



**משברים במשרדי עורכי דין והדרכים לפתרונן – ביטאון לשכת עורכי הדין, ינואר 2010**

לאחרונה עדים אנו לסכסוכים רבים במתווה השותפות של משרדי עורכי דין כשהללו קטנים כגדולים, במרכז ובפריפריה, ממשרדי נישה ועד משרדים בעלי סל שירותים מגוון. כמו כן עשרות סכסוכים נוספים מתרחשים מידי שנה בשותפויות מבלי שהללו יתפסו כותרות במדיה.

כעוסקים מידי יום כבוררים או כמגשרים בסכסוכים אלו, ננסה במאמר קצר זה, על קצה המזלג, להציג את גורמי הסכסוך המרכזיים הפוקדים שותפויות, את הדין החל (פקודת השותפויות) ולבסוף ננסה לבחון כיצד ניתן למנוע או לתת מענה לסכסוכים אלו באמצעות הסכם השותפות.

**סוגי סכסוכים או מחלוקות במשרדי עורכי דין:**

אנו מחלקים את הסכסוכים במשרדי עורכי דין לכמה קבוצות עיקריות כאשר, במקרים רבים, ליבת הסכסוך מאגדת לתוכה כמה מחלוקות. סכסוכים אלו יגרמו במקרה הטוב לנטישת שותף ובמקרים הקיצוניים יותר, לפירוקה ופיזור של השותפות. נמנה את קבוצות המחלוקות העיקריות:

**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.

**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 על רקע חלוקת אחוזים בשותפות**

על רקע העדר שיטות חלוקת רווחים מוסכמות ונכונות בהסדר בין השותפים, מתגלעים סכסוכים רבים בנושאים מסוג זה 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 שררולים ולסייע בשיווקה (על פי דין) של השותפות ועד הכנסתם של בני משפחה למעגל השותפות.

**מחלוקות העוסקות טיפול ו/או הבאת לקוחות**

מחלוקות אלו בדרך כלל משיקות לנושא התגמול ומציבות שותפים בעמדות מנוגדות לגבי הגורם הראוי לטיפול בקבוצת לקוחות זו או אחרת, ביחס למי הביאה למשרד. בקבוצה זו עיתים גם חלוקים השותפים ביחס למנגנוני התגמול הנגזרים מהגורם המביא את הלקוח ביחס לגורם המטפל ומשמר אותו. מחלוקות אלו מחריפות בעת פרישה או פירוק, בפרט ביחס לשווי הכלכלי אותו יש לייחס ללקוחות העוזבים עם שותף זה או אחר? השווי הראוי להמשך ניהול השותפות ממקום מושבה הקודם? ואף השווי אותו יש לייחס לעובדה כי מספרי הטלפון והפקס של השותפות המתפרקת, יוותרו בידי מי מן השותפים. מקום בו מחלוקות אינן נפתרות בטוב נדרשים אנו להערכות שווי כלכליות שונות לגבי שווי קבוצת לקוחות זו או אחרת, שווי חלקו של שותף זה או אחר או שווי נכסי השותפות, המוחשיים והללו שאינם מוחשיים.

1 אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור



*Zalmanovitch David*

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

*CEO*

*www.glawbal.com*

### מחלוקות עם שותפי רווחים

מחלוקות זו נעוצה בדרך כלל בהעדר הסדר חוזי נכון נאות ביחס לשותפי החוזה. בדוגמאות הקיצוניות מחליט שותף חוזה צעיר, אשר לדעתו הינו שותף הון לכל דבר ועניין בנכסיה (המוחשיים ושאינם מוחשיים) של השותפות, 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.

### מחלוקות על שם הפירמה

עם כל החשיבות למעמדו ותחושתו של שותף ששמו מרכיב את שם הפירמה, 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. בהקשר של מחלוקות אלו ועם גדילתן של השותפויות בארץ, קיימות כבר לא מעט שותפויות אשר פטרות עצמן מויכוח בעניין שם, מקום ששם המשרד הינו של שותף וותיק (או כמה שותפים) אשר פרש או הלך לעולמו.

### 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? וכיוב'.

נושאים רגישים אף יותר הינם: פרישה ככורח בעת נכות או חו"ח מוות ובמקרים אלו: מי הם היורשים? האם בן הזוג של הנפטר או גם שאריו הבגירים? וכיצד מתגברים לדוגמא: על אותו מקרה בו שותף מבוגר ניהל משק בית משותף עם ידועה בציבור ולו רק כדי להעביר באמצעותה לשאיריו הבגירים את תגמולי הפרישה שאף אירוע זה לקוח מסיפור אמיתי...?

### למי נגרם הנזק כתוצאה מסכסוכים?

הנזק בעת סכסוך אינו פוסח על אף אחד. שותפויות המנהלות סכסוך ארוך, טעון ועיתים גם מתוקשר ויקר, מבינות רק בדיעבד את הנזק העצום שנגרם לשותפים, לעובדים, בעיני הלקוחות ואף בעיני הציבור הרחב הנחשף לסכסוך המתקשר.

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 ישובב 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 לאותו לקוח.

ולסיכום: לא פעם ולא פעמיים עוסקים השותפים כל כך עמוק בליבת הסכסוך עד שאינם שמים לב שנשוא 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 המאוגד בשותפות עורכי דין, 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 תהיינה 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 עורכי דין בשנת 2010.

2 אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור

אין לראות באמור במסמך זה כייעוץ ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי



**הפתרון הסכם שותפות**

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

הסכם השותפות אינו חייב תמיד להסדיר כל פרט, די בכך שנסדיר את השאלות: מה נחליט בעת עריכת ההסכם? מה לא נחליט בעת עריכת ההסכם? ומה נחליט היום כיצד נחליט בעתיד – קרי מנגנוני קבלת החלטות.

הסכם השותפות טוב יסדיר סוגיות רבות ביניהן: סוגיות אסטרטגיות, שם הפירמה, נכסי הפירמה המוחשיים והללו שאינם מוחשיים ולרבות סוגיית המוניטין, רישום השותפות, משרדי השותפות, ספרי השותפות, שותף מנהל ובעלי תפקידים אחרים בשותפות ומחוץ לה, אופק מקצועי בשותפות וקבלה לשותפות כשותף חוזה או שותף הון, הון השותפות ודרכי גיבושו, צירוף שותפים מחוץ לשותפות, מנגנוני קבלת החלטות, מנגנוני חלוקת רווחים, זכויות וחובות השותפים בשותפות, ניהול הונה החוזר של השותפות ועתודות כספים, העסקת בני משפחה, פרישה של שותפים, נכות מלאה או חלקית, מוות, ביטוח, פנסיה וקצבה, פירוק השותפות, נטילת לקוחות מן השותפות ותחרות בשותפות, אחריות מקצועית והסדרי שיפוי ככל שנדרשים, ניהול משברים למינם לרבות מגע עם התקשורת בעת משבר, וסעיפי סל חוזיים כבכל הסכם אשר היינו עורכים עבור לקוחותינו.

מקרה פרטי וחשוב של הסכם שותפות הינו הסדר חוזי נכון עם שותפי החוזה וזה אפשרי גם מקום בו אין הסכם בין שותפי ההון עצמם. הסדר זה יגדר היטב מקרים בהם שותף חוזה אוחז בזכויות הקימות לו, לכאורה, מכוח פקודת השותפויות.

**מדוע אין הסכם שותפות בשותפויות רבות?**

שותפים אוחזים במגוון של הסברים מדוע אינם עורכים הסכם שותפות, נציג ונשלול את הנפוצים שבהם:

"אנו שותפים וגם חברים טובים" – תשובה מאוד מורכבת ככל שעולים בכמות השותפים. כמו כן אנו סוברים שדווקא כאשר ל"חברות" מצטרפות נסיבות אשר אינן תלויות בשותפים (התערבות צדדים שלישיים, מחלה או נכות חו"ח) דווקא אז, אנו מעדיפים הסכם מסדיר למניעת אי נעימויות בין החברים או הנכנסים בנעליהם.

"לא ניתן להסדיר הכול בהסכם שותפות" – כפי שאנו מטיפים ללקוחות: הסכם אינו צופה הכול אך מסדיר סוגיות רבות. הסכם ולו גם הוא בן מספר עמודים, חוסך חוסר וודאות בסוגיות המרכזיות בחייה של השותפות ומקדם סיכונים ומשברים רבים.

"עריכת ההסכם מעלה חילוקי דעות שמוטב לא לעסוק בהם..." – אז עדיף שהללו יצוצו רק בעתיד ויתפסו אותנו לא מוכנים? או לחילופין ימשיכו ויבעבעו מתחת לפני השטח ויצרו חוסר נוחות ותחושת אי וודאות וחוסר שקיפות? ממש לא!

"עריכת הסכם שותפות דורשת הרבה זמן" – הניסיון מלמד כי חלקו של הסכם השותפות מתעד הבנות אשר היו מאז ומעולם ויש רק לנסח אותן. לגבי שאר ההבנות מעט זמן השקעה כעת יחסוך לנו זמן רב בעתיד.

"לא תמיד נוח או נעים לנסח הסכם שותפות" – נכון, לכן תנו לצד שלישי לנסח זאת עבורכם. זה יהיה הקצר ביותר והנכון ביותר, וכבר עסקנו בפרשנות של הסכמי שותפות אשר התארכו לאין קץ.. רק משום שכל אחד מן השותפים רצה "רק" להותיר את חותמו המשפטי בטקסט והרי לך מאסה בלתי נגמרת והידרשות לפרשנויות אין סופיות.

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

**המעוניין לעיין בשאר מאמרינו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)**