

Ayalon House, 12 Abba Hillel street P.O.B. 3306, Ramat-Gan 52136 - ISRAEL

Tel: 972-3-7541177 Fax: 972-3-7541212 Mobile: 972-54-8029023

E-mail: david@glawbal.com Our Web-Site: www.glawbal.com

סדנת שותפים מנהלים של המשרדים הגדולים והבינוניים ובוטיקים – 2013

סיכום 2012 ורבעון ראשון 2013, סוגיות עדכניות בעולם השותפות, מיסוי השותפות, השותפים וחברות היחיד, הביטוח הפנסיוני ואחריות מקצועית

תוכנית הערב:

התכנסות, קפה וכיבוד קל	16:00
סקירה עדכנית של מצב הסקטור בתום רבעון ראשון 2013 לרבות ביצועים פיננסיים, עורכי הדין הזרים, מיזוגים, סוגיות כוח אדם ועוד סוגיות אקטואליות ואחרות. עיון עדכני במודלים חדשניים של הסדרי השותפות, מנגנוני חלוקת רווחים, סוגיות דילול ופרישה, שווי השותפות וכיוב'. ההרצאה תסקור את הסוגיות הנ"ל תוך שימוש בדוגמאות וסימולציות אמיתיות מתוך הסדרים, הסכמי שותפות, חוות דעת, גישורים, בורריות ופסקי דין.	17:30 – 16:15 עו"ד דודי זלמנוביץ, מנכ"ל GLawBAL
עיון עדכני נכון לתחילת שנת 2013 בסוגיות המיסוייות הרלבנטיות לשותפויות, החברות, חברות היחיד והשותפים במשרד עורכי דין. לרבות, מיסוי השותף הבודד, חברת עורכי הדין והשותפות, מיסוי חברות משפחתיות, שינוי מבנה בשותפות, מיזוגים, כניסת ופרישת שותפים ועוד.	18:15 – 17:30 רו"ח יגאל רופא שותף ומנהל מחלקת המיסים – פאהן קנה ושות' Grant Israel Thornton
הפסקת קפה וכיבוד קל	18:30 – 18:15
עשה ואל תעשה בתחום האחריות המקצועית של עורכי דין. לרבות, סטטיסטיקה, נתונים וסקירה קצרה ועדכנית של משפחות ואירועי אחריות מקצועית נבחרים במשרדי עורכי דין.	19:15 – 18:30 עו"ד אלעד טובול יועמ"ש האודן סוכנות לביטוח
השותף המנהל ועולם הביטוח הפנסיוני של השותפים והשכירים במשרד עורכי דין. לרבות, סקירה וטיפים לבחינה וניהול עולם מורכב זה של הביטוח הפנסיוני, מנקודת מבטו של השותף המנהל ביחס לשותפות ולשותפים וביחס לשכירים במשרד עורכי דין.	20:00 – 19:15 מר אליאור וויסברג אקטואר ובעל חברה המתמחה בייעוץ פנסיוני לנותני שירות וביניהם משרדי עורכי דין.

Ayalon House ,12 Abba Hillel street P.O.B. 3306, Ramat-Gan 52136 ISRAEL

Tel: 972-3-7541177 ; Fax: 972-3-7541212; Mobile: 972-54-4424492

E-mail: david@glawbal.com Web: www.glawbal.com



התכנסות, קפה וכיבוד קל	16:00
סקירה ועדכנית של מצב הסקטור בתום רבעון ראשון 2013 לרבות ביצועים פיננסיים, עורכי הדין הורים, מיוזמים, סוגיות כוח אדם ועוד סוגיות אקטואליות ואחרות. עיון עדכני במודלים חדשניים של הסדרי השותפות, מנגנוני חלוקת רווחים, סוגיות דילול ופרישה, שווי השותפות וכיובי. הרצאה תסקור את הסוגיות הנ"ל תוך שימוש בדוגמאות וסיפוריות אמיתיות מתוך הסדרים, הסכמי שותפות, חוות דעת, גישורים, בורריות ובסקי דין.	16:15 – 17:30 עו"ד דודי זלמנביץ, מנכ"ל GLawBAL
עיון עדכני נכון לתחילת שנת 2013 בסוגיות המיושבות הרלבנטיות לשותפויות, החברות, חברות היחיד והשותפים במשרד עורכי דין. לרבות, מיסוי השותף הבודד, חברת עורכי הדין והשותפות, מיסוי חברות משפחתיות, שיווי מנחה בשותפות, מיוזמים, כניסת ופרישת שותפים ועוד.	17:30 – 18:15 רו"ח יגאל רופא שותף ומנהל מחלקת המיסים – טאהר קנה ושתי Israel Thornton
הסקת קפה וכיבוד קל	18:15 – 18:30
עשה ואל תעשה בתחום האחריות המקצועית של עורכי דין. לרבות, סטטיסטיקה, נתונים וסקירה קצרה ועדכנית של משפחות ואורזי אחריות מקצועית נכחים במשרדי עורכי דין. השותף המנהל עולים הביטוח הפנסיוני של השותפים והשכירים במשרד עורכי דין.	18:30 – 19:15 עו"ד אלעד טובול יועמ"ש האודן סוכנות ליביטוח
לרבות, סקירה וטיפים לבחינה ניהול עולם מורכב זה של הביטוח הפנסיוני, מנקודת מבטו של השותף המנהל ביחס לשותפותם וביחס לשכירים במשרד עורכי דין.	19:15 – 20:00 מר אליאור וויסברג אקטואר ובעל חברת המטמחה ביועץ פנסיוני לנותני שירות ובינם מושרדי עורכי דין.

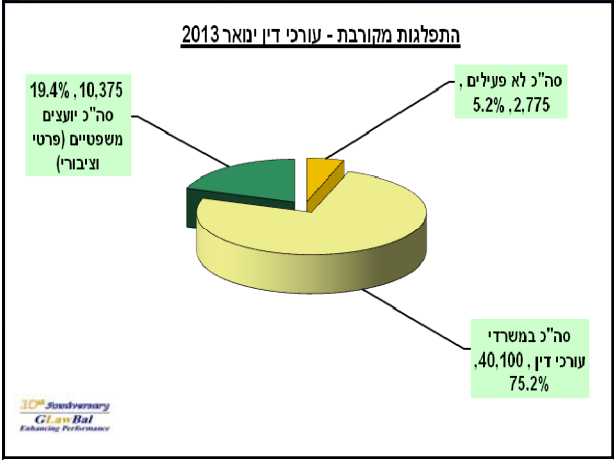


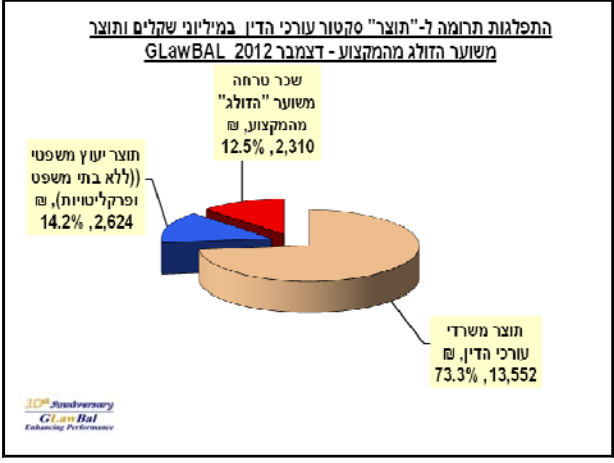
סקטור משרדי עורכי הדין 2013 שונות ודגשים - צילום מצב

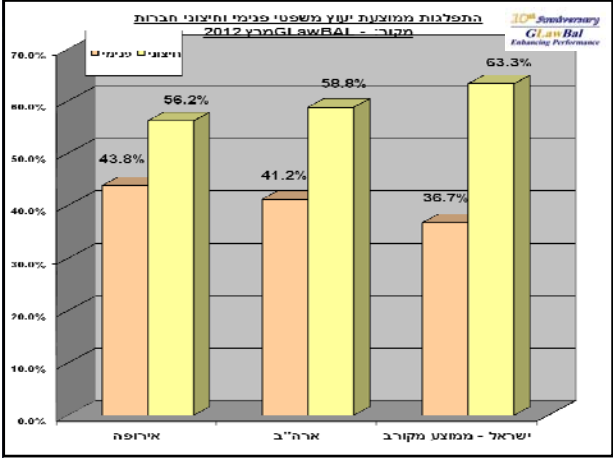


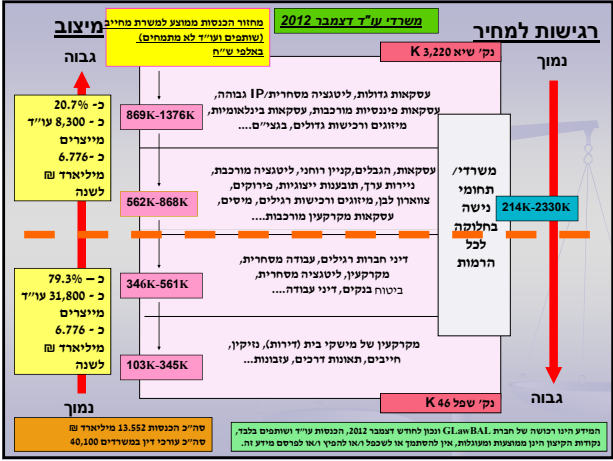
10th Anniversary
GLawBal
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לע"ד ולמנכ"ס דרור

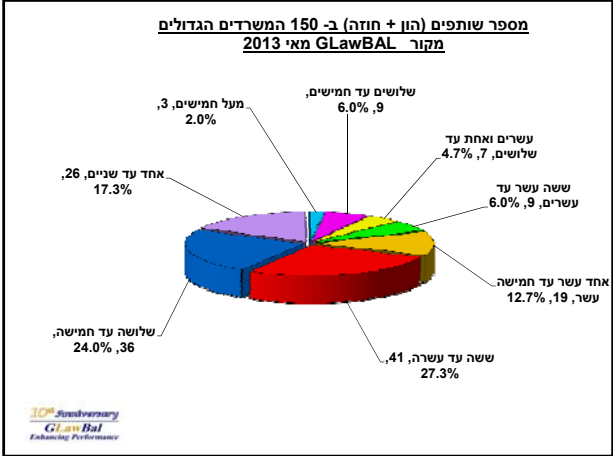


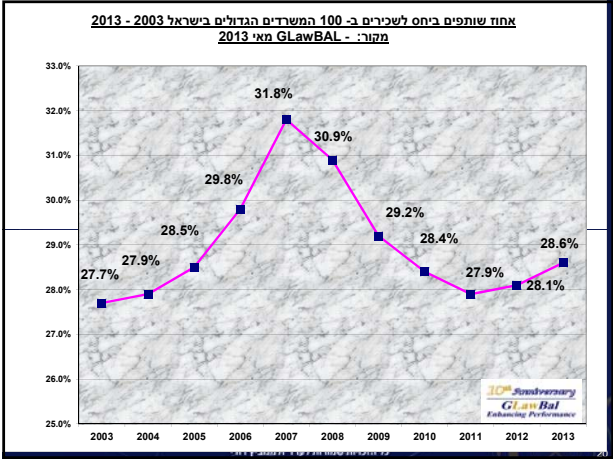


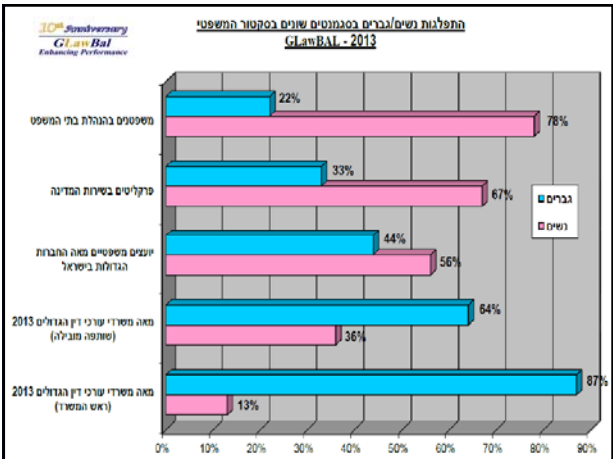


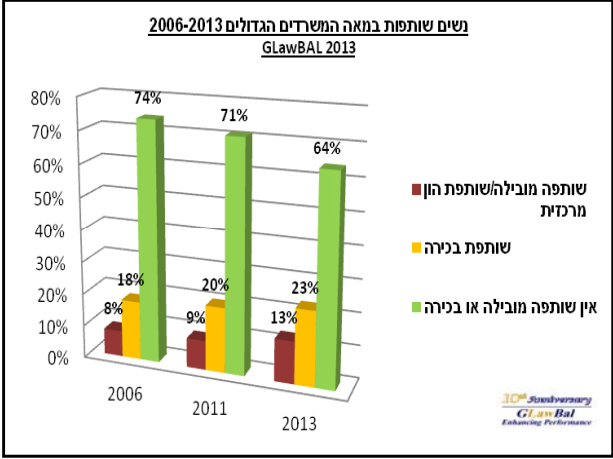


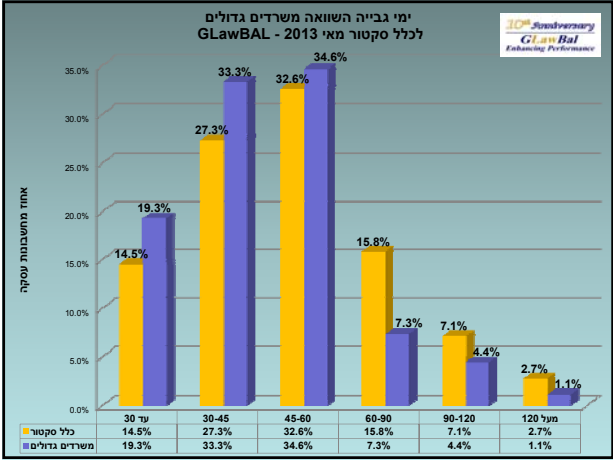
מקום	שם המשרד	הכנסות דורון 2012	מספר עובדי	הכנסה לעורך
1	Baker & McKenzie International (U.S.)	\$2,313,000,000	4,004	\$578,672
2	DLA Piper	\$2,247,000,000	3,746	\$599,900
3	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom National (U.S.)	\$2,165,000,000	1,832	\$1,181,769
4	Latham & Watkins National (U.S.)	\$2,152,000,000	2,014	\$908,229
5	Clifford Chance International (U.K.)	\$2,090,000,000	2,518	\$1,068,520
6	Linklaters International (U.K.)	\$1,936,500,000	2,151	\$900,278
7	Allen & Overy International (U.K.)	\$1,898,000,000	330,2	\$814,592
8	Freshfields Bruckhaus Deringer International (U.K.)	\$1,827,500,000	2,014	\$907,150
9	Kirkland & Ellis National (U.S.)	\$1,750,000,000	1,442	\$1,213,920
10	Hogan Lovelles	\$1,665,000,000	2,253	\$739,015
65	wachtell (u.s.)	\$551,000,000	244	\$2,255,000

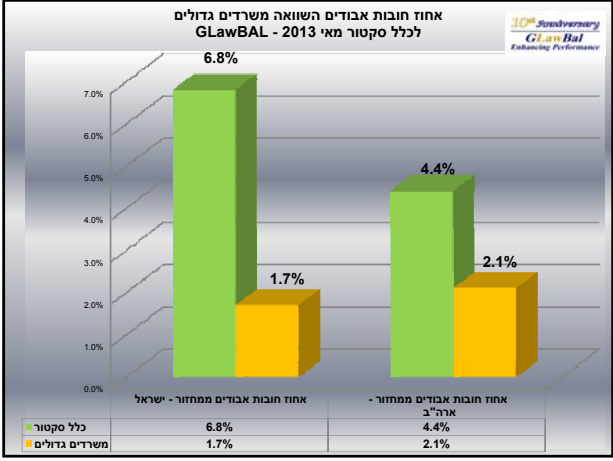












סקר השותפים הגדול 2012



10th Anniversary
Glan Bal
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לע"ד ולמנכ"ס דרור

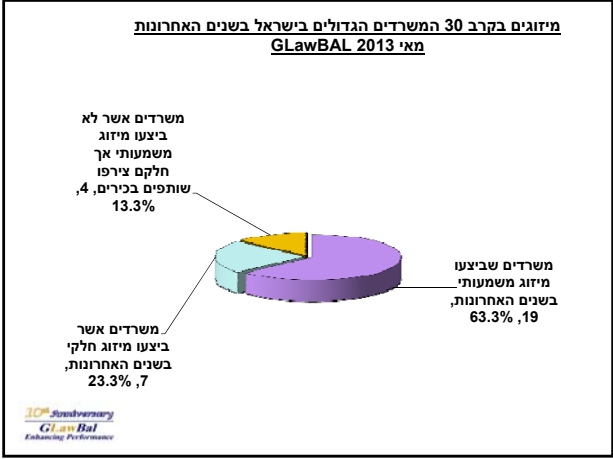
סקר השותפים הגדול 2012

- הסקר נערך בשנת 2012 וממצאיו המלאים באתר שלנו.
- הסקר כלל מאות שותפים מתוך כמאתיים וחמישים משרדים מאילת ועד נהריה.
- השתתפו בסקר שותפים משנות השלושים לחייהם ועד שנות השמונים לחייהם.
- השתתפו בסקר נשים וגברים בתמהיל שלהם בסקטור.
- השתתפו בסקר משרדים גדולים, בינוניים, קטנים בוטיקים ומשרדים מגוונים.
- השתתפו בסקר משרדים בכל קשת הביצועים הכלכליים.

10th Anniversary
Glan Bal
Enhancing Performance

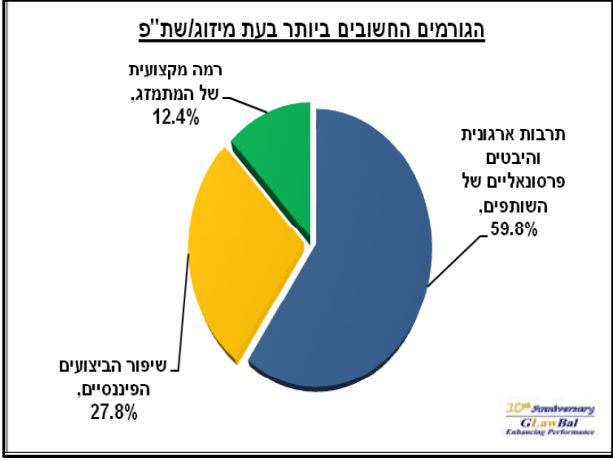
כל הזכויות שמורות לע"ד ולמנכ"ס דרור

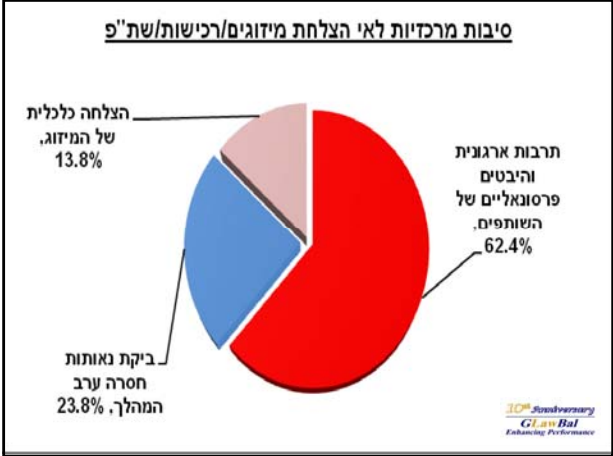
לא מסכים / נטה לא להסכים	מסכים / נטה להסכים	שאלה	
62.0%	38.0%	איכות החיים של שותף לפני עשר שנים (שעות עבודה, מינון משרד/בית וכד') עדיפה על איכות חייו כיום	1
25.3%	74.7%	העתיד בשירות משפטי הניתן ללקוחות עסקיים הינו במשרדי עורכי דין גדולים/בינוניים בעלי מחלקות במרבית תחומי הניסיון	2
33.3%	66.7%	המחיר בשותפות במשרד בינוני/גדול הינה אובדן הקשר האישי לטובת ארגון פורמאלי, נהלים, פוליטיקה וכיוב'	3
25.2%	74.8%	אין ברירה וניהול משרד עורכי דין חייב להתבצע על ידי השותפים	4
24.3%	75.7%	חף זמנם של עורכי הדין המתמחים במגוון רחב של עניינים (למעט בשירות למשקי בית)	5
38.5%	61.5%	הדרך הנכונה למשרד לגדול הינה באמצעות מיזוג	6
23.1%	76.9%	עורכי דין העוקפים את כללי האתיקה בדבר פרסומת משיגים יתרון תחרותי, לכן חובה להתאים את כללי הפרסומת לעולם הטכנולוגי המשתנה בקצב מהיר מנגנון חלוקת רווחים קבוע בשותפות מביא לקיבעון, לכן רצוי, שלו גם חלק קטן ממודל חלוקת הרווחים, ישקלל, כל שנה, את תרומתו של שותף באותה שנה לעבודה ו/או להבאת לקוחות	7
18.0%	82.0%		8



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

10th Anniversary
GLaw Bal
Enhancing Performance





אחוזים	אחד מתוך שלושה יעדים מועדפים למיזוג/רכישה/שת"פ
88.6%	משרד ניהול 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 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

ICM Anniversary
GLaw Bal
Enhancing Performance

עין עדכני בסוגיות השותפות

ICM Anniversary
GLaw Bal
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

הפעם על סדר היום

(לשאר סוגיות השותפות
פנה לחומרים ומאמרים באתר הבית שלנו)

- עיון עדכני בנושא דילול ופרישה + סימולציה
- שווי משרד עורכי דין + סימולציה
- עיון עדכני מנגנוני חלוקת רווחים + סימולציה

10th Anniversary
GLIA BAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי 40

עיון עדכני בנושא דילול ויציאה מהשותפות והסדרים פנסיוניים

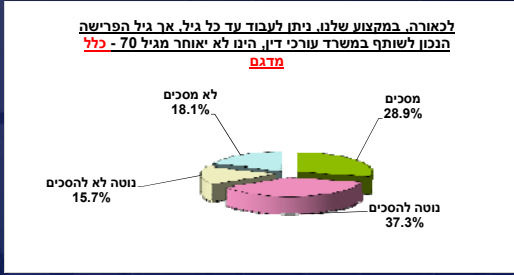


10th Anniversary
GLIA BAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי 41

סקר השותפים הגדול גיל פרישה

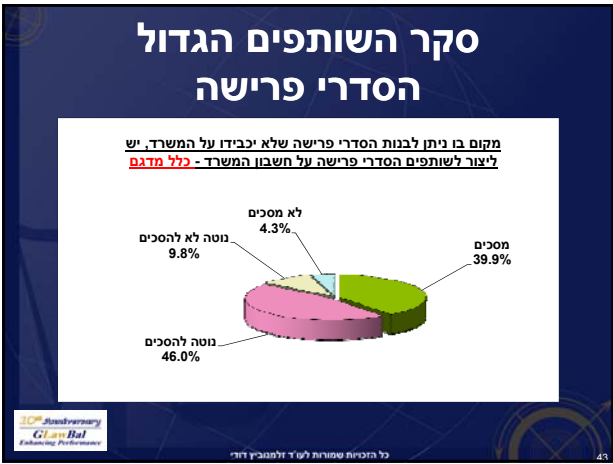
לכאורה, במקצוע שלנו, ניתן לעבוד עד כל גיל, אך גיל הפרישה הנכון לשותף במשרד עורכי דין, הינו לא יאחר מגיל 70 - **כלל מדגם**



תשובה	אחוז
נוטה להסכים	37.3%
מסכים	28.9%
לא מסכים	18.1%
נוטה לא להסכים	15.7%

10th Anniversary
GLIA BAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי 42



דילול ויציאה מהשותפות והסדרים פנסיוניים

- נושא יציאה, דילול, פרישה ופנסיה, ממשיך להיות אחד הנושאים המורכבים בו אנו נתקלים מידי יום בעת הסדרת מנגנוני והסכמי שותפות, אך לצערנו, גם בעת סכסוכים, חוות דעת, או בורריות וגישורים בין שותפים.
- בעוד נושאים אחרים בהסכם השותפות, קלים יחסית להסדרה, הסדרת סוגיות דילול, פרישה ופנסיה מתפרסת על תחומים נרחבים וביניהם היבטים כלכליים, ביטוח ופנסיה, אתיקה, מיסוי וכן היבטים בינאישיים וארגוניים.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

דילול, הוצאה והסדרים פנסיוניים

מודלים של דילול, הוצאה ופרישה הינם רבים ומגוונים ונגזרים מנושאים שונים כגון:

- תרבות הפירמה.
- גודל המשד ומבנה ארגוני.
- אופי המשד ומיצובו.
- כמות השותפים במשד וגילם.
- רמת ההכנסות והרווחיות.
- ונושאים אחרים נוספים.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

דילול ויציאה מהשותפות והסדרים פנסיוניים

לאור מורכבות הנושא מוצע להתייחס אליו, בהסכם השותפות, במתודולוגיה הבאה:

1. לקבוע מהם המסלולים הקיימים לדילול ופרישה.
2. לקבוע את הזכויות והערכים בכל מסלול ומסלול.
3. לטפל בכל הנושאים הנלווים למודלים של דילול ופרישה.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

המסלולים

- הקטנת אחוזים מחמת גיל.
- פרישה מרצון והמשך עיסוק במקצוע (לרבות תחרות).
- פרישה ל: עסקים, אקדמיה, שיפוט וכד' (ללא תחרות).
- הוצאה מהשותפות.
- אובדן כושר חלקי/מוחלט.
- מוות.
- השעיה.
- גיל פרישה וקצבה.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

הזכויות

- נכסים והון של השותפות
- כספים המצויים בידי השותפות
- שכ"ט בחשבונות עסקה, חשבוניות שטרם שולמו או חוב לקוחות
- שכ"ט בגין עבודה שהסתיימה או עבודה בתהליך שטרם הסתיימה
- שכר הטרחה או עבודה המגולמים בעסקאות ארוכות טווח
- זכויות אחרות
- רכוש קבוע, חפצים מיוחדים
- מכפיל פרישה/יציאה

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

שווי של משרד עורכי דין והערכתו צילום מצב עדכני



ICP **אקדמיית גלובל**
Global
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

52

סימולציה של הערכת שווי

- [ש.ו.א. כלכלי תקציב/דוגמא לחוות דעת הערכת שווי.doc](#)



ICP **אקדמיית גלובל**
Global
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

53

מנגנוני תגמול שותפים (הרחבה במאמרים)



ICP **אקדמיית גלובל**
Global
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

54

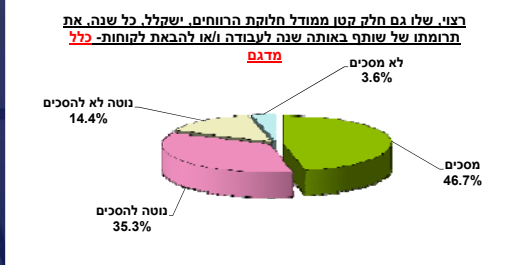
מנגנוני תגמול שותפים

- קיימות ארבע שיטות חלוקת רווחים מסורתיות. השיטה השוויונית, שיטת ה-LOCK STEP, השיטה האוביקטיבית, והשיטה הסוביקטיבית.
- בין ארבע שיטות אלו קיימים אין סוף שילובים ומופעים.



כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

תוצאות סקר השותפים מנגנוני חלוקת רווחים

רצוי. שלו גם חלק קטן ממודל חלוקת הרווחים. ישקלו. כל שנה. את תרומתו של שותף באותה שנה לעבודה ולא להבאת לקוחות. כלל מדגם



קטגוריה	אחוז
מסכים	46.7%
מטה להסכים	35.3%
נוטה לא להסכים	14.4%
לא מסכים	3.6%


כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

מה היא השיטה הנכונה?

- השיטה הראויה והתאמתה לפירמה תגזר מאופי הפירמה, מספר השותפים, גילם, המבנה ההירארכי, רמת הרווחיות, המערכות הטכנולוגיות ויכולתן לספק מידע סטטיסטי וכד'.
- יש להתאים שיטה אשר תייצר איזון ראוי ונכון בין פרמטרים כמותיים לפרמטרים שאינם כמותיים ותמקסם אותם.
- על השיטה לשקף אמינות, שקיפות וודאות עליה לנטרל כל ניגוד אינטרסים מובנה וחששות הדדים בין השותפים.
- כך ולכן מקום שאפשרי הדבר, לשתף את כלל השותפים בתהליך יצירת השיטה גם אם אינם מקבליי החלטה הסופית.


כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

מה היא השיטה הנכונה?

- על השיטה להיות אחידה ויציבה ולא משתנה תכופות, מנגד עליה להיות גמישה כדי לקדם שינויים בפירמה.
- על השיטה לקדש גם פרמטרים של רווחיות ויעילות בראייה כלל משרדית ולא ברמת שותף בודד.
- על השיטה להתחשב בפרמטרים ארוכי טווח ולא בראיה חד שנתית לרבות מקרים של רכישות ומיזוגים.
- על השיטה לתת מענה למצביי משבר או היעדרות כגון מחלה, מילואים ארוכים או לידה.
- ועם כל הנ"ל על השיטה להיות עד מה שיותר פשוטה ולא מורכבת לחישוב וליישום באופן שימנע יצירת דיאלוג אין סופי סביב מנגנוני התגמול ובזבוז זמן שותפים מיותר.

30th Anniversary
GLOBE BAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

חלוקה רווחים לדוגמא כולל הסדרים פנסיוניים

מעגל שני 20%

מעגל חלוקה ראשון 80% LOCK STEP

בונסים ותגמול שותפי חוזה

הסדרים פנסיוניים

30th Anniversary
GLOBE BAL
Enhancing Performance

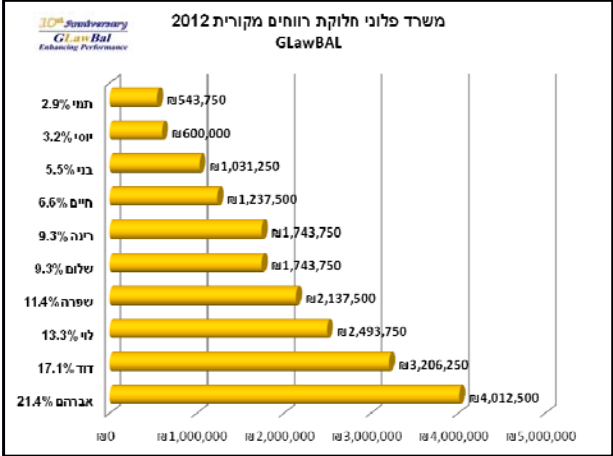
כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי

ניתוח אירוע (ראה מאמר)

- נציג ניתוח אירוע במשרד לו יעצנו בנושא הסכם השותפות ומנגנוני חלוקת רווחים במהלך 2012.
- הנתונים אמיתיים ברובם אך השמות בדויים.
- במשרד זה, לאחר חלוקת הבונסים, החלק לשותפי הרווחים, והסכום השנתי למודל הפנסיוני, של השותפים הפורשים, נותר סכום רווח שנתי לחלוקה לשותפי הון בסך כ- 18,750,000 ₪ אשר עקרונית יש לחלקו כמוצג בגרף בעמוד הבא.

30th Anniversary
GLOBE BAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דודי



ניתוח אירוע

- עקב התמררות חלק מן השותפים, כי אחוזי החלוקה לא מבטאים את תרומתם, הומלץ כי, בשנים בהן לא מעודכנים אחוזי השותפות, 80% מהרווח יחולקו על פי מעגלי החלוקה הרגילים ואילו 20% מהרווח יועמד לחלוקה מחדש.
- קביעת החלק (בדוגמא 80/20) משתנה ממשך למשך ומנסיבות לנסיבות.
- הומלץ שהחלת שיטת המעגלים תהיה רק בשנה בה הרווח עולה על 16,000,000 ₪.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דורי

ניתוח אירוע

- מדידתם של היעדים והחלוקה של החלק שמועמד לחלוקה מחדש תתבצע על ידי 3 שותפים המתחלפים ברוטציה.
- קבענו כי המודל יאפשר להקטין/להגדיל אחוזים של שותף במעגל החלוקה הנוסף בערכים של 50% - 200%.
- קבענו כי הפרמטרים המשמשים בחישוב מעגל החלוקה הנוסף יהיו כמותיים ושאינם כמותיים, אובייקטיביים וסובייקטיביים לאותה שנה. ובהם, בין השאר, הזנת שעות, תרומה לרווח, תרומה לשיווק, ניהול מקצועי, תרומה לניהול, אימון מתמחים וכיוב'.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמןביץ דורי

ניתוח אירוע

- את הפרמטרים הללו ניהלנו במטריצה וקבענו משקלות לכל אחד מהם כדי לתת את המשקל הראוי לכל אחד מן הפרמטרים.
- בתרשימים הבאים מוצגים אופן חישוב האחוז החדש של מעגלי החלוקה ותרומתה של החלוקה המחודשת לערכי חלוקת הרווחים בש"ח במשרד, בערכים של לפני ואחרי הפרויקט.
- באופן זה הצלחנו לתת מענה למירמור השותפים ולקבע מנגנון מספיק גמיש ולא מסורבל המתחשב בביצועי השותפים גם בשנים בהם לא מעודכן מנגנון חלוקת הרווחים בשותפות.

62

אחוז חלוקה סופי	מעגל חלוקה משני (20%)	חלוקה ראשי (80%)	10 th Anniversary Glaw Bal Enhancing Performance
19.6%	12.2%	21.4%	אברהם
15.9%	11.1%	17.1%	דוד
14.3%	18.1%	13.3%	לוי
12.2%	15.2%	11.4%	שפרה
8.9%	7.2%	9.3%	שלום
9.9%	12.4%	9.3%	רינה
7.2%	9.5%	6.6%	חיים
5.5%	5.5%	5.5%	בני
3.5%	4.5%	3.2%	יוסי
3.2%	4.3%	2.9%	תמי
100.0%	100.0%	100.0%	סה"כ

הפרש	חלוקה סופית 2012	חלוקה מקורית 2012	10 th Anniversary Glaw Bal Enhancing Performance
- 345,000	3,667,500	4,012,500	אברהם
- 225,000	2,981,250	3,206,250	דוד
180,000	2,673,750	2,493,750	לוי
142,500	2,280,000	2,137,500	שפרה
- 78,750	1,665,000	1,743,750	שלום
116,250	1,860,000	1,743,750	רינה
108,750	1,346,250	1,237,500	חיים
0	1,031,250	1,031,250	בני
48,750	648,750	600,000	יוסי
52,500	596,250	543,750	תמי

