



## **מנגנוני חלוקת רווחים בשותפות עורכי דין וניתוחי מקרה – אוקטובר 2014**

לקראת הרצאתי בנושא הסכמי שותפות, מנגנוני חלוקת רווחים ומודלים של דילול ופרישה, בכנס ה-IBA (International Bar Association) השנתי, שיתקיים החודש בטוקיו, מצאתי לנכון להרחיב ולעדכן את המאמר שלהלן, העוסק בנושא מנגנוני חלוקת רווחים במשרד עורכי דין.

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 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

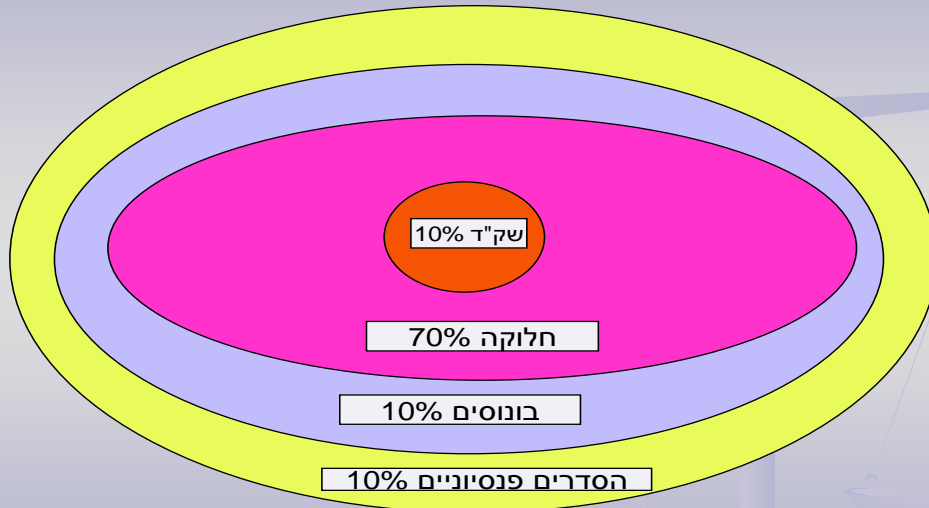
שיטה זו משאירה מקום רב לשיקול דעת ביחס למעגל כזה או אחר ממעגלי חלוקת הרווחים או מעגל החלוקה כולו. שיטה זו מיושמת בדרך כלל על ידי שותף מאוד ותיק ובכיר במשרד במידה וזה פועל עדיין בשותפות, או על ידי גוף פנימי בין השותפים אשר מקבל סמכות מלאה ושיקול דעת לקבוע מהם הפרמטרים שיבחנו סובייקטיבית לשם חלוקת הרווחים,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

3

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



## **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 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):

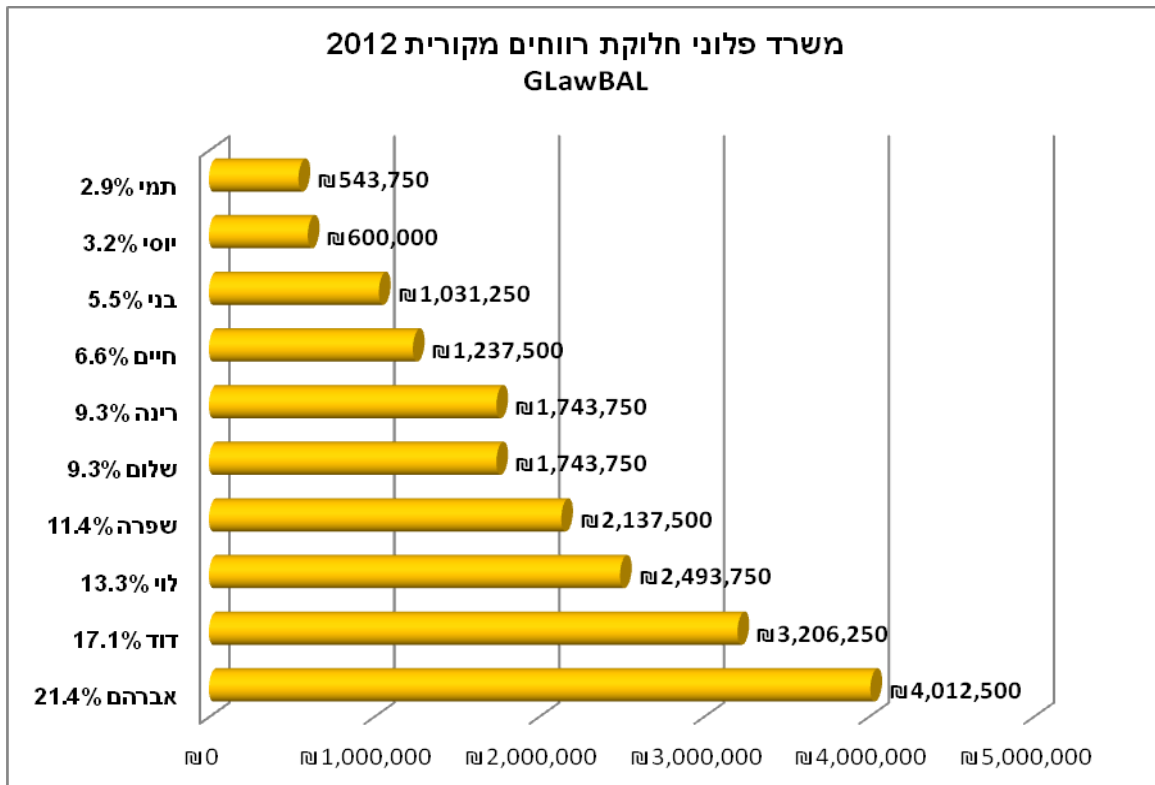
- על השיטה הנבחרת ליצור וודאות ויציבות אך במקביל לנסות ליצור קשר בין תרומתו הכוללת של השותף לפירמה לרבות יעילותו, מיתוגו, ביצועי מחלקתו/קבוצת העבודה, הבאת לקוחות, חניכה, תרומה ניהולית, שיווק, ובמידת האפשר שביעות רצון לקוחות ועובדים.
- על השיטה לשקף אמינות ושקיפות ככל האפשר, עליה לנטרל כל ניגוד אינטרסים 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 ובראייה 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.
- 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 תתבצע 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](http://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.

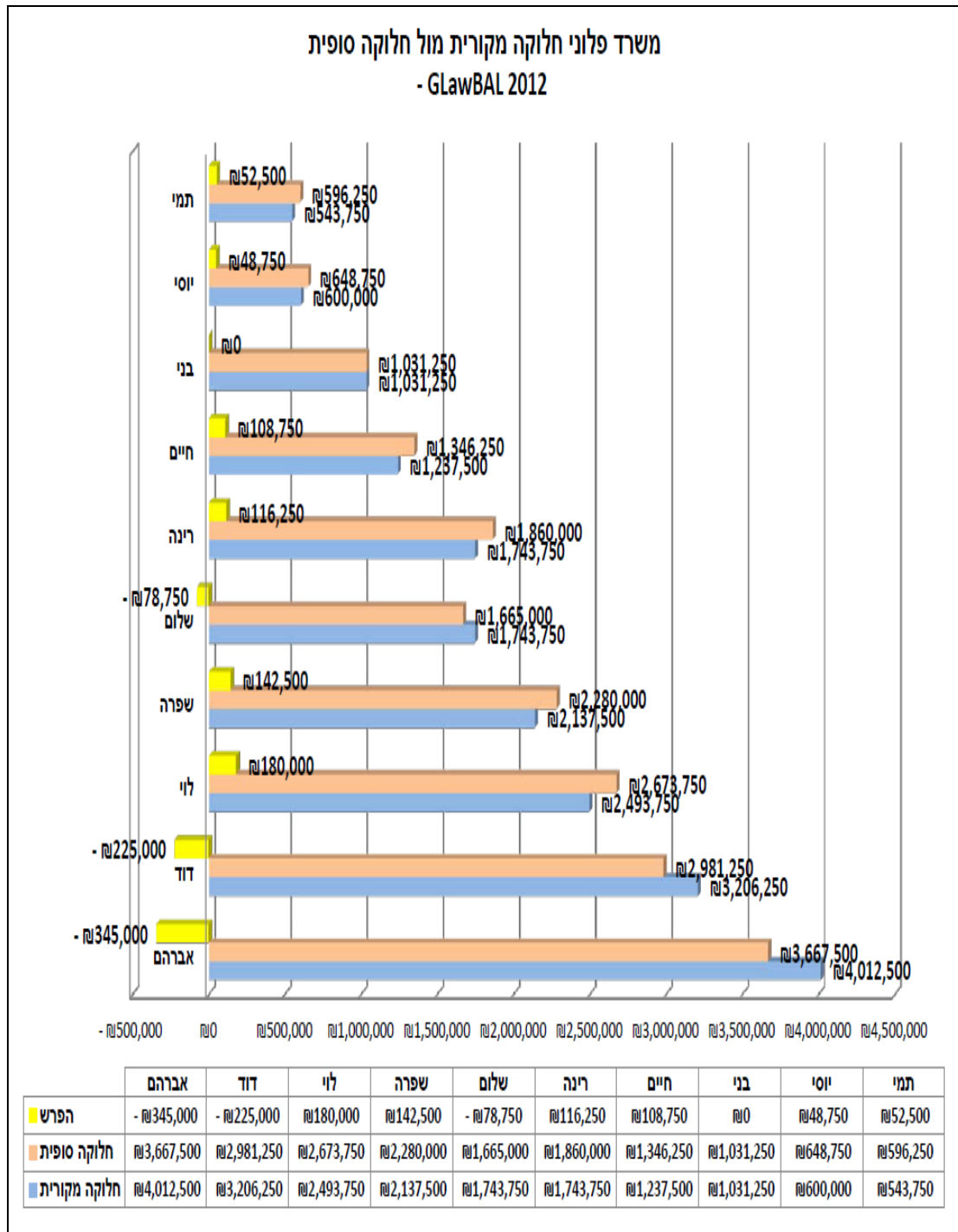
קבענו כי הפרמטרים המשמשים בחישוב מעגל החלוקה הנוסף יהיו ערכים כמותיים אובייקטיביים וערכים סובייקטיביים לאותה שנה ובהם, הזנת שעות, הבאת לקוחות, שימור לקוחות, תרומה לניהול, תרומה לשיווק ושביעות רצון. את הפרמטרים הללו ניהלנו במטריצה וקבענו משקלות לכל אחד מהם כדי לתת את המשקל הראוי לכל אחד.

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](http://www.glawbal.com)).

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

בטבלה ובגרפים 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 מספיק גמיש המתחשב בביצועי השותפים גם בשנים בהם לא מעודכן מנגנון חלוקת הרווחים בשותפות.

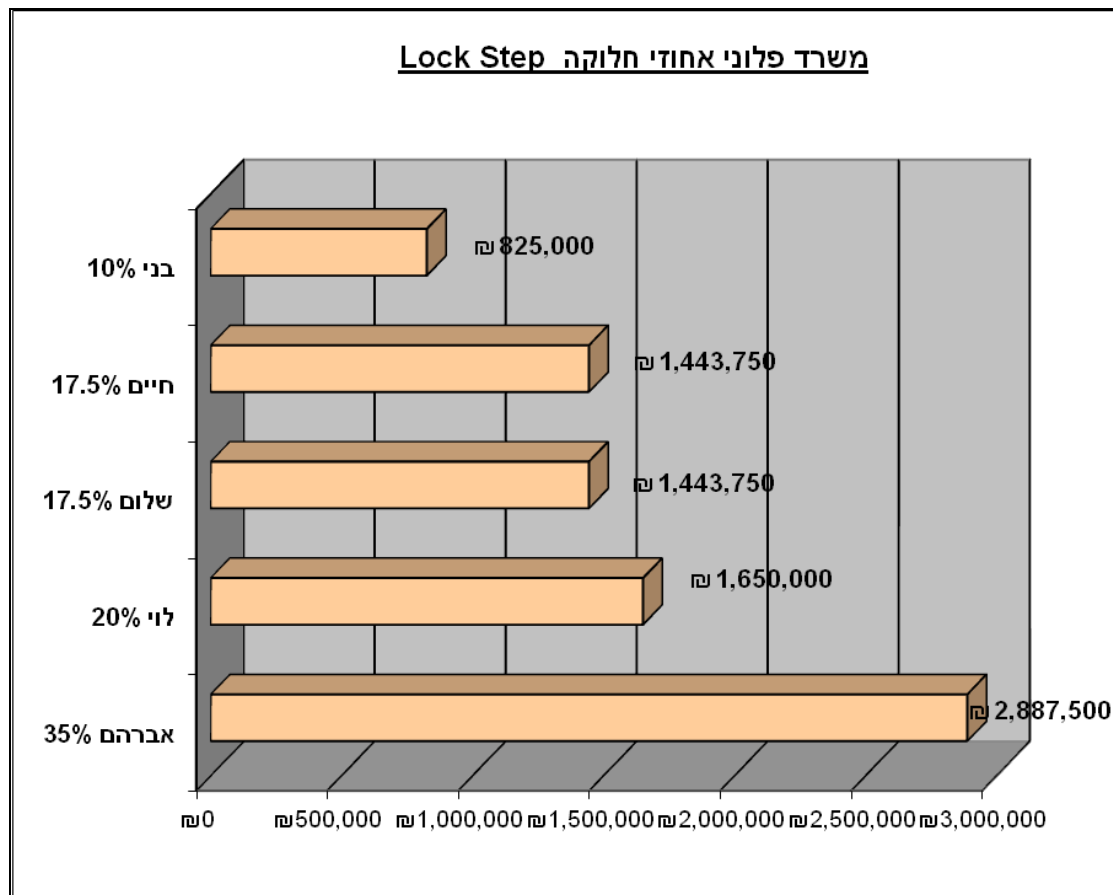
אברהם	מעגל חלוקה ראשי (80%)	מעגל חלוקה משני (20%)	אחוז חלוקה סופי	חלוקה מקורית 2012	חלוקה סופית 2012	הפרש
אברהם	21.4%	12.2%	19.6%	₪4,012,500	₪3,667,500	₪345,000 -
דוד	17.1%	11.1%	15.9%	₪3,206,250	₪2,981,250	₪225,000 -
לוי	13.3%	18.1%	14.3%	₪2,493,750	₪2,673,750	₪180,000
שפרה	11.4%	15.2%	12.2%	₪2,137,500	₪2,280,000	₪142,500
שלוש	9.3%	7.2%	8.9%	₪1,743,750	₪1,665,000	₪78,750 -
רינה	9.3%	12.4%	9.9%	₪1,743,750	₪1,860,000	₪116,250
חיים	6.6%	9.5%	7.2%	₪1,237,500	₪1,346,250	₪108,750
בני	5.5%	5.5%	5.5%	₪1,031,250	₪1,031,250	₪0
יוסי	3.2%	4.5%	3.5%	₪600,000	₪648,750	₪48,750
תמי	2.9%	4.3%	3.2%	₪543,750	₪596,250	₪52,500





**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 שהתפיי הוון 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.

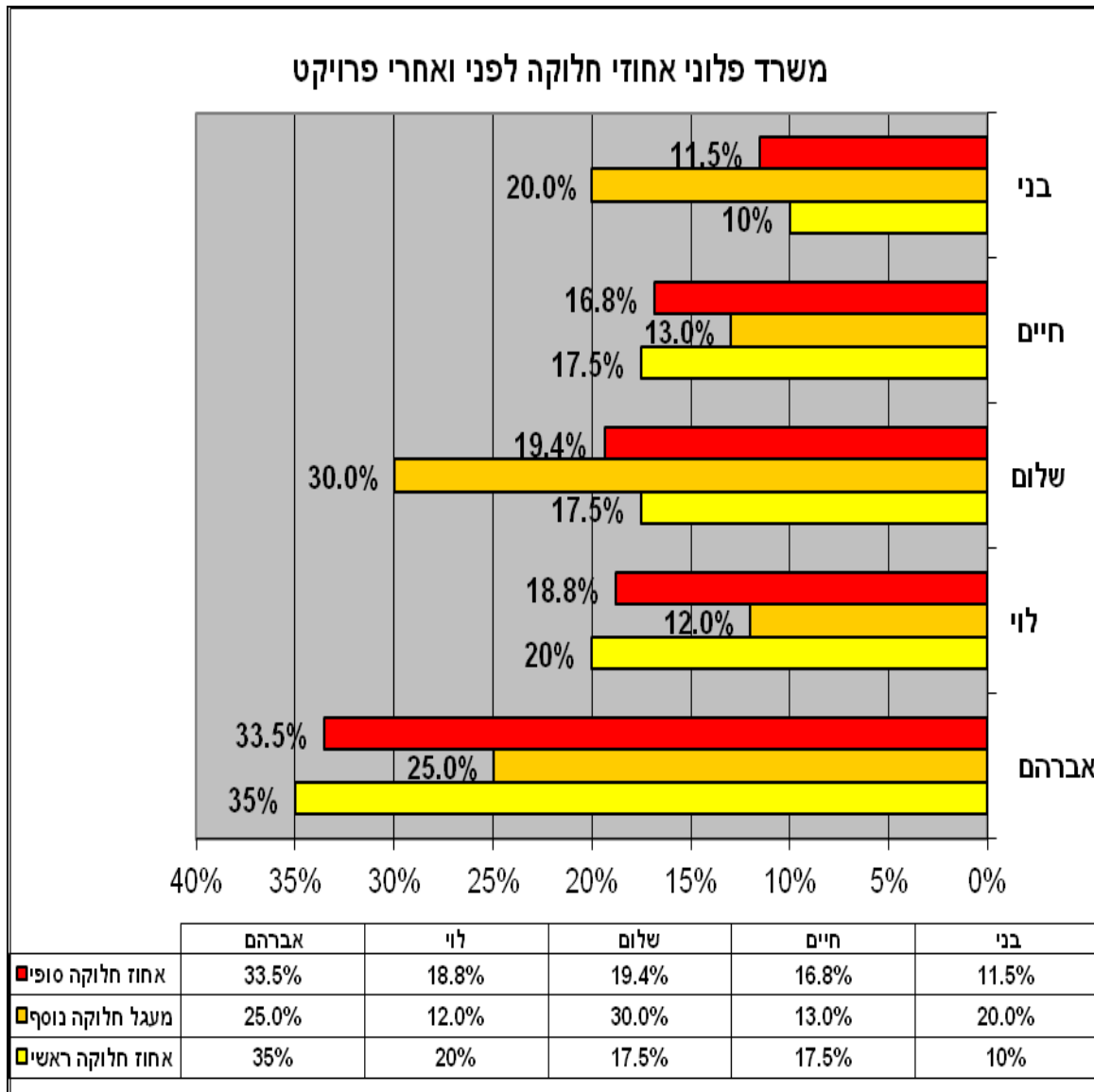
אך בשונה מניתוח האירוע הראשון הפעם קבענו כי החלוקה של המעגל הנוסף תהיה על פי קביעתו של השותף הוותיק והבכיר במשרד, אשר כל השותפים מעריכים ומכבדים את שיקול דעתו. יחד עם זאת קבענו מהם הכללים המנחים לשיקול הדעת והנושאים אותם על השותף לשקלל. כמו כן קבענו מנגנון של איזונים ובלמים בחלוקת המעגל השני בדומה למוצג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

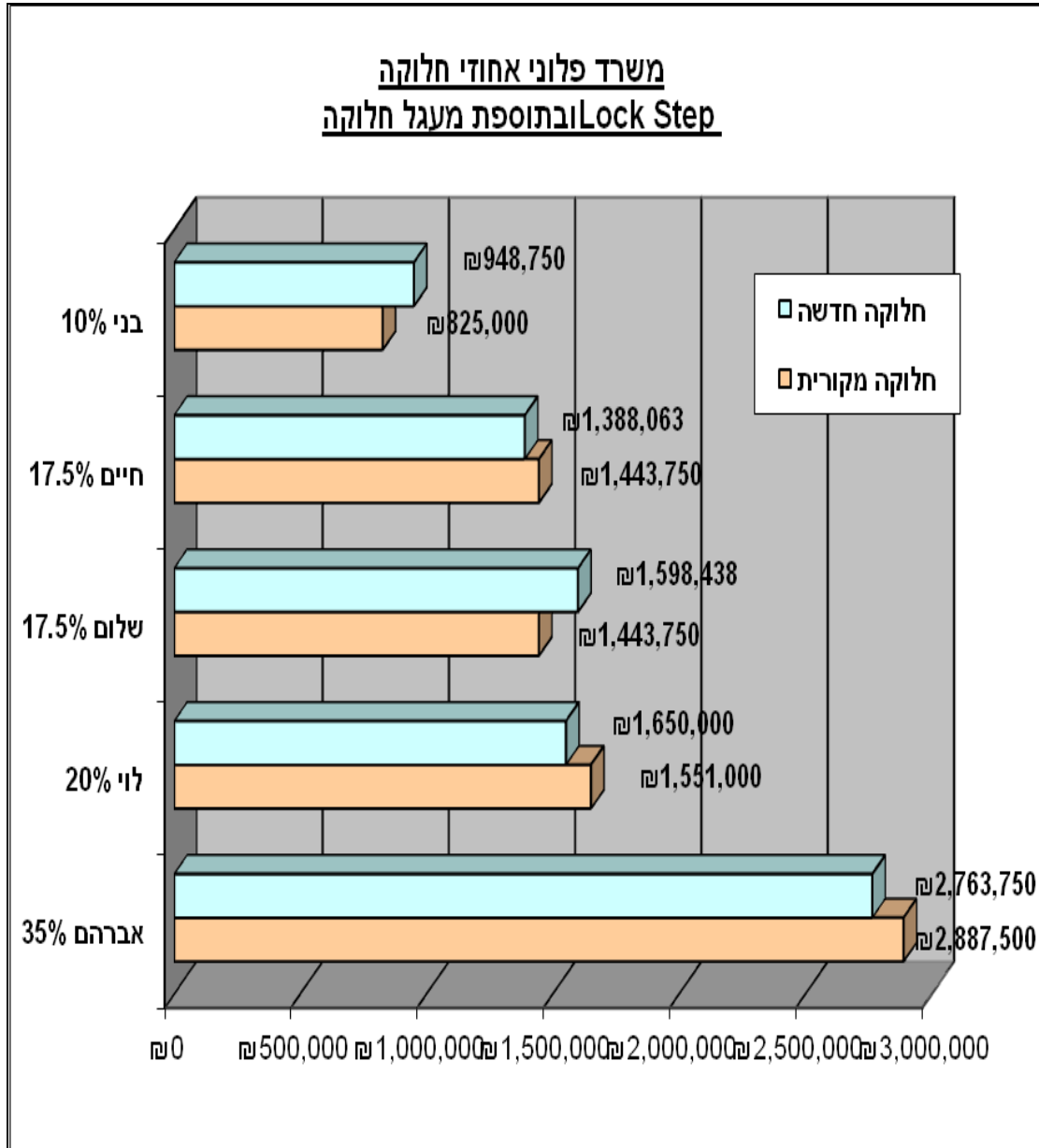




להקטיף/להגדיל את אחוזיו במעגל החלוקה הנוסף לפחות מ- 5% וליותר מ- 20%. שוב יודגש כי אין חובה לקבוע מנגנון זה של איזונים ובלמים וגם יש להיזהר שלא יפגע במטרה לייצר שונות במעגל השני. ההחלטה על איזונים ובלמים תתקבל בהתאם לסימולציות שונות שיש לערוך ביחס לאחוזים השונים של השותפים בשותפות.

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](http://www.glawbal.com)