



**קובץ משולב : 1. מחלוקות במשרדי עורכי דין והסכם השותפות. 2. חלוקת רווחים
(מעמוד 16). 3. דילול ופרישה (מעמוד 33) - אוקטובר 2018**

לבקשת רבים ולקראת **סדנת השותפים אשר תערך ביום 31.10.2018** בתל אביב, עדכנו בקובץ זה מספר מאמרים והרצאות בנושאי השותפות. זאת כתובנות ולקחים מניסיונו, בכמעט 2 עשורים בייעוץ טיפול והסדרת מבנה של שותפויות רבות, מאות הסכמי שותפות (בין 2 שותפים ועד עשרות שותפים ושותפי חוזה), עשרות בורריות וגישורים, חוות דעת לטריבונאלים שונים וכמובן הרצאות בנושאים אלו בארץ ובח"ל. מטבע הדברים אין באמור להקיף את מלוא הסוגיות אך השתדלנו לפרט במקומות אשר מניסיונו קיימים כשלים ו/או הדעות חלוקות ביחס לסוגיה זו או אחרת בכל אחד מנושאי המאמרים.

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. שותפות פלונית מתפצלת ומגיעה אליי לגישור. לאחר מספר ישיבות קצר, השותפים תמימי דעים לגבי כיצד יחלקו את כוח האדם במשרד (הן המקצועי והן המטה), מסכימים לאן כל אחד מקבוצות השותפים יעבור, מסכימים לגבי כיצד ימשיכו לשלם ויסלקו את הוצאות המשרד המשותפות, כיצד יחלקו את התקבולים בגין עבודה שהסתיימה בתיקי השעות והריטיינר ואף בתיקי "הפיקס" וההצלחה וכיוב' ואף מסכימים כיצד יתייחסו לעבודה חדשה מלקוחות אשר היו לקוחות המשרד ויביאו תיקים חדשים בעתיד למי מהם. אך כבמקרים רבים כגון אלו אין מסכימים כיצד יחלקו ביניהם את הכספים אשר יתקבלו מעבודה הנמצאת "בתהליך" (unfinished business) קרי חלקה בוצע וחלקה טרם בוצע, בחלקה התקבלו כספים ובחלקה טרם וכיוב'. אין הסכם שותפות כך שהנושא אינו מוסדר.

2. בשותפות אחרת פורש אחד משותפי המשרד לטובת הצעה מפתה להיות יועץ משפטי של אחד מלקוחותיו הגדולים של המשרד שהפך לחברה ציבורית מצליחה מאוד. בעת הפרישה מובאות



לפניי השאלות: השותף הפורש נוטל לקוח ענק של המשרד אשר ספק אם ימשיך להעביר עבודה למשרד... כיצד יש לשקלל עניין זה במודל הפרישה מרצון הקיים בהסכם השותפות ואשר לא צפה מצב כזה? קרי האם יש לשלם לשותף את תגמולי הפרישה שלו כקבוע בהסכם? האם יש לקזז מתגמולי הפרישה תשלומי איזון מלקוח זה כמפורט בסעיף אחר בהסכם? כיצד יש להתייחס לאופציות אשר קיבלה השותפות מאותו לקוח וטרם הגיע מועד פקיעתן? וכיוב' שאלות ראויות שלהן אין תשובה בהסכם. היועמ"ש העתידי בעצמו מתלבט כיצד יציג ויתנהל ביחס לכל החלטה שכן כבר בראשית הדרך עליו להיות מעורב בהחלטות הנ"ל בשני כובעים, הן כשותף פורש והן כיועמ"ש של חברה ציבורית.

3. בשותפות אחרת, נטושה מחלוקת, על תנאי ערכי מודל הפרישה של השותף המייסד אשר חלה ומצוי באובדן כושר חלקי. המחלוקת עוסקת ב"מכפיל" (ראה מאמר 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? האם בכלל לא להגדיר עם השותף מודל פרישה חלקי בהתאמה למידת אובדן הכושר והמוגבלות שלו בעבודה? כיצד להתייחס לסוגיות המס הכרוכות באירוע זה וכד'. 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.

4. בשותפות אחרת, מועמד שותף לשיפוט ועליו לסיים את השותפות שלו לאלתר כשכידוע אסור לו על פי הדין, לקבל כספים עתידיים מהשותפות, בין השאר בשל תיקי 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 מנגנון אשר אינו אפשרי במקרה שהשותף פורש לשיפוט (מה שפעמים רבות נכון גם לשותף הפורש למשרות ציבוריות מסוימות או בעל עניין בחברה הממשיכה לקבל שירותים מהמשרד).

5. בשותפות נוספת, נפטר שותף אין הסכם שותפות והשותפים מתלבטים האם, כמה וכיצד עליהם לתגמל את האלמנה בנוסף לתגמולי ביטוח החיים שהשותף ערך על חשבוננו. 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. השותפים גם מתלבטים איזה תקדים תיצור התנהלותם במקרה זה לשנים הבאות? האם יש לתת התייחסות שונה עת יחד עם האלמנה/אלמן עתידיים (ככל שיהיו) מצויים גם ילדים קטינים? כיצד יוצג מודל הפרישה בהקשר של מיסוי שכן כאמור מדובר בתגמול על תיקים ארוכי טווח שכמעט בכולם נעשתה עבודה ובחלקם כבר גבתה השותפות חלק משכר הטרחה? וכד'

6. בשותפות אחרת, 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 לגבי מה הן זכויותיו של אותו שותף עת הוא מוצא מהשותפות. לאור העדר מנגנון קבלת החלטות בהסכם אין כל הסדרה לגבי הכיצד תפורק השותפות כשבמקרה זה חלה פקודת השותפויות הקובעת שכל שותף יוכל לפרק את המשרד וזהו גם "איומו" של השותף.

7. בשותפות נוספת, 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. לשותף ביטוח אובדן כושר עבודה אשר נרכש על ידו ולא על ידי השותפות.

סוגי מחלוקות במשרדי עורכי דין

יהיו אלו מחלוקות הנחשפות בעיתונות, או סכסוכים חבויים ודיסקרטיים, הללו משתייכים לכמה קבוצות עיקריות. במקרים רבים, ליבת הסכסוך מאגדת לתוכה כמה מחלוקות לפיכך לא כל המחלוקות האפשרויות יימנו להלן.

מחלוקות העוסקות בטיפול 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 ולא יזו 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 האיוון הראויים בכל מקרה. מקום בו מחלוקות אינן



נפתרות בטוב, נדרשים אנו להערכות שווי שוני שונות וקביעת תשלומי איזון בין השותפים. מנגנוני מתקדמים הקיימים בעולם ונוחתים אט אט בישראל כגון גישת ה – Smart Collaboration דורשים הסדרה ספציפית של סוגיות אלו למניעת סיבוכן וכשאין הסדרה המחלוקת מעבר לפינה.

מחלוקת ביחס לאסטרטגיה של המשרד

כאן חלוקים השותפים ביניהם, ביחס לכיוונים האסטרטגיים אליהם תתפתח השותפות. במסגרת קבוצה זו הסכסוך מתמקד בשאלות כגון: האם לגדול או לא? במסגרת כך להתמזג או לא? ועם מי? האם להתמזג עם משרד גדול יותר, בגדלים זהים או כלל להתמקד ב "איסוף" מחלקות או "כוכבים"? 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 (שלא חשבו ששיטוט "עבריינים" או "חייבים" במשרד נכון למיצובו. 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 שרוולים ולסייע בשיווק השותפות ועד רצון להעביר אחוזים לבני משפחה. ניתן לומר בוודאות שלא רק שהללו המחלוקות הנפוצות ביותר, באותה מידה הללו המחלוקות בהן קיימים דפוסי הסדרה אפריוריים מובנים וראה בעניין זה מאמר בהמשך.

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? מה קורה שהפורש נוטל לקוח גדול של המשרד עת הוא הופך ליועמ"ש שלו כבדוגמא בראשית אמר זה וכד' (להרחבה בנושא ראה בהמשך ובאתרנו www.glawbal.com).



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

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. בהקשר של מחלוקות אלו ועם גדילתן של השותפויות בארץ, קיימות כבר לא מעט שותפויות אשר פטרות עצמן מויכוח בעניין שם, בהצבת שם של שותף ותיק אשר פרש או הלך לעולמו. בחלק מהמקרים שוכחים המשרדים שגם לכללי האתיקה נגיעה לנושא חשוב זה והגם שבוצעה הסדרה ורביזיה בעניין זה לאחרונה, טרם קיים מענה לכל המופעים.

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. מן הראוי להודות ולברך על "בגרותם" של המשרדים ולעדכן שאנו רואים פחות ופחות מחלוקות מסוג זה ובוודאי במשרדים הגדולים.

מחלוקות עם שותפי חוזה

מחלוקת 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 (ראה בהמשך ולרבות עמדת הפסיקה העדכנית ביחס להבדל בין פירק השותפות והוצאת שותף – פסק דין שרגא בירן). 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. שושבין שכח במקרים של סכסוכים מסוג זה הינו שאלת הסמכות וגרירתן של מחלוקות אלו לבית הדין לעבודה, שכן במקרים רבים על ההסדר ו/או המופע של העסקת שותף החוזה חלים דיני העבודה והתאמה חלק משאלות הדין והסמכות.



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 הלקוחות ואף בעיני הציבור הרחב. בשונה מאשר ימליצו ללקוחותיהם שותפים אלו אינן משננים לעצמם שהוצאת קתרזיס וניהול מלחמות ידרוש מהם תעצומות נפש ומחיר יקר אשר כמעט בכל הסכסוכים אותם פגשתי אינו שווה את שווים של הנושאים העומדים בחלוקת.

בנוסף, 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, לדוגמא, אנו מעלים שמו של משרד זה בעת מכרז או איתור למתן שירותים מקצועיים. באופן אבסורדי, לא פעם ולא פעמיים עוסקים השותפים כל כך עמוק בליבת הסכסוך עד שאינם שמים לב שנושא 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 2018.

אמנם זה מכבר בית המשפט העליון הכיר בפסק דין שרגא בירן, כי במקרים מסוימים יש לאבחן את הוראות פקודת השותפויות בעת לדוגמא האבחנה בין פירוק השותפות להוצאת שותף, אך לשם כך נדרשו הליכים של שנים ופסק דין מורכב המתמודד עם הקושי ביצירת אבחנה כזו מול הוראת דין של פקודת השותפויות.

שאלה משפטית משלימה היא האם למרות הנ"ל נכון לקבוע בהסכם כי מקום בו אינו מטפל בסוגיה כלשהי, תחול פקודת השותפויות, אך לכך לא אתייחס במאמר זה.



הפתרון - הסכם שותפות וצילום מצב

כמפורט בהמשך, הסכם שותפות ואפילו קצר והעוסק בסוגיות המרכזיות, 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.

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. זהו מסוג הדברים של לכאורה "חשוב אך לא דחוף..." במטריצת ניהול הזמן, אז זה אכן רק "לכאורה" שכן כפי שאמרנו דרך שדרת ההסכם נלמד דברים שונים על עצמנו ונמנע אי הסכמות. ובנושאים שאינם בוערים כעת לפחות נחליט בהסכם היום "כיצד להחליט" בעתיד ונצמצם הרבה קשיים בעתיד.

##אנו החברים הטובים ביותר- דבר לא יפריד בינינו##

תשובה: נכון אך מורכב יותר ככל שעולים במספר ובסוגי השותפים ועיתים, כשלתוך חברות 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. לצערי, בשנים האחרונות אנו מעורבים בכמה מקרי מוות של שותפים בשותפויות להן אין הסכם. עת נכנסים לנעליו של שותף שאיריו, המצב הופך הרבה יותר עדין שכן הללו אינן מודעים למגבלות והיבטים של משרד עורכי הדין וכמעט תמיד ברור להם כי המשרד חייב לשלם להם סכומי כסף אשר לו היה הסכם המנוח/ה לא היו מסכימים לתשלומים גבוהים שכאלו. באחד מהמקרים הללו עת הפטירה הייתה במהלך ניסוח ההסכם הסתבר בדיעבד (באמצעות טיוטות ההסכם שהוחלפו עד אותה עת) שדווקא השותף המנוח היה "החסכן ביותר" עת עסקנו בתגמולי שארים בעת פרישה במסגרת המו"מ להסכם.



"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 פתרון? ובעיקר האם מי מהשותפים המעלה נימוק זה היה מעלה זאת בפני לקוחות עת היו שוקלים לערוך הסכם שותפות/מייסדים עם שותפיהם העסקיים?

"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? וגם כאן לא על הכול צריך להחליט כיום. הסכם מגלם החלטות אותן ניתן לקבל כיום והחלטה מה יהיה מנגנון קבלת החלטות בעתיד לטובת החלטות שנקבל בעתיד.

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

תשובה: לכשנתכנס לתהליך ניסוח ההסכם נגלה כי רוב ההסכם, מתעד הבנות שהיו מאז ומעולם ובאשר לשאר גם אם הללו ידרשו מאתנו מספר ימים, אנו נפדה זמן זה במונחים של: וודאות ויציבות הפירמה. עצם הידיעה שקיים הסכם "במגירה" יוצרת וודאות בשותפות ואת שאר היתרונות אשר מנינו לעיל.

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 הנשאים 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 נגישים למלאכת ניסוח ההסכם.

וידוגש אין במפורט 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 באמור.



➤ צורה

מדחים כל פעם להשוות בין הסכמים אותם ערכו שותפים עבור לקוחותיהם לבין הללו שערכו עבור עצמם. אכן כבר אין אנו רואים "הסכמים על מפית" – גם כאלו היו בעבר והזינו הליכים רבים בשאלות פרשנות... אבל אנו עדיין רואים 2 סוגים של הסכמים וכל אחד מהם שגוי מסיבות אחרות. 1. הסכמים "חבריים" חסרים ו-"מחוררים" בהם אומרים השותפים לעצמם, הן אנחנו חברים זו רק הסדרה פורמאלית של כמה נושאים... לעיתים הסכם חסר גרוע יותר מהעדר הסכם (למעט בנושאים הבעייתיים של פקודת השותפויות) שכן אז בעת סכסוך נכנסים כללים פרשניים אשר עשויים לסבך עוד יותר... 2. הסכמים ארוכים מידי ולא בגלל האורך עצמו כמו גם בגלל ניסיונם של השותפים לרצות את כולם ואז כל שותף תורם את חלקו והרי לך תסבוכת ומבוך פרשני אותו מניסיוני מאוד קשה להבין/לפרשן בעת סכסוך... ולך אז לנסות להתחקות אחר כוונת הצדדים. גם לצורה קיימת חשיבות הן ללוגיקה של ההסכם והן להתמצאות ובוודאי פרשנות. כן אותם סעיפים סטנדרטיים אשר שוב "רק עבור לקוחות" חשובים גם במקרה שההסכם הינו עבורנו ואם לא היום ייתכן שאי פעם בעתיד.

➤ הגדרת ההסכם והמבוא וההשקפה לסוגיות מס

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/חברות עורכי דין 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. בכלל זה על מנסחי ההסכם לקחת בחשבון את הוראות חוק ההסדרים האחרון ותחולתו כן/לא על חברות עורכי דין בהם בעל שליטה יחיד, שהללו בהרבה מקרים צורת ההתאגדות של השותפים עצמם.

➤ 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 והופעת שותפים ועורכי דין על נייר הפירמה

נושא זה אשר לעיתים מפרק שותפויות ושולל מיזוגים עדיין נמצא כראש פרק חשוב...אכן בעולם של Professional Providers עדיין יש חשיבות מיהו Named Partner מסיבות רבות אך יש לבחון זאת בקונטקסט הרלבנטי. בראיה לאחור, מיזוגו למשרדים גדולים כבר לפני מעל עשור, עורכי דין אשר היו בוטיק ממותג בתחומם והמשרד יחד עם הגורם המתמזג ידעו למנף את המיתוג של המצטרף, שכן זהו אינטרס של שני הצדדים ולראיה היקף לקוחותיו רק גדל למרות שלא הופיע בשם הפירמה, זאת בין השאר על ידי הגדלת מעגל השיווק והלקוחות לו נחשף במשרד הגדול. 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' ובפרט בהקמתן של חברות עורכי דין ויותר מכך בפירוקן (לאור פסיקה בעייתית בנושא פירוק חברות נותני שירות). באשר לרישום נזכיר כי על פי פקודת השותפויות אי רישום השותפות אינו שולל תחולתה של הפקודה ומרביתן של השותפויות בארץ אינו רשום כשותפות רשומה. כמו כן נזכיר את הוראות חוק לשכת עורכי הדין וכללי האתיקה העוסקים הקמת חברות עורכי דין.

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

מיהם שותפים מייסדים? מה הבדל בינם לשותפי הון אחרים, אם בכלל? מי יהיה באקזקוטיבה ומה סמכויותיה? ומה בינה לתפקידו של שותף מנהל? אם וכיצד לתגמל שותף מנהל? ושאלות רבות ונוספות... ככל שמספר השותפים גדל ובחלק המשרדים הגדולים כבר חצה את המאה שותפים, עניין זה חובק נושאים רבים ומורכבים שמטבע הדברים לא נוכל להאריך לגביהם במסגרת מאמר זה (רק לכך יידרש מאמר מורכב בן מספר עמודים). נדגיש כי ניהול ההון האנושי ומתווה הקריירה בשותפות של השותפים לסוגיהם, צריך לייצר וודאות ושקיפות ועם זאת יכול להותיר גמישות ושק"ד לשינויו (כגון בעת מיזוגים, פרישה 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). כמו כן נפנה את הקורא לאתר הבית שלנו העוסק בסיבות לפרישתם של שותפים צעירים/מחלקות במשרד והכיצד יש לשמר אותם.



➤ 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 (שאינן בהכרח משכר טרחה) המשויות לשותפות ולא לשותף... ואפילו עמדת השותפות ביחס להעסקת בני משפחה. גם עניינים אלו "נכתבו בדם" בסכסוכים אליהם אני נחשף כבורר או כמגשר. במקרים רבים ובשל העדר הצהרות ותובנות בעניין זה, ליבת הסכסוך אליו נקלעת שותפות היא בכלל פעילות בתום לב של שותף אשר לדוגמא סבר שאין כל בעיה שיקים מיזם עסקי עם לקוח שלו במשרד ומנגד שותפו הסוברים שהיה חב בגילוי נאות ובמתן זכות סירוב ראשונה גם לשותפים אחרים להצטרף (כמובן בהסכמת הלקוח).

➤ הון השותפות – גיבושו של ההון, הגדלת ההון, זכויות בהון ושינוי 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. במסגרת כך נדגיש כי אכן מעטות השותפויות במגזר עורכי הדין הדורשות משותפים "רכישת אקוויטי" (כגון לדוגמא אצל חברות מהנדסים אדריכלים וכד'), אך טיפול בנושא הון השותפות הינו הרבה יותר רחב מסוגיה זו.

➤ 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 בהירות החלטות מסדר ראשון כגון: פירוק השותפות, הכנסת/הוצאת שותפים, מיזוג השותפות, שינוי הסכם השותפות, החלטות בנושאי פרישה 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. במשרדים הגדולים בהם כבר עשרות שותפים ויותר יש לאבחן היטב מהי החלטת "בורד" אקזקוטיבה וכד'. ומה דורש אם בכלל החלטות של מליאת השותפים. בסיבובי הרבים בחו"ל כמרצה ונוכח בכנסים שונים בעולם, מדהים לשמוע כל פעם מחדש כיצד מגה משרדים בהם מאות רבות ואף אלפים של שותפים מנהלים עצמם. נציג לדוגמא את משרד Dentons בו נכון למידע האחרון 7,700 עורכי דין, במעל 158 סניפים במעל 50 מדינות והכנסות של מעל שני ביליון דולר. שוו בנפשכם כיצד מגה משרד כזה מתנהל.



➤ 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). מכיוון שאת המאמר השני בקובץ משולב זה הקדשתי כולו לנושא חלוקת רווחים, אפנה את הקורא לאמור שם.

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

מכיוון שאת המאמר השני בקובץ משולב זה הקדשתי כולו לנושא חלוקת רווחים, אפנה את הקורא לאמור שם מבחינת האופן בו יש לטפל בסעיפים הללו. בקצרה אדגיש כי הללו 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'.

עוד וביחס לראש פרק זה אדגיש כי 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.

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

יש להבחין היטב בהסכם השותפות בין סעיפי הפירוק לבין סעיפי הפרישה (למעט בשותפויות בהן 2 שותפים וכמעט תמיד התוצאה הינה אותה תוצאה). 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. בין סעיפי המשנה אותם נכלול בסעיף הפירוק יהיו: אופן ההודעה על פירוק מהשותפות, מועד הפירוק, טיפול בהיבטים התאגידיים, טיפול בסוגיות המס, טיפול בהיבטים של דיני העבודה מקום בו השותפים או חלקם עובדים של השותפות/חברה, הסדרה של המשך השימוש במשרדי השותפות, בצידוד הקבוע, במספר הטלפון/פקס/דומיין וכד', טיפול בכספים שיתקבלו לאחר הפירוק בגין עבודה שהסתיימה ו/או עבודה בתהליך ו/או עבודה חדשה מלקוחות השותפות, כיצד נוהגים בעובדים, כיצד נוהגים בלקוחות, ההודעה ללקוחות ולתקשורת במידת הצורך, טיפול בהיבטים חשבונאיים,



בייפויי כוח על פי הנדרש, אחריות בכלל ואחריות מקצועית בפרט, טיפול במערכות השונות במשרד ובמאגרי מידע על פי הדין, טיפול בחומרי השיווק של המשרד, אתר האינטרנט וכד', טיפול בהעברת הודעות לאחר הפירוק ועוד נושאים רבים אשר הניסיון מלמד שדווקא בעת פירוק השותפים אינם פוסחים עליהם ומתקשים להסכים עליהם.

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 לדון בהסכם השותפות ובסוגיות כגון: אחריות השותפים לפני, תוך ואחרי תקופת ההסכם, כלפי עובדים, ספקים, בנקים, צדדים שלישיים וכמובן לקוחות. כאשר לנושא האחריות המקצועית יש להקדיש חשיבה מיוחדת. 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, שאלה...האם יש להעמיס עלויות ביטוח יקר על יחידות רווח שונות במשרד וכיוב'. (גם על נושא זה של ניהול סיכונים ואחריות מקצועית, ראה מאמרים נרחבים וטורים באתר הבית שלנו או [בסיכום השנתי החל מעמוד 86](#)).

➤ 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. בין הללו סעיפים העוסקים מי רשאי אם בכלל להוציא את ספרי השותפות מחוץ למעגל השותפות-רואי החשבון ולאיזה צורך? כך לדוגמא הובא לפני עניין בו ביקש שותף לקבל את ספרי השותפות כדי להציג לטובת קבלת משכנתא? שארים של שותף אחר אשר רצו לקבל את ספרי השותפות ודוחותיה לידיהם כדי לבחון האם השותפות חוסכת הוצאות....שכן עניין זה משפיע עליה (ראה בעניין סעיפי הפרישה ומה אם בכלל סמכויות שארים של שותפים)... ועוד כהנה וכהנה מקרים אשר די בסעיף מסדיר ופורמלי כדי לגדרם.

➤ מנגנון יישוב מחלוקות ומשברים

באופן אבסורדי זהו עיתים הסעיף החשוב ביותר בהסכם השותפות: ממודלים של גישור, בוררות 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 ביטוי



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

בחיסכון עצום באמוציות, כסף, פגיעה במוניטין וזמן, עת מתרחש אותו סכסוך בפועל שכן בעת סכסוך החשיבה אינה רציונלית בהכרח. חשוב לכוון את הצדדים שלישיים כגון שארים ובני זוג מקום בו הללו מבקשים סעדים כנגד השותפות (כך יקבע כי מנגנונים אלו יחולו גם על השותפים הפורשים ובהתאמה מי שייכנס בנעליהם בעתיד).

➤ סעיף סודיות וקניין רוחני

למען ידעו השותפים בדיוק אלו חבויים חלות עליהם בנושא זה הן בעת פעילותה של השותפות ובוודאי בעת פירוק או משבר כמו כן ביחס לזכויותיהם לשותף צדדים שלישיים בהוראות הסודיות של ההסכם. ישנן שותפויות ספציפיות בהן יש להסדיר גם את היבטי הקניין הרוחני בנכסים אלו ככל שקיימים לשותפות. בהקשר זה ראינו לאחרונה תביעות בדבר זכויות קניין רוחני שיש לשותפים/משרדים בכתבי טענות/חוזים וכיוב'.

➤ סעיפי סל חוזיים

אותם סעיפים עליהם איננו פוסחים בניסוח כל הסכם עבור לקוחותינו כגון: שלמות ההסכם, כותרותיו, נספחיו, פרשנותו, הדין, הפירוש עדיפות המסמכים, המצאה, סעיפי הפרה וכד'. וראה לעיל לא פחות ממה שהיינו מבקשים עבור לקוחותינו.

מי מנסח את ההסכם השותפות

בהמשך לדיון לעיל בדבר "צורת" ההסכם מספר דגשים נוספים. 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. כמובן שהפתרון ההפוך של הסם "על מפית נייר" (כן ויש כאלו.....) הינו גרוע אף יותר.

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.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

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 ובסבבי ההערות יציגו השותפים הערותיהם אך לא יעסקו בניסוח בפועל.

השני, לתת לצד שלישי מיומן מנוסה לנסח את ההסכם וזה יכול להיות עורך דין אחר המקובל על השותפות או גוף המתמחה בהסכמים אלו. כאן יהיה גורם אחד הרואה את מטרת ההסכם, ניסוחו ובהירותו בכפוף לדגשים עליהם הסכימו השותפים ונקי משיקולים שונים אשר מטבע הדברים מלווים את השותפים ומשולבים בהערותיהם.

ואחרון וגם אם נכתב קודם לכן מספר פעמים, חובה כי בעת עריכתו (ולא בדיעבד) הסכם השותפות ייבחן 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 מאמרינו 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 בעשרות מקרים בשנה. מניסוח מנגנוני חלוקה במסגרת הסכם השותפות (ראה מאמר קודם), דרך בחינתו בעת גישורים, בורריות או חוות דעת לבתי משפט, ועד מיזוגים בהם עולה הצורך לשלב בין מודלים שונים וכן ובמקרים רבים נוספים. נושא זה 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, מיזוג על הפרק וכדומה. **לפיכך טיפול נכון במנגנוני חלוקת הרווחים הינו מחויב המציאות לשם מתן מענה לשרידותה של השותפות ולשביעות הרצון המקסימאלית האפשרית של שותפיה.** וכאן מוצאים אנו מקום להדגיש כי לאחרונה אנו רואים משרדים "המייבאים" מנגנוני חלוקת רווחים מארגונים שונים ואפילו "נותני שירות" כגון אדריכלים, מהנדסים ואפילו רואי חשבון. יש להיזהר מלנהוג כך, שכן אין אנלוגיה לנושאים שונים המוסדרים בהסכמים הללו ואינם מתאימים למשרדי עורכי דין.

1. התפתחות שיטות תגמול שותפים

העיסוק במנגנוני שותפות ותגמול הינו נושא צעיר יחסית וגם בארה"ב, הינו 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 (שיטת "הנקודות"..." "הכדורים" וכיו"ב) 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 בהקמה בהם מעט שותפים, בד"כ באותו גיל וותק או משרדים כאלו אשר בשל גודלם או תרבותם נותרו שוויוניים. משל שני עורכי דין או מתמחים מחליטים לפתוח משרד וחולקים ביניהם את הרווחים מחצית לכל אחד.

שיטה זו המניחה תרומה זהה של כל אחד מן השותפים (דבר אשר לאורך השנים ובין השנים לא בהכרח נכון בוודאי שמדובר במספר שותפים), 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 (ובחלק מהמקרים באופן שגוי), מותירים מקום לשיקול דעת לשבירת מעגלי הוותק "אד הוק", כגון בונסים 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 שתרומתם עודפת ואינם רואים לפנייהם מנגנון המתגמל אותם על כך בטווח הקצר ועיתים אף בטווח הבינוני ובעקבות כך קמים ועוזבים (ראה בעניין זה [מאמר באתר הבית שלנו העוסק במעבר שותפים בכירים ומחלקות ממשרדי עורכי דין](#)).

שיטות הנוסחה/אובייקטיבית - OBJECTIVE/FORMULA SYSTEM

תחת הגדרה זו מספר מופעים בעלי שונות גדולה, שמטעמי קוצר היריעה לא תיסקר במאמר קצר זה. שיטות אלו אשר זכו להגדרה לא מחמיאה של EAT WHAT YOU KILL 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 (כל מאה אחוז) הרווחים, 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 מרידות ולכאורה הקצאה נכונה יותר של רווחי השותפות, אך מאידך, לשימוש מלא בשיטה זו גם חסרונות רבים כמפורט בהמשך.



שיטה זו מייצרת צורך בדוחות כלכליים וסטטיסטיים רבים 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'), עם מקרים של שותפים שחלו או נחלשו לתקופה, עם 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, עם מרכיבי חוסר וודאות וכיוב'. לכן כיום שיטה זו נוכחת יותר ויותר (ועשויה להיות מצוינת) בשילוב שיטות אחרות כמפורט בהמשך.

השיטה הסובייקטיבית - SUBJECTIVE SYSTEM

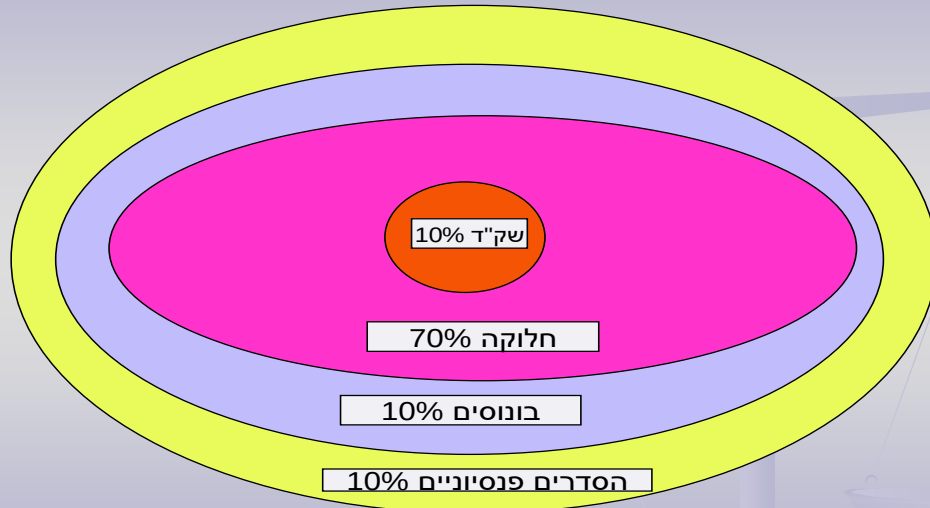
שיטה זו שהייתה מאוד נפוצה לפני שנות דור, משאירה מקום רב לשיקול דעת ביחס למעגל כזה או אחר ממעגלי חלוקת הרווחים או מעגל החלוקה כולו. שיטה זו מיושמת בדרך כלל על ידי שותף מאוד ותיק ובכיר במשרד במידה וזה פועל עדיין בשותפות, או על ידי גוף פנימי בין השותפים אשר מקבל סמכות מלאה ושיקול דעת לקבוע מהם הפרמטרים 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 שבשונה מלפני שנות דור, ברבים 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. לעיתים קיים מצב דווקא הפוך וגורם כזה נמצא אך "לא נעים לו" להכריע בין השותפים דבר אשר גורם לו ליחס ערכים שיווניים לשותפים ולמעשה ל – "פספוס" השיטה.

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 (ראה בהמשך שילוב של השיטה האובייקטיבית בתוך מנגנון 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 בעמוד הבא.



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. כמו כן ההתנהלות בשיטה זו כורכת עמה גם שאלות בנושא אחריות מקצועית וראה בעניין זה [הסיכום השנתי שלנו באתר הבית מעמוד 86](#).

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, תרבותו הארגונית, רווחיו, אופי השותפים, גודלו, גיל השותפים ומשרע 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? וכן הלאה שאלות רבות.

עוד אנו רואים ייבוא של הסכמים ומודלים ממשרד למשרד אך במקרים רבים מבלי לאבחן את מצבו/צרכיו של משרד אחד למשרד האחר כשהתוצאה עשויה להיות בעייתית. ושוב נדגיש את התופעה של משרדים "המייבאים" מנגנוני חלוקת רווחים מארגונים שונים ואפילו "נותני שירות" כגון אדריכלים, מהנדסים ואפילו רואי חשבון. וכאמור יש להיזהר מלנהוג כך, שכן אין אנלוגיה לנושאים שונים המוסדרים בהסכמים הללו ואינם מתאימים למשרדי עורכי דין.

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 עקרונות קבועים ויציבים לפרמטרים כמותיים ופרמטרים שאינם כמותיים ותמקסם אותם ומנגד תהיה פשוטה ככל שניתן. 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):

- לדעתנו על השיטה הנבחרת, לאמץ את העיקרון שחלק (ורצוי די גדול) ברווחי השותפות כן יהיה מושתת על מנגנון LOCK STEP או כל מנגנון אחר אשר יציג שותפים וודאות ויציבות לפחות לתקופה של כמה שנים ואילו חלק אחר יושתת על ביצועים כמפורט בהמשך.
- על השיטה הנבחרת, ליצור כאמור 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 מקבליי ההחלטה הסופית.
- כאמור על השיטה להיות אחידה ויציבה ולא משתנה מידי שנה, אך עליה גם להיות גמישה גם 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 מה שיותר פשוטה ולא מורכבת לחישוב ליישום באופן שימנע יצירת דיאלוג אין סופי סביב מנגנוני התגמול ובזבוז זמן שותפים מיותר.

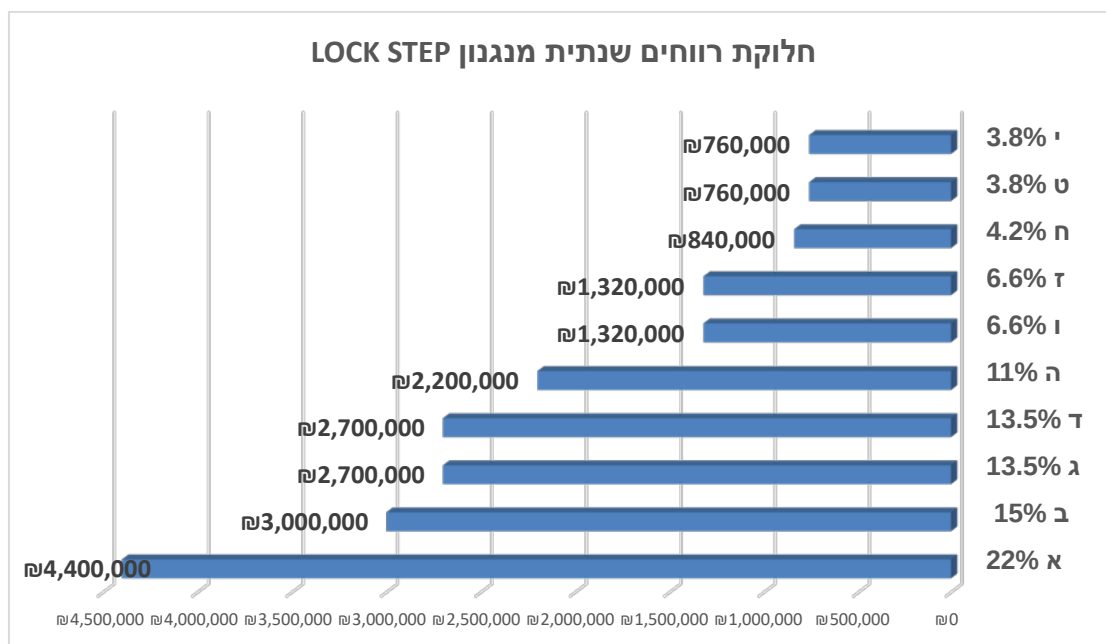
- **לפיכך דעתנו היא שלמרבית משרדי עורכי הדין בישראל, השיטה הנכונה הינה שילוב של שיטת ה- LOCK STEP (ותהא זו בכל מופע שהוא – "כיתות", "נקודות" "כדורים" וכיו"ב) על מעגל חלוקה ראשון והותרת מעגל חלוקה שני, במסגרתו תתבצע חלוקה על בסיס השיטה האובייקטיבית או השיטה הסובייקטיבית או שילוב של שיטות אלו במספר פרמטרים ומשקלות בהתאם. הנ"ל יתבצע כל שנה כאשר אחת לתקופה של 3-5 שנים יתבצע עדכון אחוזי החלוקה בשותפות, או בעת אירוע של מיזוג, דילול/פרישה. הנסיון מלמד ששילוב זה גם מתגמל את השותפים בגין ביצועים, גם שומר על עקרון השותפות וגם מגדיל את העוגה כולה בערכים מוחלטים (ראה נושאים אלו באתר הבית ובקובץ זה www.glawbal.com).**



4. להלן נציג שלושה ניתוחי אירוע אמיתיים לשילוב בין שיטות חלוקת רווחים

א. "ניתוח אירוע 1" דוגמא לשילוב מעגל LOCK STEP ומעגל אובייקטיבי/סובייקטיבי

כדי להמחיש את הדברים, נציג ניתוח אירוע במשרד מסוים (שנתן הסכמתו), לו יעצנו בשנת 2017 בנושא הסכם השותפות ומנגנוני חלוקת רווחים. הנתונים אמיתיים אך מספרים עוגלו למספרים שלמים ונתנו אותיות גנריות לשמות השותפים. 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 20,000,000 ₪ 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 המעגל השני, תתבצע על ידי 2 שותפים המתחלפים ברוטציה כל שלוש שנים. במשרד זה לא קבענו כל מנגנון זה של איזונים ובלמים (ראה בניתוח האירוע הבא). בשונה מהמשרד בניתוח האירוע הבא, מסיבות מסוימות, משרד זה החליט להתמקד רק בפרמטרים של הבאת לקוחות חדשים ומדידתם במונחי רווח (50% ממעגל החלוקה השני), עבודה על לקוחות (40% ממעגל החלוקה השני) ו- 10% לשאר נושאי ניהול ושיקול דעת סובייקטיבי. להלן פירוט חלקי לגבי אופן מדידתם של 3 הפרמטרים הנ"ל כפי שמצאו ביטויים בנספח להסכם השותפות:

"אופן חישוב הפרמטר של רווח שנתי מלקוחות חדשים 50%:"

- רווח שנתי מלקוחות חדשים ייחשב כרווח השנתי שהתקבל בפועל מלקוחות חדשים, שהשותף היה הגורם היעיל להבאתם או הגעתם לשותפות בדרכים הבאות.....(1).....
- אפשר שיותר משותף אחד יהיה הגורם להבאת/הגעתו של לקוח חדש כאמור. במקרה זה ומקום בו אין הסכמה בין השותפים לגבי ייחוס הרווח מאותו לקוח, יהא שיקול דעת לשותף המנהל לייחוס הרווח באופן יחסי לכל אחד מן השותפים.
- רווח מלקוחות חדשים ייחוס לשותף במשך 3 שנים מהמועד בו הלקוח החדש החל לשלם.
- במקרים חריגים, יהיה לשותף המנהל שיקול דעת להביא בחשבון גם צפי רווח בתיק שאינו בשנה הנמדדת, ובלבד שמדובר ברווח שיתקבל מהכנסה שתתקבל בוודאות גבוהה מאוד סמוך לאחר סוף השנה ובלבד שרווח זה לא ישוקלל פעם נוספת בשנה אחרת.....
- מבלי לפגוע באמור לעיל, בתיקי תמחיר "פיקס" ו/או בתמחיר "הצלחה", ייחוס הרווח בשנה בה שולם שכר הטרחה, תוך שקלול כל ההוצאות עד קבלת התשלום, גם אם הללו משנים קודמות לשנה בה שולם שכר הטרחה. לשותף המנהל שיקול דעת לייחס רווח לשותף גם מעבר
- קרדיט על רווחיות יינתן בניקוד במדרגות מ- 0 עד 5 כאשר 0 ייצג אפס רווח ו- 5 ייצג 1,000,000 ₪ רווח. כל מספר בין 0 ₪ ל- 1,000,000 ₪ יחושב ליניארית בין 0 ל- 5. כל רווח מעל 1,000,000 ₪ יחושב ליניארית מעל המדרגה של 5.
- חישוב הרווחיות עבור כל שותף, תתבצע על פי הנוסחה הבאה: סך כל הכנסות השנתיות המיוחסות לכלל הלקוחות החדשים עליהם מתוגמל השותף באותה שנה, כשהכנסות אלו לא כוללות מע"מ, הוצאות לקוח, דמי העברה (במקרה של הפנייה) וכל תשלום אחר שאינו שכר טרחה. פחות: סך כל העלות של המתמחים, עורכי הדין, שותפי החוזה ושותפי ההון המיוחסת לשעות שהושקעו בכלל הלקוחות החדשים שהובאו על ידי השותף בשנה. ופחות: סך כל ייחוס הוצאות ההנהלה



וכלליות האחרות במשרד, המיוחסות לשעות שהושקעו בשנה בכל אותם לקוחות חדשים, עליהם מתוגמל השותף (ראה מאמר מדידה כלכלית והאופן בו מחושב הנ"ל בפירוט):

.....

אופן חישוב הזנת שעות 40%

- המדובר בשעות לקוחות בלבד אשר הופקו לתשלום (לא כולל שעות מאופסות) ונשלחו ללקוחות בתיקי השעות ושעות מוזנות בתיקי "פיקס" וריטיינר או תיקי הצלחה.
- אין לספור שעות בתיקי ניהול, שיווק, חניכה והעשרה.
- קרדיט מ- 0 עד 5 יינתן לשעות בין 1500 שעות ועד 1800 שעות.
- כל שעה מתחת 1500 שעות תחושב כחצי שעה.
- כל שעה מעל 1800 שעות תחושב כשעה מלאה.
- בעת היעדרות, הנוסחה של שעות הלקוחות, תתוקן כך שייחוסו לשותף סך שעות שנתיות מתוקננות, על פי מספר השעות של השותף בשנה ללא החלק היחסי של השנה במהלכה הייתה היעדרות, חלקי סך תקופת העבודה ללא החלק היחסי של השנה במהלכה הייתה היעדרות.

.....

אופן חישוב ניהול/שיקול דעת סובייקטיבי

- ההקצאה בפרמטר תקבע בדרך של ניקוד מ- 0 עד 5 ושקלול הניקוד.
- ניקוד יכול ויינתן במדרגות של 0.25 לדוגמא: 1.5, 2.75 או 3.25 ...
- במסגרת פרמטר זה יילקחו בחשבון תשומות ניהול, חניכה, שיווק, שביעות רצון לקוחות, שיחות הערכה, שביעות רצון של כפיפים, תרומה למשרד, פיתוח הו אנושי במשרד, פיתוח הון אנושי ועוד.

מצ"ב אופן חישוב הפרמטרים הנ"ל במטריצה מסודרת וחישוב לינארי

הבאת לקוח לשותפות רווח מאפס עד 1,000,000 ₪	ניקוד	משקל	שעות חיוב בפועל של לקוחות מ- 1500 עד 1800	ניקוד	משקל	ניהול ושק"ד סובייקטיבי 1-5	משקל	סה"כ
0 ₪	0	50.0%	1500-1550	0	40.0%	0	10%	100%
	1	50.0%	1551-1600	1	40.0%	1	10%	100%
	2	50.0%	1601-1650	2	40.0%	2	10%	100%
	3	50.0%	1651-1700	3	40.0%	3	10%	100%
	4	50.0%	1701-1750	4	40.0%	4	10%	100%
1,000,000 ₪	5	50.0%	1751-1800	5	40.0%	5	10%	100%



מצ"ב טבלת הקרדיט שניתן לשותפים על פי הביצועים בשנת 2017

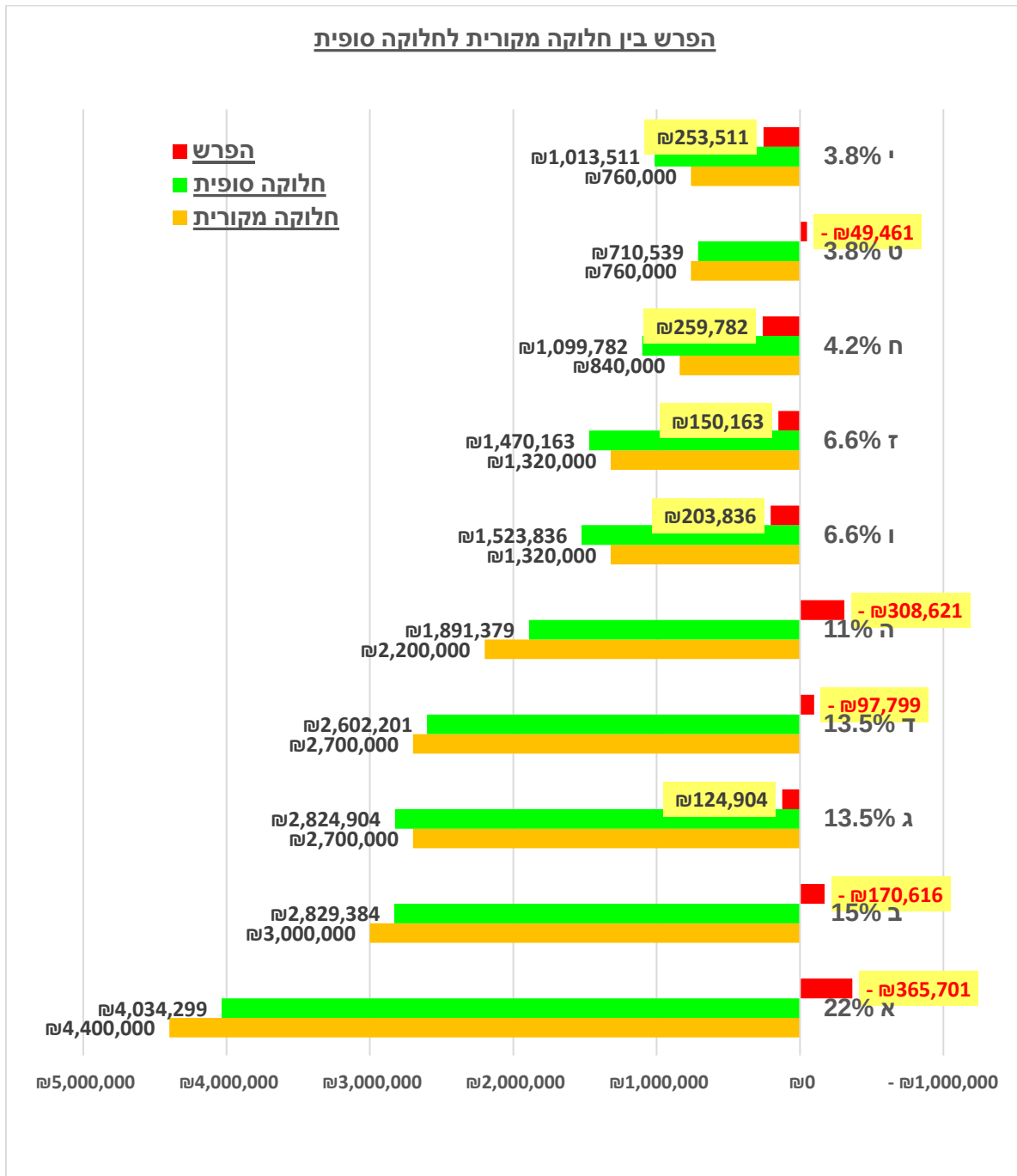
הבאת לקוח לשותפות שולי רווח מאפס עד 1,000,000 ₪	ניקוד	שקלול	בקרה	שעות חיוב בפועל של לקוחות מ-1500 עד 1800	ניקוד	שקלול	בקרה	שקלול ניהול וסובייקטיבי	שקלול	בקרה	סה"כ	חישוב משוקלל	בקרה
2.55	22%	128%	2.55	1680	3.00	120%	10%	2	20%	8%	268%	12.9%	12.9%
1.40	70%	12%	2.83	1670	10%	113%	10%	4	40%	17%	223%	10.7%	10.7%
3.45	173%	30%	4.08	1745	10%	163%	10%	1	10%	4%	346%	16.6%	16.6%
0.00	0%	0%	5.00	1800	11%	200%	11%	3	30%	13%	230%	11.1%	11.1%
0.30	15%	3%	0.58	1535	9%	23%	9%	3	30%	13%	68%	3.3%	3.3%
0.60	30%	5%	4.83	1790	11%	193%	11%	2	20%	8%	243%	11.7%	11.7%
0.18	9%	2%	4.67	1780	11%	187%	11%	2	20%	8%	215%	10.4%	10.4%
2.85	143%	25%	1.25	1575	9%	50%	9%	3	30%	13%	223%	10.7%	10.7%
0.00	0%	0%	0.83	1550	9%	33%	9%	2	20%	8%	53%	2.6%	2.6%
0.09	4%	1%	4.67	1780	11%	187%	11%	2	20%	8%	211%	10.1%	10.1%
2,282,000 ₪	385.0%	100.0%	16905		100%	620%	100%	27	270%	100%	2111%	100.0%	100.0%

מצ"ב חלוקת האחוזים והקרדיט לשותפים על פי הביצועים ב- 2017 בשני מעגלי החלוקה

רווח שנתי לדוגמא	אחוז מוצע במעגל ראשון	מעגל שני (מסיכום הסימולציה בגיליון הקרדיט)	סה"כ משיכה שני המעגלים	חלק השותף המקסימלי ללא שיטת המעגלים	ממשיכה מקסימלית ללא שיטת המעגלים	הפרש בין אחוז במעגל הראשון לאחוז משוקלל
20,000,000 ₪	80%	20%	סך מעגל שני	אחוזים משוקלל שני המעגלים	20,000,000 ₪	-
16,000,000 ₪	22.0%	4,000,000 ₪	514,299 ₪	20.2%	4,034,299 ₪	-1.8%
2,400,000 ₪	15.0%	429,384 ₪	429,384 ₪	14.1%	2,829,384 ₪	-0.9%
2,160,000 ₪	13.5%	664,904 ₪	664,904 ₪	14.1%	2,700,000 ₪	0.6%
2,160,000 ₪	13.5%	442,201 ₪	442,201 ₪	13.0%	2,602,201 ₪	-0.5%
1,760,000 ₪	11.0%	131,379 ₪	131,379 ₪	9.5%	1,891,379 ₪	-1.5%
1,056,000 ₪	6.6%	467,836 ₪	467,836 ₪	7.6%	1,523,836 ₪	1.0%
1,056,000 ₪	6.6%	414,163 ₪	414,163 ₪	7.4%	1,470,163 ₪	0.8%
672,000 ₪	4.2%	427,782 ₪	427,782 ₪	5.5%	840,000 ₪	1.3%
608,000 ₪	3.8%	102,539 ₪	102,539 ₪	3.6%	710,539 ₪	-0.2%
608,000 ₪	3.8%	405,511 ₪	405,511 ₪	5.1%	1,013,511 ₪	1.3%
16,000,000 ₪	100.0%	4,000,000 ₪	4,000,000 ₪	100.0%	20,000,000 ₪	0.0%



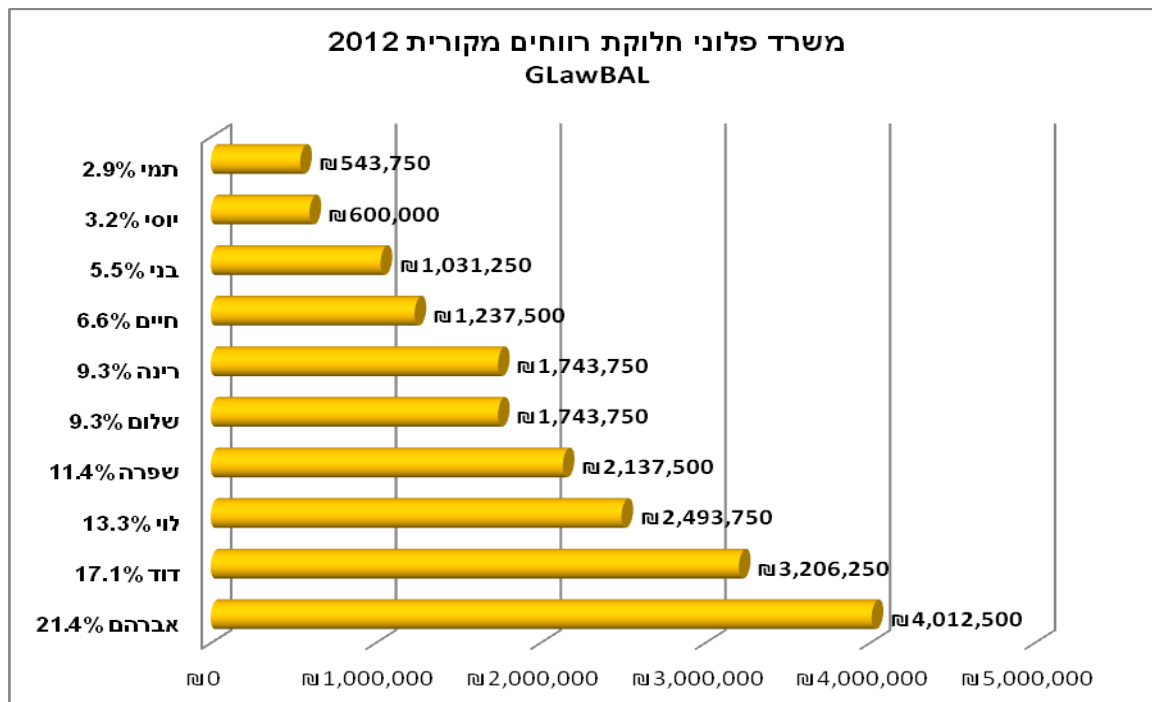
מצ"ב טבלה המציגה את ההבדלים בין משיכת המקור למשיכה בשני המעגלים





ב. "ניתוח אירוע 2" דוגמא לשילוב מעגל LOCK STEP ומעגל אובייקטיבי/סובייקטיבי

גם כאן נציג ניתוח אירוע במשרד פלוני (שנתן הסכמתו לכך), לו יעצנו בשנת 2012 בנושא הסכם השותפות ומנגנוני חלוקת רווחים. הנתונים אמיתיים ברובם אך השמות בדויים. במשרד פלוני זה, לאחר תשלום כל הוצאות המשרד, התשלום לפרשים (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).



מידתם 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 כאמור 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 מימונויות מדידה אשר אין בכל משרד כבמשרד המוצג בניתוח אירוע זה. (על נושא מדידה כלכלית ראה באתר הבית שלנו www.glawbal.com).

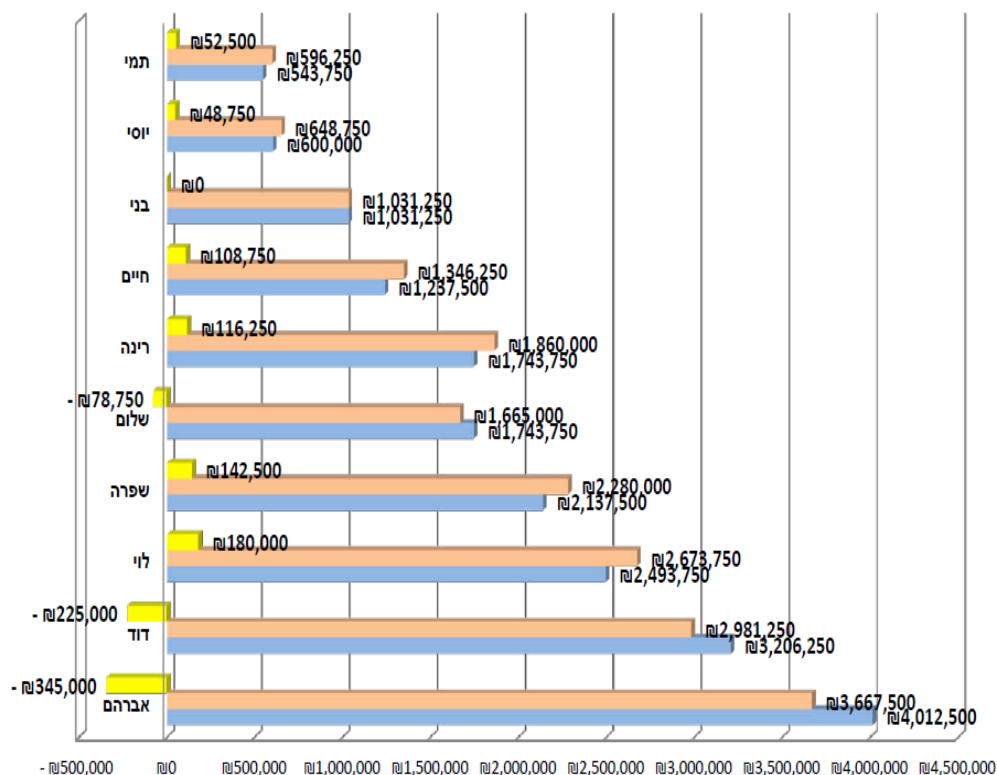
שעות לחיוב לשונות	ניסוד	משקל	הבאת לשונות	ניסוד	משקל	שימור לשונות	ניסוד	משקל	שעות ניהול	ניסוד	משקל	שעות שיווק	ניסוד	משקל	שביעות רצון	ניסוד	משקל
מתחת 1400	0	20%	0 עד 0	0	30%	0 עד 0	0	20%	150	0	10%	50	0	10%	מתחת A	0	10%
1401-1500	1	20%	0 - X	1	30%	0 - X	1	20%	150-180	1	10%	50-70	1	10%	A-B	1	10%
1501-1600	2	20%	X-Y	2	30%	X-Y	2	20%	181-210	2	10%	71-90	2	10%	B-C	2	10%
1601-1700	3	20%	Y-Z	3	30%	Y-Z	3	20%	211-240	3	10%	91-110	3	10%	C-D	3	10%
1701-1800	4	20%	Z-W	4	30%	Z-W	4	20%	241-270	4	10%	111-130	4	10%	D-E	4	10%
מעל 1800	5	20%	W-T	5	30%	W-T	5	20%	מעל 270	5	10%	מעל 130	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	חלוקה סופית 2012	חלוקה מקורית 2012	אחוז חלוקה סופי	מעגל חלוקה משני (20%)	מעגל חלוקה ראשי (80%)	
- 345,000 ₪	3,667,500 ₪	4,012,500 ₪	19.6%	12.2%	21.4%	אברהם
- 225,000 ₪	2,981,250 ₪	3,206,250 ₪	15.9%	11.1%	17.1%	דוד
180,000 ₪	2,673,750 ₪	2,493,750 ₪	14.3%	18.1%	13.3%	לוי
142,500 ₪	2,280,000 ₪	2,137,500 ₪	12.2%	15.2%	11.4%	שפרה
- 78,750 ₪	1,665,000 ₪	1,743,750 ₪	8.9%	7.2%	9.3%	שלום
116,250 ₪	1,860,000 ₪	1,743,750 ₪	9.9%	12.4%	9.3%	רינה
108,750 ₪	1,346,250 ₪	1,237,500 ₪	7.2%	9.5%	6.6%	חיים
0 ₪	1,031,250 ₪	1,031,250 ₪	5.5%	5.5%	5.5%	בני
48,750 ₪	648,750 ₪	600,000 ₪	3.5%	4.5%	3.2%	יוסי
52,500 ₪	596,250 ₪	543,750 ₪	3.2%	4.3%	2.9%	תמי

משרד פלוני חלוקה מקורית מול חלוקה סופית
- GLawBAL 2012

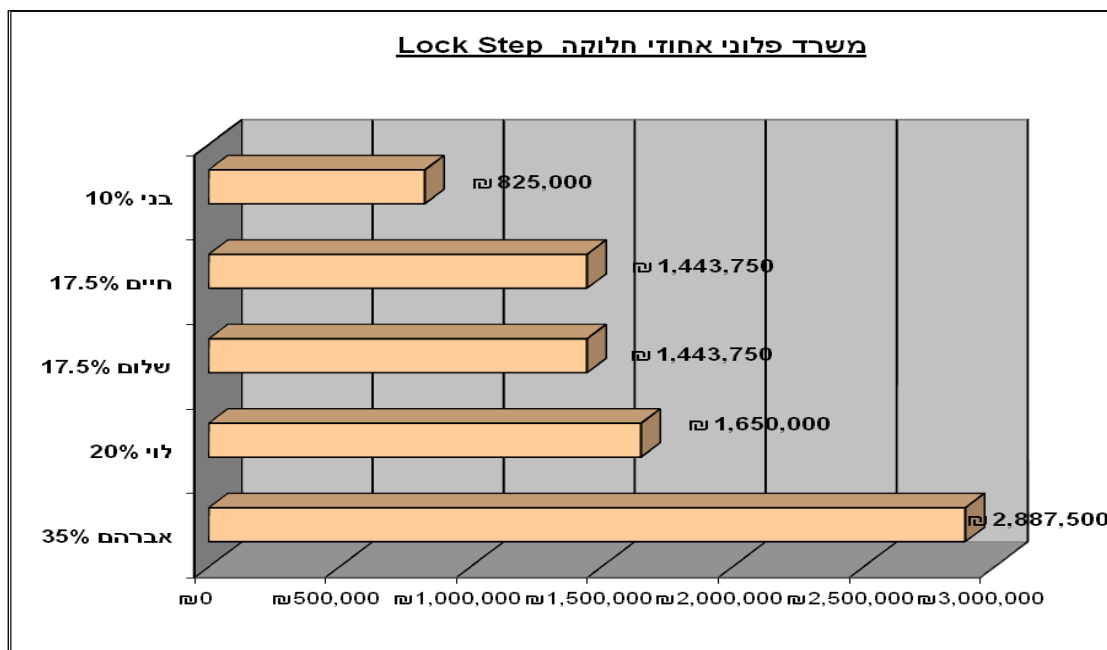


	תמי	יוסי	בני	חיים	רינה	שלום	שפרה	לוי	דוד	אברהם
הפרש	52,500 ₪	48,750 ₪	0 ₪	108,750 ₪	116,250 ₪	- 78,750 ₪	142,500 ₪	180,000 ₪	- 225,000 ₪	- 345,000 ₪
חלוקה סופית	596,250 ₪	648,750 ₪	1,031,250 ₪	1,346,250 ₪	1,860,000 ₪	1,665,000 ₪	2,280,000 ₪	2,673,750 ₪	2,981,250 ₪	3,667,500 ₪
חלוקה מקורית	543,750 ₪	600,000 ₪	1,031,250 ₪	1,237,500 ₪	1,743,750 ₪	1,743,750 ₪	2,137,500 ₪	2,493,750 ₪	3,206,250 ₪	4,012,500 ₪



ג. ניתוח אירוע 3" 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 לשותפי ההון בסך 8,250,000 ₪ שיש לחלקו כמוצג בגרף אשר להלן:



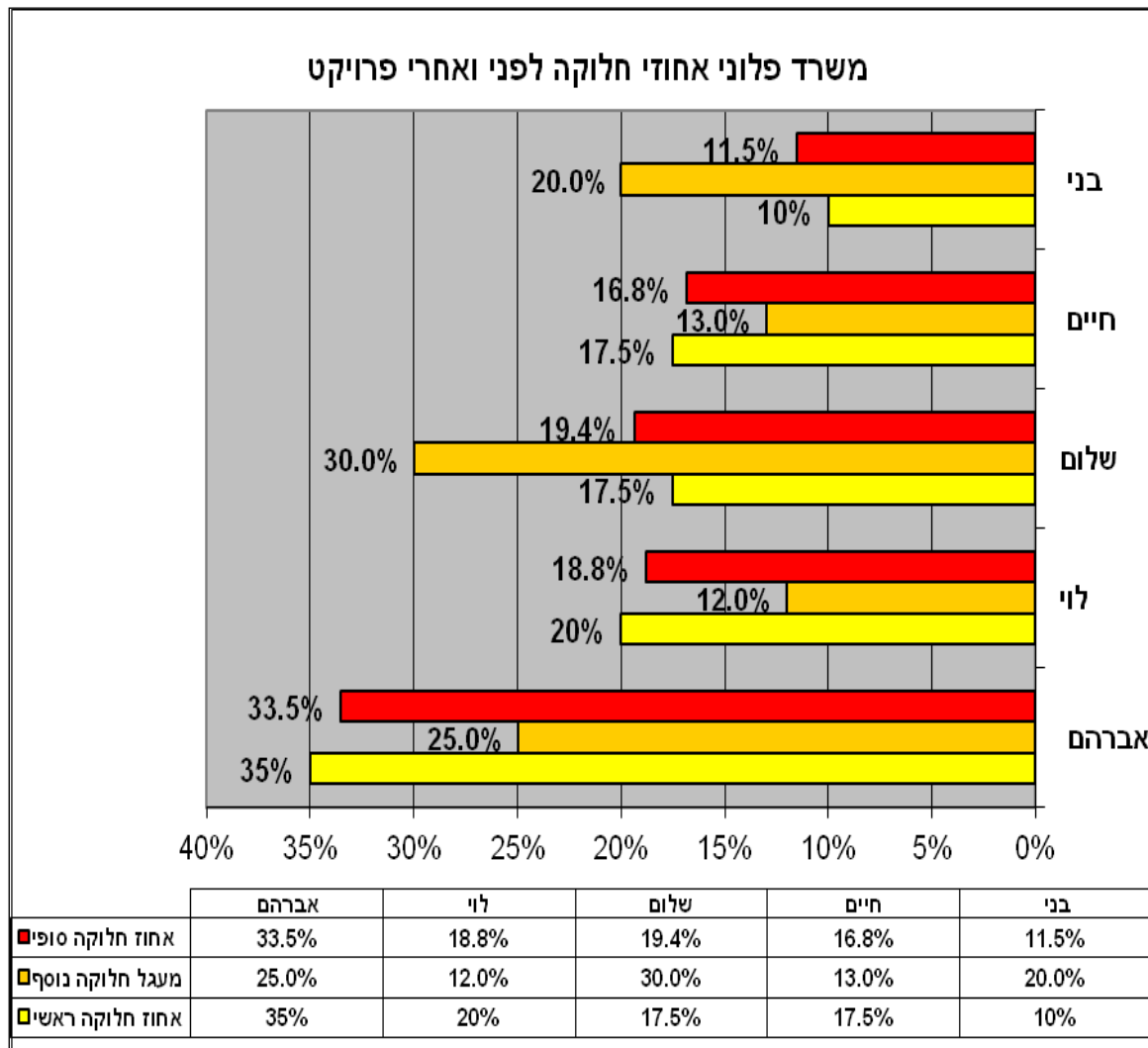
עקב התמרמרותם של חלק מן השותפים, ביחס לכך כי אחוזי החלוקה אינם מבטאים את תרומתם, ערכנו במשרד פרויקט ייעוץ במסגרתו המלצנו כי, בשנים בהן לא מתבצע עדכון של אחוזי השותפות, מרביתו של הרווח יחולק על פי מעגלי החלוקה הרגילים ואילו חלק מסוים מן הרווח יועמד לחלוקה מחדש, בדומה לניתוח האירוע הראשון.

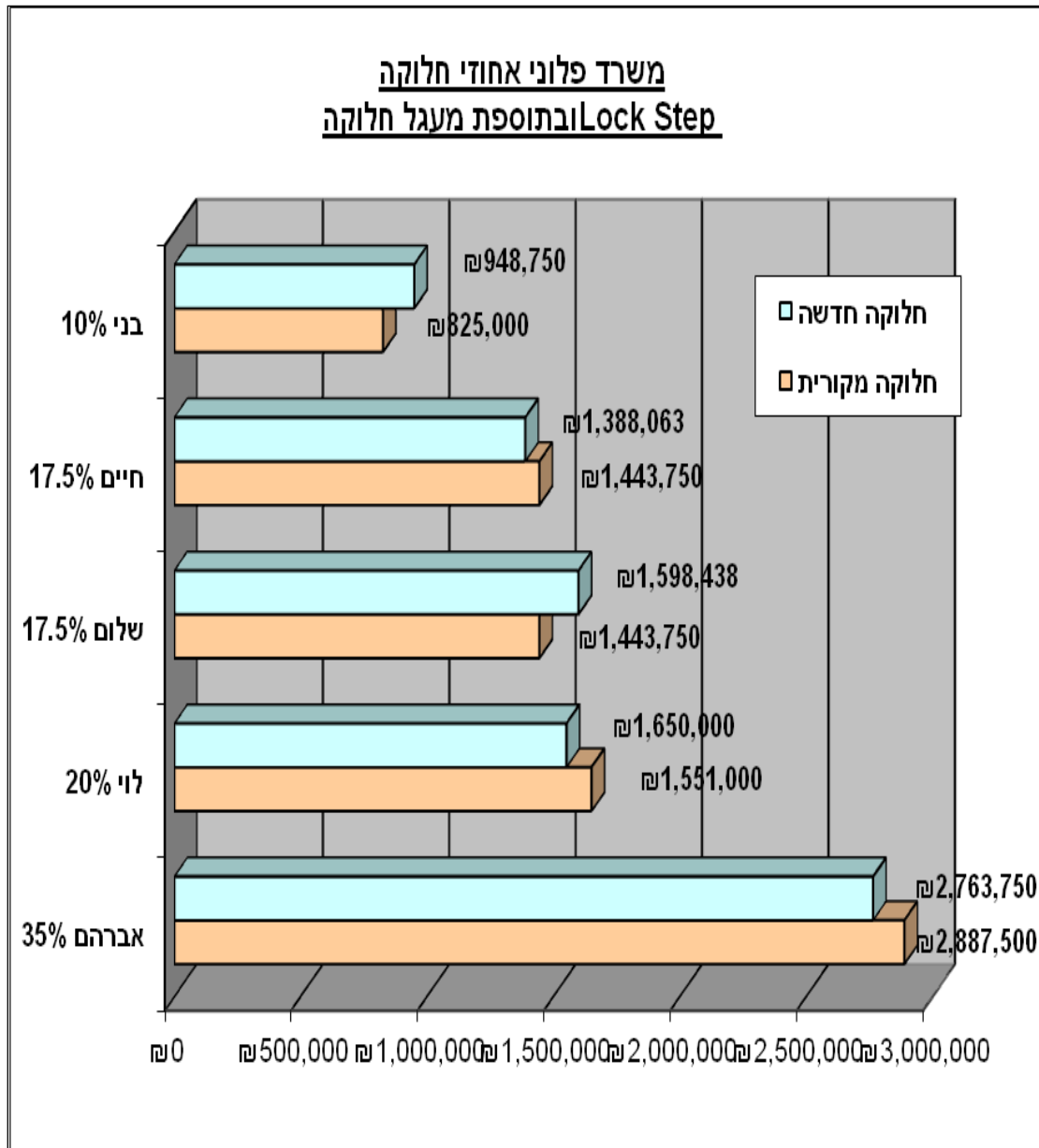
אך בשונה מניתוח האירוע השני הפעם קבענו כי החלוקה של המעגל הנוסף תהיה על פי קביעתו של השותף הוותיק והבכיר במשרד, אשר כל השותפים מעריכים ומכבדים את שיקול דעתו. יחד עם זאת קבענו מהם הכללים המנחים לשיקול הדעת והנושאים אותם על השותף לשקלל. כמו כן גם כאן קבענו מנגנון של איזונים ובלמים בחלוקת המעגל השני בדומה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

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 (ראה מאמר ראשון), או שהיה הסכם שלא נתן מענה שלם או מספק (ראה בעניין זה הסדרת הסכם שותפות באתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com ובמאמר ראשון בסדרת מאמרים בקובץ זה).

1. שותף בשותפות מבקש לפרוש ולשם כך הוא קורא לפירוק השותפות בהתאם לפקודת השותפויות (ראה דיון במאמר הראשון באבחנה בין פירוק השותפות לפרישת שותף). לשותפות אין הסכם שותפות ושאר השותפים מעוניינים להמשיך לקיימה ואף מוכנים לשלם לשותף הפרוש תגמולי פרישה מקובלים. השותף סובר שתגמולי הפרישה המוצעים לו צנועים מידי ומבקש או לשפרם או לפרק את השותפות.

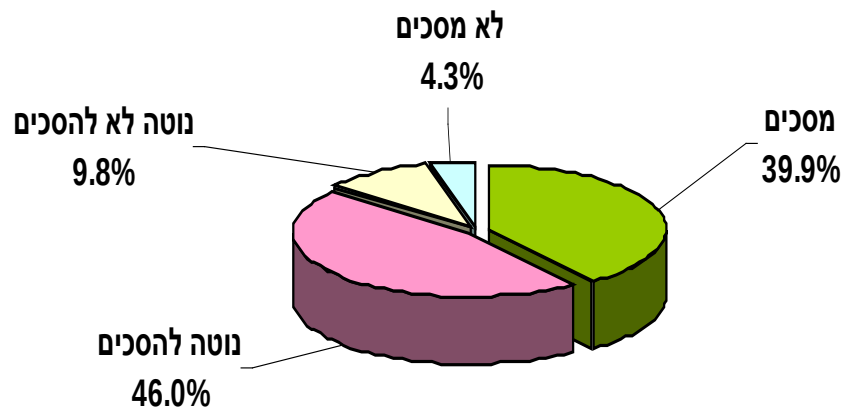
2. בשותפות אחרת, נטושה מחלוקת, על ערכי מודל הפרישה של השותף המייסד. המחלוקת עוסקת ב"מכפיל" (ראה בהמשך) תגמולי הפרישה לו זכאי השותף, האם המכפיל חל על הכנסות המשרד או על רווחיו, מספר שנות הפרישה ופריסת התשלומים (האם בקו ישר או מדורג), כיצד יחולקו אחוזיו של הפרוש בין השותפים הנוותרים וכיו"ב. בשותפות זו 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.



3. 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.
4. בשותפות אחרת, נפטר שותף אין הסכם שותפות והשותפים מתלבטים האם, כמה וכיצד עליהם לתגמל את האלמנה בנוסף לתגמולי ביטוח החיים שהשותף ערך על חשבוננו. 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.
5. בשותפות נוספת, 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.
6. בשותפות נוספת, 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.
7. בשותפות נוספת, פורש שותף ומוצב כיועמ"ש של אחד הלקוחות הגדולים של המשרד אשר יחדל להיות כזה בעת בה תבנה מחלקה משפטית בחברה. השותף הפורש הוא זה אשר הביא חברה זו למשרד 6 שנים לפני פרישתו. לשותפות הסכם שקובע תגמולי פרישה בעת פרישה מרצון ללא תחרות במשרד קובע את שיעורם לפי וותק השותף ואחוזיו בשותפות, אך השותפים סוברים שמצב ייחודי זה במסגרתו השותף לוקח לקוח גדול של המשרד שולל ממנו את הזכות לתגמולי הפרישה.
8. בשותפות אחרת, פורש שותף מייסד בגיל פרישה. בהסכם השותפות מובהר כי לשותף מייסד פורש תהיה זכאות לשכר טרחה הנגזר מהכנסה (לא מרווח) מפרויקטים (נדל"ן) שהסתיימו טרם פרישת השותף אך טרם שולם בהם שכ"ט. באחד הפרויקטים מתברר שבשל שינוי במתווה תכנוני על השותפות להשקיע תשומות רבות כדי להיות זכאית לשכר טרחה, תשומות אשר מצמצמות מאוד את שולי הרווח. השותפות מבקשת מהשותף לצמצם את זכאותו והוא מסרב.



**מקום בו ניתן לבנות הסדרי פרישה שלא יכבידו על המשרד, יש ליצור
לשותפים הסדרי פרישה על חשבון המשרד - כלל מדגם**



מסלולי היציאה מהשותפות

כמוצג במקרים המפורטים לעיל, ישנם מקרים ומצבים שונים בהם השותפות נדרשת לדון בנושא של יציאת שותף מהשותפות רק כאשר מגיע משבר ולא באופן מובנה בהסכם השותפות. אך ראוי ונכון שנושאים אלו יוסדרו בשותפות וביחס לכל המסלולים: מפרישה מרצון (בעת פרישה לעסקים, שיפוט, אקדמיה וכיב'), אם כתוצאה מרצונה של השותפות להיפרד מהשותף, אם כיד הגורל בעת חו"ח, תאונה, מחלה או מוות, אם כתוצאה מהשעיה ואם בגיל פרישה.

בטבלה בעמוד הבא 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. כמובן 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 המתמחים במיוחד בכך).



משרד פלוני לדוגמא – מסלולי פרישה ידוגמא בלבד וראה דיון בהמשך

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

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

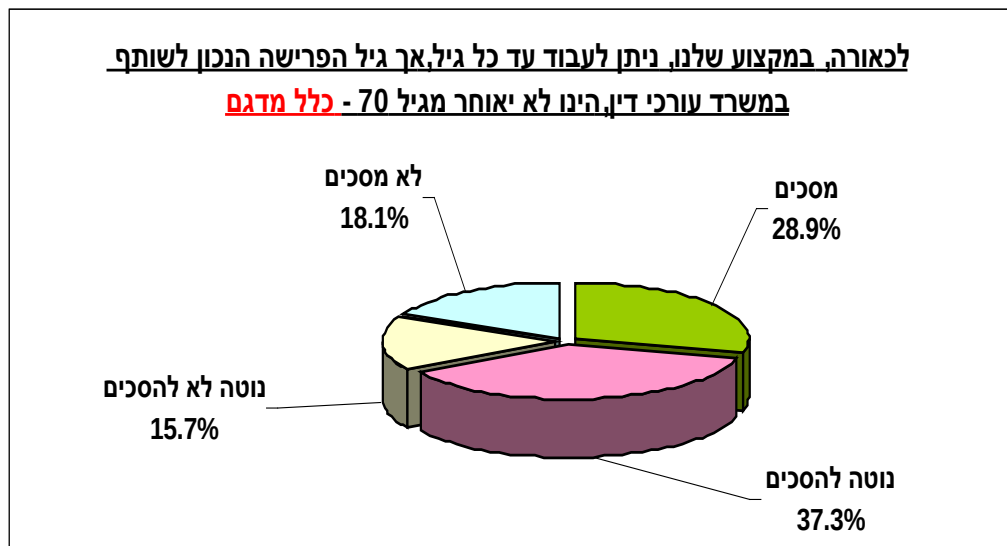
1. דילול מחמת גיל – כמקובל וכהתפתחות ארגונית נכונה, השותפים מדללים עצמם לאורך השנים. משלב מסוים כדי לשמר את הצמיחה, מבינים השותפים הוותיקים כי בנוסף לדילול הטבעי, עליהם להשיל אחוזים, עם או בלי, ירידה בהיקף עבודתם. מנגנוני הדילול מחמת גיל מגוונים, לדוגמא מנגנון לפיו השותפים יחלו לדלל עצמם בגיל 65 עד גיל 70 בו יוחלט האם לפרוש או להתמיד עד גיל 75 ואז יהיו מחויבים בפרישה. כמוצג בתרשים עמוד הבא, נזכיר כי בסקר 36

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

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



השותפים הגדול שהוזכר לעיל, סברו כשני שלישים מן השותפים שגיל הפרישה הנכון לא יאחר 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. ואסיים באנקדוטה, נכחתי בכנס ברומא לפני כשבועיים ושוב עמדתי משתאה, הכיצד למרות תוחלת החיים הולכת וגדלה בלא מעט משרדים אירופאים אנו מוצאים גילאי פרישה של מתחת ל- 60 ואף 54, 56 וכד'. זאת בשונה מהאמריקאים וגם בישראל שכאמור מעלה סוברים שגיל הפרישה הראוי הוא 70 וחובת פרישה בגיל 75 אך בהחלט אנו רואים במשרדים שותפים גם מעבר לגילאים אלו בשיא אונם.



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 (כמוצג בדוגמא בתחילת המאמר) 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 יקפיד זמנית את אחוזיו בשותפות ובתנאים מסוימים יפשיט 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, תגמולי הפרישה ישולמו על דרך "BUY OUT" התקבולים יהוונו 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 ולפי נסיבותיו ובאופן כללי יעמדו על 0.66-0.75 ממכפיל הפרישה הנגזר מביצועי המשרד. ישנם כמובן גם מקרים ובהם שילוב בין חלק מהפרישה הינה בערכי "BUY OUT" וחלק אחר מתוך ביצועים וכמובן גם בהקשר זה יש לתת את הדעת לסוגיות המס. (ראה גם דיון בהמשך באלו מקרים ומשרדים מכפילי "BUY OUT" נוכחים יותר).

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 (ראה דיון במאמר הראשון). 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, החלטת בית המשפט העליון בעניין שרגא בירן ע"א: 963301 מיום 3/21/3125). 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 מן השותפות 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 שכל השותפים 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 שכושר 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 – במסגרתו 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 היעדרותו/הפסקת פעילות ותקצור 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 – גם זה קורה ... הגם שפחות שכיח. 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 מהכללים 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 (אפשרי במשרדים מעטים יחסית מסיבות שונות וראה דיון בהמשך) ובעיקר סעיף גידור המאזן בין תשלומי הפרישה להמשך הרווחיות עבור השותפים הנותרים הנושאים בו שכן מודל פרישה שלא יגודר בתחילה יגרום להתמרמרות אך בהמשך יפרק את הפירמה. כמו כן בעת ניסוח מסלול זה יש לסנכרן אותו עם מסלולים אחרים כגון מצב של פרישה בגיל פרישה ובנוסף אובדן 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. וכמובן 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 (ופחות שכיח) בפיקדונות בנקים או תיקי ניירות ערך. בהקשר זה נציין שאנו רואים יותר ויותר לאחרונה שותפויות הרוכשות את הנכס בו פועל המשרד ומאפשרות לשותפים ליצור כך השקעה הונית. בדרך כלל הנכסים הללו יוחזקו בתאגיד נפרד שבעלי מניותיו הינם השותפים ויש לתת את הדעת לעניינים המפורטים בסעיף זה גם במסמכי ההתאגדות והסכם המייסדים של תאגידים אלו. 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, זכויות עובדים שטרם שולמו/הופרשו 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 לרכישת נכס או השקעות במושכר (וראה לעיל הללו בדרך כלל מתבצעות בתאגיד נפרד) ו/או רכישת ציוד קבוע לשימושה השוטף של השותפות שכן כמפורט בהמשך מקום בו השותף אינו מקבל את הציוד הקבוע אין לחייב אותו בחלקו בהלוואות ששימשו למטרות אלו. כאן ולעיתים יש מקרים הפוכים של זכאות לקבל כסף מדדים שלישיים כגון דיון עם רשויות המס על תשלום מס ביתר וזיכוי השותפות בעתיד בגין מס ששולם ביתר בעבר וכיוב'.

3. **שכ"ט בחשבונות עסקה** – כאן יש המזכים את השותף הפורש רק בעת גבייה, יש הקובעים זכאות מיידית לחלק בחשבונות לפי מכפיל גבייה מסוים (לדוגמא 95%) 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. יש לטפל בסעיף זה יחד עם האמור בסעיף 5 להלן בעניין שכ"ט ארוך טווח.

5. שכ"ט או עבודה בתיקים ארוכי טווח - כאן השותפות פועלת במסגרת התיק שנים ושכ"ט ייגבה בעתיד. ישנם שני מופעים עיקריים: (1) משרדים שמספר העסקאות והתמחיר בגין, 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 הסיכון/סיכון וכד' ומחלץ נוסחה לתשלום בעתיד עת ייגבה שכ"ט. גם כאן יש שיתייחסו אחרת לזכויות שותפים מייסדים ביחס לשותפים שהצטרפו מאוחר יותר לשותפות. בהקשר סעיף זה ופעמים רבות מוציאות השותפויות מהכלל שכ"ט חריג וחד פעמי העשוי להתקבל בתיק/ים גדולים אשר התנהלו זמן רב במשרד (בוודאי באלו בהם נותרה מעט עבודה) ויהיה זה מקפח לא לשותף את השותף אשר היה במשרד כל אותם שנים (בוודאי שותף מייסד).

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. גם כאן נידרש לעיתים לרואה החשבון לערוך אבחנה ברורה לאיזה רכוש נרכש במהלך הזמן בו היה השותף שותף בשותפות, עניין המסרב עוד יותר את החישוב (2) גישה הסוברת כי, הרכוש הקבוע ישמש את השותפות בהמשך כמשומות, 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



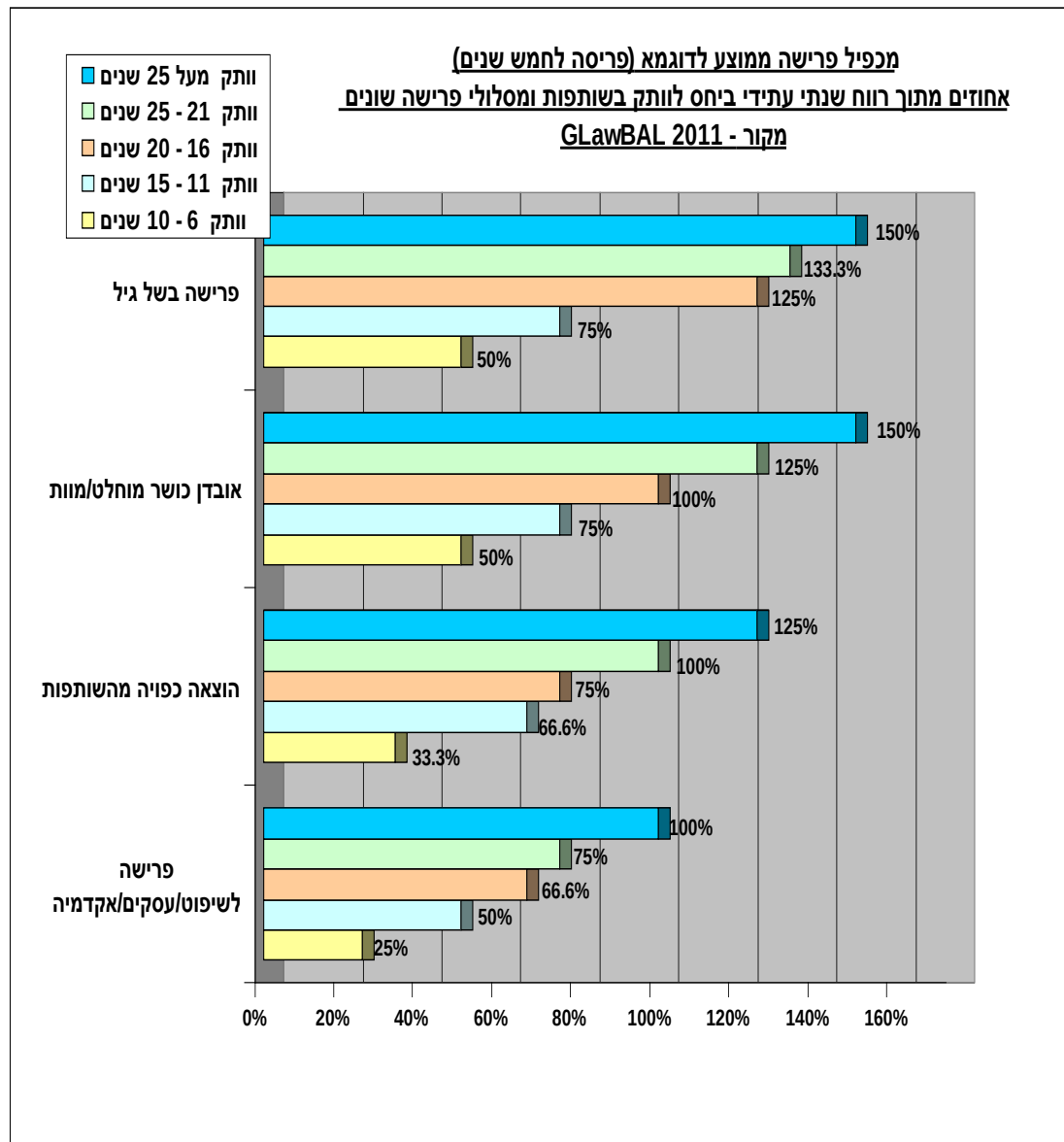
את נושא ההשקעות במושכר או רכישת ציוד קבוע. גם כאן יש לזכור שתשלום בדין רכוש קבוע לשותף הינו בעצם מכירת חלקו לשותף על משמעויות המס הנלוות לכך.

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 זכויות השותף הפורש. בעניין זה כמובן יש לקחת בחשבון את כל היבטי המס הספציפיים. סעיפים אלו מורכבים מאוד ובין השאר נגזרים מסוג הזכויות ואופן הקצאתן ולכן תקצר היריעה לדון בעניין במסגרת מאמר זה.

8. מכפיל פרישה/יצאה (קצבה) - הפרקטיקה הנהוגה היא לקבוע תקבולי פרישה/קצבה לפורש במרבית המסלולים. גובה התקבולים מבוסס 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 "BUY OUT" (בעיקר שותפויות גדולות בהן שותפים רבים ולשותף הפורש אחוזים בודדים ואף פחות מכך – חלקי אחוז), או מכפיל על ביצועי 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) ראה לעיל נוסחת ההיוון למקרים כאלו.

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 (לרבות לתרשים בהמשך) 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 וכיוב'. 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. חשוב להדגיש קביעת המכפיל במקרים בהם השותפים מקבלים גם שכר מהשותפות תהיה מכפיל המבטא את כל סכומי הכסף אותן משך השותף מהשותפות לרבות על דרך שכר.

להלן תרשים של מכפיל קצבה לדוגמא בו בחר משרד מסוים ביחס לכמה מסלולים וראה
 הדגשות לעיל ביחס לניתוח והשוואות ביחס למוצג מטה.



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