



"סקר השותפים הגדול" – מאי 2012 – טיוטה להפצה

בכנס לשכת עורכי הדין יוקדשו השנה במיוחד שני פאנלים לסוגיות הקשורות ליום יום הפיננסי, ניהולי, שיווקי של כל עורך דין ושותף.

הפאנל **"אתגרים שבצמיחה" סוגיות מעולם המשרדים הגדולים** – יתקיים ביום ג' 22.5.12 בשעה 13:00, יו"ר שלו הינו עו"ד יודי לוי ושתתפו בו עוה"ד: גיורא ארדינסט, רויטל בן ארצי, עוז בן עמרם (ממשרד White & Case בארה"ב), דודי זלמנוביץ, איה יופה ומוראל מטלון.

הפאנל **"משרדי עורכי הדין 2012 לאן?"** יתקיים ביום ד' 23.5.12 בשעה 15:30, יו"ר שלו הינו עו"ד דודי זלמנוביץ ושתתפו בו עוה"ד: ארז אהרוני, בנימין ברץ, משה טייב, שלמה כהן, דורון לצר, גלעד מעוז ועו"ד שרית מולכו.

לבקשת עיתון "כלכליסט" ומתוך מטרה לעמוד מקרוב על עמדותיו של סקטור עורכי הדין בנושאים מעניינים שונים שיידונו בפאנלים, ערכנו סקר נרחב בקרב מאות שותפים ממאות משרדי עורכי דין ברחבי הארץ ביחס לעמדות שונות. לשם קבלת תוצאות אשר ידגימו את עמדותיהם של סגמנטים שונים בסקטור נקבעו בתוך המדגם החתכים הבאים:

1. משרדים גדולים בהם מעל 50 עורכי דין – 26.7% מן המדגם.
2. משרדים בינוניים בהם 16-50 עורכי דין – 25.6% מן המדגם.
3. משרדים קטנים בהם עד 15 עורכי דין – 47.8% מן המדגם.
4. משרדי בוטיק (בהם מעל 85% פעילות מתחום עיסוק אחד) – 35.0% מן המדגם.
5. משרדים שאינם משרדי בוטיק – 65.0% מן המדגם.
6. נסקרים מתחת לגיל 50 – 45.0% מן המדגם.
7. נסקרים מעל גיל 50 – 55.0% מן המדגם.
8. נסקרים שהם עורכי דין גברים – 78.3% מן המדגם.
9. נסקרות עורכות דין - 21.7% מן המדגם.
10. משרדים במרכז הארץ – 76.1% מן המדגם.
11. משרדים מחוץ למרכז הארץ – 23.9.3% מן המדגם.

השאלות שנשאלו בסקר נבנו על סמך עמדותיה של קבוצת מיקוד בת 20 שותפים ואחרים אשר גיבשו יחד 17 שאלות ביחס לעמדותיו של השותף הנשאל באשר לסוגיות מרכזיות בחיי המשרד והשותפות, בנושאים ניהוליים, כלכליים ומקצועיים שונים וביחס לעמדות נוספות. במענה לכל אחת מהשאלות התבקש הנשאל לציין האם: (1) מסכים לאמור בשאלה, (2) נוטה להסכים, (3) חסר דעה, (4) לא מסכים, (5) נוטה שלא לא הסכים. בחלק מן השאלות הותרנו לשותף לחוות דעתו במסגרת טקסט חופשי ביחס לנשוא השאלה.



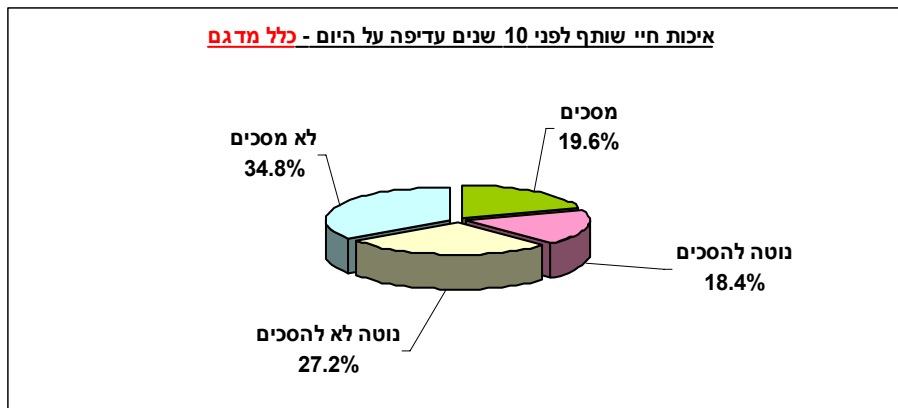
בטבלה להלן מופיעות השאלות ועמדותיהם **כלל קבוצת המדגם ללא חישוב המשתתפים שלא הביעו עמדה**. בהמשך מנותחת שאלה בתוספת פירוטים מעניינים של תשובות הסגמנטים השונים.

לא מסכים או נוטה לא להסכים	מסכים או נוטה להסכים	השאלה	
62.0%	38.0%	איכות החיים של שותף לפני עשר שנים (שעות עבודה, מינון משרד/בית וכד')	1
25.3%	74.7%	העמיד בשירות משפטי הניתן ללקוחות עסקיים הינו במשרדי עורכי דין גדולים/בינוניים בעלי מחלקות במרבית תחומי העיסוק	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%	חלף זמן 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	7
18.0%	82.0%	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	8
33.8%	66.2%	לכאורה, במקצוע שלנו, ניתן לעבוד עד כל גיל, אך גיל הפרישה הנכון לשותף במשרד עורכי דין, הינו לא יאוחר מגיל 70	9
14.1%	85.9%	מקום בו ניתן לבנות הסדרי פרישה שלא יכבידו על המשרד, יש ליצור לשותפים הסדרי פרישה על חשבון המשרד	10
31.9%	68.1%	עורכי הדין הצעירים היום דורשים יותר ועובדים פחות מכפי שהיה לפני כעשור	11
44.2%	56.8%	יש לאסור בחוק פתיחת משרד עצמאי, טרם פועל במשרד לפחות עו"ד אחד, בעל וותק הכולל שנה או יותר התמחות ועוד שנה כעורך דין שכיר	12
78.3%	21.7%	לו הייתי היום בתחילת הקריירה לא הייתי בוחר במקצוע עריכת הדין	13
47.9%	52.1%	המצב הכלכלי והביצועים במשרדי עורכי הדין טובים יותר מלפני 5 שנים	14
46.6%	53.4%	מחיר שכר הטרחה ילך וירד באופן יחסי בחמש השנים הקרובות	15
68.1%	31.9%	השותפים הבכירים במשרדי עורכי דין אינם מחוברים לסוגיות היום יומיות כגון המחאה החברתית, קשיי הפרנסה וכיוב'	16
21.4%	78.6%	יש להנהיג בחוק חובת השתלמות והכשרה כתנאי להמשך קבלת הרישיון כפי שהדבר בחלק ממדינות העולם	17



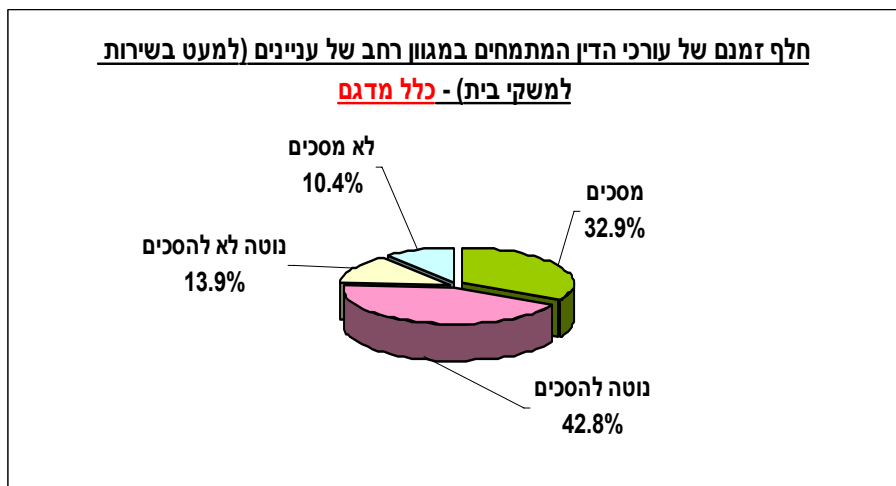
1. השותפים במשרדים הבינוניים והגדולים במרכז הארץ חושבים שאיכות חייהם כיום עדיפה על זו שלפני 10 שנים!

למרות "הקיטורים" מרבית השותפים בישראל וכ- 62%, חושבים שאיכות חייהם במונחים של שעות עבודה/זמן משפחה וכד', כיום, עדיפה על המצב לפני 10 שנים. 38% סוברים שדווקא המצב לפני 10 שנים היה עדיף. יחד עם זאת בקרב המשרדים הקטנים אין התמונה כה מובהקת ובמשרדים מחוץ למרכז הארץ שם קשיי התחרות גדולים אף יותר, כ- 69% מהשותפים סוברים הפוך שאיכות החיים לפני עשור עדיפה על המצב כיום. האחוזה הגבוהה במדגם שייך לבני החמישים ומטה אשר 71% סוברים שאיכות חייהם כעת טובה יותר.



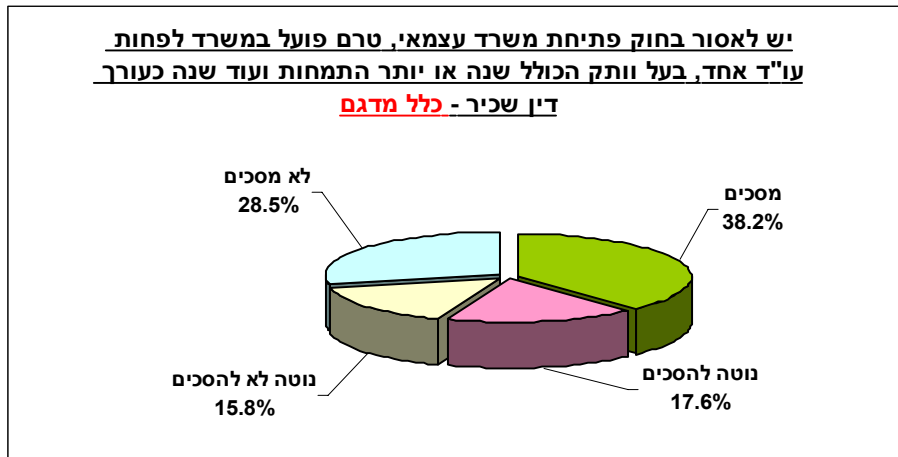
2. חלף זמנם של עורכי הדין המתמחים במגוון רחב של עניינים (למעט בשירות למשקי בית)!

75.7% מכלל המדגם סברו כך ו- 24.3% אינם חושבים כך. המחקר מגלה כי עמדה זו מתחזקת ככל שעולים בגודל המשרד ועד 87% מהשותפים במשרדים הגדולים שמסכימים עם המשפט הנ"ל. כך גם מטבע הדברים משרדי בוטיק רבים מחזיקים בעמדה זו.

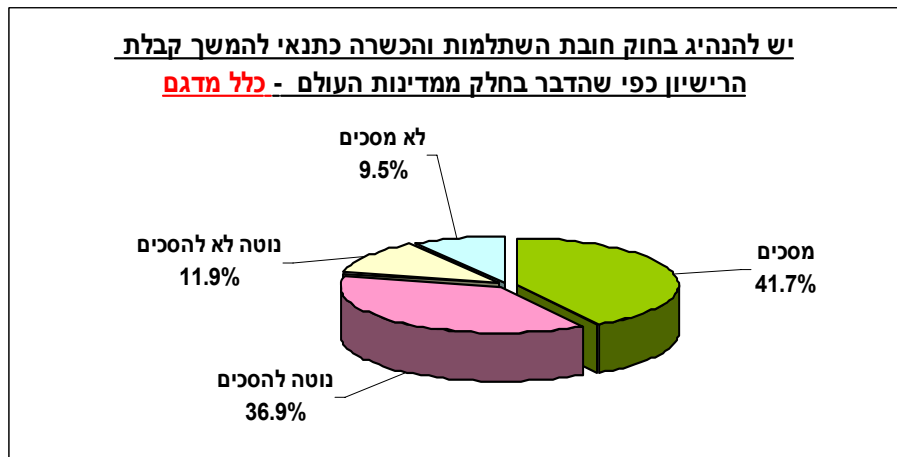




3. יש לאסור בחוק פתיחת משרד עצמאי, טרם פועל במשרד לפחות עו"ד אחד, בעל וותק הכולל שנה או יותר התמחות ועוד שנה כעורך דין שכיר!
56.8% מכלל המדגם הסכימו או נטו להסכים לעמדה זו, 44.2% סברו אחרת. ההסכמה הייתה גדולה יותר במשרדים הקטנים - 65.1% הנהנים הישירים מאיסור שכזה בחוק. מנגד המשרדים הבינוניים נטו פחות להסכים - 41.4%. בנוסף, בעוד רק 40.0% מהשותפים אשר מתחת לגיל 50 הסכימו עם משפט זה, האחוז היה גבוה הרבה יותר (כ-67%) בקרב שותפים אשר גילם מעל 50 שנים אשר גם טרחו להוסיף בעל פה את העובדה שפתיחת משרד ללא ניסיון מספק מסכנת הן את עורכי הדין והן את הלקוחות.

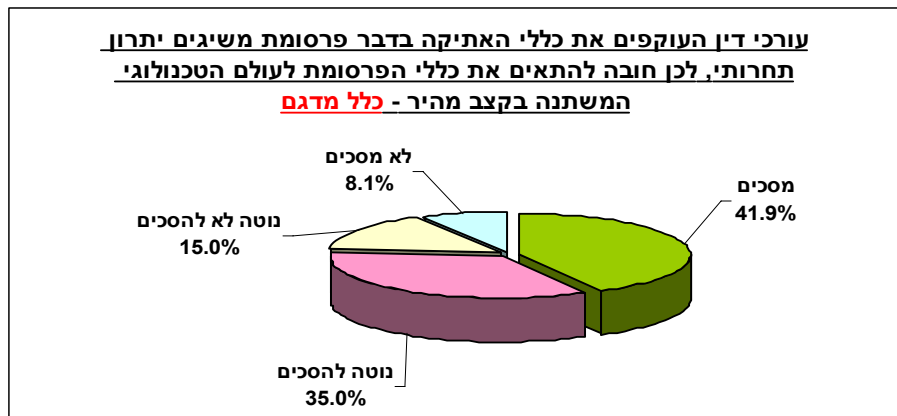


4. יש להנהיג בחוק חובת השתלמות והכשרה כתנאי להמשך קבלת הרישיון כפי שהדבר בחלק ממדינות העולם!
שאלה שזכתה לקונזנזוס די רחב ולתמיכת 78.6% מכלל השותפים כנגד 21.4% שהתנגדו לכך. בחתך של גודל המשרדים מעניין לראות שבמשרדים הגדולים התוצאה הייתה מעט נמוכה יותר (73.8%) ואילו דווקא במשרדים הקטנים תמכו בכך 81.4%. עוד למדים אנו כי השותפים הוותיקים בני החמישים ומעלה תמכו באופן נרחב יותר בחובת השתלמות (83.9%) ביחס לחבריהם הצעירים מגיל חמישים (72%).

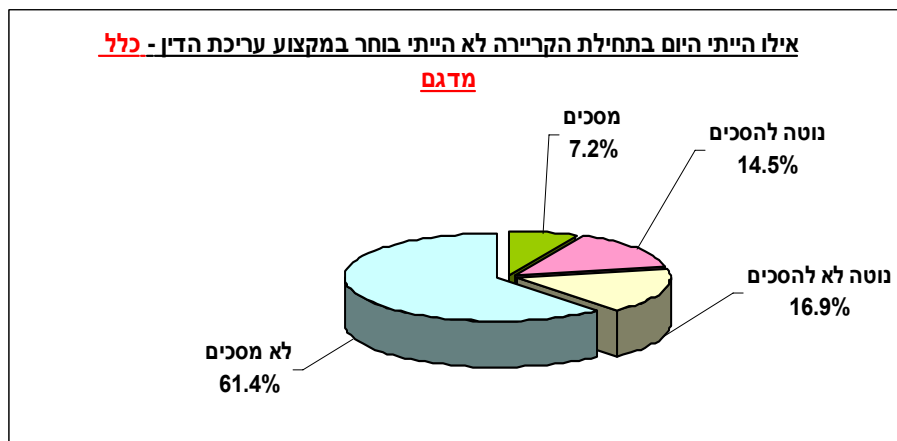




5. עקיפת כללי האתיקה בדבר פרסומת מייצרת למפרים יתרון תחרותי ולכן חובה להתאים את כללי הפרסומת לעולם הטכנולוגי המשתנה בקצב מהיר!
עד לסיום פעולתה של וועדת הרביזיה ביחס לכללי האתיקה, מוצאים עצמם עורכי הדין מול עולם טכנולוגי המשתנה בקצב מהיר מאוד וכללי אתיקה שאינם משיגים את הקצב. בעיקר נכון הדבר לדרכי הפרסום באינטרנט ככלל ברשתות החברתיות בפרט וכיוב'. בכלל המדגם 76.9% הסכימו עם הנאמר ו- 23.1% שללו או נטו לשלול את הנכתב לעיל. בהתפלגויות המשנה, 92.3% מהמשרדים הקטנים הסכימו עם הנאמר, 58.5% מהמשרדים הבינוניים ו- 65.8% מהמשרדים הגדולים. שאר חתכי המדגם התפלגו בדומה לכלל המדגם למעט אבחנה קלה ביחס למשרדים מחוץ למרכז הארץ אשר בהקשר זה היו שמרנים יותר ביחס לחבריהם במרכז הארץ. אכן דרכי הפרסום באינטרנט הינן זולות וזמינות עבור המשרדים הקטנים שהינם גם הסובלים העיקריים מקשיי התחרות וגם מיעוטי משאבים להשקעה בנושא שיווק.



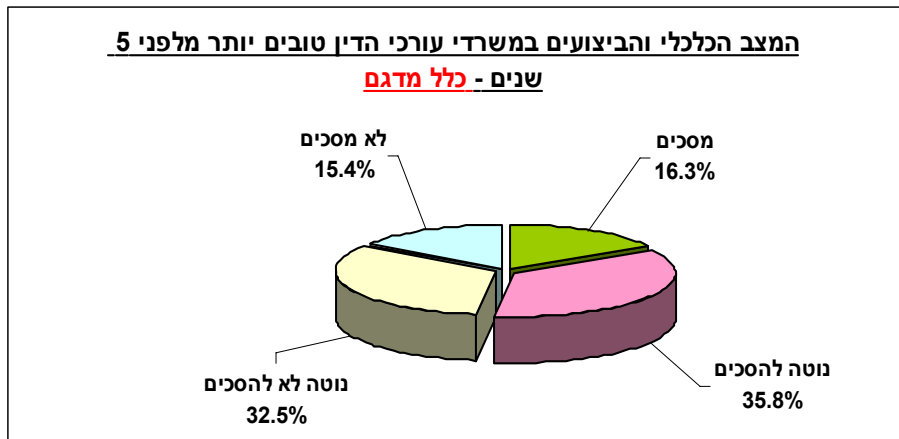
6. מרבית השותפים בישראל היו בוחרים שנית בקריירה של עו"ד!
78.3% מכלל המדגם היו בוחרים שוב במקצוע זה עליו מרביתם מקטרים כל העת. מגמה זו מתחזקת ועולה ככל שעולים בגודל המשרד ועד 88.6% במשרדים הגדולים. השותפים מחוץ למרכז הארץ מביעים עמדה פחות גורפת אם כי עדיין 59.4% מהם היו שוב בוחרים להיות עורכי דין לו ניתן בידם הדבר.





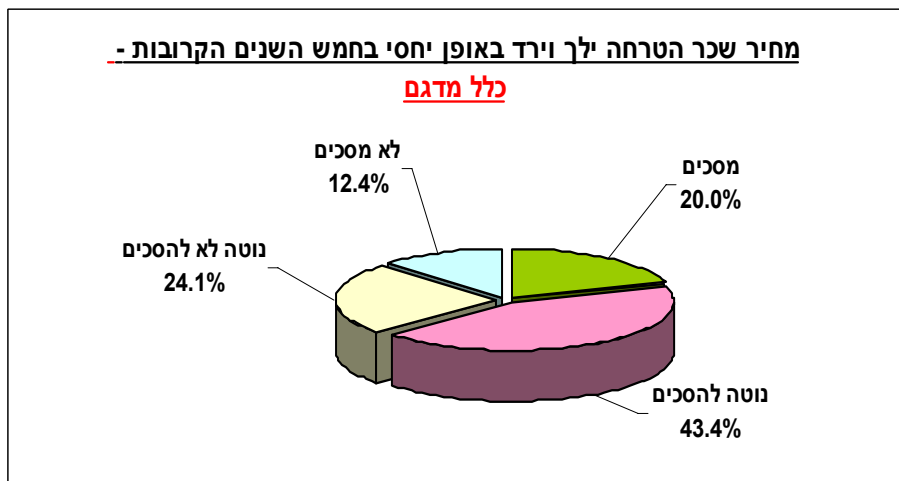
7. לדעת השותפים במשרדים הגדולים, המצב הכלכלי והביצועים במשרדי עורכי הדין טובים יותר מלפני 5 שנים!

בכלל המדגם אין הכרעה בשאלה זו ו- 52.1% הסכימו או נטו להסכים עם משפט זה ו- 47.9% לא הסכימו או נטו לא להסכים למשפט. השונוות בין חתכי המדגם הינה גדולה, כך במשרדים הגדולים 72.2% הסכימו או נטו להסכים עם המשפט הנ"ל בעוד במשרדים הקטנים הסכימו עם משפט זה רק 44.8%. בקרב הנשים היתה תמיכה של 47% נשים בהשוואה ל- 53% גברים. 58% מקרב השותפים מעל גיל 50 תמכו במשפט מול 42% מקרב השותפים מתחת גיל 50 ושונוות דומה הודגמה ביחס למשרדים במרכז הארץ אשר אחוז המסכימים היה גבוה במעל- 15% ביחס לשותפים מחוץ למרכז הארץ.



8. מחיר שכר הטרחה ילך וירד בחמש השנים הקרובות!

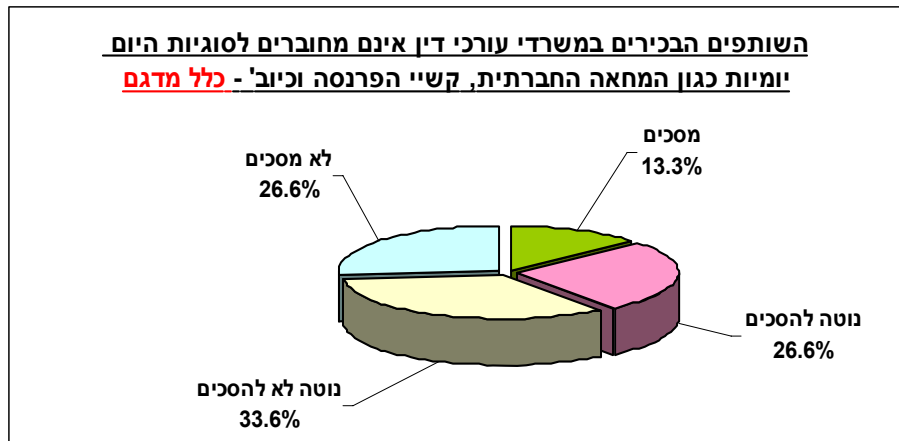
63.4% מכלל המדגם חושבים שמחיר שכר הטרחה ילך וירד באופן יחסי בחמש השנים הקרובות, כשהנטייה להסכים הולכת וגדלה במשרדים הגדולים. ההסבר האפשרי הינו שבמשרדים אלו עדיין התחרות לא נגסה מספיק בתעריפי שכר הטרחה. הגברים נמצאו הרבה יותר פסימים מאשר הנשים 68.4% מול 42.9%. גם בני החמישים ומעלה יותר פסימים ו- 72.6% מהם סברו שמשפט זה נכון מול 50.8% אצל בני החמישים ומטה.



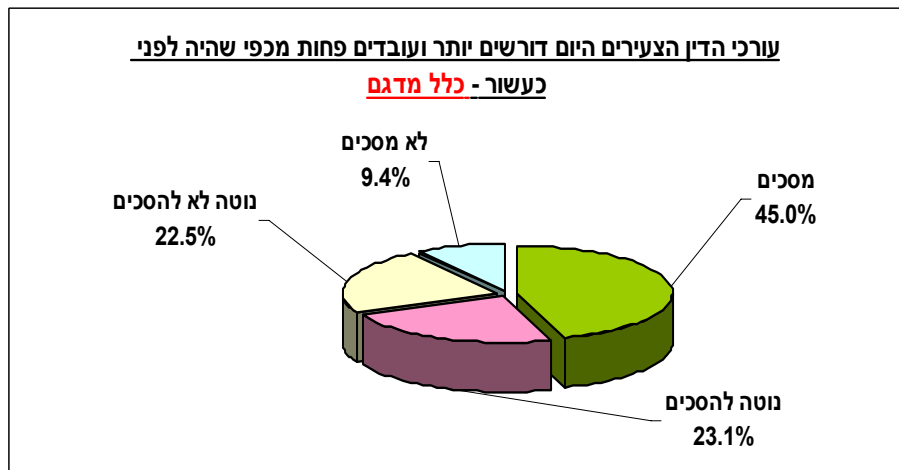


9. השותפים במשרדי עורכי דין מחוברים לסוגיות היומיומיות כגון המחאה החברתית, קשיי הפרנסה וכיוב'!

השותפים במשרדי עורכי דין אינם מחוברים לסוגיות היומיומיות כגון המחאה החברתית, קשיי הפרנסה וכיוב'. 60.2% מכלל המדגם לא הסכימו או נטו לא להסכים לאמירות כפי הנ"ל. בראש המתנגדים לאמירות אלו הינם השותפים במשרדים הגדולים (74.3%). מנגד ככל שמתרחקים ממרכז הארץ דווקא השותפים נוטים להסכים עם משפט זה ו- 65.4% מסכימים או נוטים להסכים עם המשפט הנ"ל.



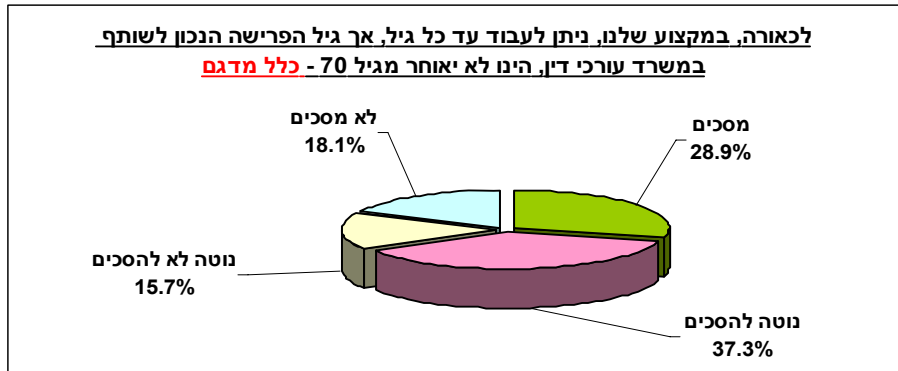
10. עורכי הדין הצעירים של היום דורשים יותר ועובדים פחות מכפי שהיה לפני עשור! כך סברו 68.1% מכלל המדגם ו- 31.9% חשבו ההיפך. בשאלה זו אבחנו ברורה בין המשרדים הקטנים אשר מסכימים עם משפט זה באחוזים גבוהים ביחס לכלל המדגם (82.6%) ופחות מכלל המדגם במשרדים הגדולים (51.1%) אשר הרבה יותר קל להם להתמודד על ליבם של עורכי הדין השכירים והמצטיינים ובדרך כלל המאוד אמביציוזיים. ביקורתיים מעט יותר בשאלה זו היה עורכי הדין בגיל 50 ומעלה אשר כ- 73% מהם הסכימו או נטו להסכים עם משפט זה.





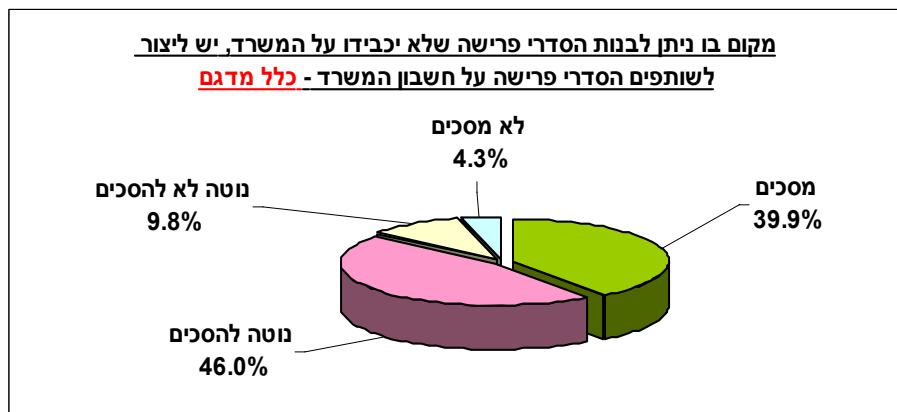
11. לכאורה, במקצוע שלנו, ניתן לעבוד עד כל גיל, אך גיל הפרישה הנכון לשותף במשרד עורכי דין, הינו לא יאחר מגיל 70!

בימים אלו קיים דיון נרחב על נושא תוחלת חיים, פרישה ופנסיה והמשמעויות הנלוות לכך. לכן השאלה עוררה הרבה התייחסויות בכתב לגבי גיל הפרישה. התוצאות מלמדות על ההתפלגויות הבאות: 66.2% מכלל המדגם הסכימו או נטו להסכים שגיל הפרישה המקסימאלי הינו 70 ו- 33.8% סברו ההיפך. המשרדים הקטנים הפגינו רמת הסכמה מעט נמוכה יותר וכך בני היותר מגיל 50 אשר מטבע הדברים בני החמישים ויותר הפגינו רמת הסכמה נמוכה יותר במספר אחוזים. בשאלה הפתוחה לגבי גיל הפרישה הנכון, נעו מרבית התשובות בין גיל 65 ל- 70 אך היו שותפים אחדים (וחלק זניח) שסברו שהגיל הנכון הינו 75 ואף 80. בשטח השונות בהסכמי השותפים גדולה, אך רוב ההסכמים מתיישבים עם המוצג בסקר.



12. מקום בו ניתן לבנות הסדרי פרישה שלא יכבידו על המשרד, יש ליצור שותפים הסדרי פרישה על חשבון המשרד!

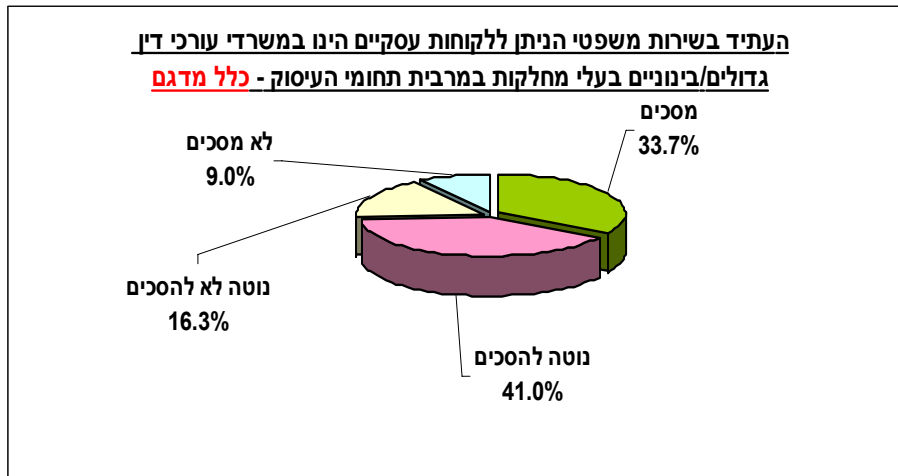
שאלה זו המזינה עשרות רבות של סכסוכים בשנה ובוררויות וגישורים רבים המובאים לשולחנו, זכתה לאחוז המסכימים הגבוה ביותר בכלל המדגם, 85.9% שהסכימו מול 14.1% שלא הסכימו או נטו שלא להסכים. משרדים גדולים ויותר מכך הבינוניים הציגו רמת הסכמה גבוהה העולה כדי 93% במשרדים הבינוניים. די כצפוי השותפים בני החמישים ומעלה נטו להסכים עוד יותר כ- 90%. במילים אחרות למרות גישת הפסיקה המנחה כיום לפיה: לכאורה אין כל מוניטין למרבית משרדי עורכי הדין בישראל, הרי השותפים סוברים כי שותפות הינה נכס אשר יש לבטא ולו את חלקו במונחים של מודל פרישה. בשטח מרביתם המכריע של הסכמי השותפות כוללים מודל זה או אחר של פרישה כשבמקומות המתוחכמים יותר מודל זה כולל קרן חיסכון ו/או ביטוח מתאים.





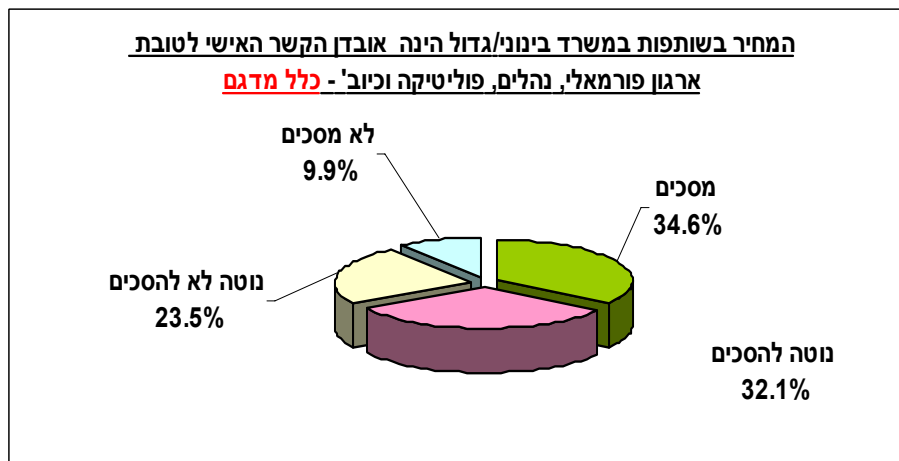
13. העתיד בשירות משפטי הניתן ללקוחות עסקיים הינו במשרדי עורכי דין גדולים/בינוניים בעלי מחלקות במרבית תחומי העיסוק!

74.7% מהשותפים צידדו בעמדה זו ו- 25.3% אינם סוברים כך. מטבע הדברים התמונה כזו ואף מובהקת יותר במשרדים הבינוניים והגדולים אשר שואפים ופועלים בגישת ה-One Stop Shop. המפתיע הוא שגם במשרדים הקטנים כ- 58% מצדדים במשפט הנ"ל.



14. המחיר בשותפות במשרד בינוני/גדול הינה אובדן הקשר האישי לטובת ארגון פורמאלי, נהלים, פוליטיקה וכיוב'!

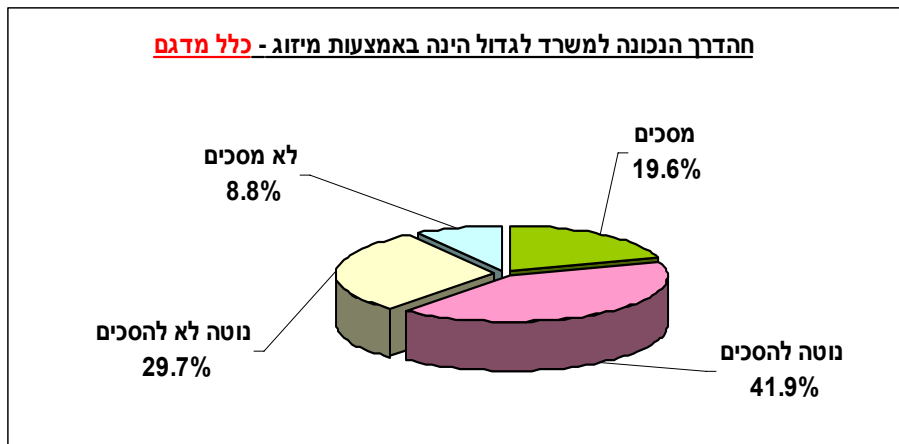
66.7% מכלל המדגם תמכו במשפט הנ"ל ו- 33.3% חושבים ההיפך. טבעי שכך סוברים המשרדים הקטנים, אך מעניין שעמדה זו מיוצגת גם על ידי אחוזים גבוהים יחסית של שותפים במשרדים הגדולים והבינוניים שלמרות המחיר הנ"ל בחרו להיות שותפים במשרדים הללו. ההסכמה עם משפט זה מתקרבת אף ל- 82% עת אנו מתרחקים ממרכז הארץ ועת העונים הינם שותפים מעבר לגיל ה- 50.





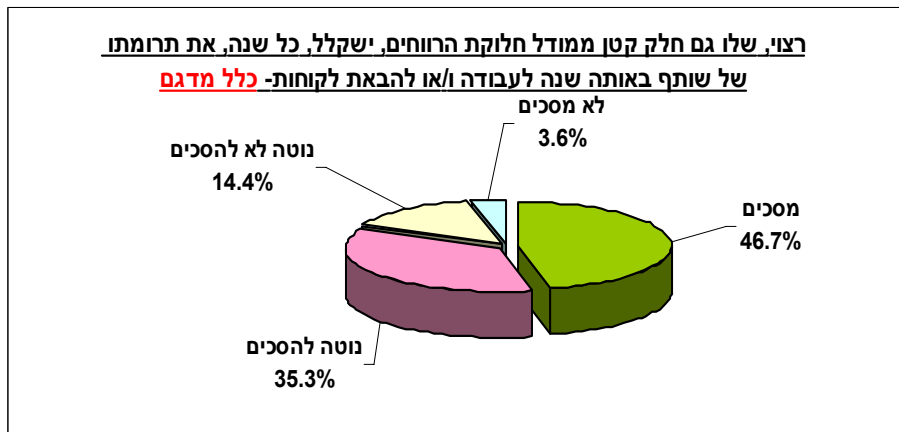
15. הדרך הנכונה למשרד לגדול הינה באמצעות מיזוג!

כך חושבים 61.5% מכלל המשתתפים במדגם ו - 38.5% אינם סוברים כך. במשרדים הגדולים והבינוניים מסכימים עם משפט זה קרוב ל- 70%. ההסכמה בחתך המשרדים שאינם בוטיק הינה כ- 72.5% וכצפוי הרבה פחות מכך במשרדי הבוטיק. ונתון מעניין נוסף הינו שעורכי דין גברים נמצאו מצדדים יותר בעמדה זו מאשר עורכות הדין. לא פחות מעניינת, אם כי צפויה, הינה מידת שמרנותם ביחס לשאר חתכי המדגם, של עורכי הדין מעל גיל 50 אשר רק כ- 45% מהם תמכו בשאלה זו וחוששים יותר ממיזוג מהשותפים הצעירים מגיל 50 אשר רואים במיזוג כדרך הנכונה לגידול המשרד.



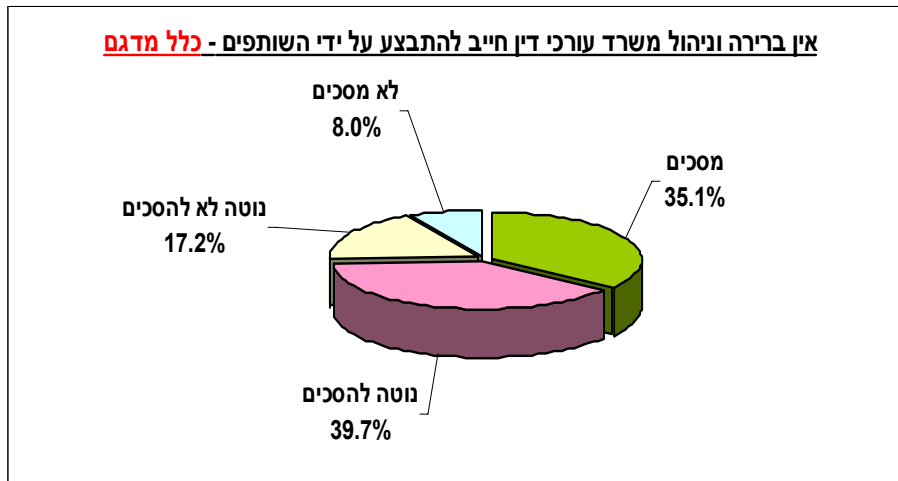
16. מנגנון חלוקת רווחים קבוע בשותפות מביא לקיבעון, לכן רצוי, שלו גם חלק קטן ממודל חלוקת הרווחים, ישקלל, כל שנה, את תרומתו של שותף באותה שנה לעבודה ו/או להבאת לקוחות!

נושא נוסף המעסיק שותפויות רבות הינו מודל תגמול השותפים וגמישותו. שאלה זו זכתה לאחוז המסכימים כמעט הגבוה ביותר בכלל המדגם - 82% שהסכימו מול 18.0% שלא הסכימו או נטו שלא להסכים. גם כאן מובהקת יותר ההסכמה ככל שעולים בגודל המשרד ועד 87.2% במשרדים הגדולים. שונות קלה נמצאה ביחס לגיל, בעוד כ- 87% מהשותפים בני החמישים ומטה מסכימים או נוטים להסכים עם המשפט כ- 75% מהשותפים בני החמישים ומעלה הסכימו או נטו להסכים. בדומה לכך עולה כי כ- 85% מהשותפים במרכז הארץ בעד משפט זה והרבה פחות כ- 70%, מהללו מחוץ למרכז הארץ.





17. אין ברירה וניהול משרד עורכי דין חייב להתבצע על ידי השותפים!
כך חושבים 74.8% מכלל המדגם ו- 25.2% חושבים הפוך. למעשה בשאלה זו קיימת תמימות דעים בכל חתכי המדגם שרחוק היום בו ניהולו של משרד עורכי דין יופרט ברובו למנהלים מקצועיים כפי שהדבר בחלק ממדינות העולם. אם כי חלק מן הנסקרים הוסיפו בכתובה חופשית תחומים מסוימים של הניהול האדמיניסטרטיבי יש להפריט לניהול מקצועי ואכן בסקטור רואים אנו ומשלבים אנו יותר ויותר מנהלים מקצועיים המנהלים סגמנטים שונים במשרד כגון כספים, שיווק, תפעול, משאבי אנוש וכד'.
כלל מדגם



עו"ד זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ, בשיפור ביצועים, בהשמה של משרדי עו"ד, מחלקות משפטיות והסקטור המשפטי.
המעוניין לעיין בשאר מאמרינו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com