



## **מסלולים וזכויות בעת דילול, פרישה ופנסיה במשרד עורכי דין – 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 דילול, פרישה ופנסיה בשותפות עורכי דין.

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 באתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)).

1. בשותפות פלוני, נטושה מחלוקת, על ערכי מודל הפרישה של השותף המייסד. המחלוקת עוסקת ב"מכפיל" (ראה בהמשך) תגמולי הפרישה לו זכאי השותף, האם המכפיל חל על הכנסות המשרד או על רווחיו, מספר שנות הפרישה ופריסת התשלומים (האם בקו ישר או מדורג), כיצד יחולקו אחוזיו של הפורש בין השותפים הנוותרים וכיוב'. בשותפות זו אין הסכם בין כל השותפים הנוכחיים, אלא הסכם ישן בין השותף המייסד לשניים מן השותפים אשר אחד מהם עזב את השותפות בעבר. גם בהסכם ישן זה אין כל הסדר בעניין מודל הפרישה.

2. בשותפות אחרת, מועמד שותף לשיפוט ועליו לסיים את השותפות שלו לאלתר כשאסור לו על פי הדין, לקבל כספים מהשותפות בתיקי ליטיגציה בהם מנגנון שכר הטרחה תלוי בתוצאות ההליכים אשר עדיין תלויים ועומדים בערכאות שונות. בשותפות זו קיים הסדר פרישה אך הוא קושר את תגמולי הפרישה של השותף בביצועיה העתידיים של השותפות לחמש שנים.

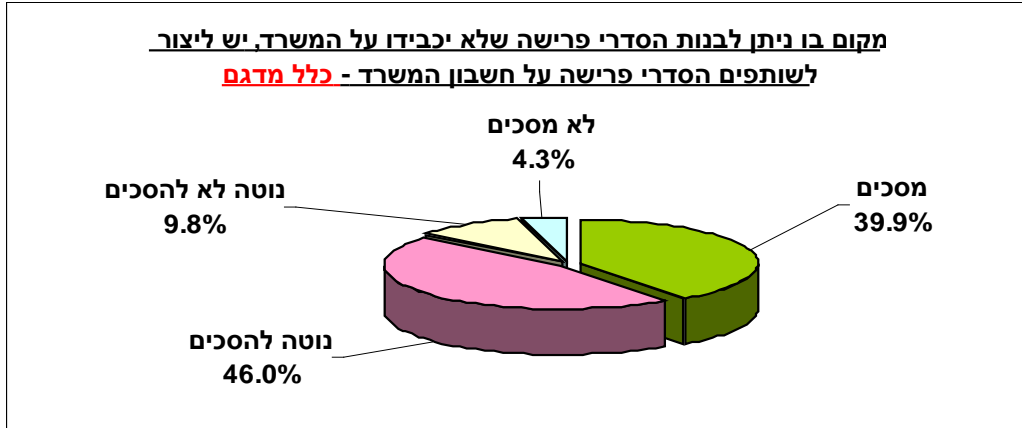
3. בשותפות שלישית, נפטר שותף אין הסכם שותפות והשותפים מתלבטים האם, כמה וכיצד עליהם לתגמל את האלמנה בנוסף לתגמולי ביטוח החיים שהשותף ערך על חשבוננו. בשותפות אין הסכם שותפות והיא עוסקת בעיקר בתיקי ליטיגציה ונדל"ן ארוכי טווח במודל שכ"ט מהצלחה, כמו גם עסקאות השקעה בהם מובטח למשרד ברוס עתידי בכל סבבי ההשקעה.

4. בשותפות רביעית, מבקשת השותפות להוציא שותף פלוני מהשותפות לאחר שרמת ביצועיו אינה מספקת ובנוסף הוא נוטה לריב עם שותפים עד להערכת האווירה בשותפות. לשותפות הסכם בו מנגנון קבלת החלטות העוסק בהוצאת שותף, אך אין כל הסדר למה הן זכויותיו של אותו שותף עת הוא מוצא מהשותפות.

5. בשותפות חמישית, חלה שותף בעינו 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.

### **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.



**מסלולי היציאה מהשותפות**

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

נציג שמונה מסלולי יציאה כשבכל אחד נדון במערך הזכויות בהן יש לטפל. לדוגמא, בטבלה מטה מודגמים 8 המסלולים כפי שנוסחו במשרד פלוני והזכויות אותן מקבל השותף הפורש בכל מסלול. זה המקום וחשוב לציין שהתאמת המסלולים והזכויות משתנה בכל משרד לפי העניין. יש אשר יטפלו בנושא קצבה ופנסיה ולא יטפלו בדילול בשל גיל וההיפך, כאשר ברוב המקרים יטפלו מצבי מוות, אובדן כושר (מוחלט או חלקי), פרישה לשיפוט/עסקים/אקדמיה וכמובן יציאה/הוצאה מהשותפות, עם או בלי, המשך עיסוק במקצוע ותחרות בשותפות. 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 שהתמחו במיוחד בכך).

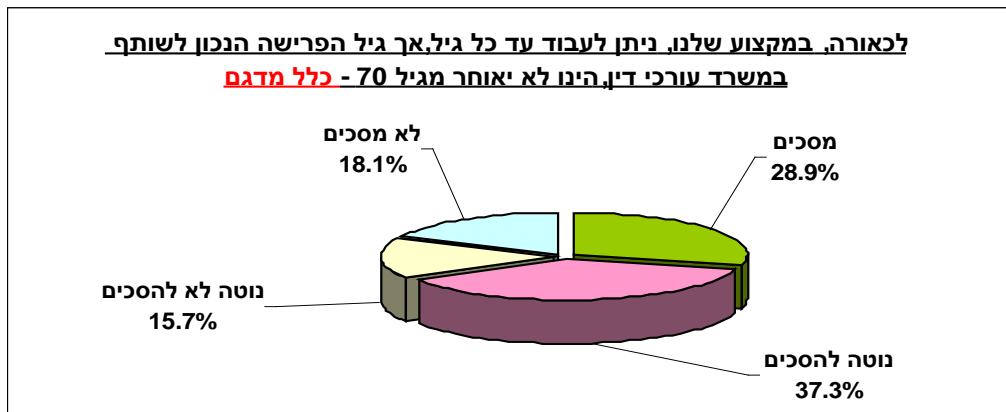
**משרד פלוני לדוגמא – מסלולי פרישה \*דוגמא בלבד וראה דיון בהמשך**

| זכויות               | מסלולים                            | דילול שותף בשל גיל טרם פרישה | יציאה מרצון ועיסוק במקצוע | יציאה מרצון לשיפוט-אקדמיה (וכד') | הוצאת שותף             | מוות                   | אובדן כושר מוחלט/חלקי  | השעיה                  | פרישה בשל גיל + קצבה   |
|----------------------|------------------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| נכסים והון           | בעת פרישה                          | +                            | +                         | +                                | +                      | +                      | +                      | +                      | +                      |
| מזומנים/ התחייבויות  | בעת פרישה                          | +                            | +                         | +                                | +                      | +                      | +                      | +                      | +                      |
| שכ"ט או עבודה בתהליך | בעת פרישה                          | -                            | -                         | -                                | +                      | +                      | 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              | 0.25-1.33              | 1-2                    |
|                      |                                    |                              | על רווח עתידי לפי וותק    | על רווח עתידי לפי וותק           | על רווח עתידי לפי וותק | על רווח עתידי לפי וותק | על רווח עתידי לפי וותק | על רווח עתידי לפי וותק | 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, בחלק מן המשרדים, מבינים השותפים הוותיקים כי בנוסף לדילול הטבעי, עליהם להשיל אחוזים, עם או בלי, ירידה בהיקף עבודתם. מנגנוני הדילול מחמת גיל מגוונים, לדוגמא מנגנון לפיו השותפים יחלו לדלל עצמם בגיל 67 עד גיל 72 בו יוחלט האם לפרוש או להתמיד עד גיל 77 ואז יהיו מחויבים בפרישה. כמוצג בתרשים בעמוד הבא, נזכיר כי בסקר השותפים הגדול שהוזכר לעיל סברו כשני שלישים מן השותפים שגיל הפרישה הנכון הינו לא יאוחר מגיל 70. (בנושא גיל פרישה והגישות השונות כמו המודלים השונים הקיימים בעולם ראה באתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)). בעת דילול בשל גיל עולות גם שאלות נוספות המוסדרות בהסכם השותפות כגון זכויותיו של השותף לחדר/שירותי משרד כשהוא מחזיק באחוזים מעטים ונוכח מעט במשרד ועוד שאלות פרקטיות אלו ואחרות המוסדרות בהסכם.



2. **פרישה מרצון ועיסוק במקצוע** – סוגיה המעלה מיידיית 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 הפרש. כך במשרד מסוים החליטו השותפים, כי מקום בו השותף הפרש והמתחרה נוטל עד 5% הכנסה מלקוחות מהיקף הכנסה שנתי ביחס לשנה הקודמת לשנת הפרישה, לא יהיה מחויב בתשלומי איזון ובהמשך בנו מדרג חבויות לפי היקף הכנסה כאמור הניטל מהשותפות והחבות בתשלומי איזון. מנגנונים אלו של תשלומי איזון מחייבים מנגנוני שקיפות, דיווח ופיקוח כמו גם הסדרה של שכר טרחה המתקבל מעבר לתקופת האיזון כגון בתיקי הצלחה וכיוב'. בסעיפים אלו יש להסדיר גם מקרים מורכבים יותר של כגון המשך עיסוק במקצוע כיועמ"ש של לקוח השותפות וכיוב'.

3. **פרישה לעסקים, לאקדמיה, לשיפוט וכד'** - משרדים רבים גאים בשותפים הפורשים לתחומי עסקים, משפט, משרה ציבורית או אקדמיה. ההבדל בטיפול בנסיבות אלו משתנה ביחס לסופיות המהלך, יעד הפרישה וכדומה. לדוגמא, יכול וייקבע כי שותף הפורש למשרה ציבורית קצובה יקפא זמנית את אחוזיו בשותפות ובתנאים מסוימים יפשירים עת ישוב. פרישה לשיפוט או כל פרישה אשר חלים עליה כללים מהדין ביחס לניגוד אינטרסים פוטנציאלי ואופן קבלת תקבולים מן המשרד תטופל באופן מיוחד. כך לדוגמא לשותף הפורש לשיפוט ועל פי דין אינו יכול לקבל תקבולים מביצועי המשרד, יהוונו התקבולים בערך נוכחי ובו ניכיון המבטא את

3 מסמך זה ותכניו סודיים ושייכים לעורך דין זלמנוביץ דודי ו/או לחברת GLawBAL

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



- העובדה שהמשרד הוא אשר למעשה נטל על עצמו את הסיכון בהיוון זרם התשלומים העתידי. מקדמי ההיוון והניכיון ישתנו בכל מקרה ובאופן כללי יעמדו על 0.66-0.75 ממכפיל הפרישה.
4. **הוצאה מהשותפות** - בהחלט קורה שמהו משתבש ורוצים להיפרד משותף ולהוציאו מהשותפות. מקום בו אין הסכם שותפות ומנגנון קבלת החלטות מסודר המאפשר הוצאת שותף, חלה פקודת השותפויות אשר בהקשרים אלו מעמידה את השותפויות במצב מאוד לא נוח. לכן נכון יעשו השותפים אם בהסכם השותפות יטפלו במקרים של הוצאת שותף יחיד מבלי לפרק את כל השותפות. בשונה מפירוק המשרד כולו, הוצאת שותף בודד יכולה להתבצע באופן כלכלי ואישי הולם, מבלי לזעזע את יסודות השותפות (ראה בעניין זה, גם אם בהקשר אחר, החלטת בית המשפט העליון בעניין שרגא בירן ע"א 8522/09 מיום 2.10.2014). במקרים אלו יקבע מהן הזכויות להן זכאי השותף המוצא בהתאם לאחוזיו בשותפות, שנות הוותק שלו בשותפות וכיוב'. בדרך כלל כאשר העילה להוצאה הינה מעילה, תרמית, אישום פלילי וכד' ישללו מהשותף המוצא זכויות שונות. במסלול ההוצאה מהשותפות יטו שותפויות להחמיר פחות בנושא תשלומי איזון מהשותף המוצא, שכן נכפתה עליו הוצאה מהשותפות וגם יעניקו מכפיל פרישה גבוה יותר ביחס למכפיל הניתן לשותף הפורש מרצון שכן לשותף המוצא הייתה צפיות לגיטימית כי ימשיך להיות שותף בשותפות וזו נקטעה ועליו למעשה להתחיל מסלול מחודש של שותפות/הקמת משרד וכד'.
5. **אובדן כושר חלקי או מוחלט** - במרבית המקרים בעת שכולנו יושבים לניסוח הסכם השותפות כולם בריאים ושלמים. מנגד מקום בדרך הטבע או הגורל מי מהשותפים חלה או נפצע ואין הסכם שותפות המסדיר נושאים אלו, או אז נוצרים מצבים מאוד לא נעימים (לצערנו הרב סקטור שלנו ראינו לאחרונה שותפים רבים חולים או נפטרים בגילאים צעירים באופן טרגי או כתוצאה ממחלות סופניות). לכן יש להסדיר מסלול מורכב זה של אובדן כושר חלקי או מוחלט. אמנם לנושאים אלו הסדרי ביטוח (ורצוי שהשותפים יבחנו היטב אם הינם מסודרים בעניין זה, הן העצמאים והם המאוגדים כחברת עורכי דין הן בנושא ביטוח חיים הן בנושא ביטוח אובדן כושר עבודה). אך שני דברים אינם מסודרים 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 ותקצר היריעה במאמר קצר זה להציג את מנגנוני הטיפול השונים במצבים אלו. בדרך כלל בסעיף זה השותפויות גם יסדירו נושאים נוספים כגון חופשת לידה, תקופות מילואים מיוחדות וכיוב'.
6. **מוות** - אשר אמרנו לגבי אובדן כושר נכון שבעתיים ביחס למוות. אמנם גם בעת מוות חלים מנגנוני תגמולים מן הדין, הסדרי ביטוח וכיוב'. יחד זאת, שותפויות רבות גאות להסדיר חוזית זכויות לשארים במסגרת הסכם השותפות, או לרוכשן בביטוח נוסף (בכפוף לגיל המבוטחים והצהרת הבריאות שלהם ובידיעה שמדובר לעיתים במוצר יקר אשר אינו מהווה הוצאה מוכרת לשותפות). הסדרה זאת מראש חוסכת הרבה מאוד אי נעימויות בהתנהלות מול שאירי של השותף, שבמרבית המקרים הינם גורמים המוכרים היטב לשותפים בוודאי בשותפויות קטנות ואינטימיות. עניין זה גם חוסך מקרים פחות שכיחים אבל קיימים, במסגרתם נגררת השותפות לסכסוכי ירושה, בין השאר בשל העובדה שאין הסדרה מסודרת של זכויות שאירי של השותף המנוח לרבות הגבלה ברורה על מידת המעורבות של השארים בענייני השותפות. בהסדרת נושא פטירה יש שותפויות אשר מבחינות בין שארים שונים כגון אלמנה וילדים קטינים לבין ילדים בגירים וכיוב'. הניסיון מלמד שאבחנות אלו יוצרות מצבים מורכבים ולא נוחים ואם ניתן, מומלץ להימנע מהן. מקום בו השותפות רוצה לבחון את נושא הביטוח מוצע לפנות לגורמים המתמחים בביטוחים מסוג זה בקרב עורכי דין ומומלץ לעשות כן מוקדם ככל האפשר כאשר השותפים צעירים והצהרות הבריאות שלהם תקינות.



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

8. פנסיה וקצבה - ניסוח מודלים של פנסיה וקצבה הינו מורכב וחובק סוגיות כלכליות, פנסיוניות, אקטואריות, מיסוייות ואחרות. שותפויות בונות מנגנון היוצר שווי לצורך קצבה המשולם לשותף הפורש עת הגיע לגיל פרישה. החוכמה בניסוח מנגנונים אלו הינה למצוא את נקודת האיזון הנכונה בין מצב בו שותפים ותיקים יראו לפנייהם מנגנון המתגמל אותם בעת פרישה עבור שנות מאמץ רבות, ומנגד מנגנון אשר אינו "חונק" את הפירמה ומאפשר לה לצמוח, לשמר כוח אדם ולקדמו לשותפות. חלק מהכלים ליצירת נוסחת האיזון הינם: גובה מכפיל הפרישה (ראה בהמשך), מספר השנים בהן פרוס המודל, מספר השותפים עליהם חל המודל וגילם ויצירת קרנות אשר תפקידן, בין השאר, לממן את מנגנוני הפרישה או חלקו. כמו כן בעת ניסוח מסלול זה יש לסנכרן אותו עם מסלולים אחרים כגון מצב של פרישה בגיל פרישה ואובדן כושר חלקי זמני או לצמיתות או אובדן כושר מוחלט אופן זמני. על נושא פרישה, שווי וכיוב' ראה הרחבה במאמרים שונים באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com).

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

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

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

3. שכ"ט בחשבונות עסקה – כאן יש המזכים את השותף הפורש רק בעת גבייה, יש הקובעים זכאות מיידית לחלק בחשבונות לפי מכפיל גבייה מסוים ויש הסוברים כי הללו מנורמלות במחזור ההכנסות בפירמה וחלק ממכפיל הפרישה. בעניין זה יש המבחינים בין שותפים מייסדים אשר הקימו את הפירמה לבין שותפים שהצטרפו אחריהם כשהאחרונים בעצם נכנסו לשותפות "על בסיס מזומן" ולכן יפרשו מממנה באותה דרך קרי לא יהיו זכאים לשכר טרחה אשר בחשבונות עסקה ו/או לשכר טרחה בגין עבודה בתהליך כמפורט בהמשך. בסעיף



זה יש להסדיר מספר מקרי קצה כגון: האם יש דמי העברה אותם על המשרד להעביר לצדדים שלישיים עת ייגבה הכסף? האם נדרשת עבודה נוספת בגביית הכסף מקום בו מדובר בחובות בגבייה? האם יש לשותף זכות כלשהי ביחס למחילה על חוב או לחילופין האם הוא מחויב לסייע למשרד בגביית חובות מלקוחות אשר זוהו עימו או בהם טיפל.

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

5. **שכ"ט או עבודה בתיקים ארוכי טווח** - כאן השותפות פועלת במסגרת התיק שנים ושכ"ט ייגבה בעתיד. ישנם שני מופעים עיקריים: (1) משרדים שכמות העסקאות והתמחיר 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 הסיכוי/סיכון וכד' ומחלץ נוסחה לתשלום בעתיד עת ייגבה שכ"ט. גם כאן יש שיתייחסו אחרת לזכויות שותפים מייסדים ביחס לשותפים שהצטרפו מאוחר יותר לשותפות.

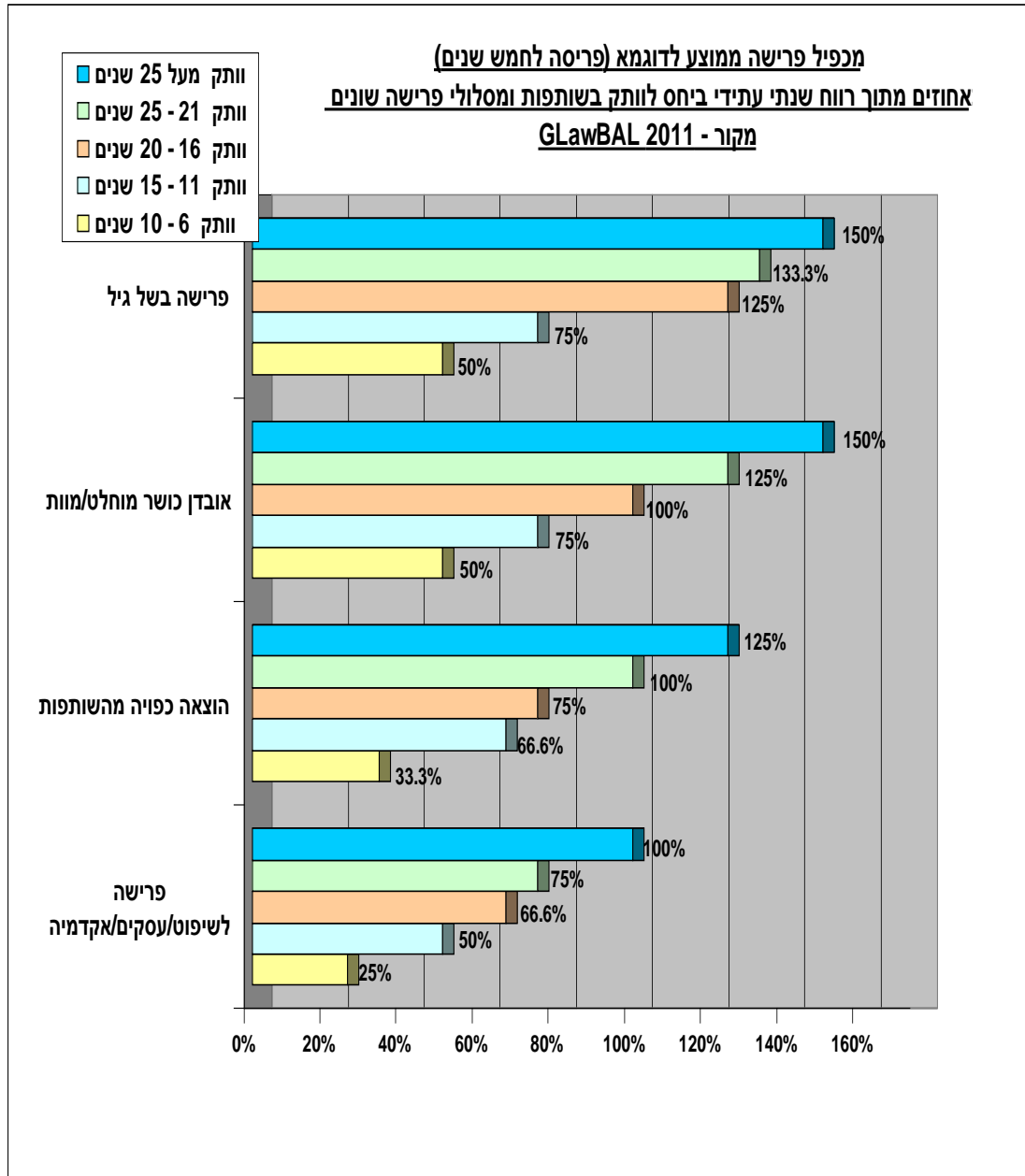
6. **רכוש קבוע** - ביחס לזכויות הפורש ברכוש קבוע קיימות שתי גישות: (1) גישה הסוברת שיש לשפות את הפורש ובפרט כאשר הפרישה הינה לאחר שיפוץ או חידוש הרכוש הקבוע. ערך הרכוש בדרך כלל יקבע על פי ערכו בספרים לאחר פחת ורק במקרים מיוחדים ערך שוק. (2) גישה הסוברת כי, הרכוש הקבוע ישמש את השותפות בהמשך כתשומות, ומכאן אין זה נכון או הוגן לשלם לפורש חלק יחסי בצידוד אשר חלקו היחסי בו בערכי שוק הינו אפסי ומשמש את השותפות גם לשם ייצור קצבתו. בעניין זה ראה לעיל, כיצד יש לנהוג כאשר לשותף חלק בהלוואה/מימון אשר נועד לממן את נושא ההשקעות במושכר או רכישת ציוד קבוע.

7. **אופציות או זכויות ברטר אחרות** - אשר כיום כבר מותר על פי כללי האתיקה, מקום בו במשרד נוהגת שיטה זו יש להביא עניין זה בחשבון בנושא מערך זכויות השותף הפורש. בעניין זה כמובן יש לקחת בחשבון את כל היבטי המס הספציפיים למיסוי ניירות אלו. סעיפים אלו מורכבים מאוד ותקצר היריעה לדון בעניין במסגרת מאמר קצר זה.

8. **מכפיל פרישה/יציאה (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 (בעיקר שותפויות גדולות בהן שותפים רבים), או מכפיל על העתיד (נכון יותר לשותפויות קטנות). בחירה של מכפיל על העבר משמעה שהשותפות נוטלת על עצמה את מלוא הסיכון שהכנסות השותפות ועימם הרווח ירדו עם פרישת השותף. לכן גם בחלק מהמקרים שותפויות יטו לקבוע מכפילים על ביצועי עבר הנמוכים יותר מביצועי עתיד (בוודאי אם ישלמו זאת בפריסה של מעט תשלומים). גובה המכפילים משתנה ממקרה למקרה וראה דוגמא בתרשים 2. **זה המקום לציין במפורש שבחירת המכפיל וגובהו, כרוכה בזכויות אחרות אותן קיבל השותף (כגון עבודה בתהליך), המכפיל משתנה ממסלול למסלול וממשרד למשרד וזה עניין למומחיות! עיתים אנו חוזים בהשוואות אותם עורכים שותפים שחוטאות לחלוטין לעניין ומייצרות תסכול ועיתים אף חיכוכים ומשברים בין הפורשים לשותפים הנוותרים במשרד.** כך יכול להיות במשרד מסוים שמכפיל 2 על הרווח העתידי נכון לשותף פלוני במסלול קצבה יהיה בלתי אפשרי במשרד אחר בשל מבנה השותפות, גיל השותפים וכיו"ב. ישנם מקרים בהם נבחר מכפיל על ההכנסה ולא על הרווח ובחלק מן המקרים מקזזים מהתקבולים שכר ראוי של כוח אדם אשר יש לגייס במקום השותף הפורש. כמעט תמיד נקבע "גידור" שמשמעו שבמקום בו רווחי השותפות יורדים מתחת לרף מסוים קיים קיזוז מתשלומי הפרישה כך שלא יגרמו לירידת רווחי השותפות מעבר לרף מסוים ויאיימו על שרידות השותפות (מהצד האחר גם גידור לשותף). כמו כן ישנן שותפויות המקימות קרנות פרישה מיוחדות למימון מסלולי הפרישה.



**להלן תרשים של מכפיל קצבה לדוגמא בו בחר משרד מסוים ביחס לכמה מסלולים.**



עו"ד זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ, 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](http://www.glawbal.com)