

גיוס והקמת מחלקה משפטית מול סיוע משרדי עורכי דין חיצוניים ותוכנית עבודה מתקצבת של יועמ"ש/מחלקה משפטית – מרץ 2012

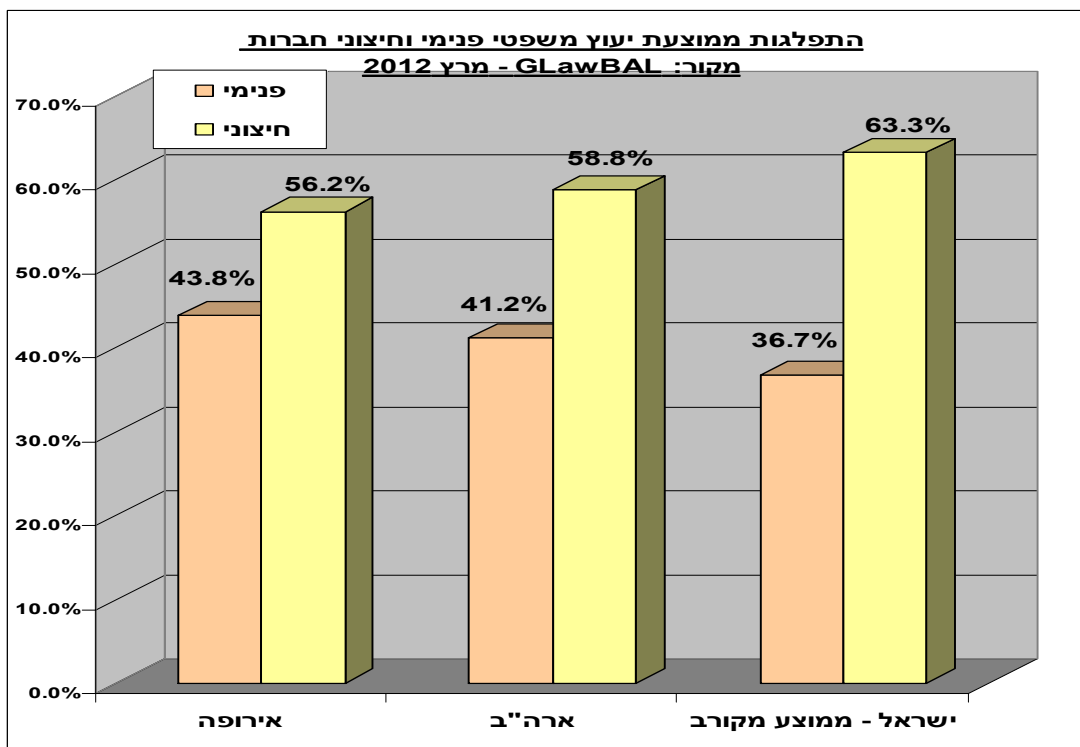
1. רקע

בשוטף אנו מלווים מנהלי ארגונים רבים ו/או יועצים משפטיים, בארגונים פרטיים או ציבוריים, השואלים כל העת שאלות חשובות מאוד כגון: מהו התקציב הנדרש לייעוץ משפטי מכלל תקציב הארגון? מתי הגיע הזמן להקים או לעבות את המחלקה המשפטית? באלו תחומים יש לטפל במחלקה המשפטית ואלו תחומים יש להפנות לטיפולם של עורכי דין חיצוניים? מהם הערכים הכלכליים שיש לקחת בחשבון בהעסקת משרד עורכי דין או עורך דין פנימי בחברה? הכיצד מידי שנה נוכל להעריך מהו התקציב הדרוש לנו? מי יודע כמה תביעות ו/או עסקאות יהיו השנה? אלו שכירים לגייס ובאיזה וותק מקצועי? מהו אחוז התקורות או המשרדיות שיש להעמיס על משרת עו"ד שנעסיק וכן הלאה... שאלות רבות הנשאלות במהלך כל השנה ובפרט בזמן שהארגון או היועמ"ש נערך לתקציב ותוכנית עבודה שנתיים.

במאמר זה ועל קצה המזלג, נעסוק בהתפלגויות המקובלות בארץ ובחו"ל בין ייעוץ משפטי פנימי לחיצוני, ננסה לתת תשובות לשאלות שהוצגו לעיל ונציג בקצרה את הכלי הנכון לניהול תקציב הייעוץ המשפטי והוא: "תוכנית עבודה מתקצבת של יועמ"ש/מחלקה משפטית".

2. התפלגות ועלות יעוץ משפטי פנימי וחיצוני

בתרשים מטה מובאת השוואה בין ישראל אירופה וארה"ב, ביחס להתפלגויות ממוצעות מקובלות של טיפול בייעוץ משפטי בתוך הארגונים ובאמצעות משרדי עורכי דין חיצוניים.

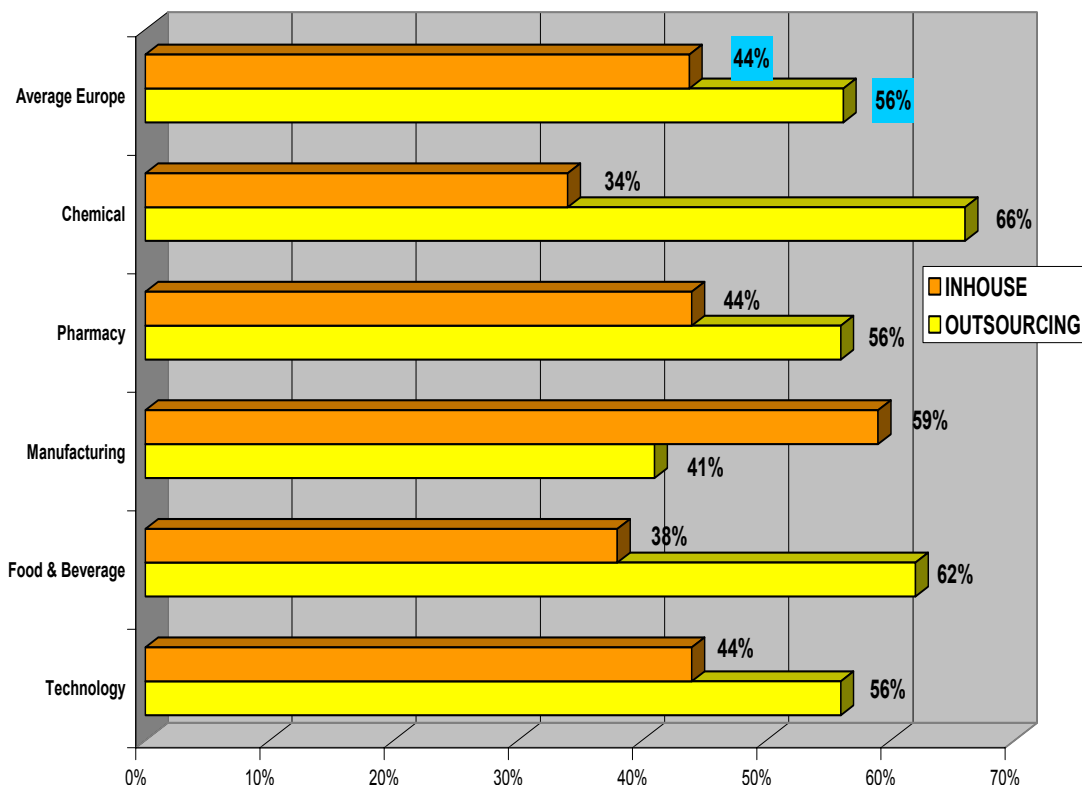


אנו רואים כי הממוצע האירופאי עומד על 43.8% ייעוץ פנימי ו- 56.2% יעוץ חיצוני. האמריקאים נוטים יותר להוצאה חיצונית עם ממוצע של 41.2% לייעוץ פנימי ו- 58.8% לייעוץ חיצוני. ובישראל ממוצע משוער של כלל החברות מציג נטייה גבוהה יותר מארה"ב וכל שכן מאירופה, להסתייע בייעוץ משפטי חיצוני 63.3% מאשר בייעוץ פנימי 36.7%.

הסיבות לכך כי בארץ הנטייה להעסקת עורכי דין חיצוניים גבוהה יותר באירופה ומארה"ב, רבות וביניהן: העדר ידע, ניסיון ומיומנויות בתכנון תקציב פנימי וחיצוני ואימתי להקים מחלקה משפטית או למנות יועמ"ש, בשלות של הארגונים בניהול משבצת יועמ"ש בשדרה הארגונית של החברה כמו גם בהנהלה, וכן חשש להעמיס על הארגון משרות נוספות להן נלוות זכויות מכוח דיני העבודה הקוגנטיים (בוודאי בהשוואה לארה"ב).

בעולם, המדדים לחלוקת הפעילות פרטניים ומדויקים אף יותר וכמוצג בשקף מטה, ביחס לאירופה, מבחינים בין תחומים ותעשיות שונות. כך לדוגמא אנו רואים שבאירופה, בתחום המזון הנטייה להעסיק עורכי דין חיצוניים גדולה בהרבה מהממוצע, בעוד בתחומי הייצור נוטים המנהלים והיועמשיים להעסיק יותר עורכי דין פנימיים.

EU - RATIO



כמפורט בהמשך חשוב לציין כי, בהתלבטות בין הסתייעות במערך משפטי פנימי לבין משרדי עורכי דין חיצוניים משמשים שיקולים שונים אשר אינם בהכרח כלכליים בין הללו שיקולים ארגוניים, פוליטיים, רגולטורים, אתיים, חלוקת אחריות ואף שיקולים של מקום.

בהקשר הכלכלי והמקצועי מקובל להביא בחשבון, בין השאר, את השיקולים הבאים:

- ✓ יש להביא בחשבון עד כמה היקף הפעילות מצדיק גיוסה של משרת עורך דין אל מול רכישת שעות מזדמנות ממשרד חיצוני.
- ✓ כלל די מקובל הוא שבנושאים שהם ליבת הפעילות של הארגון ובהם היקפי פעולה משפטיים נרחבים, יש להכניס את הפעילות "פנימה": זול יותר, נגיש יותר, מהיר יותר וככל הנראה גם אכפתי יותר.
- ✓ מנגד, מקום שהנושא אינו בליבת פעילות הארגון, או אירוע חד פעמי, או דורש מומחיות מבודלת שאינה מצדיקה הכנסה פנימה – יש להוציא את העבודה למומחה בתחום.
- ✓ באשר ליצירת מומחיות ספציפית במחלקה המשפטית, יש לבחון זאת בהתאם לאלגוריתם הזמן המוצג בהמשך – "האם זה ימלא לנו משרה או חצי משרה...?" ועלות כוללת כמוצג לעיל (שכר עבודה + תקורות).
- ✓ במרבית המקרים תיקי ליטיגציה מכל הסוגים אינן מנוהלים באופן פנימי וזאת מסיבות של מיומנות, אקראיות מופע ההליכים וכיוב'.
✓ נושא חשוב נוסף המשפיע כלכלית על תוכנית העבודה המתקצבת, וביחס לעורכי דין פנימיים, הינו וותק עורכי הדין. עורכי דין צעירים הינם אמנם זולים יותר, אבל מנוסים פחות. זה תובע זמן רב יותר, דורש בקרת איכות צמודה יותר, משאבי ניהול גבוהים יותר, ומסוכן יותר. מנגד עורכי דין מיומנים עולים יותר. מהירי תגובה. בקרת איכות נמוכה. פחות מסוכן. כך גם נשקול האם יש מקום להעסיק מתמחים אשר כלכלית זולים אף יותר אך מרכיב הפיקוח עליהם הינו גדול הרבה יותר ועשוי להיות יקר כלכלית.

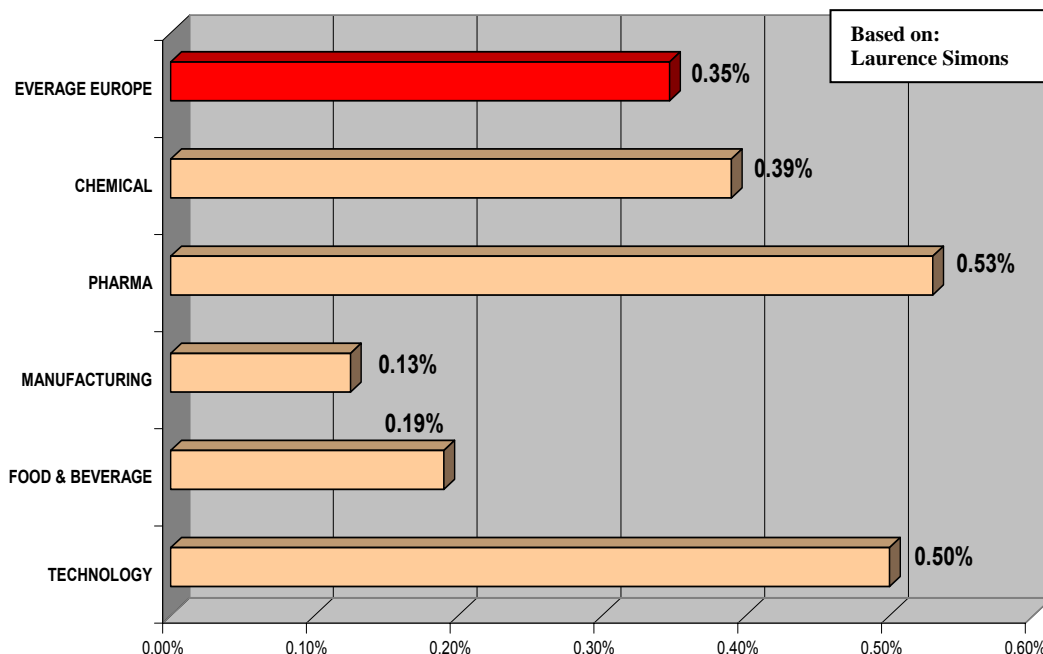
ובאשר לחישוב עצמו בין עלות חיצונית לפנימית, רבים הם המודלים להשוואה והללו משתנים ביחס לוותק עורך הדין, היקף המשרה, שכר ותנאים, עלות תקורות ומשרדיות, עקומת למידה, מילוי מקום בעת היעדרות/עזיבת הארגון, האזור בארץ וכיוב'.
כך לדוגמא, במרבית המקרים, לרוב עורכי הדין בגילאים עד 6 שנים בעבודה מסחרית אזרחית שאינה ייחודית וברמות הביצוע של שעות אשר מוצגות בסעיף 5 להלן, היחס הממוצע המנומל יהיה בין 42% ל- 51% עלות מלאה להעסקת עו"ד פנימי מול עורך דין חיצוני להשוואה.

3. תקציב משפטי כמרכיב הוצאה בארגון

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'. 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 לייעוץ 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'.

לפיכך, כאחד מן הכלים החשובים להערכות תקציביות ובניית תוכנית עבודה מתקצבת בכפוף לתיאום הציפיות עם הלקוחות הפנימיים (כמוצג בפרק הדיון הבא), רצוי לנסות ולבחון לאורך השנים ובמונחי השוואה את מרכיב ההוצאה לייעוץ משפטי בארגון עצמו וביחס לארגונים אחרים בתעשייה.

TOTAL SPEND AS % OF REVENUE EUROPE



4. מהי תוכנית עבודה מתוקצבת - מבוא

תוכנית עבודה מתוקצבת מגבשת, במידת האפשר, את המשימות הצפויות במהלך השנה מבחינתו של הארגון/היועמ"ש. תוכנית העבודה המתוקצבת נערכת במקביל לתוכנית העבודה של הארגון ומשקפת את צרכי הארגון.

גיבוש התוכנית נעשה כנגזר מביצועי שנה קודמת הגדרת צרכי הלקוחות הפנימיים, בלתימיים ופרויקטים מתוכננים ובדרך כלל מחושב בשעות (ראה בהמשך).

תוכנית העבודה המתוקצבת קובעים סדרי עדיפויות וקדימויות למשימות השוטפות ושאין שוטפות. מניחים מקום למשימות ולבלתימיים בערכי זמן וכסף. לכל משימה משתדלים לקבוע יעדים: (א) יעדי תקציב ו/או חיסכון (ב) יעדי זמן ו – TTM (Time To Market) לפי הגדרת הלקוח או משימות בתוכנית העבודה (ג) יעדי שביעות רצון של לקוחות פנימיים וכד'. בתוכנית העבודה המתוקצבת מפרטים את ההוצאות: כאשר הללו נחלקות להוצאות שר והוצאות אחרות כגון תקורות, מחשוב וכיוב' וזאת על פי מפתח המקובל בארגון או כל מפתח מוסכם אחר. בפרמטרים כלכליים ואחרים, בוחנים האם יעשה שימוש בכוח אדם חיצוני או פנימי ובאיזה וותק, ניסיון, אחוז משרה וכיוב'.

במקביל להכנת תוכנית העבודה המתוקצבת, אנו קובעים עקרונות בקרה תקציבית המבקרת לבחירתנו: ברמה שבועית, חודשית, רבעונית ושנתית את פרמטר הזמן והן את פרמטר הכסף. לשם כך קיימות תוכנות ייעודיות, אך גם קצת מתודה וקובץ "אקסל" יספיקו. במסגרת הבקרה התקציבית, אנו בוחנים עמידה ביעדי תקציב, יעילות, TTM, שביעות רצון וכד'. במסגרת הבקרה התקציבית אנו גם בוחנים עמידה ביעדים, מנסחים דוחות ניהוליים שהללו בין השאר משמשים כמנוף לבונוסים או הערות וכן לתכנון יעדי שנה הבאה. בסעיפים הבאים נציג כמה דגשים ודוגמאות לנושא תוכנית העבודה המתוקצבת.

5. תיאום ציפיות עם הלקוחות הפנימיים והגדרת צרכים כבסיס לתוכנית עבודה מתוקצבת

כתנאי ורקע להכנת תוכנית העבודה המתוקצבת ומבעוד מועד, יש לבצע להיות הגדרת צרכים של הלקוחות הפנימיים כמו גם תיאום ציפיות לגבי היקפי עבודה ועיתוי העבודה במהלך השנה. ויודגש, אמנם אף מקבל החלטה בארגון לא יוכל, לדוגמא, לצפות כמה תביעות יוגשו נגד הארגון? אך בהחלט נושאים צפויים ניתנים להגדרה מראש ולכימות כלכלי.

בין הללו נמנה תהליכים רגולטורים הצפויים להיכנס לתוקף ובצידם הערכות משפטיות, עסקאות צפויות, רכישת נכסים או רכש אחר, תוכניות שיווק, מדיניות M&A, תהליכי פיתוח מיוחדים, תוכניות גיוס עובדים ותגמול (כגון אופציות), תהליכי גיוס כספים (פרטיים או ציבוריים), מימון בנקאי ו/או חוץ בנקאי ובהתאם לכך הערכות למתן בטוחות, מיתוג מחודש, הוספת מוצרים, היקפי גביית חובות וכיו"ב... כל הללו בדרגות חופש אלו ואחרות ניתנים לצפייה ולכימות בשעות.

לפיכך חובה שטרם הכנת התוכנית יתחקר היועמ"ש את כל לקוחותיו הפנימיים בדבר צורכיהם הצפויים לשנת התקציב. הגדרת צרכים זו תסייע לו להעמיד לרשות הארגון תשומות רלבנטיות בבוא העת, להיערך, לתקן, לאתר משרדים מתמחים וכיו"ב.

מצ"ב דוגמא מהערכת צרכים בשעות שביצע יועמ"ש X ערב הכנת תוכנית עבודה לשנה הבאה

מקבל השירות	הערכת המשפטי המחלקה	צורכי לקוחות	שקלול צרכים וניתוח הצעה 'א'	שקלול צרכים וניתוח הצעה 'ב'	ממוצע 'א' ו'ב'	פער תוצאה מהערכת הלקוחות	אחוזי משרה	שעות יועמ"ש	הערות
הנהלה + פרויקטים	15	20	10	15	12.5	-7.5	7.9%	20	כולל
אגף א'	150	350	220	270	245	-105	155.1%	10	
אגף ב'	80	160	120	160	140	-20	88.6%	8	
אגף ג'	10	70	40	80	60	-10	38.0%	4	
אגף ד'	210	160	50	60	55	-105	34.8%	8	
אגף ה'	60	80	60	80	70	-10	44.3%	8	
אגף ו'	0	120	80	120	100	-20	63.3%	12	לא כולל
אגף ז'	5	5	5	10	7.5	2.5	4.7%	3	לא כולל רכש
אגף ח'	5	160	100	160	130	-30	82.3%	15	ראה סעיף
ביקורת פנים	20	10	10	15	12.5	2.5	7.9%	6	
חברת בת א'	5	10	5	10	7.5	-2.5	4.7%	2	
חברת בת ב'	0	5	3	6	4.5	-0.5	2.8%	2	
דירקטוריון ועדות	0	5	3	6	4.5	-0.5	2.8%	15	
ליטיגציה	160	160	80	100	90	-70	57.0%	2	לפי תביעות
סה"כ	X	X	X	X	X	X	X	X	
שעות חודשיות ללא ניהול העשרה וחניכה	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
תקנים	%	%	%	%	%	%	%	%	

6. מרכיב הזמן בעבודת עורכי דין כבסיס להכנת תוכנית עבודה מתוקצבת

מרכיב הזמן של עורכי דין במסגרת עבודתם במחלקה משפטית הינו מרכיב חשוב בבניית תוכנית עבודה מתוקצבת. על מנת שנוכל לתמחר ו/או לחשב כלכלית את זמנו של היועמ"ש/עו"ד במחלקה. מטה מוצג אלגוריתם "בנק הזמן" שיש לכל עורך דין במחלקה במשפטית. וזאת תחת ההנחות הבאות:

- עורך דין ממוצע נוכח בתפקידו 9-10 שעות במוצע ביום.
- שעה אחת בממוצע ביום הינו עוסק בעניינים אישיים שאינם ענייני עבודה לרבות ארוחות.
- נותרו 9 שעות עבודה אפקטיביות המתחלקות לשעה וחצי פעילות בתיקי "ניהול" ושבע וחצי שעות עבודה ללקוחות (במקרה זה לקוחות פנימיים).
- שעות "הניהול" הינן: העשרה עצמית, ניהול אדמיניסטרטיבי, חניכה וכד'.
- מסיבות שונות אנו מונים רק 21.5 ימי עבודה בחודש.
- אנו מונים 11 חודשים בשנה וזאת לשם שקלול חופשים, חגים, מחלות וימי בחירה. כל הללו ימים אשר המחייב נעדר ואינם ימי ו' או שבת.
- לפיכך מנגנון חישוב שעות עבודה לחודש לעו"ד ממוצע הינו 148 שעות עבודה עבור לקוחות (פנימיים) ו-30 שעות ניהול.
- לפיכך בשנה סך כל השעות לעו"ד ממוצע 1776 שעות לקוחות ו-360 שעות ניהול.
- בשל מרכיב יעילות ונושאים נוספים (עליהם לא נדון במאמר זה) יש להניח שאפקטיבית עורך דין ממוצע ביעילות ממוצעת במחלקה משפטית יבצע כ- 85% מהערכים הנ"ל – קרי כ- 1500 שעות שנתיות ללקוחות.
- כמעמד תפקידו ההיררכי של היועמ"ש בארגון כך גדלה כמות שעות הניהול הנדרשת לו וההיפך, עו"ד זוטר במחלקה המשפטית אינו צריך אלא מעט שעות ניהול שרובן העשרה.
- לגבי יועמ"ש המשמש כחבר הנהלה, מזכיר חברה וכד' שעות הניהול רבות יותר.
- ככל שהמחלקה גדולה יותר כך יש להעביר יותר שעות "לקוחות" לשעות ניהול (בערך כ- 5 שעות בחודש על כל עורך דין נוסף במחלקה).
- ימי מילואים וחופשת לידה אינם נספרים מן הטעם שקשה לנרמל אותם והעובד/מעביד משופה על ידי מביטוח לאומי.
- מקובל לייחס למתמחים שעות לקוחות רבות יותר במקום שעות "ניהול" לדוגמא 166 שעות לקוחות ו-12 שעות ניהול לחודש.
- להלן: חישוב אלגוריתם השעות תחת ההנחות הנ"ל:

לקוחות פנימיים

7.5 (שעות) * 21.5 (ימים) * 11 (חודשים)

= 148~

12 חודשים

ניהול

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

= 30~

12 חודשים

GLawBAL

Enhancing Performance

Ayalon House, 16th floor, 12 Abba Hillel St. P.O.B 3306. Ramat Gan 52136, ISRAEL

Phone: 972- 3- 7541177 Fax: 972- 3- 7541212

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

7. דוגמא לסעיפים בתוכנית עבודה מתוקצבת

כשאנו מצוידים בתובנות, בכלים ובהנחות העבודה להכנת תוכנית העבודה המתוקצבת נעלה אותה על הכתב על פי העקרונות שבסעיפי הדיון דלעיל וכמוצג בסעיפים לדוגמא בטבלה מטה. מסעיפים אלו נגזור חתכים סטטיסטיים רבים, נגדיר דוחות ובקרה תקציבית תקנים וכד' :

תחום	המשימה	תאריך התחלה	תאריך סיום	מטפל	שותפים	שעות	תקציב בש"ח פנימי	תקציב בש"ח חיצוני	סטטוס	יעד
רכש	טיפול בהסכמי הרכש השוטפים	שוטף	שוטף	יוסי	אגף רכש	125	16,800 ₪	0 ₪	שוטף	שביעות רצון 4
	יצירת הזמנת רכש גינרית	1.3.11	31.3.11	גיא	אגף כספים	7	945 ₪	0 ₪	ביצוע	TTM
שיווק	טיפול בתוכניות שיווק	שוטף	שוטף	חגית	אגף שיווק	100	13,500 ₪	0 ₪	שוטף	שביעות רצון 4
	טיפול בפרסומים	שוטף	שוטף	חגית	אגף שיווק	60	8,100 ₪	0 ₪	שוטף	שביעות רצון 4
	מכרז למפרסם חדש	1.7.11	30.9.11	חגית	אגפים שיווק וכספים, עו"ד שריקי	30	4,050 ₪	15,000 ₪	בהמתנה	TTM
בתי משפט	תיק לשון הרע	1.1.12	לא ידוע	יוסי מפקח על עו"ד לוי	עו"ד לוי/מחלקת פרסום	25	3,380 ₪	80,000 ₪	בביצוע	פשרה על סך _____
	תובענה ייצוגית	15.8.11	לא ידוע	גיא מפקח על משרד שלום	משרד שלום	150	20,500 ₪	200,000 ₪	בביצוע	דחייה בשלב הבקשה
	בלתי צפוי	שוטף	שוטף	לפי זמינות	לפי התמחות	200	27,000 ₪	250,000 ₪	בהמתנה	NA
בלתי צפוי	בלתי צפוי	שוטף	שוטף	לפי זמינות	לפי התמחות	1100	148,500 ₪	90,000 ₪	בהמתנה	NA

עורך דין זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה בייעוץ, בשיפור ביצועים, בהשמה של משרדי עו"ד, מחלקות משפטיות והסקטור המשפטי.

המעוניין לעיין בשאר מאמרינו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com