



שותפי חוזה – 2023

לעיסוק בנושא השותפות והשותפים, בארגונים נותני שירות וביניהם כמובן משרדי עורכי דין, היבטים רבים, ביניהם: קבלה לשותפות, סוגי שותפים, הסכם השותפות, חלוקת רווחים בשותפות, תגמול ותמרוץ שותפים, ניהול השותפות ושיבות שותפים, שותף מנהל, הסדריי פרישה והסדרים פנסיוניים, סכסוכי שותפים וכיוב'. על כל הללו אנו כותבים רבות במהלך השנה ולמעוניינים פנו לעמוד הפרסומים באתר האינטרנט בכתובת: www.glawbal.com.

במאמר זה בחרנו לשוב לעסוק, לעדכן ולחדש בסוגיות המעסיקה משרדים רבים והן: המעבר ממעמד של שכיר למעמד של שותף, המבחנים לכניסה של שכיר לשותפות, מהו "שותף חוזה" ותנאי פעילות/עבודתו במשרד וכמובן ההסדרים הכלכליים והמשפטיים עם שותף החוזה.

הדיון במאמר זה, בשינויים המחויבים, נכון באותה מידה למשרד בו שותף אחד ומספר עורכי דין כמו גם למשרד בו מעל 100 שותפים ומאות רבות של עורכי דין. כמו כן העיסוק בנושא זה חשוב לשני הצדדים במשוואה, הן לעורכי הדין העוסקים בניהול הקריירה שלהם והן למשרדים המתכננים את מבנה כוח האדם ובהמשך מבנה השותפות.

על שכר עורכי דין שכירים ומתי מבשיל עורך הדין השכיר להתקבל כשותף בשותפות?

בחלק ממדינות העולם המעבר בין סטאטוס השכיר לשותף מאוד מובנה ומסודר. לפיו שכיר "שוהה" בסטאטוס של שכיר מספר שנים קצוב במהלכם ייקבע שכרו על פי הוותק שלו, האזור הגיאוגרפי בו המשרד וגודל המשרד (בתוספת בונוסים לפי ביצועיו וההערכה אליו). ומתום כ- 7-8 שנים אותו שכיר, או שיקודם לתפקיד "שותף חוזה" או שיעזוב את המשרד, או ובמקרים לא רבים ייכנס לסטאטוס של "עורך דין חוזה" סטאטוס עליו כתבנו רבות במקומות אחרים (פנו לעמוד הפרסומים באתר האינטרנט בכתובת: www.glawbal.com).

בטבלה בעמוד הבא רמות השכר הממוצעות (ללא בונוסים) של עורכי דין בארה"ב לפי שנות וותק (לפני הקורונה). ניתן לראות עד כמה מובנה הדבר, מחד עולות רמות השכר של עורכי הדין כמובן ככל שאנו עולים בשנות הוותק ובגודל המשרד, למעט במעבר בין ממוצע המשרדים בגדלים של 251-500 עורכי דין למשרדים בהם 501 עורכי דין ל- 700 עורכי דין (להסבר לעניין זה לא נוכל להיכנס במסגרת סיכום זה).

משנה תשיעית במרבית המשרדים מודל השכר יתחלף במודל של שותפות חוזה (ראה בהמשך).



ארה"ב שכר עורכי דין שכירים (לפני בונוסים – טרום קורונה)								
מספר עורכי הדין במשרד								
שנת וותק	2-25	26-50	51-100	101-250	251-500	501-700	701+	ממוצע
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
ממוצע	\$90,075	\$122,634	\$114,797	\$125,466	\$200,313	\$143,694	\$194,191	\$141,596

להשוואה, נציג בעמוד הבא גם את טבלת ממוצעי שכר של עורכי דין בישראל, המבחינה בין משרדים גדולים, לבינוניים וקטנים ולבוטיקים. טבלה שמחד מדגימה את השונות הרבה והפערים הגדולים בין משרדי עורכי דין בישראל ומאידך מדגימה שגם בארץ, בחלק לא מבוטל של המשרדים ובוודאי המשרדים הגדולים והבינוניים, השנים 6-9 ואילך מסמנים את גבול הזמן במסגרתו עורכי הדין הינם שכירים "רגילים" במשרד. כאשר משנים אלו ואילך, שילוב של שאיפות השכירים מזה וסיבות נוספות של המשרדים (כמפורט בהמשך) מזה מביאים את שני הצדדים לדון בהמשך הקריירה של עורכי הדין במשרד בואכה ובין השאר בואכה איזה שהוא מודל של שותפות.

בנקודה זו ראוי לציין ששכר עורכי דין מאופיין בשונות רבה מאוד ההולכת וגדלה עם הוותק בשנים. לעיתים עורכי דין בתחומים מבוקשים זוכים לרמות שכר בעשרות אחוזים גבוהים יותר מחבריהם באותה רמת וותק.

כך גם רמות התנאים משתנות בין קבוצות שונות של משרדים ועורכי דין, גודלם, תחום ההתמחות, המיקום הגיאוגרפי, תארים נוספים, היקף משרה, רמת האנגלית, ניסיון עבודה בחו"ל וכד'.

מתום שנת 2021 ותחילת 2022 חלו תמורות גדולות בתחום השכר של עורכי הדין. בין אם הללו הושפעו מכוחות הביקוש וההיצע וההתפכחות מהחשש הגדול של משבר הקורונה, פועל יוצא של תנופת המשק והמשרדים בתום 2021 ותחילת 2022, בין אם הללו הושפעו מתחרות הקיימת על עורכי הדין גם בחברות הדי טק ובין אם הללו הושפעו מסדרי עדיפויות והעדפות של שכבת עורכי הדין הצעירים (פוסט דור ה-Y), אשר ניהול שגרת חייהם ותמהיל בין מישור העבודה וחיי המשפחה שונה ביחס לדורות עברו.



בימים אלו (תחילת 2023) ויחד עם הבלימה שניכרת בצמיחת המשק ובוודאי פעילות ההי סק, נעצרה גם עליית שכר עורכי הדין אבל עדיין רמות הביקוש בהחלט גבוהות ובכל תחום, כאשר עדיין מככבים תחומי המקרקעין, הליטיגציה לסוגיה וכד'.

בטבלה מטה רמות השכר של עורכי דין שכירים נכון לתום 2022 לפי רמות ומיצובם של המשרדים השונים. לא נרחיב במסגרת מצומצמת זו ביחס לתנאים הנוספים הנלווים לכל תפקיד קרי תנאי סוציאליים, ימי הבראה, ימי חופשה, בונוסים הטבות שכן גם הללו בשונות רבה בין התפקידים והמשרדים השונים וכמובן בין סקטור משרדי עורכי הדין וסקטור הייעוץ המשפטי הפנימי.

משרדי עורכי דין שכר עורכי דין שכירים ברוטו בשקלים				
ותק	משרדים מגה גדולים / גדולים או בוטיקים יוקרתיים	משרדים בינוניים/גדולים	משרדים בינוניים/קטנים	במשרדים קטנים
שנה 1	16,000 – 14,000	14,000 – 12,500	13,000 – 11,000	9,750 – 7,750
שנה 2	19,000 – 16,000	16,000 – 13,500	14,500 – 12,000	10,500 – 8,500
שנה 3	21,000 – 17,000	17,000 – 14,500	16,000 – 13,500	11,500 – 9,000
שנה 4	23,000 – 19,000	19,000 – 16,000	17,500 – 14,500	13,000 – 11,500
שנה 5	25,000 – 20,000	22,000 – 17,500	20,000 – 15,000	14,500 – 12,000
שנה 6-8 ואילך	32,000 – 24,000 ויותר	28,750 – 18,500 ויותר	25,000 – 17,000 ויותר	18,000 – 13,000

לרכישת סקרי השכר המלאים שלנו, למשרדי עורכי דין, הכוללים כ- 20 עמודים של נתונים דגשים וניתוחים רבים אנא פנה ל- hr@glawbal.com.

המודעות לטיפול בנושא השותפות

גדילתם של המשרדים בארץ מזה, הצערתם בגיל מזה וכוחות שוק נוספים כגון הגידול בביקוש לעורכי דין ברמות וותק ומקצועיות שונות, גרמו לשינוי במודעות משרדי עורכי הדין לטיפול בנושא כניסת שותפים לשותפות. משרדים, גדולים כקטנים, למדו כי לנושא זה לא ניתן להתייחס כלאחר יד ויש לבצעו תחת תכנון וראיה מקצועית ומאורגנת.

כאמור, בחו"ל, מבחני קבלתו של עו"ד שכיר לשותפות מושתתים בדרך כלל על מבחנים ברורים ואחידים והעיקרי שבהם הינו מבחן הזמן. נודעת בעיקר שיטת "הכיתות" שגם אם בשנים האחרונות נפגם מעט חינה, עדיין הינה נוכחת במשרדים רבים.



על פי שיטת "הכיתות" עו"ד שכיר צעיר המגיע לשותפות משובץ ל"כיתה" הראשונה וממנה ממשיך כל תקופה לכיתות גבוהות יותר. לכל כיתה מסגרת שכר די קבועה (ראה הטבלה לעיל) והיכולת ליצור דיפרנציאציה בין השכירים באותה כיתה הינה בעיקר באמצעות בונוסים המחולקים לשכירים על פי עמידתם ביעדים או אד הוק כגון שותפות לעסקאות מיוחדות וכיו"ב. בשלב מסוים ומכיתה מסוימת עורך הדין ממשיך במסלול שותפות כאשר בדרך כלל הינו עובר דרך מעמד של שותף חוזה כמוצג בהמשך. אם השכיר אינו מתקדם למעמד של שותף הוא בדרך כלל עוזב את המשרד כשבמיעוטם של המקרים, הוא כן נותר כשכיר בפירמה או לחילופין פועל במסגרתה על בסיס חוזה (Contract Lawyer) או מופעי משנה דומים. זוהי מחד מסגרת ומחזור החיים של משרדי עורכי דין ואנשיו ומאידך ניהול הקריירה של עורכי הדין במשרדי עורכי הדין.

המבחנים לבחינת כניסת שותף לשותפות

בארץ, קבלתו של עו"ד שכיר לשותפות מאופיינת בשונות רבה בין המשרדים. שונות זו נגזרת מגודל המשרד, תרבותו הארגונית, חשיבתו האסטרטגית תחום העיסוק ועוד נושאים שונים. אנו סוברים כי את נושא כניסת עורכי דין לשותפות יש לבחון ולנהל תחת מספר מבחנים אשר אותם יש להתאים לכל משרד ומשרד כמוצג להלן. ויודגש המבחנים אינם בהכרח במצטבר או נחוצים כולם. עיתים מבחן אחד יהיה בעל משקל כבד כמו כמה אחרים ואז מבחן אחד יהיה תנאי סף הכרחי (כגון המבחן הפרסונאלי). נעבור על המבחנים ולאז דווקא על פי סדר החשיבות שלהם.

1. המבחן האסטרטגי ומספר השותפים

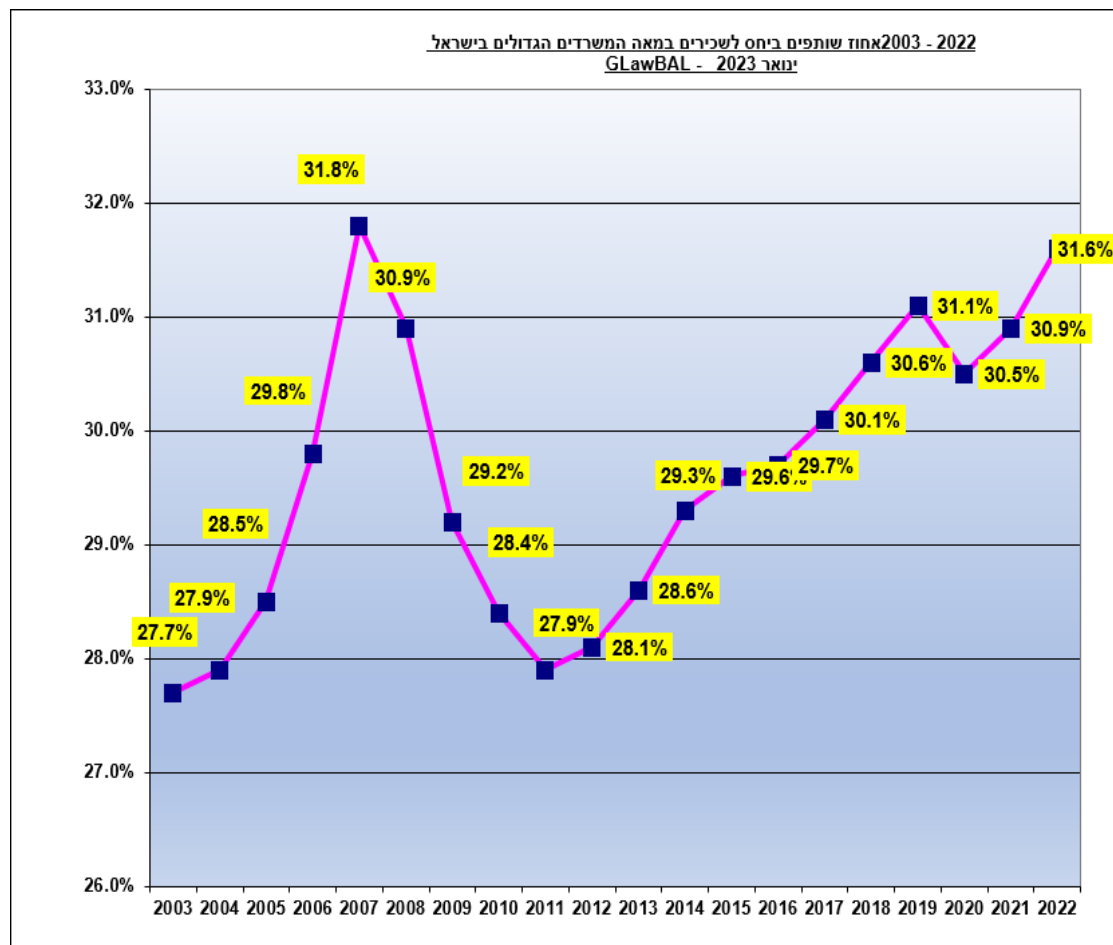
על מסגרות הכניסה לשותפות וסוגי שותפים להיות חלק מעקרונות תוכנית העבודה הרב שנתית של המשרד. עקרונות תוכנית העבודה הרב שנתית יונקים את תוכנם מהחזון האסטרטגי של המשרד. גם מקום בו אין למשרד תוכנית אסטרטגית רב שנתית מנוסחת ומאורגנת, על כל משרד לדון, להגדיר ולהציב לעצמו עקרונות בתחום זה. דומה כי גם המשרד לא יעשה כן הן כוחות שוק והן ציפיות עו"ד השכירים שלו ידחפו לניסוח מסגרת חשיבה מסודרת רב שנתית כאמור. במאמר אחר בו דנתי באסטרטגיה ותוכנית עבודה רב שנתית, הרחבתי ארוכות בשאלה: הכיצד מנוהלת ומנוסחת תוכנית אסטרטגית של משרד עורכי דין? (ראה בעמוד הפרסומים בכתובת www.glawbal.com) בהקשר הנדון ובמאמר זה, נמליץ כי התוכנית הרב שנתית תקבע עקרונות ומדדים לצירופו של שותף לשותפות. כשתוכנית ו/או עקרונות אלו מצויים בידיו, המשרד יבחן למי? אם? וכיצד? ברצונו להציג עקרונות אלו לשם יצירת שקיפות וודאות מקסימאלית. מיותר לציין כי גם לעקרונות אלו יש לייצר דרגות חופש ושיקול דעת אשר מחד עדיין ישדר יציבות וודאות אך מאידך יותיר מספיק גמישות בידי שותפי המשרד לשינויים במקרים שונים לדוג' בעת מיזוג. שינוי במצב הכלכלי ורווחת המשרדים משתקף תמיד במספר השותפים ביחס לשכירים שכן ככל שהמצב טוב יותר משרדים מרגישם 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 המוצג מטה במסגרתו אנו בוחנים מעל 20 שנים את משרדי עורכי הדין, מדגים עניין זה בצורה מובהקת. ולפיו לאחר המיתון של שנת 2003 מבנה הפירמידה במאה משרדי עורכי הדין הגדולים בישראל טיפס מיחס של (הן בעלות כספית והן במספר השותפים) שותף אחד (שותפי הון וחווה) על כמעט שלושה שכירים, לשיא ב- 2007 ליחס של שותף לכמעט שני שכירים, הרי לאחר המיתון של 2008 ועקב המצב, היחס יורד, כשבתחתית בשנת 2011 אנו שוב חוזרים ליחס של שותף ל- 3 כשמשנת 2011 אנו מטפסים חזרה די עד תחילת משבר הקורונה בשנת 2020.

כיום בתחילת שנת 2023 היחס הינו שותף לכ- 2.25 שכירים לשותף 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.





כדוגמא לדיון בסעיף זה, נציג סעיף לדוגמא מתוכניתו הרב שנתית של משרד X וכיצד משרד זה מנסח את משנתו האסטרטגית בסוגית צירוף שותפים למשרד :

"צירוף שותפים לשותפות"

1. למעט במקרים מיוחדים (ראה פרק ____), צירוף שותף יהיה מלכתחילה כשותף חוזה ורק מתום ____ שנים תידון אפשרות צירופו כשותף הון.
2. צירוף שותף חוזה לשותפות צריך שיהיה בהצבעה פה אחד של כלל שותפי ההון בשותפות בקוורום מלא או באמצעות פרוקסי.
3. לשותפות יצורפו כשותפי חוזה השותפים העונים לתנאים הבאים במצטבר :
 - 3.1. מי שהיה עו"ד שכיר בשותפות לתקופה אשר לא תפחת מ ____ שנים.
 - 3.2. מי שמנהל כוח אדם ו/או קבוצת לקוחות אשר סך ההכנסה השנתית מהם אינה פחותה מ ____ ש"ח.
 - 3.3. מי שעומד ביעדי הזנת שעות _____, יעדי יעילות _____ יעדי תרומה להכנסה _____, תרומה לרווח _____, שעה מביצוע _____..... (ראה יעדים כלכליים בהמשך).
 - 3.4. מי שנוטל חלק בפעילות עבור השותפות באחת או יותר מן הפעילויות הבאות :
 - 3.4.1. פעולות שיווק והבאת לקוחות.
 - 3.4.2. אימון מתמחים.
 - 3.4.3.
4. במקרים הבאים יצורף שותף לשותפות מבלי שיהיה קודם לכן שכיר :
 - 4.1. מי אשר מביא עימו לשותפות לקוח או קבוצת לקוחות בערך הכנסות/רווחים של \$ _____ לשנה.
 - 4.2. מי אשר מסיים תפקיד אקדמי או שיפוטי והשותפות רואה בשילובו יתרון מיצובי/מקצועי....
 - 4.3.
5. צירוף שותפים לשותפות יידון פעם בשנה במועד ...
6. שינו של סעיף זה ייתכן במצבים המפורטים להלן וברוב _____....."



2. מבחן הזמן

מטבעם של דברים מבחן השנים לצירוף שותף לשותפות הינו מבחן מרכזי וזאת מטעמים ברורים של וותק מקצועי, וותק ניהולי, הכרות עם המשרד, מינוף (ראה להלן) וכיוב'. בחו"ל, פרק הזמן העובר עד כניסתו של שכיר לשותפות משתנה בין משרד למשרד אך ניתן לגזור עקרונות מקובלים. לדוגמא בארה"ב בעבר, ברוב המשרדים פרק הזמן עד לכניסה לשותפות נע בין 6 ל-9 שנים וברוב המשרדים "נמתח" עוד יותר באמצעות מנגנוני "שותפות חוזה" טרם השותפות בהון, כפי שיוצג ויידון בהמשך.

גם בישראל שונות גדולה בתחום זה. ראשית נוציא מכלל הדיון מקרים ומשרדים אשר לגביהם מסיבות שונות, קשה ליצור מובהקות כלשהי בהתנהלותם כגון: משרדי בוטיק, עורכי פטנטים, משרדים משפחתיים וכד'.

לאחר שנטרלנו מופעים יוצאי דופן כנ"ל, נאמר כי באופן לא מובהק, אך די נוכח במשרדי עורכי הדין הגדולים והבינוניים בישראל, התקופה הינה די דומה לחו"ל, קרי מתכנסת לשש עד תשע שנים. יובהר כי למרות האמור לעיל כבר בשנה הרביעית והחמישית ובמסגרת יצירת האופק המקצועי, על המשרד להתחיל לבחון את הנושא ביחס לכל שכיר ושכיר על מנת שבחינה כאמור תתכנס לביצוע במועד הזמן המפורט לעיל.

3. מבחן ההכנסה, העלות והמינוף! = מדידה כלכלית

במאמרים שונים בעבר דנו ארוכות בנושא מדידה כלכלית ושיפור ביצועים. שם אמרנו כי מסיבות שונות השאיפה לשיפור הרווחיות מחייבת: מדידת ביצועי הכלכליים של המשרד, הסקת מסקנות, הצבת יעדים לשיפור שולי הרווח, מדידתם של היעדים וחזרה חלילה.

עוד אמרנו כי במשרד עורכי דין ניתן למדוד כל מחייב כיחידת רווח והפסד, על פני יחידת זמן נתונה (שותפים, עו"ד, מתמחים, קבוצות עבודה, פראליגל וכד'). מדידת מחייבים מקובלת בפרמטרים המקובלים בסקטור עורכי הדין וביניהם: רמת ההכנסות המיוחסת לכל אחד מהמחייבים, תרומה לרווח הגולמי, הכנסה ממוצעת לשעה, הזנת שעות למערכת השעות, מקדם "יעילות" הנגזר מכמות השעות המחויבות מתוך השעות המדווחות וכד'.

ככלל, באמצעות מדידה כלכלית אנו מגבירים את משמעת הזנת השעות ומקדם היעילות, מנטרלים אבטלה סמויה, בוחנים ומעדכנים את מנגנוני השכר ואת המבנה הארגוני ותהליכי העבודה אך בעיקר אנו יוצרים קשר ישיר בין תגמול לבין יעדי הכנסה ורווח ומשם לאופק הקריירה של המחייב (שותף, עו"ד מתמחה). להרחבה פנה לאתר שלנו www.glawbal.com

המדידה הכלכלית לגווניה משרתת אותנו גם בנושא כניסה למנגנוני שותפות מההיבט הכלכלי. לדוגמא ראה תנאי הסף המתבקשים בסעיף הרלבנטי בתוכנית האסטרטגית כמוצג לעיל. גם



באמצעות המדידה הכלכלית אנו יכולים לדגום ולהדגים אימתי מבחינה כלכלית עלינו לקבל החלטה לגבי שכיר מסוים והאם הגיע השעה לבחון את מסלול הקריירה שלו בתוך הפירמה.

נדגים את דברינו על עו"ד גיא ונתונים כלכליים על ביצועיו בשנת 2019: בשנת 2019 גיא הינו עו"ד במחלקה המסחרית במשרד X בוותק של 6 שנים אשר אינו מנהל עו"ד תחתיו, עלות המעביד החודשית שלו הינה כ-33,000 ₪ לחודש (שכר ברוטו של כ-24,000 ₪) בתוספת הבונוס השנתי אנו מגיעים לעלות מעביד של 36,000 ₪ לחודש. שעת המחירון שלו הינה 800 ₪ כאשר הביצוע בפועל משעה זו על פני השנה הינו 600 ₪ בלבד וסך של אפקטיבי ממוצע של כ-130 שעות בחודש (לתיקי לקוחות) מביאנו להכנסה של כ-78,000 ₪ לחודש.

אנו למדים כי עלות המעביד של גיא ב-2019 מהכנסה המיוחסת לו בפועל, היא מעל 46%. נוסף לנתון זה את הוצאות ההנהלה והכלליות המשרדיות המועמסות על גיא (28%) ונקבל כי עלותו הינה כ-74% מההכנסה המיוחסת לו בפועל ותרומתו לרווח הנקי הינה למעשה 26% (סך של כ-156 ₪ מכל שעה הנגבית בפועל עבור עבודתו!) שולי רווח אשר אינם מקובלים על ראשי המשרד. גיא הינו דוגמא מובהקת לעו"ד שלגביו על המשרד לבצע חשיבה מסודרת מהן הסיבות לביצועיו הכלכליים. בחלק מן המקרים הסיבות מגוונות ואינן קשורות כלל לגיא אלא לדוג' לסוג הלקוח לו גיא נותן שירות או סיבות אחרות עליהן דנתי בנושא הלקחים המופקים ממדידה כלכלית. אך במקרים רבים לניתוח זה קשר ישיר לעתידו של גיא ביחס למרקם השותפות. מחד עלות המעביד שלו הולכת וגדלה עם השנים בשל הוותק שלו ומבחן הביקוש וההיצע בשוק, הוא אינו מנהל שכירים ואינו ממנף את הוותק והמקצועיות שלו לטובת הכנסות נוספות, שעת המחירון שלו אולי עומדת בקנה אחד עם המקובל לשעות של שכיר במעמדו אך הביצוע בפועל מסיבות שונות נמוך.

בדיוק בשלב זה ולראייה לשלוש שנים הבאות, המשרד יבצע ב-2019 בחינה לגבי גיא ויצג לעצמו את השאלות הבאות:

- ✓ האם גיא הינו שכיר בעל פוטנציאל מקצועי וניהולי היכול לנהל קבוצת שכירים?
- ✓ או לחילופין האם הינו בעל פוטנציאל מקצועי אותו ניתן למנף לתמחיר גבוה יותר בגין שעה – אולי ללקוח אחר או מוצר משפטי אחר?
- ✓ ואולי בעצם עם כל הצער, גיא הינו נטל על שולי הרווח של המשרד ואין כל סיבה אחרת להמשיך בהעסקתו במשרד?
- ואז בהמשך לתשובות לשאלות הנ"ל, יבחן המשרד האם כדאי שגיא יתחיל לנהל כפיפים וייצר ערך מוסף במונחי רווח למשרד מעצם העובדה שינהל עבודה של שכירים זוטרים ממנו, תחת האקסיומה שבמשרד עורכי דין מרוויחים הכי הרבה על היחידות הזולות ביותר (ראה דיון בעמוד הבא).



4. המבחן הארגוני

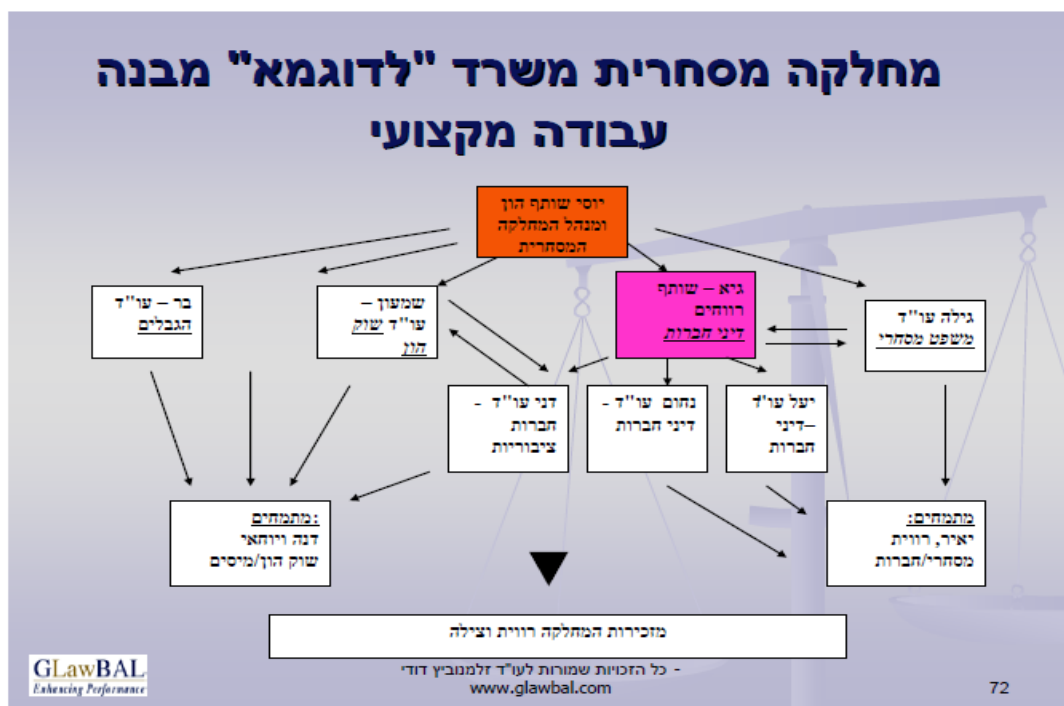
כהמשך לדיון במבחן הכלכלי עולה שאלת ניהול ומיצוב עורך הדין השכיר במבנה הארגוני של המשרד עת בוחנים אנו את כניסתו לשותפות. במסגרת מבחן זה, אנו נותנים מענה לשאלות ארגוניות, מערכתיות וספציפיות: האם עורך הדין יכול לנהל מקצועית וניהולית עורכי דין אחרים? כיצד הוא ממוצב ביחס לעו"ד אחרים בני גילו או ותיקים ממנו? ועוד שאלות חשובות נוספות.

לדוג' וכמוצג בסעיפי המשנה של התוכנית האסטרטגית דלעיל, ליכולות הניהול הפוטנציאליות של עו"ד תפקיד חשוב במתן מענה לשאלה האם הגיעה השעה לצרפו כשותף לשותפות.

נדגים את דברינו באמצעות השקף המצורף להלן בו מוצגת המחלקה המסחרית באותו משרד לעיל ומיצובו של מיודענו גיא בשנת 2022. גיא אשר ביצעו ב-2019 הוצגו לעיל הפך בשנת 2020 לשותף חוזה וב-2022 הינו שותף חוזה בוותק של כ-8 שנים המנהל 3 עורכי דין שכירים. סה"כ גיא מנהל הכנסות שלו ושל הכפופים לו בגובה של כ-3.6 מיליון אשר עלות המעביד הכוללת שלהם הינה כ-30% (כולל שכרו הקבוע של גיא – לפני חלקו ברווחים – ראה בהמשך).

במהלך זה שבוצע עם המשרד הודגש עיקרון המינוף המקצועי והניהולי, נפתרה שאלת שולי הרווח של גיא, הוצג לגיא ויושם מודל התפתחות הקריירה שלו במשרד, הורחבה את התשתית הניהולית של המשרד ויכולתו לבזר עבודה מקצועית והוגדלו שולי הרווח הכוללים של המשרד.

את אותו עיקרון כמו גם עקרונות אחרים נרתום בחשיבה לאימתי יהפוך גיא לשותף הון וכיצד לדוג' בשנה ה-13 או ה-14 לוותק המקצועי שלו עת אולי יחליף את יוסי אשר נמצא בשלבי פרישה.





5. השיקול הפרסונאלי

שיקול זה הינו למעשה תנאי מקדמי לכל שיקול אחר, כל שינוי ואו תמורות במרקם השותפות או מתווה השותפות לסוגיו מביא בסופו של יום את עורך הדין בו אנו דנים להיות למעשה חלק מאיתנו בכל הקשר. יהא הוא המוכשר ביותר, המקצועי ביותר, החרוץ ביותר, הישר ביותר..., אם הוא לא יהיה האדם עימו נרצה לשהות את רוב שנותינו ורוב שעות היום בשנים אלו, כפי הנראה אין לו מקום במחיצתנו.

ברוב המשרדים וברוב המקרים השותף הפוטנציאלי הינו עורך דין אשר גם אם לא גדל במשרד מראשית הדרך, עדיין הינו שווה במשרד מזה מספר שנים והמשרד מכירו, אך אין הכרות עם שכיר זה להכרות עם אותו אדם כשותף! גם במקרים אלו של הכרות רבת שנים ישנם משרדים (ולא רבים) אשר נוטים להיעזר בגורמי ועזריי אבחון טרם הינם מצרפים שותפים. במסגרת מאמר קצר זה לא אדון בנחיצות השימוש בכלי אבחון אלו.

6. ניהול סיכונים

גם אם הכותרת בה הוכתר סעיף זה תישמע תמוהה לחלק מן הקוראים. כוונתה היא שגם נושא ניהול הקריירה וההתקדמות במרקם השותפות יש לנהל תוך שקלול פרמטרים המגדירים את סיכונה של הפירמה, בין השאר, בנושאים הבאים:

(1) שכיר בוותק ומעמד בכיר מחזיק קבוצת התמחות ו/או לקוחות אשר עיתים מטופלת על ידו מספר שנים. על המשרד להיות מודע לאפשרות כי שכיר אשר לא יראה לפניו עתיד ברור ומסודר עשוי "לפזול" למשרדים בהם כן מובטחת לו מסגרת התקדמות ולנסות להביא עימו את בסיס הלקוחות בהן הינו מטפל, למגינת ליבו של המשרד. נציין כי גם אם מהלך כזה לא יצלח ברור מה הוא יסדר ללקוחות על תחושותיהם של העובדים במשרד.

(2) בנוסף שכיר בוותק ומעמד בכיר צבר עקומת למידה ארוכה על חשבון המשרד. בחלק מן המקרים ובוודאי עת שכיר זה שווה במשרד שנים רבות מאז התמחותו, עקומת למידה זו מומנה באופן חלקי או מלא על חשבון המשרד. יהא זה מצער אם שכיר זה יעזוב את המשרד מהטעם שלא הוצג לו מתווה קריירה ברור וייקח את עקומת הלמידה הזו למשרד אחר. נושא זה הופך להיות קריטי ככל שהתחום בו עוסק השכיר הינו ייחודי וספציפי ויהא אטרקטיבי בעיני משרדים אשר רוצים להיכנס לתחום המקצועי המדובר או להעמיק פעילותם בתחום זה.

(3) במקום אחר דנו בניהול כוח אדם במשרד עורכי דין, שם דנו במידת ההשקעה הרבה אותה יש להשקיע בהון האנושי שלנו ולא רק בתחום המקצועי. ניהול לא נכון ולא מתוזמן של מתווה הקריירה של אנשינו ופרישתם תגרום לנו להשקעה מחודשת בגיוס, אבחון השמה והטמעתו של עובד חדש בסביבת העבודה שלנו על כל התשומות הישירות והעקיפות הנלוות לכך.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

(4) הזנחת הטיפול במתווה הקריירה של השכירים הוותיקים או טיפול לא נכון, לאורך זמן, יוצר עימו תגובת שרשרת כלפי "הדורות הבאים" והסוגיות המפורטות לעיל משורשרות לשכבות נוספות של שכירים בגילאים שונים ומדגישות את הבעיה ביתר שאת. נציין כי משנת ניהול סיכונים נכונה הן עבור שכירים וותיקים בכניסתם לשותפות ונכונה עוד יותר ביחס לשימור השותפים לרמותיהם השונות ובעיקר בניהול המעבר משותף חוזה לשותף הון.

לאיזה שותף הופך שכיר בשותפות?

בהמשך להפעלות השיקולים אימתי יצטרף שכיר פלוני לשותפות על המשרד לנסח לעצמו מסגרת ברורה של סוגי השותפים הקיימים במשרד.

הנושאים: התפתחות מנגנוני שותפות, הון השותפות, מנגנוני תגמול שותפים וכיוב' הינם נושאים מורכבים אשר נדונו על ידינו במאמרים שונים אשר פורסמו ועוד יפורסמו. לחלק מהללו יוכל

הקורא להיחשף באתר החברה בכתובת www.glawbal.com.

לענייננו ולשאלה המוצגת במאמר זה: "המעבר משכיר לשותף" התפתחו בעולם ובארץ במרקם השותפות סוגים ומעמדות שונים של שותפים במופעים שונים להם הוצמדו גם כינויים מגוונים כגון: participating partner, principal, junior partner, salary partner, non equity partner, contract partner.

מכל הנ"ל נתמקד בשלב ראשון במופע שותפי חוזה שאינו שותף בהון השותפות.

התפתחות מנגנוני שותפות חוזה בעולם

מחד אמרנו כי רוצים אנו להציג בפני שכירים וותיקים מתווה קריירה וכניסה לשותפות כבר בשנים 6-9 לוותק שלהם, מנגד קיים בליבנו חשש לשלב בהון השותפות עורכי דין אשר, בעינו, טרם ראויים למעמד זה אם משיקולי וותק, ניסיון, הכרות וכיוב'.

דילמה זו הולידה בעולם מנגנון "ביניים" במסגרתו השכיר הוותיק אשר הוחלט לקדמו למעמד שותף, נמצא פרק זמן אשר יכול לנוע בין שנתיים עד 4 שנים במעמד של שותף חוזה שאינו שותף בהון השותפות. לעיתים ובחלק מן המשרדים מעמד זה נשאר אף לעולם. למעמד זה נלווים מנגנונים כלכליים שונים אך בעיקרם הללו מתכנסים למנגנון בו קיימת זכאות לסכום משיכה או משכורת קבועה ומעבר לכך קיימת שותפות ברווחי הפירמה או רווחי המחלקה/קבוצת העבודה רווחי לקוחות, לפי העניין. שותף זה אינו נושא באחריות לחובות הפירמה ואין לו חלק בהונה המוחשי ו/או במוניטין הפירמה ואינו זכאי לזכות הצבעה בנושאים מרכזיים בחיי השותפות אם בכלל.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

מנגנוני שותפות חוזה בישראל

אנו נעים אחרי המגמה הקיימת בארה"ב אך אצלנו קיימים מופעי שותפות חוזה רבים. גם בארץ, ברוב המקרים שותפי החוזה אינם תורמים להון השותפות (מקום בו קיים הון כאמור) וכן בדרך כלל הינם משתתפים בישיבות השותפים אך אינם בעלי זכות הצבעה ברוב הסוגיות המכריעות על סדר יומה של השותפות. באשר לחובתם של שותפים אלו לשאת בסיכונים השותפות, מפתיע עד כמה רוב המשרדים אינם נותנים דעתם כלל לנושא ועת לצערנו הוא קורה (לדוגמא בתביעת אחריות מקצועית) רק אז עולה הסוגיה על סדר היום.

במסגרת מאמר זה לא אדון בתגמול הראוי לשותף החוזה עת מצטרף הוא לשותפות ובשאלות: האם שכר זה יהיה נגזרת של שכרו האחרון כשכיר? האם פרמיה כלשהי על שכר זה ואולי אף ניכיון? (כפי שנהוג בחלק מן המשרדים בארה"ב עת שותף הנכנס לשותפות "תורם" להונה מתגמוליו בשנים הראשונות), מה באשר להפרשות הסוציאליות של אותו שותף מקום בו הוא חדל להיות שכיר? כל מבנה "התגמול הנוסף" על שכרו, העיסוק החשוב בתחום דיני העבודה של משרות אלו וכד' שאלות רבות בהן נדון במאמרים אחרים. אך מוצא אני חובה להזכיר כי בעניין זה כמו בנושא של השוואת שכר של שכירים, גם כאן, אל לו למשרד להתעלם מן המודלים הקיימים במשרדים אחרים אשר עשויים אף הם להתחרות על ליבו של השכיר הוותיק.

דגשים לנושא שותפי חוזה

נציג מספר דגשים עקרוניים לדוגמא עליהם יש לתת את הדעת עת קבלת שותפי חוזה למשרד:

(1) יש לקבע ולנסח את מנגנון התגמול של שותף החוזה בצורה ברורה בהסכם השותפות ו/או במצגים הניתנים למועמד הרלבנטי.

(2) בכלל זה יש לנסות ליצור שקיפות באשר לאימתי שותף זה יהיה שותף הון אם בכלל? וזאת כמובן בדרגות חופש המשאירות למשרד מספיק גמישות לשנות מהחלטותיו.

(3) יש לטפל בזכויותיו של שותף החוזה בקבלת ההחלטות בשותפות וניהולה השוטף. ואיזו רמת שקיפות הוא מקבל.

(4) אין לשכוח לגדר סיכונים שונים, בפרט מתחום דיני העבודה. לדוג' במקרים של שותפי חוזה אשר בסיס השכר שלהם הינו על דרך משיכה קבלנים עצמאיים (הילכת גידרון וכד').



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

(5) יש להגדיר האם שותפי חוזה נושאים בסיכוני הפירמה ומתי (לדוג' בתביעת אחריות מעבר לגבול הכיסוי הביטוחי).

(6) יש לקבוע האם שותפי החוזה תורמים להון השותפות? ככל שקיים הון כזה. ומה תרומתם לרכישה או השבחת ציוד קבוע או השקעות במושכר?

(7) כמו ביחס לשאר השותפים, יש לייחד את הדיון בהסכם השותפות למקרי קצה בו שותפים אלו עוזבים את המשרד ומאיזו סיבה (לדוג' עת הם נוטלים חלק מלקוחותיו או עובדי המשרד).

(8) יש לקבוע האם שותפים אלו שותפים חלקיים להכנסות או לרווחי הפירמה וכיצד יוגדרו רווחי הפירמה? בעניין זה יש לתת את הדעת למידת השקיפות אותה רוצים להקנות לשותף החוזה? בהקשר זה יש לשאול שאלות שונות כגון האם השותף ייהנה מתגמול לדוגמא מעסקאות ארוכות טווח ("על בסיס מזומן")? ועוד'

עו"ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה, בייעוץ ובשיפור ביצועים של משרדי עו"ד ומחלקות משפטיות. המעוניין לעיין בשאר מאמרינו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com