



קובץ משולב בנושאים: מחלוקות והסכם השותפות, חלוקת רווחים, דילול ופרישה ומבנה שותפות עורכי דין – מרץ 2016

לבקשת רבים ריכזנו בקובץ זה מספר מאמרים והרצאות בנושאי השותפות. זאת כתובנות ולקחים מניסיונו, ב- 15 השנים האחרונות, בייעוץ טיפול והסדרת מבנה של שותפויות רבות, מאות הסכמי שותפות (בין 2 שותפים ועד עשרות שותפים), עשרות רבות של בורריות וגישורים, חוות דעת לטריבונאלים שונים וכמובן הרצאות בנושאים אלו בארץ ובח"ל.

מאמר ראשון - מחלוקות בשותפות עורכי דין והסכם השותפות

להלן אציג מספר מקרים מייצגים למחלוקות בהם דנתי (כבורר או כמגשר) במסגרת עשרות סכסוכי שותפים בשותפויות, משני שותפים ועד עשרות. במקרים אלו, או שלא היה הסכם שותפות אשר יסדיר את ליבת המחלוקת, או שהיה הסכם שלא נתן מענה שלם או מספק (ראה בעניין זה הסדרת הסכם שותפות בהמשך ובאתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com).

1. בשותפות פלוני, נטושה מחלוקת, על ערכי מודל הפרישה של השותף המייסד. המחלוקת עוסקת ב "מכפיל" (ראה בהמשך) תגמולי הפרישה לו זכאי השותף, האם המכפיל חל על הכנסות המשרד או על רווחיו, מספר שנות הפרישה ופריסת התשלומים (האם בקו ישר או מדורג), כיצד יחולקו אחוזיו של הפורש בין השותפים הנוותרים וכיוב'. בשותפות זו אין הסכם בין כל השותפים הנוכחיים, אלא הסכם ישן בין השותף המייסד לשניים מן השותפים אשר אחד מהם עזב את השותפות בעבר. גם בהסכם ישן זה אין כל הסדר בעניין מודל הפרישה.
2. בשותפות אחרת, מועמד שותף לשיפוט ועליו לסיים את השותפות שלו לאלתר כשאסור לו על פי הדין, לקבל כספים מהשותפות בתיקי ליטיגציה בהם מנגנון שכר הטרחה תלוי בתוצאות ההליכים אשר עדיין תלויים ועומדים בערכאות שונות. בשותפות זו קיים הסדר פרישה אך הוא קושר את תגמולי הפרישה של השותף בביצועיה העתידיים של השותפות לחמש שנים.
3. בשותפות שלישית, נפטר שותף אין הסכם שותפות והשותפים מתלבטים האם, כמה וכיצד עליהם לתגמל את האלמנה בנוסף לתגמולי ביטוח החיים שהשותף ערך על חשבון. בשותפות אין הסכם שותפות והיא עוסקת בעיקר בתיקי ליטיגציה ונדל"ן ארוכי טווח במודל שכ"ט מהצלחה, כמו גם עסקאות השקעה בהם מובטח למשרד בונס עתידי בכל סבבי ההשקעה.
4. בשותפות רביעית, מבקשת השותפות להוציא שותף פלוני מהשותפות לאחר שרמת ביצועיו אינה מספקת ובנוסף הוא נוטה לריב עם שותפים עד להערכת האווירה בשותפות. לשותפות הסכם בו מנגנון קבלת החלטות העוסק בהוצאת שותף, אך אין כל הסדר למה הן זכויותיו של אותו שותף עת הוא מוצא מהשותפות.
5. בשותפות חמישית, חלה שותף בעיניו ואינו מצליח להשלים יום עבודה מלא. כמו כן ניתוחים רבים אותם עליו לעבור יגרמו להיעדרותו מהמשרד לתקופה העולה על שנה. השותף מצוי במחלוקת עם שותפיו כיצד יש לנהוג בתקופה בה יעדר מהמשרד או יעבוד באופן חלקי.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

סוגי מחלוקות במשרדי עורכי דין

יהיו אלו מחלוקות הנחשפות בעיתונות, או סכסוכים חבויים ודיסקרטיים, נגלה כי הללו משתייכים לכמה קבוצות עיקריות. במקרים רבים, ליבת הסכסוך מאגדת לתוכה כמה מחלוקות.

מחלוקות העוסקות טיפול ו/או הבאת לקוחות

בשוק תחרותי, יכולת הבאת לקוחות למשרד הינה ערך מרכזי ובמקרים רבים, יותר ממיצובו המקצועי של השותף. בקבוצת מחלוקות זו, בדרך כלל, חלוקים השותפים ביחס למנגנוני התגמול הנגזרים מהגורם המביא את הלקוח ביחס לגורם המטפל ומשמר אותו ולאילו תקופת זמן, או מהו ה- "קרדיט" אותו יש לתת לשותפים המביאים לקוחות במעגל חלוקת הרווחים של השותפות (להרחבה בנושא של מודלים לחלוקת רווחים ראה בהמשך או באתר שלנו www.glawbal.com). מחלוקות אלו מחריפות בעת פרישה או פירוק המשרד, בפרט ביחס לשווי הכלכלי אותו יש לייחס ללקוחות העוזבים עם שותף זה או אחר ודמי האיזון הראויים בכל מקרה. מקום בו מחלוקות אינן נפתרות בטוב, נדרשים אנו להערכות שווי שוני שונות וקביעת תשלומי איזון בין השותפים.

מחלוקת ביחס לאסטרטגיה של המשרד

כאן חלוקים השותפים ביניהם, ביחס לכיוונים האסטרטגיים אליהם תתפתח השותפות. במסגרת קבוצה זו הסכסוך מתמקד בשאלות כגון: האם להתמזג או לא? ועם מי? האם לפתח תחום מקצועי זה או אחר? וכבר היינו עדים לפירוקו של משרד בישראל כאשר גרעין הסכסוך עסק גם בהקמתו של סניף נוסף בחו"ל או אף התרחבות לסניף נוסף בפריפריה, או צירוף תחום עיסוק אשר לא נשא חן בעיני חלק מן השותפים. העדר ראייה אסטרטגית מובנית ומנגנון קבלת החלטות מסודר מעלה את פוטנציאל המחלוקות ממשפחה זו.

מחלוקות על רקע חלוקת אחוזים בשותפות

בחלק מן המשרדים ועל רקע העדר מודעות לשיטות חלוקת רווחים נכונות, מתגלעים סכסוכים רבים שנושאים מסגרת ו/או גובה חלוקת הרווחים. זוהי המחלוקת הדומיננטית ביותר הנמצאת בבסיסם של סכסוכים רבים. למחלוקות אלו מופעים שונים: החל מטענות כלפי שותפים מבוגרים הנאחזים באחוזים ואינם מדללים עצמם, דרך שותפים אשר נטען כלפיהם שהינם עוסקים יותר ב"עסקים" "באקדמיה" או "בפנאי וקהילה" ופחות בעבודה משפטית, דרך שותפים אשר אינם חפצים להפשיל שרולים ולסייע בשיווק השותפות ועד רצון להעביר אחוזים לבני משפחה.

מחלוקות על הסדרי פרישה ופנסיה או חו"ח מוות או נכות

מחלוקות שעניינן: מתי פורשים? כיצד פורשים? איזה סכומי כסף יקבל השותף הפורש אם בכלל? האם על השותפים הצעירים לסחוב על גבם הסדרים פנסיונים כבדים? פרישה לאקדמיה או לעסקים? פרישה ותחרות בשותפות? האם לרכוש ביטוח לשותפים? וכיוב'. נושאים רגישים יותר הינם: פרישה ככורח בעת נכות או פטירה ובמקרה זה, מי הם היורשים? האם לדוגמא בן הזוג של הנפטר או גם שאריו הבגירים? וכיצד מתגברים, לדוגמא: על מקרה בו שותף מבוגר ואלמן ניהל משק בית משותף עם ידועה בציבור ולו רק כדי להעביר, באמצעותה, לילדיו הבגירים את תגמולי הפרישה, שכן הסכם השותפות קבע שרק אלמנה ו/או ילדים קטינים יהיו זכאים לתגמולים? (להרחבה בנושא ראה בהמשך ובאתרנו www.glawbal.com)

מחלוקות על שם הפירמה

בעולם של מיתוג ונראות, למיצובו של שותף בשם המשרד חשיבות, הן חיצונית והן פנימית. יחד עם זאת, אנו שוב ושוב משתאים כיצד סוגיית השם ו/או המיקום ברצף השמות, עומדת למכשול לקיומה של שותפות מצליחה ו/או למיזוג בעל פוטנציאל גבוה. שותפויות מבכרות לעיתים לכלול גם ששה שותפים ויותר בשם ההופך לאינסופי ובעייתי, ולו כדי לרצות שותף ממורמר. סוגיית משנה לסוגיית השם, כרקע לסכסוך, הינה מיקום וסדר השותפים ועורכי הדין על נייר הפירמה.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

בהקשר של מחלוקות אלו ועם גדילתן של השותפויות בארץ, קיימות כבר לא מעט שותפויות אשר פוטרות עצמן מויכוח בעניין שם, בהצבת שם של שותף ותיק אשר פרש או הלך לעולמו.

מחלוקות בנושאים ניהוליים

בקבוצה זו אנו מתעדים אין ספור חילוקי דעות המעידים, בין השאר, על "שבריריותה" של השותפות. מחלוקות אלו תעסוקנה בנושאים שונים כגון: זהות ותפקידי השותף המנהל, קידום כוח אדם ושותפים, ניהול כספי, שיווק וכד'. כמו כן גם טיפלנו כבר בשותפויות שנקלעו למשבר בשל מחלוקת על נושאים טכנולוגיים או ניסיון לפטר מזכירה בבת עינו של אחד השותפים.

מחלוקות עם שותפי חוזה

מחלוקות זו נעוצה בדרך כלל בהעדר הסדר חוזי נכון ונאות ביחס לשותפי החוזה. בדוגמאות הקיצוניות מחליט שותף חוזה צעיר, אשר לדעתו, הינו שותף הון לכל דבר, לקרוא לפירוקה של השותפות כאמצעי לחץ על שותפיו הותיקים אשר לכשעצמם, עדיין כלל לא רואים בו כשותף אמיתי. במקרים קיצוניים עוד יותר, גם היינו עדים למקרים בהם אלמנת שותף החוזה או ידועה בציבור טוענות לזכויות כאמור, או לדוגמא אותו מקרה בו בת זוגו של שותף חוזה ביקשה לקבל לידיה פירוט מלא של נכסי השותפות במסגרת תיק הוצל"פ שפתחה בעקבות אי תשלום מזונות. כשכל המקרים הללו (ורבים אחרים) ניתנים להסדרה במסגרת הסכם שותף חוזה נכון.

הנזק כתוצאה ממחלוקות

הנזק בעת סכסוך אינו פוסח על אף אחד. שותפויות המנהלות סכסוך ארוך, טעון ועיתים גם מתקשר ויקר, מבינות רק בדיעבד את הנזק העצום שנגרם לשותפים, לעובדים, בעיני הקוחות ואף בעיני הציבור הרחב. לקוח אינו אוהב לקרוא בעיתון כי עורך הדין שלו רב עם שותפו כאשר "קרביה" של השותפות על בסיס לקוחותיה מנותחים במדיה או מפורטים בכתבי טענות בבתי המשפט. לקוח ובודאי לקוח עסקי, מתרגם זאת כחוסר יציבות וודאות בהתנהלותו מול המשרד ואף חושש ששמו יסורב לסכסוך או חמור מכך, לתקשורת. מדהים לעיתים עד כמה לקוח זוכר משרד דווקא דרך הסכסוך המתקשר שלו ואף פוסל משרד כזה עת, לדוגמא, אנו מעלים שמו של משרד זה בעת מכרז או איתור למתן שירותים מקצועיים. לא פעם ולא פעמיים עוסקים השותפים כל כך עמוק בליבת הסכסוך עד שאינם שמים לב ששנוא הסכסוך (הלקוח או קבוצת לקוחות) עבר זה מכבר לחיקו של משרד אחר.

הדין – פקודת השותפויות

מרביתם המכריע של משרדי עורכי הדין בישראל מאוגדים כשותפויות רשומות או שאינן רשומות. באופן פרדוקסאלי, ברוב השותפויות בהן אין הסכם שותפות, השותפים אינם מכירים כלל את הוראותיה השונות של פקודת השותפויות ובפרט אלו המסדירות את פירוק השותפות, חלוקת הנכסים, חבות ביחד ולחוד וכיוב', והכוח הרב שהוראות אלו מותירות בידי כל אחד מן השותפים. ישאל עצמו כל קורא, מתי לאחרונה עיין לדוגמא, בהוראות סעיפים 34, 35, 39 לפקודה או בעיקר בפרק ה' הארוך הדין בפירוק השותפות ותוצאותיו. ומקום בו קרא השותף פרק זה, ישאל עצמו מה תהייה השלכות הכתוב בעת חו"ח סכסוך עם מי משותפיו? כלשון הפקודה, שהינה דיספוזיטיבית, מקום בו אין הסכם שותפות תחול על שותפות פקודה בת 35 שנים שעיקר הוראותיה לא צפו התמודדות עם סוגיות שותפות בין עורכי דין בשנת 2014.

הפתרון הסכם שותפות וצילום מצב

כמפורט בהמשך, הסכם שותפות ואפילו קצר עשוי למנוע את מרביתן של המחלוקות אם לא את כולן. במקרים רבים רק הידיעה על קיומו של הסכם תמנע מחלוקות או סכסוכים ולו מן הטעם כי הייתה לכל השותפים הזדמנות להציף סוגיות מרכזיות בחיי השותפות ולנסח הסכמה לגביהן.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

כיום, מקטן ועד גדול, למשרדים רבים קיים הסדר שותפות. אך קיימים לא מעט משרדים שטרם הסדירו העניין או הנהיגו הסדר חלקי או שאינו מעודכן. המשרדים מכירים בחשיבות הנושא אך חלק אוחזים בנימוקים שונים לדחיית העניין. להלן מספר אמירות ותשובות שאנו נותנים להן:

"שותפות זה עניין מורכב במילא לא נוכל להסדיר עתה הכול בהסכם..."

תשובה: זה נכון בחלקו, אך במבחן התוצאה, הסכם בן מספר עמודים ולו ביחס לסוגיות העיקריות, חוסך חוסר וודאות ומגדר סיכונים בסוגיות המרכזיות כיום ובעתיד בחיי השותפות.

##אנחנו החברים הטובים ביותר- דבר לא יפריד בינינו/##

תשובה: נכון אך מורכב יותר ככל שעולים במספר ובסוגי השותפים ועיתים, כשלתוך החברות נוצקות נסיבות אשר אינן תלויות בנו (צדדים שלישיים, מחלה או נכות חו"ח) דווקא אז, אנו מעדיפים מסמך המסדיר את זכויותינו במקום אי הנעימויות שתמיד נלוות למצבים אלו.

"גם חלק מהללו שיש להם הסכם, זה לא הצילם ממשבר..."

תשובה: נכון לגבי מעט משרדים, אך כמה כאלו שיש להם הסכם נמנעו ממשבר, נרתעו מסכסוך או הסכסוך נוהל על בסיס ההסכמות הקיימות בהסכם ואופן פטירתן?

"המו"מ על ההסכם יעלה חילוקי דעות שקשה לנו לפתוח..."

תשובה: אז עדיף שהללו יצוצו רק ב"יום סגריר" ויתפסו אותנו לא מוכנים? או לחילופין יתססו מתחת לפני השטח ויצרו תחושת אי וודאות, התמרמרות ועיתים פירוק השותפות?

"זה דורש הרבה זמן, למי יש זמן לכך כעת...?"

תשובה: לכשנתכנס לתהליך נגלה כי רוב ההסכם, מתעד הבנות שהיו מאז ומעולם ובאשר לשאר גם אם הללו ידרשו מאיתנו מספר ימים, אנו נפדה זמן זה במונחים של: וודאות ויציבות הפירמה.

הסוגיות המוסדרות בהסכם השותפות

כאמור ישנם משרדים אשר מבקשים להסדיר את מלוא ההיבטים הנדרשים מהסכם השותפות וישנם הללו, שבשל שלב החיים שבו הם נמצאים או מסיבות אחרות, יידרשו להסדיר חלק מן הנושאים ויתירו הסדרתם של נושאים שונים למנגנון של קבלת החלטות אשר ייקבע בהסכם. בשל היקפו של מאמר זה נמנה בקצרה רק חלק מן הסוגיות עליהן יש לתת את הדעת עת ניגשים למלאכת ניסוח ההסכם.

ויודגש אין באמור להלן כדי להקיף את כל הסוגיות הרלבנטיות ומלוא תוכנו ובוודאי אין לראות בו כדי ייעוץ מקצועי או חוות דעת ו/או להחליף יעוץ מקצועי או חוות דעת כאמור.

➤ הגדרת ההסכם והמבוא

לכאורה נראה עניין פשוט אך לא תמיד. לעניין מצגי עבר ו/או התאגדויות עבר יש לתת את הדעת, כבר במבוא ולבחון מה היה רצף ההסכמים/מצגים עד כה וכיצד התנהלה השותפות עד כה מבחינה חשבונאית ומבחינות אחרות שלכל הללו גם השלכה ישירה לסוגיות המס המהוות לאחרונה שושבין קבוע בעת הקמת שותפויות או פירוקן כדי להקים חדשות וכיוב'. יותר ויותר אנו רואים הסכמים אשר לא לקחו בחשבון עניין זה ונועצו עם גורמים שזו מומחיותם ומצאו עצמם יוצרים אירועי מס בעת עריכת ההסכם ו/או בנקודות התנהלות על פיו.

➤ נספחים

למרות שעניין זה נראה לכאורה שולי יש לתת את הדעת טוב לעניין הנספחים. מהיכולת להוציא אירועים משתנים בהסכם לנספח על מנת לא לשנות את גוף ההסכם חדשות לבקרים (כגון נספח אחזקות בשותפות, נספח זכויות חתימה וכד'). ועד חשיבה צופת פני עתיד אלו נספחים אנו רוצים



לצרף להסכם מקום בו הללו עשויים להיחשף בעתיד (בעת סכסוך לדוגמא). כך לדוגמא הדבר לגבי נתונים פיננסיים, שמות ופרטים על לקוחות (שכאן גם קיים אלמנט החיסיון) וכד'. בסעיף זה לא נשכח גם לטפל בהסדרה של מעמד הנספחים ביחס להסכם בעת הצורך לפרש סתירות בין השניים.

➤ שם הפירמה ו הופעת שותפים ועורכי דין על נייר הפירמה

קצרה היריעה לטפל במופעי השמות הנהוגים בסקטור עו"ד בישראל. יהא מופע השם אשר יהא, נושא זה ראוי שיטופל ויוגדר היטב בהסכם השותפות כמו גם המנגנון לשינויו. בנוסף יש להסדיר את הופעתם של השותפים והשכירים על נייר הפירמה באופן מוסכם ובכפוף לכללי האתיקה.

➤ רישום השותפות ואופן התאגדותה

תמיד בעצה אחת עם מומחים לעניין המעודכנים בגישת רשויות המס בטיפולן במשרדי עורכי דין. כאמור משרדים רבים מגלים רק בדיעבד, אלו אירועי מס יצרו בטיפול לא נכון בנושא הקמת השותפות, הכנסת שותפים, מיזוגים וכיוב'. באשר לרישום נזכיר כי על פי פקודת השותפויות אי רישום השותפות אינו שולל תחולתה של הפקודה ומרביתן של השותפויות בארץ אינו רשום. כמו כן נזכיר את הוראות חוק לשכת עורכי הדין וכללי האתיקה העוסקים הקמת חברות עורכי דין.

➤ סוגי שותפים – (שותפי הון, שותפי חוזה, קבלה לשותפות וכד')

נושאים מורכבים שמטבע הדברים לא נוכל להאריך לגביהם, אך ניהול ההון האנושי ומתווה הקריירה בשותפות צריך לייצר וודאות ושקיפות ועם זאת יכול להותיר גמישות ושק"ד לשינויו (כגון בעת מיזוגים וכיוב'). נזכיר כי כחלק נפרד מן ההסכם יוסדר כל נושא שותפי החוזה, שהינו נושא מורכב מאוד לכשעצמו ודורש הסדרה נפרדת (ראה באתר הבית שלנו www.glawbal.com).

➤ הצהרות זכויות וחובות השותפים – היקף עבודה, משרות חיצוניות וכד'

אל לנו לשגות בכך כי סעיף ההצהרות הינו דקלרטיבי בלבד. תפקידו של סעיף זה מחד לייצר שקיפות לגבי תפקידיהם ומחויבות השותפים לפירמה, אך מנגד להותיר מספיק גמישות ושיקול דעת בהתנהלות השוטפת, מיזמים חיצוניים של השותפים וכד'. במסגרת סעיף זה נסדיר נושאים רבים כגון: היקף עבודת השותפים, הגדרת הכנסות המשויכות לשותפות ואפילו עמדת השותפות ביחס להעסקת בני משפחה.

➤ הון השותפות – גיבושו של ההון, הגדלת ההון, זכויות בהון ושינויו עם השנים

גם כאן תקצר היריעה לפירוט נושא מורכב זה. אך בקצרה נדגיש כי בסעיף זה יטופלו: גיבוש הון השותפות, הזכויות בהון – תשלום עבור הון כן/לא, דילולן של הזכויות, כניסה לשותפות על בסיס "מזומן" או "מצטבר", נכסיה האחרים של השותפות וכיוב', נושאים חשובים ומורכבים נוספים.

➤ מנגנוני קבלת החלטות – קוורום, רוב נדרש ביחס להחלטות וכד'

בסעיפים אלו יטופלו רמות המנגנון וקבלת החלטות שונות של השותפים כולם (בקונסנזוס, ברוב רגיל, ברוב מיוחס וכד'), של אקזקיוטיבה, של שותף מנהל וכיוב'. כאן יטופלו בזהירות החלטות מסדר ראשון כגון: פירוק השותפות, הכנסת/הוצאת שותפים, מיזוג, שינוי הסכם השותפות וכד' נושאים חשובים בהתנהלות המשרד וחשיפתו למשברים. החוכמה בסעיפים אלו הינה ליצור איזון נכון בין צורכי הפירמה, שרידותה והאינטרסים המצרפיים שלה לבין עמדתו של כל שותף ושותף.

➤ מודלים של תגמול וחלוקת רווחים:

על קצה המזלג נדגיש כי בהסכם יש לקבוע באופן מסודר את מודל חלוקת הרווחים ולתכנן היטב את העקרונות של מבנה הכניסה לשותפות, יעדים ומדידה מקום בו הדבר נוהג, משיכות השותפים, אופן שינוי המודל, התאמת המודל בעת מיזוג, דילול, פרישה וכד'. עניין זה רחב ומורכב ועליו כתבנו מאמרים רבים (להרחבה ראה www.glawbal.com)



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

➤ פרישת שותף, מות שותף, נכות שותף, מחלת שותף, פרישת שותף, הסדרי פרישה ביטוח/פנסיה וכיוב'.

סעיפים חשובים מעין כמוהם אשר גם אם הדיון וההסכמה עליהם אורכים זמן רב תרומתם הינה מרכזית ביותר לניהול חייה של השותפות. בסעיפים אלו גם נושאי משנה כגון הקמת קרנות בשותפות, נושאי ביטוח, גידור, מחלות שותפים, חופשות מיוחדות, תשלומי איזון וכיוב'.

בעיקר כאן מלמדני הניסיון הרע (ביושבי כבורר בסכסוכי שותפים או במתן חוות דעת לטריבונלים שונים) שהללו נושאים אשר כמעט תמיד, מייצרים חוסר נעימות, חוסר וודאות ובלא מעט סכסוכים מאיימים על יציבות הפירמה או מביאים לפירוקה.

לכן, יש לשאוף לוודאות מקסימאלית בניסוח סעיפים אלו כשבנושאים הרלבנטיים יש לבחון את כל ההיבטים החוזיים, האתיים והאחרים ביניהם את היבטי המס. גם כאן מומלץ לעיין באתר החברה במאמרים ותכנים רבים בהקשר זה: www.glawbal.com

➤ פירוק השותפות, הרחקת/פטורי שותף, השעיית שותף, פש"ר של שותף

בניגוד לסוברים כי קשה לצפות פירוק בעת הקמה, הניסיון מלמדנו ממש ההיפך וראוי ונכון להסדיר כמה שיותר נושאים העולים בעת פירוק בעת בניית ההסכם. ככל שנטיב להגדיר ולטפל בחוסר הנעימויות הכרוכות בפירוק בעת ניסוח ההסכם, כך נגדר נכון ונמנע מצבים לא נוחים בעת התקיימותם עת השותפים טעונים ובמצב משברי. כאן יש גם להתייחס בזהירות רבה למצבים השונים בהם שותף/ים עשוי להיקלע למשבר פיננסי או משבר אחר. זאת הן לשם הגנה על נכסיה של השותפות והן לשם הסיוע אותו השותפות צריכה/יכולה להעניק לשותף.

➤ ניהול סיכונים, אחריות וביטוחי אחריות מקצועית

גם בכך יש עיתים צורך לדון בהסכם השותפות ובסוגיות כגון: אחריות השותפים לפני, תוך ואחרי תקופת ההסכם, כלפי עובדים, ספקים, בנקים, צדדים שלישיים וכמובן לקוחות. כאן יוסדרו עניינים אשר לצערנו נשכחים, כגון מתן אישור לעו"ד שכירים לעבוד מחוץ למסגרת הפירמה (דבר שכבר הניב תביעות אחריות כנגד משרדים שנגררו אליהן בעל כורחם), כיסוי שותפים יוצאים ונכנסים, העמסת עלויות ביטוח יקר על יחידות רווח שונות במשרד וכיוב'. (גם על נושא זה של ניהול סיכונים ואחריות מקצועית, ראה מאמרים וטורים באתר הבית שלנו).

➤ ספרי השותפות, ניהול כספי, מינוי רו"ח וכד'

סעיפים רגילים אשר לא היינו שוכחים בכל הסכם עבור לקוחותינו נשמטים בהרבה מאוד הסכמי שותפים כשהתוצאה: סרבול, חוסר אחידות ובעיקר בזבוז זמן יקר. סעיפים אלו מייצרים וודאות ובהירות ואף קובעים עיקרים אשר בעת סכסוך קשה לקבל לגביהם הסכמה.

➤ מנגנון יישוב מחלוקות ומשברים

באופן אבסורדי זהו עיתים הסעיף החשוב ביותר בהסכם השותפות: ממודלים של גישור, בורות וכד' ועד קביעת הוראות חוזיות ביחס לאופן ניהול המשבר, סודיות וחיסיון וכד'. הניסיון מלמד כי בעת יושבים כלל השותפים באופן רגוע ומנסחים כללי התנהגות בבוא העת, מוצא הדבר ביטויו בחיסכון עצום באמוציות, כסף, פגיעה במוניטין וזמן, עת מתרחש אותו סכסוך בפועל.

➤ סעיף סודיות וקניין רוחני

למען ידעו השותפים בדיוק אלו חבויות חלות עליהם בנושא זה הן בעת פעילותה של השותפות ובוודאי בעת פירוק או משבר כמו כן ביחס לזכויותיהם לשתף צדדים שלישיים בהוראותיהם הסודיות של ההסכם. ישנן שותפויות ספציפיות בהן יש להסדיר גם את היבטי הקניין הרוחני בנכסים אלו ככל שקיימים לשותפות.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

➤ סעיפי סל חוזיים

אותם סעיפים עליהם איננו פוסחים בניסוח כל הסכם עבור לקוחותינו כגון: שלמות ההסכם, כותרותיו, נספחיו, פרשנותו, הדין, הפורום עדיפות המסמכים, המצאה, סעיפי הפרה וכד'.

מי מנסח את הסכם השותפות

בשנים האחרונות נחשפנו לעשרות הסכמי שותפות אשר נוסחו על ידי עורכי דין מיומנים מאוד בהתנסחות חוזית אשר חלקם עוסקים עשרות שנים בניסוח מסמכים חוזיים. במקרים רבים למדנו כי התוצאה הסופית הייתה הסכם מורכב שאף בית המשפט/הבורר התקשה בפרשנותו. הסיבות לכך רבות: למן "משל הסנדלר" אך יותר מכך דווקא העובדה כי בין השותפים "לא נעים" "לא נוח" שלא לרצות "ניסוחית" את כל הנוגעים בדבר והרי לך הסכם מסובך ומורכב ליישום ולפרשנות.

לדוגמא, בהסכם מסוים של שותפות ששותפיה בחרו בי כבורר בנושא הסדרי פרישה, מצאתי סעיף רלבנטי המטפל בסוגיה המתפרס על כ- 6 עמודים ובו סעיפים רבים אשר חלקם סותרים זה את זה. התחקות אחר "האבולוציה" של בנית הסעיף, לשם פרשנותו, מלמדת על ניסיון לשבץ ולרצות הערות של 10 שותפים בעת כתיבת הסעיף.

לכך שני פתרונות אפשריים:

האחד, כל השותפים הרלבנטיים להסכם, יציגו סוגיות לדיון וישתתפו במו"מ על אופן קביעתם בהסכם אך רק שותף אחד ינסח חוזית את ההסכם.

השני, לתת לצד שלישי מיומן מנוסה לנסח את ההסכם וזה יכול להיות עורך דין אחר המקובל על השותפות או גוף המתמחה בהסכמים אלו.

ואחרון וגם אם נכתב קודם לכן מספר פעמים, חובה כי בעת עריכתו (ולא בדיעבד) הסכם השותפות יבחן על ידי גורם הבקי והמעודכן בסוגיות המס הרלבנטיות להסכם מסוג זה.

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

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



מאמר שני - מנגנוני חלוקת רווחים בשותפות עורכי דין וניתוחי מקרה

מנגנון חלוקת הרווחים הינו אחד הנושאים העיקריים על סדר היום בניהול השותפות אם לא העיקרי שבהם. אנו מוצאים עצמנו עוסקים בנושא זה בעשרות מקרים בשנה. מניסוח מנגנוני חלוקה במסגרת הסכם השותפות, דרך בחינתו של מודל זה בעת גישורים, בורריות או חוות דעת לבתי משפט, בעת מיזוגים בהם עולה הצורך לשלב בין מודלים שונים וכיוב' ובמקרים רבים נוספים.

מנגנון חלוקת הרווחים הינו גם מרכז הדיון, בעת אירועים בתוך השותפות, כמו כניסתם של שותפים צעירים או שותפי חוזה ומהצד האחר, בעת דילול ו/או פרישה של שותפים ותיקים.

לפיכך טיפול נכון במנגנוני חלוקת הרווחים הינו מחויב המציאות לשם מתן מענה לשרידותה של השותפות ולשביעות הרצון המקסימאלית האפשרית של שותפיה.

1. התפתחות שיטות תגמול שותפים

העיסוק במנגנוני שותפות ותגמול הינו נושא צעיר יחסית וגם בארה"ב, אינו בן לא יותר ממאה שנה. במסגרת שנים אלו התפתחה בעולם "אבולוציה" אשר יצרה למעשה מספר שיטות עקרוניות של מבנה תמריצים לשותפים עם מופעיי משנה של כל אחת מן השיטות, או שילוב בין השיטות. בקצרה אמנה את השיטות העקרוניות הנהוגות. יש הנוקטים בשמות שונים לשיטות שונות ו/או לשילובן של שיטות אך המפורט להלן מהווה את הבסיס העקרוני למרביתן.

השיטה השוויונית - PARITY FOR ONE AND FOR ALL SYSTEM

חלוקת עוגת הרווחים באופן שיווני הינה השיטה המסורתית אשר בדרך כלל הייתה ועודנה נכונה ומתאימה למשרדים בהם מעט שותפים, בד"כ באותו גיל וותק או משרדים כאלו אשר בשל גודלם או תרבותם נותרו שוויוניים.

שיטה זו המניחה תרומה זהה של כל אחד מן השותפים (דבר אשר לאורך השנים ובין השנים לא בהכרח נכון), מחד אינה מייצרת תמריצים אישיים ועשויה להוביל לקיבעון אך מנגד פשוטה, וודאית ונוחה מאוד לתפעול.

שיטה על בסיס וותק - LOCK STEP SYSTEM

שיטה זו מניחה כי שותפים בוגרים ומנוסים הם גם התורמים ביותר לפירמה ולפיכך מנגנוני התגמול הינם במעגלי וותק מקצועי ו/או וותק בפירמה. התקדמות בחלוקת הרווחים מתאפיינת בגידול בכסף או באחוזים מידי שנה עד שלב מסוים, בד"כ מספר שנים לפני גיל הפרישה, ואז ה"חלק" נשאר קבוע או הולך ופוחת לקראת פרישה וכנגדו קיים מודל פרישה. בחלק מן המשרדים מותירים מקום לשיקול דעת לשבירת מעגלי הוותק "אד הוק", כגון בונוסים עבור עסקאות ייחודיות וכד' או יוצרים מעגלי חלוקה ייחודיים לשותפים מייסדים או בכירים מאוד. בארה"ב, בחלק מן המשרדים, כפי שקיימות "כיתות" לפיהן מתקדמים השכירים, קיימות גם מספר "כיתות" אליהן משויכים השותפים.

בשיטה זו, אל מול היתרונות ביצירת וודאות והפחתת סיכונים לשותף הבודד, קיים החיסרון של העדר מערכת תמריצים מספקת לשותפים בעלי ביצועים ייחודיים ותרומה עודפת לשותפות. דבר שעשוי לייצר סטגנציה ומירמור (ועיתים נטישה) בקרב השותפים ובפרט הצעירים שבהם, או הללו



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

שתרומתם עודפת ואינם רואים לפנייהם מנגנון המתגמל אותם על כך בטווח הקצר ועיתים אף בטווח הבינוני.

שיטות הנוסחה/אובייקטיבית – OBJECTIVE/FORMULA SYSTEM

תחת הגדרה זו מספר מופעים בעלי שונות אשר מקוצר היריעה לא תיסקר במאמר קצר זה. שיטות אלו מקובלות בחלק מן המשרדים בחו"ל (בעיקר בארה"ב) ובמופעים מעט פחות מובהקים גם בארץ (במספר קטן של משרדים). בשיטה זו מפיקים נוסחת חישוב לחלוקת רווחים, הלוקחת בחשבון פרמטרים שונים, כמותיים ושאינם כמותיים ומשקללת באחוזי משקלות שונים את תרומת השותפים, כגון: תרומה לשעות חיוב, תרומה שהניבה הבאת לקוחות למשרד, תרומה לעבודה על לקוחות, פיקוח על קבוצות עבודה, תרומה ניהולית וכיוב' (ראה דוגמא בניתוח האירוע בהמשך). מופעים נוספים הם ניקוד לשותפים על בסיס מנגנון ניקוד מובנה אשר גם הוא משקלל פרמטרים ומדדים כמותיים בעבודת השותפים ובהבאה/טיפול/שימור לקוחות. לכן מחד בשיטה זו בא לידי ביטוי, באופן מובהק נושא תמרוץ השותפים ונטרול מרירות ולכאורה הקצאה נכונה יותר של רווחי השותפות, אך מאידך, לשימוש מלא בשיטה זו גם חסרונות רבים כמפורט מטה.

שיטה זו מייצרת צורך בדוחות סטטיסטיים לשם הסקת מסקנות ועדכון מודל חלוקת הרווחים. בשנים האחרונות, משרדים בחו"ל שהקצינו את השימוש בשיטה זו מצאו כי היא מייצרת קשיים שונים: בעיסוק האינטנסיבי במדידה, העדר מערכות משוכללות למדידה, מדידה שאינה מתמודדת עם תיקים ארוכי טווח - בפרט בתמחיר הצלחה, או עם עבודת מחלקות "שירות" במשרד (מחלקות הנותנות שירות ללקוחות המסחריים הגדולים של המשרד כגון בענייני ליטיגציה, דיני עבודה, מס וכיוב'), אווירה עכורה בין השותפים מקום בו קיימות מחלוקות על המדידה או על שיוך הלקוחות/תיקים ומשם שמירת לקוחות ותיקים "קרוב לחזה" ולא דווקא טיפול על בסיס התמחות ויעילות, מרכיבי חוסר וודאות וכיוב'. לכן כיום שיטה זו נוכחת יותר ויותר (ועשויה להיות מצוינת) בשילוב שיטות אחרות כמפורט בהמשך.

השיטה הסובייקטיבית - SUBJECTIVE SYSTEM

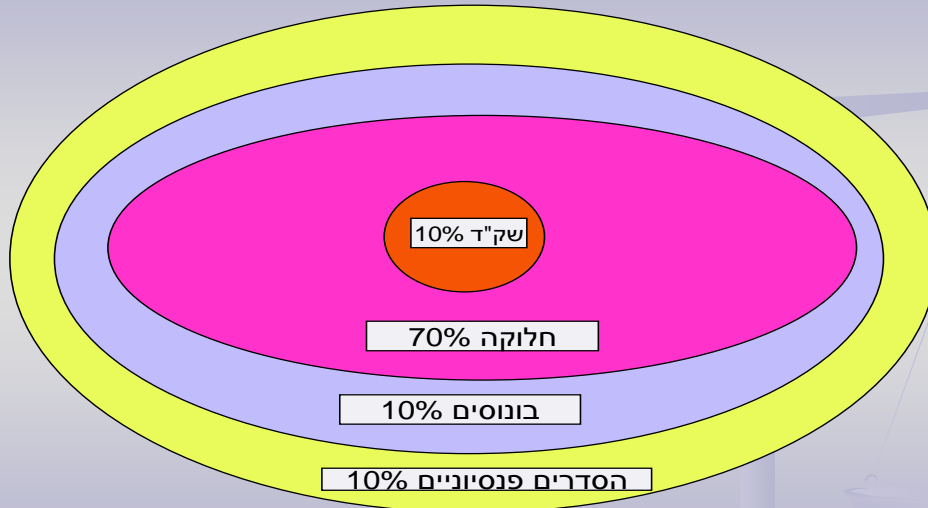
שיטה זו משאירה מקום רב לשיקול דעת ביחס למעגל כזה או אחר ממעגלי חלוקת הרווחים או מעגל החלוקה כולו. שיטה זו מיושמת בדרך כלל על ידי שותף מאוד ותיק ובכיר במשרד במידה וזה פועל עדיין בשותפות, או על ידי גוף פנימי בין השותפים אשר מקבל סמכות מלאה ושיקול דעת לקבוע מהם הפרמטרים שיבחנו סובייקטיבית לשם חלוקת הרווחים, ומיישם פרמטרים אלו.

היתרון בשיטה זו הינו כמובן העובדה כי אדם/גוף אחד קובע ולו הראיה הכוללת ההגינות והניסיון המצרפי, לשקלל נכון את חלוקת הרווחים. החיסרון הינו שברבים מהמשרדים כבר אין דמות מייסדת, בכירה לה מעמד ומיצוב לתפקיד זה, כמו גם שתמיד גורם שכזה נשען על שיקול דעת אשר עשוי להיות מוטה גם אם בתום לב מוחלט.

לכן, בארץ ומשיקולים שונים אנו אף קובעים מנגנונים של איזונים ובלמים בתוך מנגנון שיקול הדעת של הגוף המחליט על מרכיבי וערכי החלוקה הסובייקטיבית. גם כאן, יש המרכיבים שיטה זו על מעגלי החלוקה LOCK STEP מתוך שתי מטרות, האחת, לתגמל שותפים על בסיס ביצועים ספציפיים והשנייה לחסוך את העדכון השוטף של מעגלי ה - LOCK STEP כל שנה או שנתיים (ראה ניתוח אירוע שני). דוגמא לחלוקה זו בתרשים מטה.



שיטה קבועה עם מעגל שיקול דעת



כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

11

שיטת מרכז השירות

לאחרונה, החלטנו לכלול שיטה זו (או יותר נכון מנגנון זה) במסגרת סקירת שיטות חלוקת הרווחים. זאת מהטעם שיותר משרדי עורכי דין פועלים גם בשיטה זו, גם אם למעשה אינה בדיוק מסגרת של שותפות עורכי דין כמקובל או כמוגדר בדין.

במסגרת שיטה זו קיימים מספר מרכזי רווח במשרד בהם עורך דין בודד או מספר עורכי דין המקבלים שירות ממרכז שירות המנוהל על ידי חברת ניהול או על ידי עורכי הדין במרכזי הרווח. מרכז שירות זה נותן לעורכי הדין את כל שירותי המשרד הנדרשים להם לרבות מטה, מזכירות, מחשוב וכיוב' וכנגד כך מקבל מהם תשלום קבוע או כל הסדר כלכלי אחר. במופעים אחרים מרכז שירות זה גם הינו מותג בתחום פעילות מסוים ומחלק תיקים לעורכי הדין, כנגד דמי העברה (לדוגמא בתחומי הנזיקין - צד תובעים, בתחום דיני המשפחה, דיני עבודה – צד עובדים וכיוב').

עיקר הקשרים בין עורכי הדין, בעלי מרכזי הרווח, הינו העברת עבודה על בסיס מחירי העברה נהוגים ועיתים אף שימוש והסתייעות בכוח אדם מקצועי כנגד תשלום שעות או כל הסדר אחר. לנושא של מחיר העברה והקשרים משלימים פנה לאתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com

בשל העובדה כי מרכזי שירות רבים כגון הנ"ל הציגו עצמם כמשרדי עורכי דין לכל דבר ועל נייר מכתבים אחד, עלתה בעבר סוגיה אתית, האם הללו יכולים להיקרא משרד עורכי דין והאם אין בכך כדי הטעיית הלקוח. עמדת גופי האתיקה העדכנית בנושא זה, הינה כי די בכך שקיימים הסדרים עסקיים בין עורכי הדין כדי לאפשר להם להציג עצמם על נייר מכתבים אחד. יחד עם זאת מקום בו מדובר בחברת ניהול המעסיקה עורכי דין ואינה מאוגדת בהתאם לחוק לשכת עורכי דין או בעלי מניותיה אינם עורכי דין, שוב עולה סוגיה אתית.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

2. איזה מנגנוני חלוקת רווחים נפוצים בישראל?

כצפוי, בארץ אנו פוגשים את כל מופעי השיטות וכל השילובים שבינן. מנגנון התגמול נגזר מהפרמטרים המאפיינים את המשרד: גילו, תרבות הארגונית, רווחיו, אופי השותפים, גודלו, גיל השותפים ומשע הגילאים, הסכמי שותפות, ההתמחות, עבודה בקבוצות עבודה/מחלקות מקצועיות, ביזור גיאוגרפי, ניהול מרכזי רווח וניהול תקציבי, קיום כלי מדידה כלכליים וכיו"ב.

יחד עם זאת אנו מוצאים לא מעט התלבטות והתדיינות בתוך המשרדים: מהו המודל הנכון? כיצד להטמיע מודל של מדידה כלכלית ולכרוך אותו במודל חלוקת הרווחים? האם להשאיר זאת להחלטה אובייקטיבית או סובייקטיבית וגם אז על בסיס איזה פרמטרים? ובהינתן שנבחר מודל מסוים מתי וכיצד יש לעדכן אותו? כיצד לכרוך בין מודל חלוקת הרווחים למודל קבלת ההחלטות ולמודל הדילול, היציאה והפרישה מהמשרד? במקרה של מרכזי שירות, מהם מרכזי הרווח הנכונים? מהו גובה מחירי ההעברה במקרים שונים? מה מודל ההוצאות שיש לבנות במרכז שירות שכזה? וכך הלאה שאלות רבות.

3. מה אם כן השיטה הנכונה לחלוקת רווחים בשותפות?

מטבעם של דברים התשובה לשאלה הנ"ל מורכבת. אין שיטה אחת מנצחת השיטה הראויה והתאמתה לפירמה נגזר מאופי הפירמה, גילה, מספר השותפים, גיל השותפים, המבנה ההירארכי במשרד, רמת הרווחיות, מבנה המערכות הטכנולוגיות במשרד ויכולתן לספק מידע ועוד פרמטרים רבים אחרים. ה"חוכמה" היא להתאים שיטה אשר תייצר איזון ראוי ונכון בין פרמטרים כמותיים לפרמטרים שאינם כמותיים ותמקסם אותם ומנגד תהיה פשוטה ביותר. מגוון הכלים בהם ניתן להשתמש הינו רב. להלן נמנה את אותם פרמטרים אשר לפחות חלק ניתן למקסם במנגנון התגמול/תמרוץ (בהמשך ניישם אותם במסגרת ניתוחי האירועים):

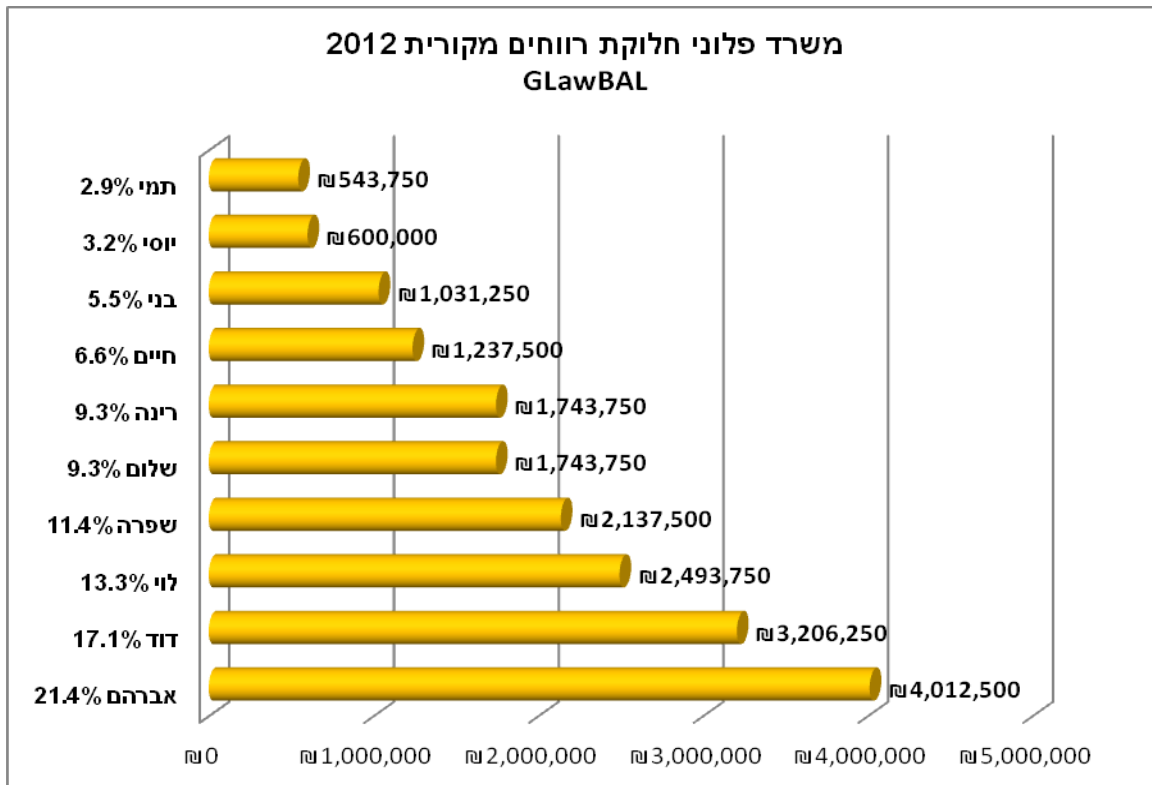
- על השיטה הנבחרת ליצור וודאות ויציבות אך במקביל לנסות ליצור קשר בין תרומתו הכוללת של השותף לפירמה לרבות יעילותו, מיתוגו, ביצועי מחלקתו/קבוצת העבודה, הבאת לקוחות, חניכה, תרומה ניהולית, שיווק, ובמידת האפשר שביעות רצון לקוחות ועובדים.
- על השיטה לשקף אמינות ושקיפות ככל האפשר, עליה לנטרל כל ניגוד אינטרסים מובנה וחששות הדדים בין השותפים. כך ולכן מקום שאפשרי הדבר, לשתף את כלל השותפים בתהליך יצירת השיטה גם אם אינם מקבלי החלטה הסופית.
- מחד על השיטה להיות אחידה ויציבה ולא משתנה מידי שנה, מנגד עליה להיות גמישה כדי לקדם שינויים בפירמה במהלך השנה כגון מיזוג או שינוי בסטאטוס השותפים, פרישה וכד'.
- על השיטה לקדש פרמטרים בראייה כלל משרדית ובראיה רב שנתית ולהיות עד כמה שיותר פשוטה ולא מורכבת לחישוב ליישום באופן שימנע יצירת דיאלוג אין סופי סביב מנגנוני התגמול ובזבוז זמן שותפים מיותר.
- דעתנו היא שלמרבית משרדי עורכי הדין בישראל השיטה הנכונה הינה שילוב של שיטת ה- LOCK STEP על מעגל חלוקה ראשון והותרת מעגל חלוקה שני, במסגרתו תבצע חלוקה על בסיס השיטה האובייקטיבית או השיטה הסובייקטיבית או שילוב של שיטות אלו. הנ"ל יתבצע כל שנה כאשר אחת לתקופה של 3-5 שנים יתבצע עדכון אחוזי החלוקה בשותפות, או בעת אירוע של מיזוג, דילול/פרישה. (ראה נושאים אלו באתר הבית www.glawbal.com).



להלן נציג שני ניתוחי אירוע אמיתיים לשילוב בין שיטות חלוקת רווחים

4. "ניתוח אירוע" דוגמא לשילוב מעגל LOCK STEP ומעגל אובייקטיבי/סובייקטיבי

כדי להמחיש את הדברים, נציג ניתוח אירוע במשרד פלוני (שנתן הסכמתו לכך), לו יעצנו בנושא הסכם השותפות ומנגנוני חלוקת רווחים. הנתונים אמיתיים ברובם אך השמות בדויים. במשרד פלוני זה, לאחר תשלום כל הוצאות המשרד, התשלום לפורשים (במשרד קיים מודל פרישה), חלוקת הבונוסים לשכירים, החלק ברווח לשותפי החוזה, נותר סכום רווח שנתי לחלוקה בסך 18,750,000 ₪ שאם כולו היה מתחלק על פי שיטת ה - Lock Step והאחוזים של שותפי ההון בשותפות, היה לחלק אותו כמוצג בגרף שלהלן:



עקב התמרמרותם של חלק מן השותפים, כי אחוזי החלוקה אינם מבטאים את תרומתם, המלצנו כי, בשנים בהן לא מתבצע עדכון של אחוזי השותפות (ראה לעיל כל 3-5 שנים או בעת מיזוג, דילול או פרישה), מרבית הרווח (במקרה זה 80%) יחולק על פי מעגלי החלוקה הרגילים ואילו חלק מסוים (במקרה זה 20%), מן הרווח יועמד לחלוקה מחדש (קביעת החלק משתנה ממשרד למשרד ומנסיבות לנסיבות). קבענו גם רף מסוים לכניסה למעגל חלוקה שני וזאת תתאפשר רק עם רווחי השותפות עולים על 16,000,000 ₪ לשנה. המטרה בקביעת רף כזה הינה שמירה על וודאות רווח מינימאלי לחלוקה על פי הגדרת וצורכי השותפים (בפרט השותפים הזוטרים).

מדידתם של היעדים והחלוקה של החלק שמועמד לחלוקה מחדש, תתבצע על ידי 2 שותפים המתחלפים ברוטציה כל שלוש שנים. עוד קבענו כי המודל יאפשר להקטין/להגדיל אחוזים של



שותף במעגל החלוקה הנוסף (מעגל ה- 20%) בערכים של 50% - 200%, כלומר לדוגמא לשותף לו 10% במעגל החלוקה הרגיל, לא יוכלו להקטין/להגדיל את אחוזיו במעגל החלוקה הנוסף לפחות מ- 5% וליותר מ- 20%. יודגש כי אין חובה לקבוע מנגנון זה של איזונים ובלמים וגם יש להיזהר שלא יפגע במטרה לייצר שונות במעגל השני. ההחלטה על איזונים ובלמים תתקבל בהתאם לסימולציות שונות שיש לערוך ביחס לאחוזים השונים של השותפים בשותפות.

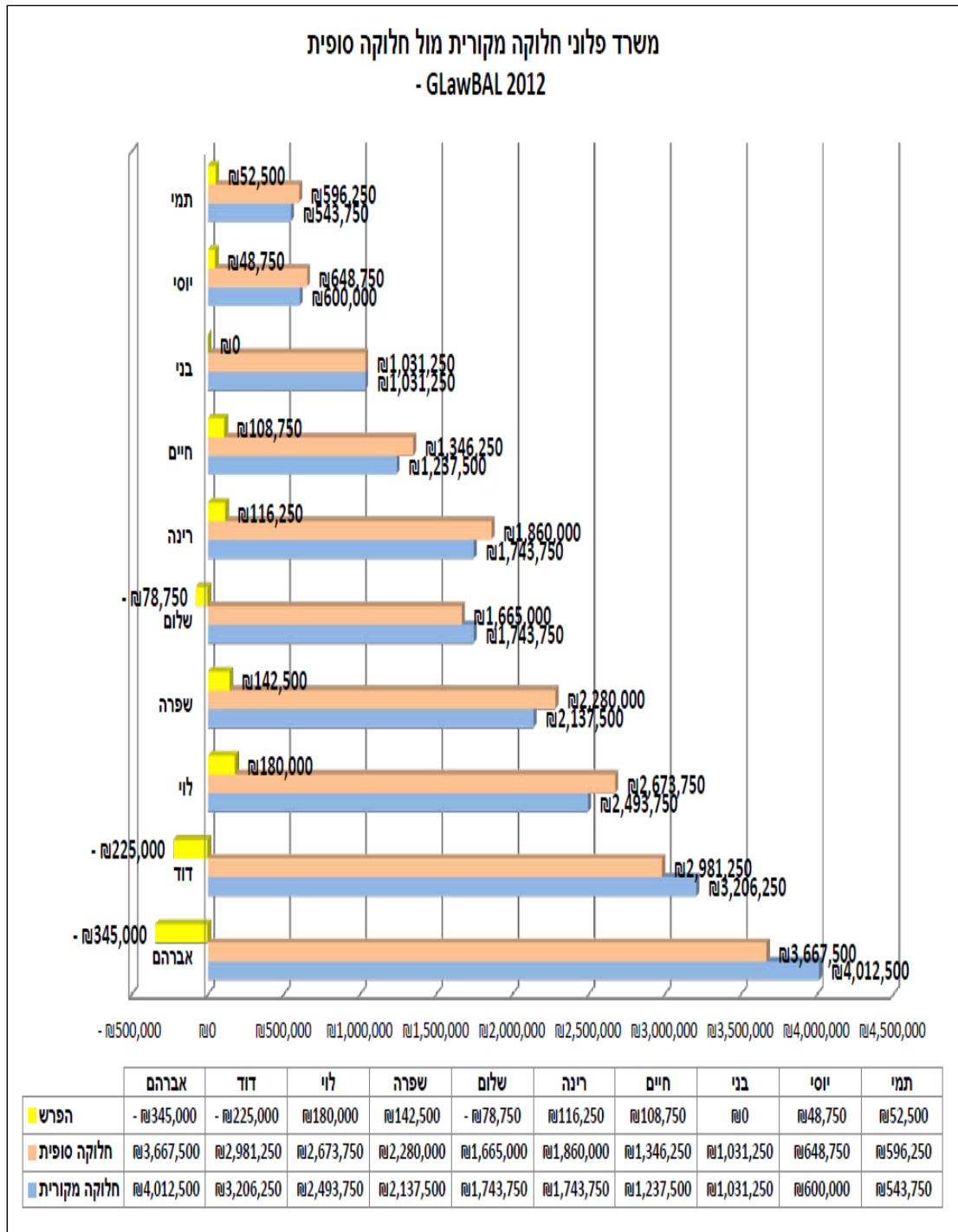
קבענו כי הפרמטרים המשמשים בחישוב מעגל החלוקה הנוסף יהיו ערכים כמותיים אובייקטיביים וערכים סובייקטיביים לאותה שנה ובהם, הזנת שעות, הבאת לקוחות, שימור לקוחות, תרומה לניהול, תרומה לשיווק ושביעות רצון. את הפרמטרים הללו ניהלנו במטריצה וקבענו משקלות לכל אחד מהם כדי לתת את המשקל הראוי לכל אחד.

מצורפת מטה דוגמא למטריצה כזו. יודגש ויובהר מורכבות השקלול, מספר הפרמטרים, סוג הפרמטרים המשקלות וכיוב' הינם עניין להחלטה ובחינה של כל משרד ומשרד וגישתו. ישנם משרדים המסתפקים בשניים או שלושה פרמטרים ויש המוסיפים, אף על הפרמטרים המופיעים מטה, נושאים נוספים כגון אחוז גבייה וכד'. בעיקרון אנו סוברים כי שקלול הכולל יותר מ- 3 פרמטרים עשוי להיות כבר די מורכב ודורש מיומנויות מדידה אשר אין בכל משרד כבמשרד המוצג בניתוח אירוע זה. (על נושא מדידה ראה באתר הבית שלנו www.glawbal.com).

שעות לחיוב לקוחות	ניקוד	משקל	הבאת לקוח	ניקוד	משקל	שימור לקוח	ניקוד	משקל	שעות ניהול	ניקוד	משקל	שביעות רצון משקל	ניקוד	משקל
מתחת 1400	0	20%	0	0	30%	0	0	20%	150	0	10%	מתחת A	0	10%
1401-1500	1	20%	0 - X	1	30%	0 - X	1	20%	150-180	1	10%	A-B	1	10%
1501-1600	2	20%	X-Y	2	30%	X-Y	2	20%	181-210	2	10%	B-C	2	10%
1601-1700	3	20%	Y-Z	3	30%	Y-Z	3	20%	211-240	3	10%	C-D	3	10%
1701-1800	4	20%	Z-W	4	30%	Z-W	4	20%	241-270	4	10%	D-E	4	10%
מעל 1800	5	20%	W-T	5	30%	W-T	5	20%	מעל 270	5	10%	E-F	5	10%

בטבלה ובגרפים הבאים מוצגים אופן חישוב האחוז החדש של שני מעגלי החלוקה ותרומתה של החלוקה המחודשת לערכי חלוקת הרווחים בש"ח במשרד, בערכים של לפני ואחרי הפרויקט, כשבאופן זה הצלחנו לתת מענה למירמור השותפים ולקבע מנגנון מספיק גמיש המתחשב בביצועי השותפים גם בשנים בהם לא מעודכן מנגנון חלוקת הרווחים בשותפות.

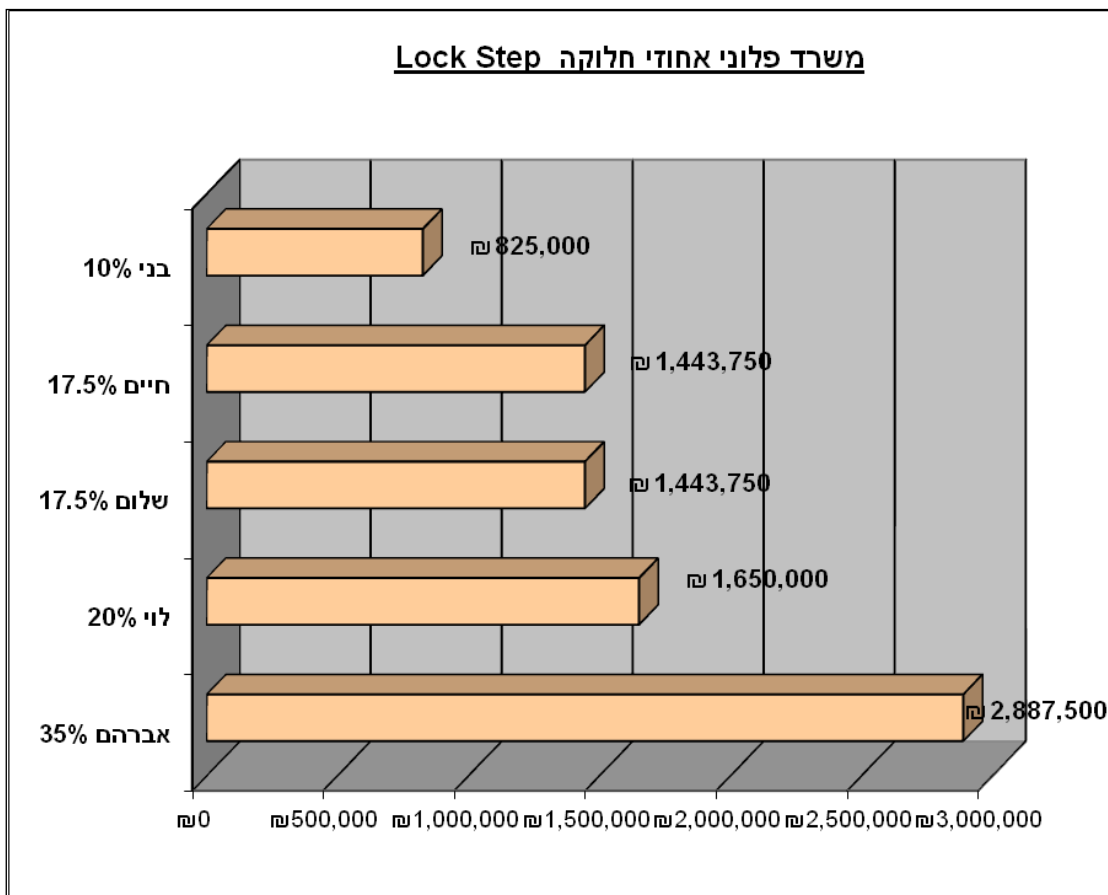
הפרש	מעגל חלוקה ראשי (80%)	מעגל חלוקה משני (20%)	אחוז חלוקה סופי	חלוקה מקורית 2012	חלוקה סופית 2012
אברהם	21.4%	12.2%	19.6%	₪4,012,500	₪3,667,500
דוד	17.1%	11.1%	15.9%	₪3,206,250	₪2,981,250
לוי	13.3%	18.1%	14.3%	₪2,493,750	₪2,673,750
שפרה	11.4%	15.2%	12.2%	₪2,137,500	₪2,280,000
שלום	9.3%	7.2%	8.9%	₪1,743,750	₪1,665,000
רינה	9.3%	12.4%	9.9%	₪1,743,750	₪1,860,000
חיים	6.6%	9.5%	7.2%	₪1,237,500	₪1,346,250
בני	5.5%	5.5%	5.5%	₪1,031,250	₪1,031,250
יוסי	3.2%	4.5%	3.5%	₪600,000	₪648,750
תמי	2.9%	4.3%	3.2%	₪543,750	₪596,250





ניתוח אירוע "דוגמא לשילוב שיטת ה- LOCK STEP ומעגל שיקול דעת סובייקטיבי

ניתוח אירוע נוסף הינו במשרד (שנתן הסכמתו לכך) לו יעצנו בנושא הסכם השותפות ומנגנוני חלוקת רווחים. הנתונים אמיתיים ברובם אך השמות בדויים. במשרד פלוני זה, לאחר חלוקת הבונוסים לשכירים, החלק לשותפי הרווחים והסכום השנתי למודל הפנסיוני של השותפים הפורשים, נותר סכום רווח שנתי לחלוקה ההון בסך 8,250,000 ₪ אשר עקרונית יש לחלקו כמוצג בגרף אשר להלן:



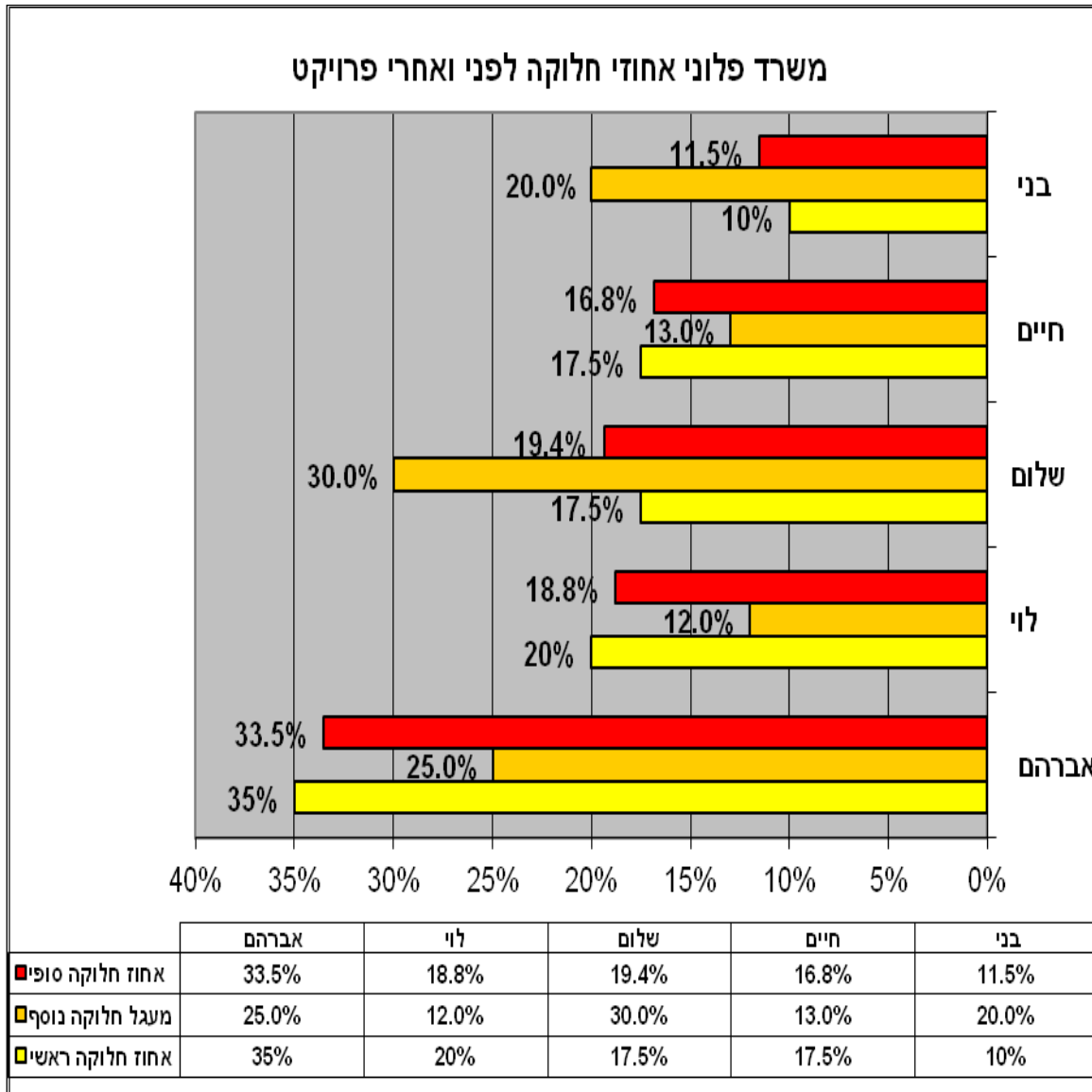
עקב התמרמרותם של חלק מן השותפים, ביחס לכך כי אחוזי החלוקה אינם מבטאים את תרומתם, ערכנו במשרד פרויקט ייעוץ במסגרתו המלצנו כי, בשנים בהן לא מתבצע עדכון של אחוזי השותפות, מרביתו של הרווח יחולק על פי מעגלי החלוקה הרגילים ואילו חלק מסוים מן הרווח יועמד לחלוקה מחדש, בדומה לניתוח האירוע הראשון.

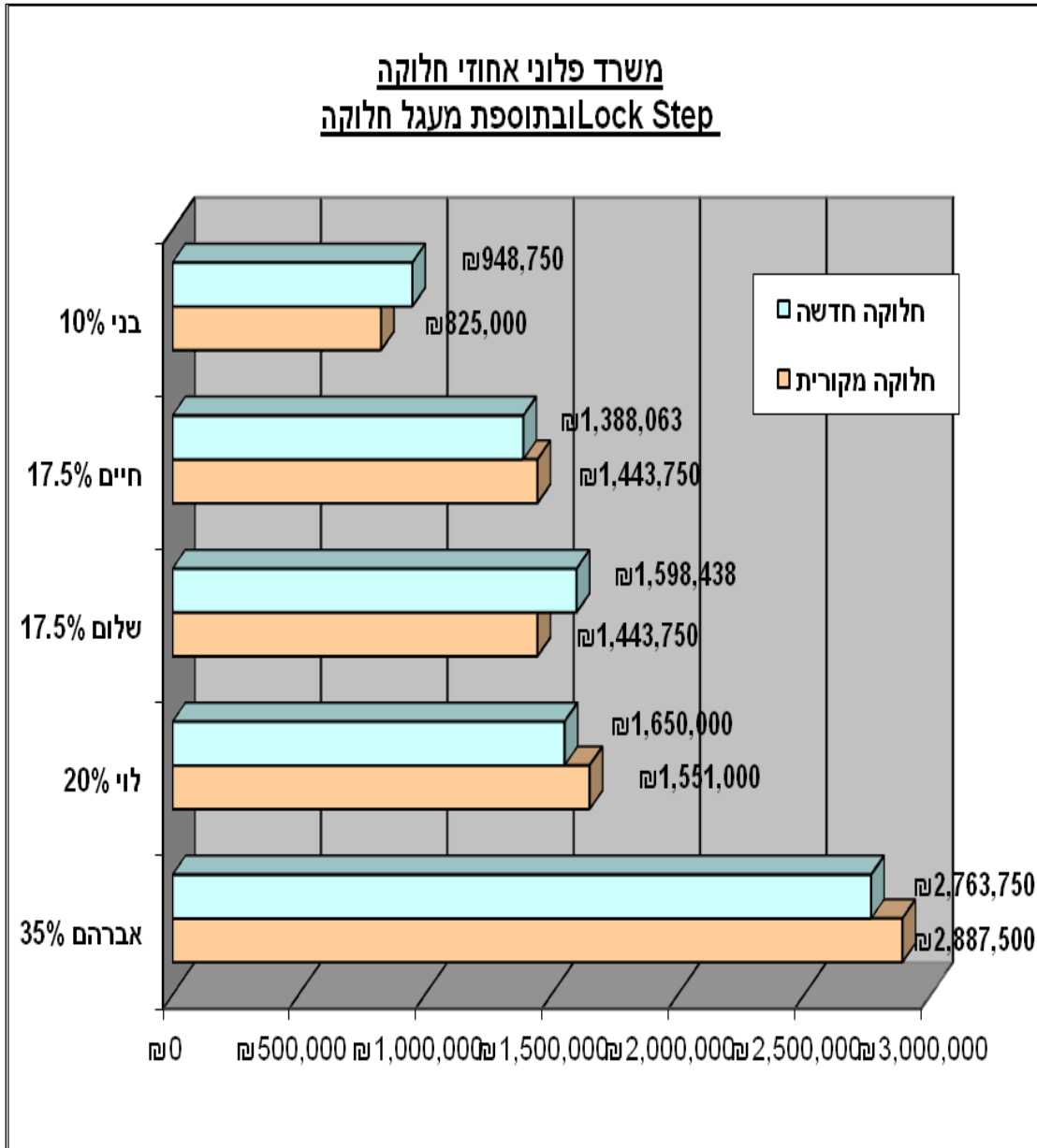
אך בשונה מניתוח האירוע הראשון הפעם קבענו כי החלוקה של המעגל הנוסף תהיה על פי קביעתו של השותף הוותיק והבכיר במשרד, אשר כל השותפים מעריכים ומכבדים את שיקול דעתו. יחד עם זאת קבענו מהם הכללים המנחים לשיקול הדעת והנושאים אותם על השותף לשקלל. כמו כן קבענו מנגנון של איזונים ובלמים בחלוקת המעגל השני בדומה למוצג בניתוח האירוע הראשון לעיל ובערכים של 50% - 200%, כלומר לדוגמא לשותף לו 10% במעגל החלוקה הרגיל, לא יוכלו



להקטיין/להגדיל את אחוזיו במעגל החלוקה הנוסף לפחות מ- 5% וליותר מ- 20%. שוב יודגש כי אין חובה לקבוע מנגנון זה של איזונים ובלמים וגם יש להיזהר שלא יפגע במטרה לייצר שונות במעגל השני. ההחלטה על איזונים ובלמים תתקבל בהתאם לסימולציות שונות שיש לערוך ביחס לאחוזים השונים של השותפים בשותפות.

בגרפים הבאים מוצגים אופן חישוב האחוז החדש של שני מעגלי החלוקה ותרומתה של החלוקה המחודשת לערכי חלוקת הרווחים בש"ח במשרד, בערכים של לפני ואחרי הפרויקט, כשבאופן זה הצלחנו לתת מענה למירמור השותפים ולקבע מנגנון סובייקטיבי המתחשב בביצועי השותפים גם בשנים בהם לא מעודכן מנגנון חלוקת הרווחים בשותפות.





עו"ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה, בייעוץ, במיזוגים, בניהול סיכונים ובשיפור ביצועים של משרדי עו"ד ונותני שירות אחרים.

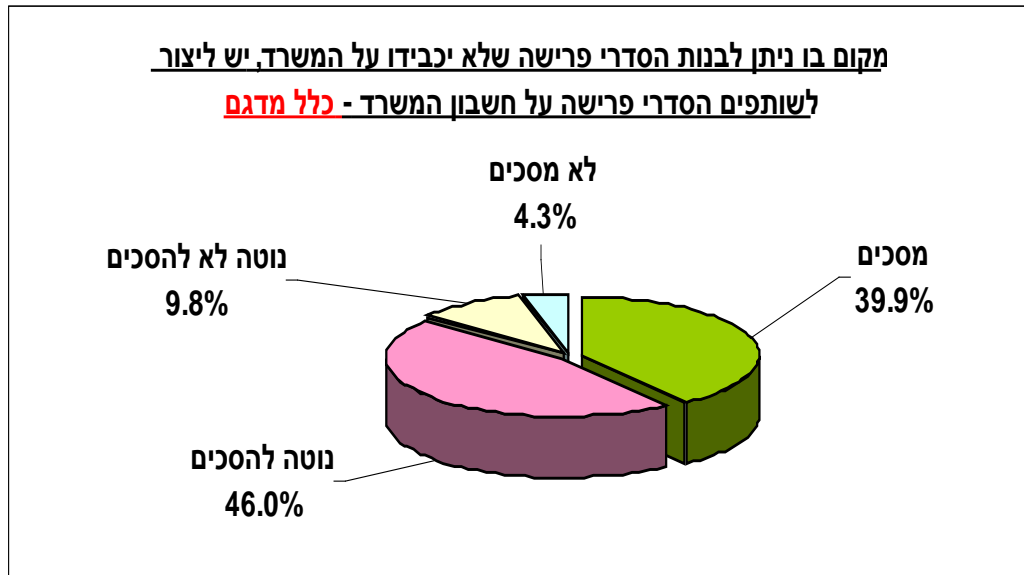
המעוניין לעיין בשאר מאמריו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com



מאמר שלישי - מסלולים וזכויות בעת דילול, פרישה ופנסיה במשרד עורכי דין

רקע

מסלולי יציאה מהשותפות לרבות דילול, פרישה ופנסיה הינם נושאים מורכבים בהם אנו מטפלים בעת ייעוץ ו/או ניסוח הסכמי שותפות מזה ובעת סכסוכים, חוות דעת, או בוררות וגישורים מזה. כמוצג בתרשים אשר בעמוד הבא, מסקר השותפים הגדול שפורסם בעיתונות, שאותו ערכנו בעבר בקרב 400 שותפים ושותפות, במדגם סטטיסטי של המשרדים ברחבי הארץ, עלה כי 85.9% מהמשיבים הסכימו או נטו להסכים, שמקום בו ניתן לבנות הסדרי פרישה שלא יכבידו על המשרד, יש ליצור לשותפים הסדרי פרישה על חשבון המשרד. אחוז המסכימים היה גבוה יותר במשרדים הגדולים והבינוניים.



מסלולי היציאה מהשותפות

כמוצג במקרים המפורטים בעמוד הקודם, ישנם מקרים ומצבים שונים בהם השותפות נדרשת לדון בנושא של יציאת שותף מהשותפות. זאת אם כתוצאה מרצונו (בעת פרישה לעסקים, שיפוט, אקדמיה וכיו"ב), אם כתוצאה מרצונה של השותפות להיפרד מהשותף, אם כיד הגורל בעת חו"ח, תאונה, מחלה או מוות, אם כתוצאה מהשעיה ואם בעת גיל פרישה.

נציג שמונה מסלולי יציאה כשבכל אחד נדון במערך הזכויות בהן יש לטפל. לדוגמא, בטבלה מטה מודגמים 8 המסלולים כפי שנוסחו במשרד פלוני והזכויות אותן מקבל השותף הפורש בכל מסלול. זה המקום וחשוב לציין שהתאמת המסלולים והזכויות משתנה בכל משרד לפי העניין. יש אשר יטפלו בנושא קצבה ופנסיה ולא יטפלו בדילול בשל גיל וההיפך, כאשר ברוב המקרים יטפלו מצבי מוות, אובדן כושר (מוחלט או חלקי), פרישה לשיפוט/עסקים/אקדמיה וכמובן יציאה/הוצאה מהשותפות, עם או בלי, המשך עיסוק במקצוע ותחרות בשותפות. כמוכן שיתכנו מצבים בהם מסלולים ישתלבו או יהיו כרוכים אחד בשני ויש לתת לכך את הדעת בעת עריכת הסכם השותפות. והחשוב ביותר! הן בעת עריכת ההסכם והן בעת יישומו, יש לקחת בחשבון את כל היבטי המס בכל מסלול ומסלול וביחס לזכויות השונות הנלוות אליו (יש משרדי מס שהתמחו במיוחד בכך).

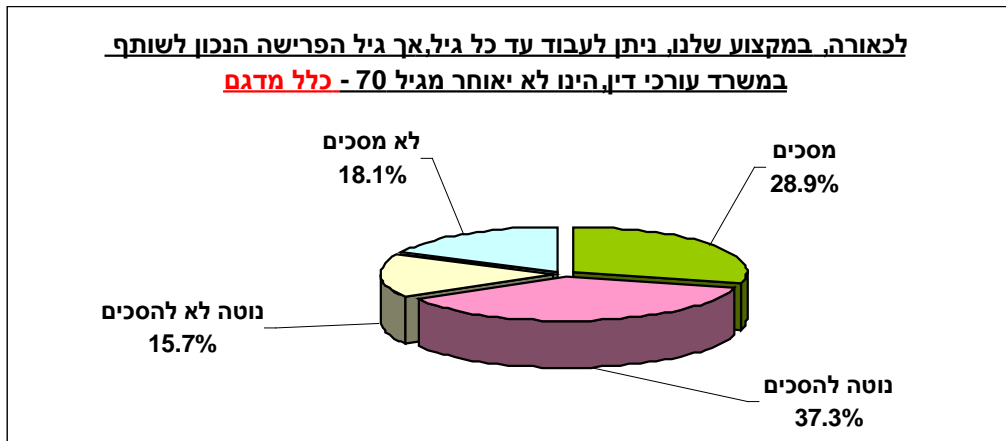


משרד פלוני לדוגמא – מסלולי פרישה *דוגמא בלבד וראה דיון בהמשך

								זמנית
פרישה בשל גיל + קצבה	השעיה	אובדן כושר מוחלט/חלקי	מוות	הוצאת שותף	פצתה מרצון לשיפוט-אקדמיה (וכד')	פצתה מרצון ועיסוק במקצוע	דילול שותף בשל גיל פרישה	מסלולים
+	+	+	+	+	+	+	בעת פרישה	נכסים והון
+	+	+	+	+	+	+	בעת פרישה	מזומנים/ התחייבויות
מגולם במכפיל	לפי העניין	חלקי/שותף מייסד	+	+	חלקי/שותף מייסד	-	בעת פרישה	שכ"ט או עבודה בתהליך
-	-	-	-	-	-	-	בעת פרישה	רכוש קבוע
לא קיים	לא קיים	לא קיים	לא קיים	לא קיים	לא קיים	לא קיים	בעת פרישה	מניות, אופציות
1-2	0.25-1.33	0.25-1.75	0.25-1.66	0.25-1.5	0.25-1.33	-	בעת פרישה או הקפאת אחוזה עד פרישה	מכפיל פרישה/קצבה
על רווח עתידי לפי וותק	על רווח עתידי לפי וותק	על רווח עתידי לפי וותק	על רווח עתידי לפי וותק	על רווח עתידי לפי וותק	על רווח עתידי לפי וותק			

נפרט את המסלולים ולאחריהם את הזכויות בהן יש לטפל בכל מסלול:

1. דילול מחמת גיל – כמקובל וכהתפתחות ארגונית נכונה, השותפים מדללים עצמם לאורך השנים. משלב מסוים כדי לשמר את הצמיחה, מבינים השותפים הוותיקים כי בנוסף לדילול הטבעי, עליהם להשיל אחוזים, עם או בלי, ירידה בהיקף עבודתם. מנגנוני הדילול מחמת גיל מגוונים, לדוגמא מנגנון לפיו השותפים יחלו לדלל עצמם בגיל 67 עד גיל 72 בו יוחלט האם לפרוש או להתמיד עד גיל 77 ואז יהיו מחויבים בפרישה. כמוצג בתרשים, נזכיר כי בסקר השותפים הגדול שהוזכר לעיל, סברו כשני שלישים מן השותפים שגיל הפרישה הנכון לא יאוחר מגיל 70. (בנושא גיל פרישה, הגישות השונות והמודלים השונים ראה לעיל ובאתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com. בעת דילול בשל גיל עולות גם שאלות נוספות המוסדרות בהסכם השותפות כגון זכויותיו של השותף לחדר/שירותי משרד כשהוא מחזיק באחוזים מעטים ונוכח מעט במשרד ועוד שאלות פרקטיות אלו ואחרות המוסדרות בהסכם.





2. פרישה מרצון ועיסוק במקצוע – סוגיה המעלה מיידית על סדר היום את סוגיית התחרות בשותפות. העדפותיהם של הלקוחות מזה וחופש העיסוק מזה, מביאים לניסוח מנגנונים הוגנים המאפשרים לשותף בשותפות להיפרד בדרכי נועם ולהותיר חופש עיסוק לשני הצדדים. כאן גם קיימים מנגנוני איזון, לדוגמא מקום בו ייטול שותף קבוצת לקוחות המעדיפה אותו, יקבע מנגנון לפיו: אחוז מסוים מההכנסה של אותה קבוצה יועבר לשותפות במשך שנתיים או שלוש. באשר לנטילת עבודה "הנמצאת בתהליך" ראו בהמשך בדיון בנושא הזכויות. יש שותפויות המשכללות מנגנון זה של תשלומי איזון ולדוגמא גוזרות את החובה לתשלום תשלומי איזון וגובהם מהיקף ההכנסה מלקוחות שנטל השותף הפורש. כך במשרד מסוים החליטו השותפים, כי מקום בו השותף הפורש והמתחרה נוטל עד 5% הכנסה מלקוחות מהיקף הכנסה שנתי ביחס לשנה הקודמת לשנת הפרישה, לא יהיה מחויב בתשלומי איזון ובהמשך בנו מדרג חבויות לפי היקף הכנסה כאמור הניטל מהשותפות והחבות בתשלומי איזון. מנגנונים אלו של תשלומי איזון מחייבים מנגנוני שקיפות, דיווח ופיקוח כמו גם הסדרה של שכר טרחה המתקבל מעבר לתקופת האיזון כגון בתיקי הצלחה וכיוב'. בסעיפים אלו יש להסדיר גם מקרים מורכבים יותר של כגון המשך עיסוק במקצוע כיועמ"ש של לקוח השותפות וכיוב'.

3. פרישה לעסקים, לאקדמיה, לשיפוט וכד' - משרדים רבים גאים בשותפים הפורשים לתחומי עסקים, משפט, משרה ציבורית או אקדמיה. ההבדל בטיפול בנסיבות אלו משתנה ביחס לסופיות המהלך, יעד הפרישה וכדומה. לדוגמא, יכול וייקבע כי שותף הפורש למשרה ציבורית קצובה יקפא זמנית את אחוזיו בשותפות ובתנאים מסוימים יפשרם עת ישוב. פרישה לשיפוט או כל פרישה אשר חלים עליה כללים מהדין ביחס לניגוד אינטרסים פוטנציאלי ואופן קבלת תקבולים מן המשרד תטופל באופן מיוחד. כך לדוגמא לשותף הפורש לשיפוט ועל פי דין אינו יכול לקבל תקבולים מביצועי המשרד, יהוונו התקבולים בערך נוכחי ובו ניכיון המבטא את העובדה שהמשרד הוא אשר למעשה נטל על עצמו את הסיכון בהיוון זרם התשלומים העתידי. מקדמי ההיוון והניכיון ישתנו בכל מקרה ובאופן כללי יעמדו על 0.66-0.75 ממכפיל הפרישה.

4. הוצאה מהשותפות - בהחלט קורה שמהו משתבש ורוצים להיפרד משותף ולהוציא מהשותפות. מקום בו אין הסכם שותפות ומנגנון קבלת החלטות מסודר המאפשר הוצאת שותף, חלה פקודת השותפויות אשר בהקשרים אלו מעמידה את השותפויות במצב מאוד לא נוח. לכן נכון יעשו השותפים אם בהסכם השותפות יטפלו במקרים של הוצאת שותף יחיד מבלי לפרק את כל השותפות. בשונה מפירוק המשרד כולו, הוצאת שותף בודד יכולה להתבצע באופן כלכלי ואישי הולם, מבלי לזעזע את יסודות השותפות (ראה בעניין זה, גם אם בהקשר אחר, החלטת בית המשפט העליון בעניין שרגא בירן ע"א 8522/09 מיום 2.10.2014). במקרים אלו יקבע מהן הזכויות להן זכאי השותף המוצא בהתאם לאחוזיו בשותפות, שנות הוותק שלו בשותפות וכיוב'. בדרך כלל כאשר העילה להוצאה הינה מעילה, תרמית, אישום פלילי וכד' ישללו מהשותף המוצא זכויות שונות. במסלול ההוצאה מהשותפות יטו שותפויות להחמיר פחות בנושא תשלומי איזון מהשותף המוצא, שכן נכפתה עליו הוצאה מהשותפות וגם יעניקו מכפיל פרישה גבוה יותר ביחס למכפיל הניתן לשותף הפורש מרצון שכן לשותף המוצא הייתה צפיות לגיטימית כי ימשיך להיות שותף בשותפות וזו נקטעה ועליו למעשה להתחיל מסלול מחודש של שותפות/הקמת משרד וכד'.

5. אובדן כושר חלקי או מוחלט – במרבית המקרים בעת שכולנו יושבים לניסוח הסכם השותפות כולם בריאים ושלמים. מנגד מקום בדרך הטבע או הגורל מי מהשותפים חלה או נפצע ואין הסכם שותפות המסדיר נושאים אלו, או אז נוצרים מצבים מאוד לא נעימים (לצערנו הרב סקטור שלנו ראינו לאחרונה שותפים רבים חולים או נפטרים בגילאים צעירים באופן טרגי או



כתוצאה ממחלות סופניות). לכן יש להסדיר מסלול מורכב זה של אובדן כושר חלקי או מוחלט. אמנם לנושאים אלו הסדרי ביטוח (ורצוי שהשותפים יבחנו היטב אם הינם מסודרים בעניין זה, הן העצמאים והם המאוגדים כחברת עורכי דין הן בנושא ביטוח חיים הן בנושא ביטוח אובדן כושר עבודה). אך שני דברים אינם מוסדרים בביטוח: מחד, כוחה של השותפות, לבקש משותף שכוסר עבודתו נפגם, לחדול מלהיות שותף באופן חלקי או מלא שכן רמת התפקוד שלו נפגעה, ומאידך, ההסדר הכלכלי הנאות שיתגמל את השותף מעבר לזכויות אותן יקבל במסגרת הביטוח. יש לשים לב במסלול זה לטפל בארבעה מצבים: (1) אובדן כושר מוחלט לצמיתות – בדרך מצב זה יטופל יחד עם מסלול הפטירה (2) אובדן כושר מוחלט באופן זמני - במסגרת השותף יכול להחלים (3) אובדן כושר חלקי באופן מוחלט - המאפשר לשותף להיות עדיין פעיל חלקית ו- (4) אובדן כושר חלקי באופן זמני – המאפשר לשותף גם להחלים וגם להיות פעיל חלקית. כל מצב מחייב טיפול שונה ביחס לזכויות הניתנות לשותף בתקופת היעדרות/הפסקת פעילות ותקצר היריעה במאמר קצר זה להציג את מנגנוני הטיפול השונים במצבים אלו. בדרך כלל בסעיף זה השותפויות גם יסדירו נושאים נוספים כגון חופשת לידה, תקופות מילואים מיוחדות וכיוב'.

6. מוות – אשר אמרנו לגבי אובדן כושר נכון שבעתיים ביחס למוות. אמנם גם בעת מוות חלים מנגנוני תגמולים מן הדין, הסדרי ביטוח וכיוב'. יחד זאת, שותפויות רבות גאות להסדיר חוזית זכויות לשארים במסגרת הסכם השותפות, או לרוכשן בביטוח נוסף (בכפוף לגיל המבוטחים והצהרת הבריאות שלהם ובידיעה שמדובר לעיתים במוצר יקר אשר אינו מהווה הוצאה מוכרת לשותפות). הסדרה זאת מראש חוסכת הרבה מאוד אי נעימויות בהתנהלות מול שאירי של השותף, שבמרבית המקרים הינם גורמים המוכרים היטב לשותפים בוודאי בשותפויות קטנות ואינטימיות. עניין זה גם חוסך מקרים פחות שכיחים אבל קיימים, במסגרתם נגררת השותפות לסכסוכי ירושה, בין השאר בשל העובדה שאין הסדרה מסודרת של זכויות שאירי של השותף המנוח לרבות הגבלה ברורה על מידת המעורבות של השארים בענייני השותפות. בהסדרת נושא פטירה יש שותפויות אשר מבחינות בין שארים שונים כגון אלמנה וילדים קטינים לבין ילדים בגירים וכיוב'. הניסיון מלמד שאבחנות אלו יוצרות מצבים מורכבים ולא נוחים ואם ניתן, מומלץ להימנע מהן. מקום בו השותפות רוצה לבחון את נושא הביטוח מוצע לפנות לגורמים המתמחים בביטוחים מסוג זה בקרב עורכי דין ומומלץ לעשות כן מוקדם ככל האפשר כאשר השותפים צעירים והצהרות הבריאות שלהם תקינות.

7. השעיה – בעת השעיה מחד, השותף אינו כשיר יותר לפעול כעו"ד, מנגד, לא תמיד ההשעיה סופית. שותפויות נוהגות לטפל בנושא זה באופנים שונים שהמרכיבים המנחים המרכזיים יהיו: זמן ההשעיה, גילו של השותף, סופיות ההשעיה וסיבת ההשעיה. זה המקום להזכיר כי מכוח חוק לשכת עורכי הדין בעת השעיה אין השותף המושעה זכאי לקבל כל תקבול מהשותפות בגין שכר טרחה. בנושא זה השותפויות צריכות לנהוג מידה רבה של זהירות בהגדרות של מסלול זה ובמידת הפגיעה בזכויותיו הכלכליות של שותף מקום בו ייתכן ופעל בניגוד לכללי האתיקה ועיתים בתום לב מוחלט.

8. פנסיה וקצבה - ניסוח מודלים של פנסיה וקצבה הינו מורכב וחובק סוגיות כלכליות, פנסיוניות, אקטואריות, מיסוייות ואחרות. שותפויות בונות מנגנון היוצר שווי לצורך קצבה המשולם לשותף הפורש עת הגיע לגיל פרישה. החוכמה בניסוח מנגנונים אלו הינה למצוא את נקודת האיזון הנכונה בין מצב בו שותפים ותיקים יראו לפנייהם מנגנון המתגמל אותם בעת פרישה עבור שנות מאמץ רבות, ומנגד מנגנון אשר אינו "חונק" את הפירמה ומאפשר לה לצמוח, לשמר כוח אדם ולקדמו לשותפות. חלק מהכלים ליצירת נוסחת האיזון הינם: גובה מכפיל הפרישה (ראה בהמשך), מספר השנים בהן פרוס המודל, מספר השותפים עליהם חל המודל וגילם ויצירת קרנות אשר תפקידן, בין השאר, לממן את מנגנוני הפרישה או חלקו. כמו



כן בעת ניסוח מסלול זה יש לסנכרן אותו עם מסלולים אחרים כגון מצב של פרישה בגיל פרישה ואובדן כושר חלקי זמני או לצמיתות או אובדן כושר מוחלט אופן זמני. על נושא פרישה, שווי וכיוב' ראה הרחבה במאמרים שונים באתר הבית שלנו www.glawbal.com.

לאחר שדנו במסלולים **נפרט את הזכויות** המוקנות או נדונות בכל מסלול פרישה. גם בנושא הזכויות קיימת שונות גדולה בין המשרדים. לדוגמא אלו המטפלים בנפרד ובמפורש בכל זכות, לבין הללו שכורכים את חלקן של הזכויות או כולן במכפיל אחד מבלי לטפל בכל זכות וזכות. **בכל המסלולים והזכויות הנלוות להן יש לבחון היטב את סוגיות המס.**

1. **נכסים והון** – אמנם משרדי עורכי דין אינם נוטים ליצור לעצמם הון אך לחלק מן השותפויות כן קיים הון משותף, בין אם שותפות בנכס בו מצוי המשרד או נכסים אחרים ואם בפיקדונות בנקים או תיקי ניירות ערך. בדרך כלל הללו יוחזקו בתאגיד נפרד שבעלי מניותיו הינם השותפים. מקום שקיים הון לשותפות או נכס יש להסדיר את העברת החלק לשותף הפורש ביום הפרישה. מקום בו מדובר בנכס אותו אי אפשר לפצל כגון נכס מקרקעין רצוי כבר בעת הרכישה להסדיר מצבים כגון אלו לדוגמא בזכות סירוב ראשונה של השותפות לרכוש את חלקו של השותף הפורש וכדומה. ישנם סוגים פחות שכיחים של נכסים אשר עניין חלוקתם עולה בעת פרישה, כגון שותפויות אשר רוכשות תמונות או חפצי אמנות, במקרים אלו מומלץ כי השווי של נכסים אלו ייגזר משמאות נפרדת או הערכת שמאי/סוקר הביטוח.

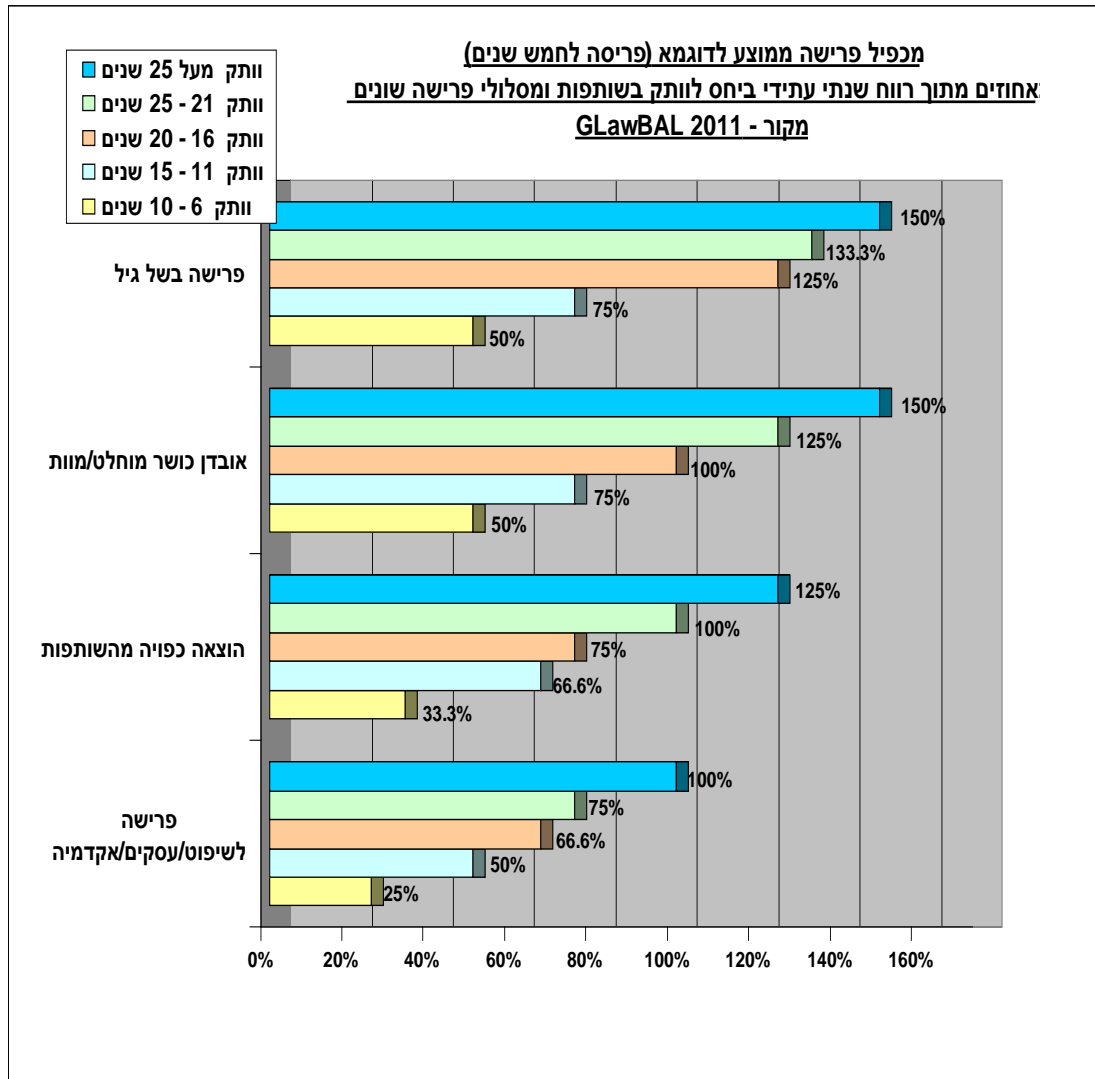
2. **כספים או חובות ביום הפרישה** - יום הפרישה מהווה יום חתך בו יש לחשב את חלק השותף בכספי השותפות כנגד התחייבויותיה. יש לתת את הדעת לסוגיות כגון המחאות מעותדות, יתרת חו"ז, כרטיסי אשראי, זכויות/חובות השותף בליסינג/מימון/הלוואות/זכויות, עובדים וכיוב'. גם כאן מקום בו מדובר לדוגמא בהלוואות להן ערב השותף כחלק מההסדר מול הבנק יש למצוא לכך פתרון בצירוף ערב אחר או בטחונות אחרים. בנקודה זו יש להבחין בהלוואות אשר שימשו להשקעות במושכר ו/או רכישת ציוד קבוע שכן כמפורט בהמשך מקום בו השותף אינו מקבל את הציוד הקבוע הרי אין לחייב אותו בחלקו בהלוואות ששימשו למטרות אלו.

3. **שכ"ט בחשבונות עסקה** – כאן יש המזכים את השותף הפורש רק בעת גבייה, יש הקובעים זכאות מיידית לחלק בחשבונות לפי מכפיל גבייה מסוים ויש הסוברים כי הללו מנורמלות במחזור ההכנסות בפירמה וחלק ממכפיל הפרישה. בעניין זה יש המבחינים בין שותפים מייסדים אשר הקימו את הפירמה לבין שותפים שהצטרפו אחריהם כשהאחרונים בעצם נכנסו לשותפות "על בסיס מזומן" ולכן יפרשו מממנה באותה דרך קרי לא יהיו זכאים לשכר טרחה אשר בחשבונות עסקה ו/או לשכר טרחה בגין עבודה בתהליך כמפורט בהמשך. בסעיף זה יש להסדיר מספר מקרי קצה כגון: האם יש דמי העברה אותם על המשרד להעביר לצדדים שלישיים עת ייגבה הכסף? האם נדרשת עבודה נוספת בגביית הכסף מקום בו מדובר בחובות בגבייה? האם יש לשותף זכות כלשהי ביחס למחילה על חוב או לחילופין האם הוא מחויב לסייע למשרד בגביית חובות מלקוחות אשר זוהו עימו או בהם טיפל.

4. **שכ"ט בגין עבודה שהסתיימה או בתהליך** - שהינו שכ"ט שטרם נגבה בשל מנגנון התמחיר בתיק או עבודה שיש עוד לבצע בגין שכ"ט ששולם. למעט במקרים של שותפויות חדשות, מיוחדות או בתחומים כנזיקין, הוצל"פ נדל"ן וכיוב', בעת פרישה, במרבית המקרים רואים בשכ"ט זה חלק מהתנהלות שוטפת של השותפות ונרמול מחזור הכנסותיה. יש שיוציאו מכלל זה את השותפים המייסדים אשר הקימו את השותפות וכמפורט בסעיף 3 לעיל יש הרואים את יציאתם על בסיס "מצטבר" וכיוון שכך הם זכאים לכספים אלו.



5. שכ"ט או עבודה בתיקים ארוכי טווח - כאן השותפות פועלת במסגרת התיק שנים ושכ"ט ייגבה בעתיד. ישנם שני מופעים עיקריים: (1) משרדים שכמות העסקאות והתמחיר בגינן, מנרמל את עצמו. כלומר יום הפרישה מהווה נקודת אמצע, שהזכאות בגין עסקאות אלו או העבודה הנדרשת לפני יום הפרישה מקזזת את הזכאות והעבודה הנדרשת לאחריו והתוצאה תהיה אפס. (2) קביעת מעריך שמכמת את ערך העבודה שבוצעה בתיק, סכומי הכסף שנגבו, פרמיית הסיכוי/סיכון וכדי ומחלץ נוסחה לתשלום בעתיד עת ייגבה שכ"ט. גם כאן יש שיתייחסו אחרת לזכויות שותפים מייסדים ביחס לשותפים שהצטרפו מאוחר יותר לשותפות.
6. רכוש קבוע - ביחס לזכויות הפורש ברכוש קבוע קיימות שתי גישות: (1) גישה הסוברת שיש לשפות את הפורש ובפרט כאשר הפרישה הינה לאחר שיפוץ או חידוש הרכוש הקבוע. ערך הרכוש בדרך כלל יקבע על פי ערכו בספרים לאחר פחת ורק במקרים מיוחדים ערך שוק. (2) גישה הסוברת כי, הרכוש הקבוע ישמש את השותפות בהמשך כתשומות, ומכאן אין זה נכון או הוגן לשלם לפורש חלק יחסי בציוד אשר חלקו היחסי בו בערכי שוק הינו אפסי ומשמש את השותפות גם לשם ייצור קצבתו. בעניין זה ראה לעיל, כיצד יש לנהוג כאשר לשותף חלק בהלוואה/מימון אשר נועד לממן את נושא ההשקעות במושכר או רכישת ציוד קבוע.
7. אופציות או זכויות ברטר אחרות – אשר כיום כבר מותר על פי כללי האתיקה, מקום בו במשרד נוהגת שיטה זו יש להביא עניין זה בחשבון בנושא מערך זכויות השותף הפורש. בעניין זה כמובן יש לקחת בחשבון את כל היבטי המס הספציפיים למיסוי ניירות אלו. סעיפים אלו מורכבים מאוד ותקצר היריעה לדון בעניין במסגרת מאמר קצר זה.
8. מכפיל פרישה/יציאא (קצבה) - הפרקטיקה הנהוגה היא לקבוע תקבולי פרישה/קצבה לפורש במרבית המסלולים. גובה התקבולים מבוטא ב - "מכפיל" שהינו חלק יחסי אותו יקבל שותף פורש בשנים העוקבות למועד הפרישה, כנגזרת של האחוז שלו בשותפות והוותק שלו במועד הפרישה. שותפויות בוחרות אם זה יהיה מכפיל על ביצועי העבר (בעיקר שותפויות גדולות בהן שותפים רבים), או מכפיל על העתיד (נכון יותר לשותפויות קטנות). בחירה של מכפיל על העבר משמעה שהשותפות נוטלת על עצמה את מלוא הסיכון שהכנסות השותפות ועימם הרווח ירדו עם פרישת השותף. לכן גם בחלק מהמקרים שותפויות יטו לקבוע מכפילים על ביצועי עבר הנמוכים יותר מביצועי עתיד (בוודאי אם ישלמו זאת בפריסה של מעט תשלומים). גובה המכפילים משתנה ממקרה למקרה וראה דוגמא בתרשים 2. **זה המקום לציין במפורש שבחירת המכפיל וגובהו, כרוכה בזכויות אחרות אותן קיבל השותף (כגון עבודה בתהליך), המכפיל משתנה ממסלול למסלול וממשרד למשרד וזה עניין למומחיות! עיתים אנו חוזים בהשוואות אותם עורכים שותפים שחוטאות לחלוטין לעניין ומייצרות תסכול ועיתים אף חיכוכים ומשברים בין הפורשים לשותפים הנוותרים במשרד.** כך יכול להיות במשרד מסוים שמכפיל 2 על הרווח העתידי נכון לשותף פלוני במסלול קצבה יהיה בלתי אפשרי במשרד אחר בשל מבנה השותפות, גיל השותפים וכיו"ב. ישנם מקרים בהם נבחר מכפיל על ההכנסה ולא על הרווח ובחלק מן המקרים מקזזים מהתקבולים שכר ראוי של כוח אדם אשר יש לגייס במקום השותף הפורש. כמעט תמיד נקבע "גידור" שמשמעו שבמקום בו רווחי השותפות יורדים מתחת לרף מסוים קיים קיזוז מתשלומי הפרישה כך שלא יגרמו לירידת רווחי השותפות מעבר לרף מסוים ויאיימו על שרידות השותפות (מהצד האחר גם גידור לשותף). כמו כן ישנן שותפויות המקימות קרנות פרישה מיוחדות למימון מסלולי הפרישה.
- להלן תרשים של מכפיל קצבה לדוגמא בו בחר משרד מסוים ביחס לכמה מסלולים.**



עו"ד זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה בייעוץ, בשיפור ביצועים, הסדרי שותפות, מיזוגים ובהשמה של משרדי עו"ד, מחלקות משפטיות והסקטור המשפטי.

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



מאמר רביעי (שני חלקים) - מבנה ארגוני וניהול מקצועי של משרד עורכי דין

לעיסוק בנושא ניהול המשאב האנושי במשרד עורכי דין היבטים רבים ומגוונים. בסדרה זו של שני מאמרים נסקור את נושא המבנה הארגוני והניהול המקצועי של משרד עורכי דין.

הטיפול במבנה הארגוני ובניהול המקצועי במשרדי עורכי דין שונה מסקטורים אחרים ומשרד למשרד. הסיבות הינן רבות ובין השאר כוללות את: הכשרת עורכי הדין, ההון האנושי במשרדים, מיצוב המשרד ותחומי התמחותו, התרבות הארגונית, הדין (חוק לשכת עורכי הדין וכללי האתיקה), האופק המקצועי הקיים לכוח האדם המקצועי וכד'. לכן עלינו להיזהר עת אנו מנסים "לייבא" מבנים ארגוניים מסקטורים אחרים ואפילו ממשרדים אחרים.

גם בנושא זה אל לנו לחטוא במחשבה שאנו משרד קטן בו 4 או 5 עורכי דין מה לנו ולזה? טעות היא! אכן חלקם של הנושאים שיפורטו להלן, רלבנטיים למשרדים בהם היקף כוח האדם המקצועי מחייב מבנים ארגוניים ותהליכי עבודה שלא תמיד רלבנטיים למשרדים קטנים, יחד עם זאת רובם של הנושאים נכון וחשוב, הן למשרד בו 5 עובדים והן למשרד בו מעל 100 עובדים.

רקע ומבט עדכני

משחר עיסוקם וחינוכם עורכי הדין מחונכים להיות עצמאיים, אינדוודואליסטים ורב תחומיים. אם נזכר בספסל הלימודים בפקולטה למשפטים, דומה שנמצא שיעורים למכביר העוסקים במתווה ההכשרה האקדמית והמקצועית. אך דומה שנוכל לספור על אצבעות כף יד אחת אם בכלל, שיעורים או הרצאות המטפלים בנושאים ניהוליים וארגוניים.

מוצאים אנו אם כן, שעורכי הדין המגיעים למשרדים או לייעוץ המשפטי ומתחילים את הקריירה המקצועית שלהם, מצוידים בתכנים אקדמיים ומקצועיים רב תחומיים ואינדוודואליים ונעדרים חשיבה ניהולית ו/או ארגונית.

גם בתוך המשרדים ובוודאי באלו הקטנים, ברוב המקרים עורכי הדין ממשיכים את מסגרת החשיבה האינדוודואלית ואף משלימים קו חשיבה זה בעקרונות כגון שאיפה למצוינות, אחריות, עמידה בלוחות זמנים, שאיפה להישגים, תחרותיות וכיוב' כשכל הללו הינם פרמטרים אישיים חשובים מאוד, אך פחות עקרונות וכלים לחשיבה ניהולית.

בהמשך הדרך וברובם של המשרדים גם לא ניתנת לעורכי הדין כמעט כל הכשרה ניהולית כשאנו יכולים לספור, לצערנו, מעט משרדים שמטמיעים סדנאות פיתוח מנהלים, חניכת מנהלים וכד'.

ברוב המקרים אף מנגנוני המשלב והתגמול מלווים גישה וקו חשיבה עצמאי זה ומתגמלים את עורכי הדין והשותפים בגין הצלחה, ביצועים, הבאת לקוחות ושימורם וכיוב'. שהללו שוב פרמטרים אישיים והרבה פחות פרמטרים ניהוליים ו/או קבוצתיים.

ראוי לציין כי במקרים הקיצוניים של מופע משרדים המקדש את עורך הדין האינדוודואל, המשרד נתפס רק ככלי שירות עבור עורך הדין או למספר עורכי דין וככזה הינו רק מספק לעו"ד "אכסניה", שירותי משרד, שירותי סליקה וכיוב'. במופע משרדים זה אין אסטרטגיה מרכזית, המשאבים המקצועיים והיכולות אינם ממוקסמים לטובת כלל המשרד וכך גם עקרונות ניהול הידע, ניהול ההתמחות, ניהול הביצועים המערכתני, ניהול האיכות, האחדה בכללים ונהלים וכיוב'. משרדים מסוג זה אט אט מזוהים ופועלים כמשרדים של "יחידים" או קבוצות קטנות וכאשר מעט היתרונות של קיבוצם יחדיו נמוגים או לא כדאיים, הללו מתפרקים.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

למרות האמור לעיל ויחד עם זאת, עם גדילתם של המשרדים, התמקצעותו והתמחותו של תחום עריכת הדין וסיבות נוספות, עורכי הדין והמשרדים מגלים ומבינים כי מסגרת החשיבה האינדוואלית, אינה בהכרח מסגרת הניהול הנכונה ובצד העקרונות המזינים אותה, יש לחשוב ולהטמיע פרמטריים נוספים שכל כולם באים ממסדרונות אחרים של האקדמיה וחיי המעשה. הללו העקרונות הניהוליים והארגוניים.

ניהול מקצועי של עורכי דין ומבנה ארגוני מקצועי כנגזרת של אסטרטגיה

כמו נושאים אחרים גם ניהולו המקצועי של כוח אדם יש לבחון ולהסדיר דרך יעדיה ומטרותיה של התוכנית האסטרטגית הרב שנתית של המשרד. בנושאי גיבוש אסטרטגיה ותוכנית רב שנתית דנו ארוכות בפרקים קודמים ולא נרחיב במסגרת זו.

לא לכל משרד קיימת תוכנית אסטרטגית רב שנתית מובנית ומגובשת. בהיעדר תוכנית אסטרטגית ולשם מתן מענה לסוגיות ניהולו המקצועי של כוח האדם במשרד על המשרד להציג לעצמו מספר שאלות כגון: כיצד הינו מעוניין למצב עצמו בקרב עובדיו המקצועיים הקיימים או הפוטנציאלים? האם כמשרד בו דגש על עבודת צוות רחבת תחום? או כמשרד בו דגש על התמחויות דיספלינאריות או שילובן של גישות אלו? כיצד הינו מעוניין לשדר לעובדיו המקצועיים, אופק מקצועי וניהול קריירה בתחום התמחותם? ביכולותיהם הניהוליות? כיצד הינו מעוניין למצב את עבודת המטה האדמיניסטרטיבי מחד ו/או את עבודת המתמחים מאידך האם כמסגרת מבוזרת של נותני שירות המצוותים או כ"פול" של נותני שירות וכיוב'. שאלות אלו ואחרות שעל חלקן ננסה לענות במסגרת פרק זה.

מיהם הקבוצות הנמנות על הצוות המקצועי במשרד עורכי דין?

לפני ש"נצלול" לעיסוק בנושא המבנה המקצועי נזכיר מי הן קבוצות ההתייחסות בהן אנו דנים בהקשר של ניהול מקצועי במשרד עורכי דין?

במשרד עורכי דין אנו מונים 4 קבוצות עיקריות שונות של כוח אדם מקצועי: שותפי המשרד, עורכי דין, מתמחים וצוות מקצועי אשר אינם עורכי דין הללו בעיקר קבוצות פרואליגל, או לדוגמא מזכירות הוצל"פ שמתמחות בניהול עבודה מקצועית בשלב האופרטיבי שלה ובגין כך נגבה שכ"ט. קבוצת משנה נוספת הינה שותפי החוזה הזכאים לחלוקת הכנסות/רווחים במודלים שונים אך לא לחלק בהון השותפות.

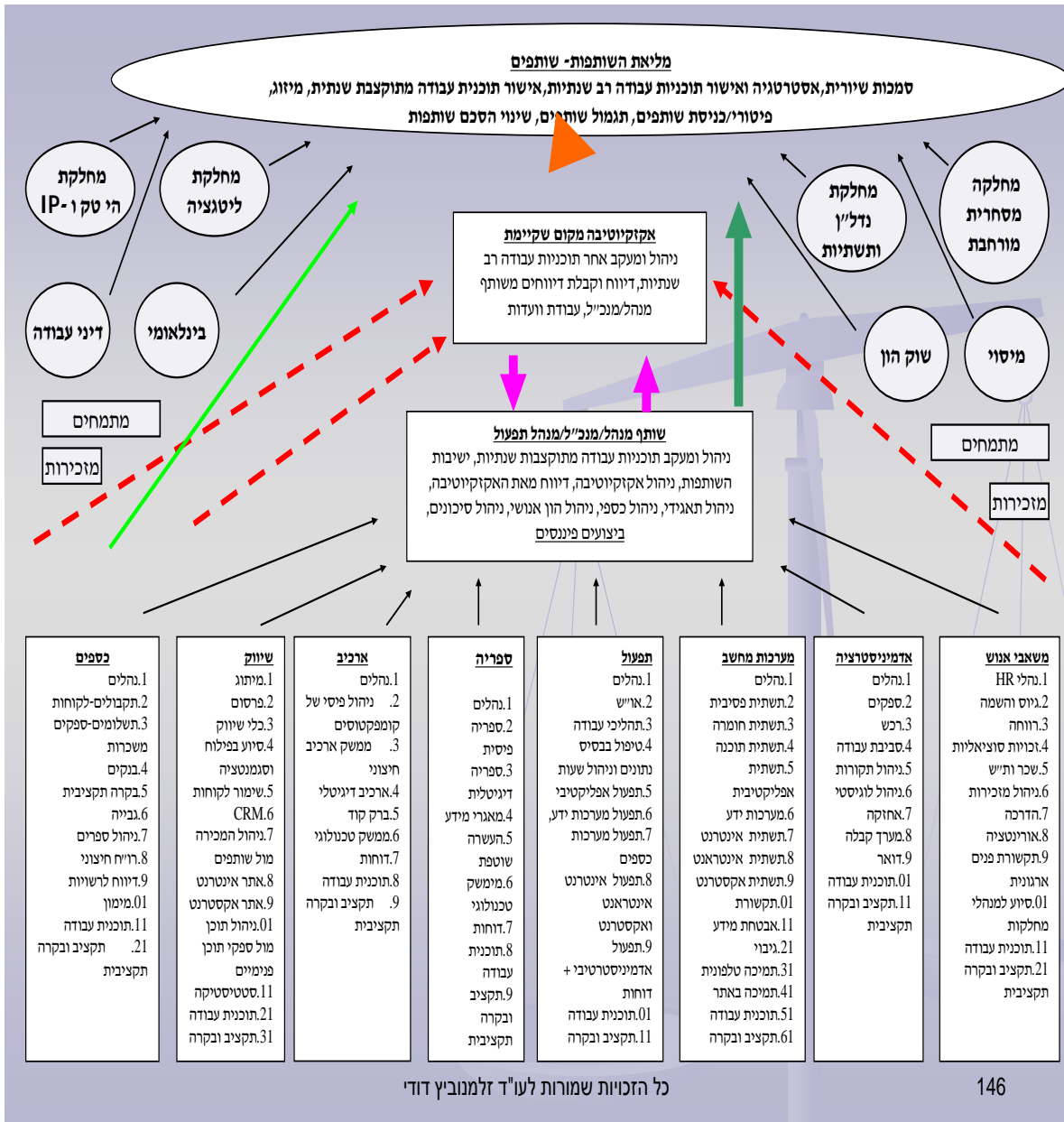
נוציא גם מכלל הדיון שלהלן מופעי קצה אשר מופעם הולך וגובר במשרדים בארץ אך דנו בהם במקום אחר. הללו הם "עורכי דין בחוזה", "יועצים חיצוניים - of counsels, כותבים טכניים וכיוב'.

הקבוצות הנ"ל נבדלות ביניהן בהכשרה המקצועית, במיצובן בפירמה, במנגנוני התגמול והשכר של כל אחת מהן, באופק המקצועי וכיוב' ויש לתת את הדעת לכל ההיבטים הללו בבניית המבנה הארגוני המקצועי של המשרד.



מבנה ארגוני כללי במשרד עורכי דין

בתרשים אשר להלן מוצג מבנה עקרוני של משרד עורכי דין **לדוגמא בלבד**. הגם שמוצג מבנה של משרד בנוני ומעלה, עדיין ניתן ללמוד גזירה שווה ממבנה זה למשרדים קטנים יותר.





מה בין מבנה מקצועי למבנה אדמיניסטרטיבי במשרד עורכי דין?

מאמר זה כאמור אינו דן במבנהו הארגוני של הצוות המנהלי אך לענייננו מספר דגשים:

1. בתרשים בעמוד הקודם מוצגים על פני המרחב הארגוני, הן הצוות המקצועי והן הצוות המנהלי.
2. במשרד עורכי דין יש להבחין ולהבדיל היטב בין כפיפות ניהולית הקובעת מי אחראי על מי? ומי מזווח למי? בהקשרים הניהוליים, לבין כפיפות מקצועית הנגזרת מצרכיה השוטפים של המחלקה או קבוצת העבודה המקצועית. כך לדוגמא יכולה מזכירה להיות כפופה מקצועית לשותף המנהל מחלקה מקצועית אך בהקשרים ניהוליים תהיה כפופה למנהל המשרד והוא זה אשר יקבע את שכרה, ינהל את חופשותיה ויערוך עימה שיחת הערכה (יחד עם מנהלה המקצועי) והכול בתיאום עם מנהלה המקצועי.
3. החשיבות להפרדה אך גם להשקפה בין הניהול המקצועי לבין הניהול הארגוני נובע מסיבות של ראייה מערכתית, אחידות, גיבוי, ניהול זמן שותפים ונודה, כי: עיתים למנהל המשרד יכולות ניהול מערכתיות וארגוניות טובות יותר מן השותף המקצועי וגם נזכיר כי שעת עבודתו זולה פי כמה משעת החיוב האלטרנטיבי של השותף.
4. את כוח האדם המנהלי וניהולו יש תמיד לראות ולמדוד יחד עם ובהשוואה לגורמים המקצועיים הקיימים במשרד. לדבר חשיבות רבה במונחים של הקצאת כוח אדם מספק לטובת משימות ניהול ומטה וכן לניהול יעיל וחסכוני של מסגרות תקציב העסקתם של גורמי המטה. מצורף תרשים לדוגמא בלבד המציג חתכים הרלבנטיים בהשוואה בין קו למטה.

לסיכום חלקו של מאמר זה הבנו כי למרות הכשלים הקיימים בהכשרתם של עורכי דין כמנהלים, בנייתו של מבנה ארגוני מקצועי במשרד עורכי דין הינו נושא חשוב הן מבחינה אסטרטגית והן מבחינת גורמי כוח האדם השונים הנמצאים במשרד עורכי דין. במאמר הבא נדגים כיצד עושים זאת בפועל.

עו"ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה, ביעוץ, במיזוגים, בניהול סיכונים ובשיפור ביצועים של משרדי עו"ד ונותני שירות אחרים. המעוניין לעיין בשאר מאמרינו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com

מבנה ארגוני וניהול מקצועי של משרד 2015 (מאמר שני בסדרה)

במאמר הקודם בסדרה זו סקרנו את הסיבות והרקע לצורך בקיומו של מבנה ארגוני וניהול מקצועי נכון במשרד עורכי דין, עמדנו על גורמי כוח האדם הקיימים במשרד והדגשנו את ההבדל בין המבנה המקצועי למבנה האדמיניסטרטיבי. במאמר זה נמחיש תוך מתן דוגמאות כיצד מטפלים בפועל בבניית מבנה ארגוני מקצועי.

מבנה ארגוני מקצועי במשרד עורכי דין:

כאמור במאמר הראשון קיימת חשיבות ליצירת מבנים ארגוניים. בבניית מבנה ארגוני יש לתת את הדעת לכל ההיבטים הנגזרים, המושפעים והמשלימים של מבנה ארגוני נכון ומסודר ובכלל זה: היבטים מקצועיים, היבטים כלכליים, היבטים ניהוליים ותפעוליים היבטיי כוח אדם ואופק מקצועי וכיוב'. להלן נמנה מספר סוגיות מיני רבות עליהן יש לתת את הדעת בעניין זה.



יצירת מחלקות מקצועיות ו/או קבוצות התמחות:

- המוטיבציה ליצירת מחלקות מקצועיות ו/או קבוצות התמחות ניזונה ממספר סיבות, ביניהן:
1. עצם גדילתם המשרדים ואכלוסם בעשרות רבות של נותני שירות, מחייב מבנה ארגוני מקצועי מסודר. יחד עם זאת וכמפורט במאמר הראשון בסדרה נשוא זה גם קריטי במשרדים קטנים.
 2. בסיס לקוחות ההולך וגדל במשרדים ובפרט הגדולים שבהם, מחייב ביזור, חלוקת העבודה, ניהול הלקוח, שליטה, בקרה ופיקוח.
 3. התמקצעותו והתמחותו של מקצוע עורך הדין המאלץ את עורכי הדין ל"מסגר" התמחויות ספציפיות. עולם השירותים הופך ליותר ויותר מתמחה ועימו גם הסקטור המשפטי. יחיד סגולה מסוגלים ל"הבין את הכול", להיות "מעודכנים בכול" ו"להצליח בכול". יכולות רב תחומיות אלו, כבר כמעט אינן נראות ומיוחסות לעורכי דין בודדים, או משרדי עורכי דין קטנים הנותנים שירותים פשוטים למשקי בית.
 4. התרחבות הצרכים המשפטיים השונים אצל לקוחות קיימים ואצל לקוחות ה"נוצרים" או "מתהווים" במשרד. לדוג' ליווי לקוח משלב הסכם מייסדים להקמת חברה או מיזם, דרך הטיפול התאגידי, הטיפול במוצר (היבטי קניין רוחני, פיתוח...), הטיפול בלקוחות, בעובדים, בספקים, במתחרים (תביעות, שת"פ), טיפול בכסף (בנקים, מימון, גיוס ..) וכיו"ב. חלק גדול מלקוחות אלו ברוב המקרים שואפים לרכז את פעילותם תחת קורת גג אחת.
 5. בגרות והבנה מקצועית אצל לקוחות המבקשים כי עו"ד המטפל בעניינם יהיה: אם לא ה"אוטוריטה" בתחום, לפחות מבין המבנינים בתחום. הוסף לכך כי בקרב חלק מן הלקוחות מקבל השירות הינו היועמ"ש או בעל השכלה משפטית הנותן דגש רב להתמחותו וניסיונו של עו"ד הנותן לו שירות.
 6. נזכיר גם כי במקרים מסוימים מקבל ההחלטות בנושא קבלת שירותי משרד עורכי דין עשוי להיות "נושא משרה" וכזוה, במרבית המקרים, ירצה להציג כי בחר בעו"ד בעל "הרקורד" והניסיון הטובים ביותר ובוודאי בנושאים המסכנים ו/או חשובים לארגון.
 7. התחרות בין משרדי עורכי הדין, מכתובה התנהלות התמחותית של המשרדים ביחס למשרדים המתחרים בהם על ליבם/כיסם של אותם הלקוחות. שאם לא כן ימצא הלקוח את מבוקשו במשרד אחר.
 8. כמו גם בנושאים אחרים, "מתיישר" הסקטור המשפטי בישראל לפי המקובלות בעולם וגם בהקשר זה מגמת ביזור העבודה ובכלל זה ההתמחות הפנים משרדית מאפיינת את משרדי עורכי הדין בעולם.
 9. הכוחות הפנימיים במרקם הארגוני וההון האנושי של המשרד דוחקים בו ליצירת מבנה ארגוני בו משתלבים עקרונות ניהוליים ארגוניים (הירארכיים) יחד עם עקרונות מקצועיים.
 10. במאמרים אחרים דנו בנושא ביצועים כלכליים, תמחיר ולענייננו עקרון המינוף. בניית המבנה המחלקתי אין כמוה כדי לשרת את עיקרון המינוף של יכולות כוח האדם הזוטר לשם הגדלת שולי הרווח של המחלקה והמשרד כולו.

אז כיצד בונים מחלקה ו/או קבוצת התמחות?

- במענה לשאלה זו צר לנו לאכזב: **אין תשובה חד משמעית!** יחד עם זאת נמנה להלן, בקצרה, חלק מראשי הפרקים עליהם יש לתת את הדעת:
1. תוכניתו האסטרטגית של המשרד וקביעותיה ביחס לתחומי העיסוק הקיימים והעתידיים של המשרד, תהווה כמובן מסגרת בסיס לבניית מחלקות המשרד. לא אחת אנו מזהים משרדים המקימים מחלקה "פופולארית" מבלי שבחנו אסטרטגית האם צעד זה עולה עם שאיפותיהם ותוכניותיהם הרב שנתיות.
 2. מיזוגים ו/או רכישות קיימים או מתהווים יכתיבו מבנה מחלקתי או התמחותי. גם כאן אנו עוקבים לעיתים, בצער רב, הכיצד משרד ממוזג, משמר שתי מחלקות כמעט זהות וזאת רק מחוסר יכולת/רצון לאחד ביניהן ולהציב בראש שותף אחד.



3. ניתוח והבנה מיהן "מחלקות שירות" וכיצד יש לבנות אותן? כך לדוגמה האם מחלקת הליטיגציה הינה מחלקה הנותנת שירות ללקוחות המשרד ומחלקותיו וממוצבת ככזו? ו/או במקביל קיים לה בסיס לקוחות מרכזי משלה?
4. סוגיות של מוטת שליטה, פיקוח ותהליכי עבודה. במסגרת כך מהי הפירמידה הנכונה? וכבר פגשנו לדוגמה משרד אשר משיקולי כבוד ואגו מקיים 10 מחלקות במשרד מפני שבמשרד יש 10 שותפים ו- 20 עורכי דין...
5. רקע מקצועי וניסיונם של השותפים הבכירים במשרד. וכבר אמרנו: לקוחותינו רוצים לראות בראש המחלקה "לידר", "אוטוריטה" שותף עם וותק ורקורד של עשייה בתחום המחלקה.
6. מיצובו של המשרד ככלל ומיצובם האישי של השותפים. האם במשרד נדל"ן שרק מעוניין לתת ללקוחותיו (הקטנים יחסית), גם סיוע שוטף בדיני חברות, נכון יהיה להקים מחלקה מסחרית שלמה או אולי רק לצרף למשרד עורך דין המתמחה בדיני חברות?
7. כוח האדם המקצועי הקיים במשרד, התמחותו ורמות הוותק שלו, וזאת לשם יצירת מבנה פנים מחלקתי וקבוצות משנה. כאן נזכור כי מסיבות שונות (מקצועיות ואחרות), בדרגים הזוטרים, שווה לבחון פעילות ברוטציה בין המחלקות לשם טיוב היכולות המקצועיות (כי הרי לא דומה עו"ד מסחרי הכותב היום חוזה אשר הופיע בעברו בסכסוך עסקי בבית המשפט, לעו"ד שלא הופיע בבית המשפט מעולם, וההיפך).
8. שאיפותיהם ו/או המצגים שניתנו לכוח האדם המקצועי לסוגיו. כמה שותפים יש לנו? כמה שותפי חוזה? כיצד נשמר כוח אדם בכיר וזוטר? איזה אופק מקצועי וניהולי הוצג בפני עורכי הדין? מה יציעו להם המתחרים? וכיובי?
9. יכולות ניהול של מי מהשותפים בדרגים הבכירים ו/או דרגי הביניים. עיתים רבות מרכז הדילמה היא: עת מבורכים אנו בגאון משפטי אך כישלון ניהולי. מה עושים?
10. השפה בה שולטים השותפים לדרגותיהם וכבר נתקלנו במשרד בו ראש מחלקת הליטיגציה מתקשה לקבל תיק של לקוח המחלקה המסחרית לטיפולו, מכיוון שכשל להסביר לבעלי מניותיה הזרים של החברה, את ההליך הצפוי בבית המשפט בישראל.
11. הסקטורים השונים של הלקוחות להם המשרד נותן שירות ואיזה מחלקות ברצונם לראות במשרד. האם מקבלי ההחלטות מבין החברות הציבוריות - לקוחות המשרד לא יעדיפו לקבל טיפול ממחלקת שוק ההון בהגדרתה והתמחותה ככזו, על פני המחלקה המסחרית בה עורכי דין המבינים גם בסוגיות שוק ההון.
12. מצגים שיווקיים שניתנו או ניתנים ללקוחות. וכאן תמיד עולה שאלת הביצה והתרנגולת: האם נשווק את מה שקיים או נקים את מה ששיווקנו? דומה שהתשובה ברורה!
13. השקה של תחומי משנה בתוך המחלקה לדוגמה, האם קבוצת דיני העבודה תחסה תחת המחלקה המסחרית כנותנת שירות ללקוחותיה? או תחת מחלקת ההי טק כמטפלת גם באופציות עובדים (ESOP)? או כמחלקה עצמאית המטפלת גם בלקוחות מחוץ למשרד?
14. תקציב ו/או יעדים ו/או ביצועים כלכליים של מחלקות או קבוצות. האם שווה למצב ראש מחלקה אשר הינו שותף הון מבין חמישה, כמנהל מחלקה אשר הכנסותיה עולות כדי פחות מ- 5% מהכנסות המשרד?
15. ואחרון "אגו" ו/או כבוד וכל צירוף של שתי מונחים אלו. זו הבגרות של משרד לדעת לבנות מבנה ארגוני נכון בצד מונחים אלו ולא כמשרתם של מונחים דומיננטיים אלו, והסיבות ברורות.



קבוצות עבודה בצד מחלקות מקצועיות/צוותים:

הדעה הרווחת כיום בעולם הינה כי ניתן לקיים, במשרדי עורכי דין, זו בצד זו הן שיטת עבודה במחלקות מקצועיות יחד עם שיטת עבודה בקבוצות עבודה המתארגנות אד הוק או על בסיס קבוע לשם תמיכה בלקוח או פרויקט.

להלן נמנה מספר יתרונות ודגשים לעבודה במסגרת קבוצות עבודה בצד מחלקות מקצועיות:

1. עבודה בקבוצת עבודה מכווננת לקוח מקרבת את המשרד ללקוח ומאפשרת לו להבין לעומק את סביבתו העסקית של הלקוח.
2. מכווננת לקוח באה לידי ביטוי באופן הטוב ביותר עת לקוח נקלע למשבר. כדוגמא לקוח הנדרש להתגונן מפני תובענה ייצוגית בנושאי צרכנות ואשר כל ההיבטים הצרכניים שלו טופלו על ידי הקבוצה. יתרון ענק במונחים של זמן ומקצועיות הטיפול.
3. קבוצת עבודה מאפשרת להכיר את הלקוח בכל ההיבטים המשפטיים הקיימים לו ובהמשך ישיר לכך, מתן של תשובות וייעוץ משפטי, המביא בחשבון את היבטי הטיפול בלקוח באספקטים שונים.
4. בקבוצת העבודה מציבים מול הלקוח שותף מרכזי אחד המכיר ומכותב לכל היבטי הטיפול בלקוח. המשמעות ללקוח במונחים של ניהול זמן וראייה כוללת הינם ברורים.
5. קבוצת עבודה מייצרת זמינות גדולה יותר בשירות כלפי הלקוח של מי מחברי הקבוצה. גם אם עורך הדין הספציפי המטפל בעניין פלוני עסוק או אינו זמין, כי הרי כל אנשי הקבוצה מכירים את הלקוח ויכולים לתת מענה לפחות ראשוני.
6. ומאותן סיבות שירות מהיר ללקוחות ובפרט אלו המצפים לתשובה בכל שעה ולכל מקום על פני יבשות העולם. כדוגמא נציין את אותו לקוח אשר נסע למצגת בפני חברי הדירקטוריון שלו בחו"ל ואיבד את המצגת העוסקת בתביעה מסוימת. בשיחה קצרה באישון לילה, עם אחד מעורכי הדין בקבוצה שבמקרה שהה במשרד, שיחזרו הלקוח ועו"ד את עיקרי התביעה וזאת רק משום שאותו עו"ד היה שותף שבוע קודם לכן, לדיון קבוצתי בעניין.
7. קבוצת העבודה יכולה להיות משתנה במספר עורכי דין בהתאם לצורכי הלקוח. עורכי דין יכולים להיקרא לדגל לצורך עסקה ו/או תיק משפטי לפי העניין.
8. קבוצת העבודה הינה כלי קל ומתאים למתן ללקוח שירות מניעתי או הדרכה בהיבטים המשפטיים הרלבנטיים עבורו.
9. מעורבות בחיי היום יום של הלקוח והכרות כל גווניו ומאפייניו מסייעת רבות גם בפעילות שיווקית ומכירתית אל הלקוח - למוצרים נוספים הקיימים במשרד ומחוץ ללקוח – ממכירה ללקוחותיו של הלקוח ועד חברות קשורות, הקונצרן או האשכול.

עו"ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה, בייעוץ, במיזוגים, בניהול סיכונים ובשיפור ביצועים של משרדי עו"ד ונותני שירות אחרים. המעוניין לעיין בשאר מאמרנו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com