



על מעבר שותפים בכירים ומחלקות ממשרדי עורכי דין

עו"ד דודי זלמנוביץ ועו"ד שגית בר-טל (13 יוני 2024)

הגם שאנו בתקופת מלחמה מרביתו של סקטור עורכי הדין שב לפעילות "כמעט" רגילה. תקופות משבר הינן תקופות בהן אנו צופים בהתגברות של מגמת המיזוגים (למאמר נרחב בסוגיית המיזוגים הקלק כאן) ובצידה מגמת מעבר של שותפים בכירים ומחלקות, ממשרד עורכי דין אחד לרעהו או להקמת משרד פרטי, או צירופם של משרדים קטנים לתוך משרדים קולטים. במסגרת מגמה זו, בוקר אחד מוצא עצמו משרד מאבד מחלקות ו/או שותפים בכירים, שאך זה אתמול היו חלק אורגני ואף עיתים בכיר ומוביל במשרד. והנה 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 איבוד שותפיהם הבכירים או פירוק המשרד כולו כאשר משרדים בינוניים (בגדלים של כמה עשרות עורכי דין) נמצאים באזור הרלבנטי ביותר וכזכור משרדים רבים כאלו התפרקו בעשור האחרון. כמי שחוקרים ומטפלים בעולמות אלו מזה מעל שני עשורים במאות משרדים ומהלכים, היה צפוי שמגמה זו הנוכחת שנים רבות בחו"ל, ובעיקר בארה"ב, תגיע גם לישראל ורק תלך ותתעצם. במאמר זה נמנה את הסיבות להתגברות מגמה זו מזה, ואת הדרכים להתייחס/לטפל בה מזה, הן מצד הפורשים והן מצד המשרדים.

מדוע זה קורה?

נמנה את הסיבות לקיום המגמה והתגברותה, שבהמשך נציין הכיצד יש להתייחס/לטפל במגמה זו הן בצד הפורשים והן בצד המשרדים. את הסיבות 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 לכופ 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 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'. אך גם בתחומים נוספים.
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, כשהם רואים יכולת 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.
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 והדגמנו במקומות אחרים הכיצד הסדרי פרישה שונים (לרבות למקרי מוות, מחלה וכיוב'), ראה באתר הבית שלנו בכתובת 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, בעיני השותף הפורש שאינו רוצה ליטול על עצמו נטל כבד כל כך בעת פרישת שותפים בכירים ממנו (וגם לכך פתרונות גידור נכונים).

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 זכויות 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 הפורש (ראה בעניין זה מאמרים באתר הבית שלנו www.glawbal.com על הדרך הנכונה לבצע מיזוגים).

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.



9. להללו מצטרפת מוטיבציה נוספת של משרדים קטנים / שותפים בודדים עם פרקטיקה עצמאית, שנולדה בתקופת הקורונה, כמו גם בתקופה זו של מלחמת "חרבות ברזל" וה-7 באוקטובר, והיא הרצון להרגיש חלק מארגון גדול יותר, לתחושת הביחד "togetherness", לערבות הדדית, וניהול סיכונים מחושב ואחראי בעיתות משבר.

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 וראיה 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 ושאיות 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 ותרום 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 בראיה לטווח רחוק, שתמקסם את שאיפות הפרש ושאילות 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 ובוהירות רבה, במהלך שכזה חייב השותף לשתף את אנשיו הבכירים שהינם למעשה חלק "מהנדוניה" המגיעה למשרד האחר. האם הללו כלל מעוניינים במהלך? האם 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 מעל 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.

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 דווקא 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. כדוגמה 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 דוגמה נוכחת יותר, של אותם שותף/ים אשר אוחזים בקרנות המזבח עם היקף אחזקה גדול בשותפות אשר כבר אינו מבטא נכונה 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, 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 "אינסנטיב" 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 ניהל 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 לאקזקוטיבה או האצלת סמכויות שונות. כן ובחלק מן המקרים, בהחלט יתכן ואף רצוי, ששותף בכיר יפנה את כל או חלק מכיסאו הניהולי לאותו שותף/ים צעיר/ים בעלי מרץ שבמידה שהינו/ם מתאימים יירתמו להובלת המשרד במקום מקימי המשרד או שותפיו הבכירים. ובכך יושגו שתי מטרות: גם שימורו של השותף וגם זריקת מרץ צעירה ואנרגטית לניהול של המשרד. כדוגמא מייצגת נציין משרד מסוים, עת לפני כמעט 2 עשורים שותפי המשרד הבכירים פינו את מקומם הניהולי לכמה 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 להם רצונות מאווים ורעיונות שכדאי ורצוי להציף בוודאי כמערך הגנה מפני נטישה צפויה.

8. במקביל, על המשרדים לתור אחר הזדמנויות מבחוץ, לגייס שותפים ומחלקות חדשים, חיזוק מחלקות קיימות, הוספת שותפים בעלי יכולת הבאת לקוחות משמעותית rain makers, העשויות לחזק את שדרת המשרד המקצועית ויציבות המשרד כולו.

9. אין אנו יכולים במאמר קצר זה להיכנס לכל מנגנוני ההגנה החוזיים והאחרים הקיימים בהסדרי השותפות שנותנים מענה נכון לכל הצדדים בעת אירוע נטישה שכזה (ראה מאמרים ספציפיים באתר הבית שלנו www.glawbal.com). 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 להתמרמרות וטעם רע ובמקרים הפחות טובים לסכסוכים שכאלו לצערנו אנו רואים על שולחנו כבוררים/מגשרים כמעט כל חודש וחבל.

עו"ד זלמנוביץ דודי ועו"ד שגית ברטל מנהלים בחברת GLawBAL המתמחה בהשמה, מיזוגים, ביעוץ ובשיפור ביצועים של משרדי עו"ד ומחלקות משפטיות. המעוניין להרחיב או לעיין בשאר מאמרינו אנא פנה ל: www.glawbal.com