המשפטי כמו גם בשיפור ביצועים, בניהול סיכונים ובייעוץ בנושאי אחריות מקצועית של מאות משרדי עורכי דין ויועמ"שים.**