

# הבשורה על פי פיליפ



פיליפ גיי. וייל

הקושי הגדול ביותר בהעברת נכסים בין הדורות הוא היעדר תקשורת, סבור פיליפ גיי. וייל, בנקאי השקעות לשעבר ויועץ למשפחות בעלות הון. במסגרת עיסוקו מלווה פיליפ משפחות אלו בתכנון ההורשה המשפחתית. לאחר שפיצח כמה מהבעיות הפסיכולוגיות האופייניות לדינמיקה המשפחתית, פיתח פיליפ, שיטה של דיאלוג פנים-משפחתי שנועד לרכך את המעבר מדור היזמים שצברו הון לדור ההמשך שצריך לשמור עליו

להעריך את ההון ואת השפעתו. וכן להרגיש סיפוק מהעשייה וההשפעה שלה על החברה שבה הוא חי.

סוגיה שונה לחלוטין שעומדת מתחבטים היום היא סיוע למתעשרים פתאומיים, מה שקרוי "Sudden Wealth". אנשים שלפתע "נפלו" עליהם הררי כסף. למשל, אנשי היי-טק שעשו אקזיט מוצלח, אנשים שקיבלו ירושה גדולה, זוכי לטו וכד'. "לעזור לעשירים שהתעשרו לפתע עשוי להישמע מוזר או ציני, אבל מתברר שאנשים עתירי ממון נתקלים בבעיות קשות במהלך חייהם והם זקוקים ליעוץ בהתנהלות בארץ לא נודעת שבה הם מעולם לא ביקרו", מבהיר פיליפ. "המשבר האחרון גם הוכיח שהם יכולים למחוק באחת 40 אחוז מהונום והם מבינים שיש לנסח עקרונות כיצד לשמור על ההון".

סוגיה נוספת, שוויל מתמקד בה, היא מועד העברת האחריות לדור הבא. בעבר היה ברור כשדור הולך לעולמו הדור הבא מקבל את המושכות ואת האחריות הכלכלית המלאה של המשפחה. תוחלת החיים אז הייתה קצרה מה שאיפשר לדור ההמשך הובלה כבר בשנות השלושים של חייו, אם לא קודם לכן, כשהוא במלוא המרץ, האמבציה והיצריות.

כיום שתוחלת החיים ארוכה, כללי המשחק חייבים להשתנות, אומר וייל, צריך ליצור מצב של שיתוף פעולה בין הדורות כבר בשלב מוקדם.

וייל מספר על איש עסקים קשיש, נשיא חברה גדולה שהוקמה על ידו, שבתו הייתה מנכ"ל החברה, שבהיותו בן 90 חפץ למנותה לנשיאת החברה, אולם זו כבר רצתה לפרוש לגמלאות....

## לכונן חוקה משפחתית

לא בכדי מתעקש פיליפ שעיקר עיסוקו הוא ניהול הדיאלוג הפנים-משפחתי. תקשורת היא מילת המפתח ב"משנה של פיליפ וייל". תקשורת היא בעיניו, הגורם המרכזי להצלחת המעבר הבין-דורי. "פעם הדורות, מקצין בתכנון תהליך ההעברה. התהליך פותח תיבת פנדורה של רגשות, מקצתם חבויים ואחרים מודחקים. ההורים נאלצים לדבר על נושאים כאובים

שאלה של ניהול פיננסי מתוחכם, אך בפועל מדובר בסוגיה סבוכה, עתירת רגשות ונפיצה. לדברי וייל, השאלה כיצד לשמור הון אינה כה פשוטה. יש הבדל עצום בין "להיעשות עשיר" לבין "להישאר עשיר". הדור הראשון, דור היזמים, אלה שבנו את עצמם במו ידיהם ובכוחות עצמם, ידעו כיצד "לעשות כסף". הם היו ממוקדי מטרה והתנהלו כרצים למרחקים ארוכים, התרכזו בעניין אחד - להצליח עסקית. זו הייתה המטרה ולשם התנקזו כל המשאבים. בני הדור השני, ובדאי השלישי, שנוגד לתוך הכסף, כבר מתחבטים בבעיה שונה לגמרי והיא כיצד לשמור על הכסף המשפחתי שנצבר. זה הבדל עצום. הדור הזה גם מאופיין בריבוי שחקנים שצריכים לעבוד יחד ולכן הם זקוקים לגורם חיצוני - יועץ, שסייע להם לנווט את ההון המשפחתי לחוף מבטחים.

לדברי וייל, דור ההמשך חש לא פעם אי נוחות ותסכול מהעושר המשפחתי. הדור הצעיר לא מוצא את מקומו בחברה, לא בטוח לגבי הזהות הפרטית שלו ("הבן/ת שלי"), חש חוסר אונים לנוכח העובדה שמבחינה כלכלית הכל אפשרי מבחינתו, אבל בעצם אין לו השפעה ואמירה בשום נושא. זה יוצר לעיתים פאסיביות וחוסר אמביציה לעשייה לכן הוא ממליץ ללקוחותיו וחוסר אמביציה לעשייה לכן הוא ממליץ מתוך חיפוש ובחירה עצמית.

בכלל, וייל ממליץ לאנשים אמידים לתת לילדים לפרוח, לפרוש כנפיים ולממש את חלומם, אך להתעקש על הצטיינות בכל מה שהם יעשו. לדוגמה צאצא שיש לו רעיון למיזם עסקי. במקום לשלול אותו על הסף יש להציע לו השקעה בעסק כמעין הלואה משפחתית. אם המיזם יצליח המשפחה תיהנה ממנו, כמו קרן הון סיכון, והצאצא ילמד כיצד לנהל ללא ניכור עסק המבוסס על תקציב מוגבל כמו כל עסק מתחיל. במידה והמיזם לא צלח לא כל ההון המשפחתי סוכן והיווה למד שיעור בחיים העסקיים וקיבל כלים לעתיד.

דרך נוספת, ממליץ וייל, לחבר את דור ההמשך לתחושה טובה עם ההון היא לנתב חלק מההון לפיתולרופיה ולאחריות חברתית. בדרך זו הצאצא לומד

אחת לתשעה חודשים, מתכנסים בארצות הברית, קבוצה נבחרת של מומחי "פמילי אופיס" מהמובילים בעולם. זהו מפגש סגור, חשאי כמעט, שכולל אוסף מובחר של יועצים, מנהלי "פמילי אופיס", משפחות בעלות הון, עורכי דין, מומחים משוק ההון, פסיכולוגים וכמה בנקאים, שמומחיותם היא ניהול עושר משפחתי. במשך שלושה ימים, שמהלכם נאסר עליהם להחליף כרטיסי ביקור, אלא רק ידע ללא זיקה מסחרית, הם מעלים לדיון סוגיות אקטואליות, מחליפים ביניהם דעות ומנתחים מקרים אמיתיים, תוך ניסוח תובנות על ניהול העושר המשפחתי בכלל ובימים אלה של פוסט-משבר כלכלי בפרט.

את ההתכנסות הייחודית הזאת מוביל כבר כמה שנים גיי יוח (Jay E. Hughes), הגורו של הפמילי אופיס בעולם. יוח, שהחל את הקריירה המקצועית שלו כעורך דין המתמחה בתכנון מס, במשרד המשפחות של אביו, יצר קשרים עם משפחות עשירות שהתמודדו עם נושאי עיזבון והורשה, והבין עד כמה העסק הזה סבוך ומורכב. הבנה זו הובילה אותו ללמוד פילוסופיה וקבלה ואפילו להתמחות במדיטציה, כלים שסייעו לו בטיפול באותן משפחות.

הישראלי היחיד בקבוצה מצומצמת זו הוא פיליפ גיי. וייל, בנקאי השקעות לשעבר ויועץ פמילי אופיס בהווה, אשר מקדיש חלק ניכר מזמנו לסיוע למשפחות עתירות נכסים בניהול הדיאלוג הבין-דורי. "זו התכנסות של מיטב המוחות בעולם בתחום המורכב והרב-תחומי של ניהול עושר משפחתי", אומר וייל. "יח הבין כבר בתחילת דרכו ששום חוזה מנוסח היטב אינו יכול לספק מענה לבעיות ולאיתגרים שהמשפחות העשירות מתמודדות מולם. הסכם, אחרי הכול, הוא עניין טכני-משפטי, וניהול העושר המשפחתי, לא כל שכן בהעברת הנכסים מדור לדור, כרוכות אינספור בעיות פסיכולוגיות ואישיות".

## להישאר עשיר

אחת הסוגיות העיקריות שעולה לדיון היא כיצד לסייע למשפחות עתירות הון לשמור עליו. לכאורה, זו

המשפחתית המשותפת, שתקבע את הערכים החשובים לאותה משפחה ותאפשר לנסח אסטרטגיה מוסכמת להמשך הדרך.

בהקשר זה כל משפחה צריכה לשאול את עצמה מה הייעוד המרכזי של ההון שנצבר. האם הוא נועד להנאות עכשווית או לשימור לדורות הבאים? האם המטרה היא לשמר את ההון או להגדיל אותו? עד כמה משפחה צריכה להחזיר מוהנה לחברה באמצעות פילנתרופיה? התשובות לשאלות הללו, מבהיר וייל, מתנקזות לצומת שממנו יוצאים לדרך שבסופה קובעים את היעדים המשפחתיים, את מדיניות המשפחה ואת אופן ניהול הכסף. לפעמים משפחה מחליטה ששמירת האחדות המשפחתית חשובה מהעסק עצמו ומחליטה לזו הצידה ולגייס מנהל חיצוני. משפחה אחרת מחליטה להקים קרן שתתמוך ביזמות של בני הדור השני או השלישי ותמנע את פיצול ההון.

"השילוב של תקשורת, חוקה וערכים מנתב את המשפחה עתירת ההון ממסלול של קונפליקט יצרי לעבר שיתוף פעולה, שימור ההון והעברה חלקה של ההנהגה העסקית והמשפחתית מדור לדור".

"בסוף הכול תלוי בתקשורת. כל הסוגיות הללו הן סבך של אמוציות שפתרון תלוי ביכולת לייצר תקשורת פנים-משפחתית פתוחה". המסר של פיליפ ללקוחותיו הוא: "להשתחרר מהשעבוד לעבר ולהביט קדימה. אני אומר להם שמשפחה יכולה להיות הדאגה הגדולה ביותר שלהם, אך גם הנכס החשוב ביותר שלהם". ●●●

משותפות בנושאי הורשה, עיזבון, ניהול נכסים ויישוב סכסוכים משפחתיים.

הירכב "הפורום המשפחתי" משתנה ממשפחה למשפחה. כל משפחה מחליטה בעצמה מי יהיה שותף לפורום, האם מחותנים ומחותנות יצטרפו? מאיזה גיל מצטרפים לפורום? וכך

דיוני המועצה צריכים להיות מונחים על ידי י"ר (מהמשפחה או יועץ חיצוני) ותפקידו העיקרי הוא לנטרל את הדיונים מרגשות מעיקים ולנתב אותם לעבר שיח ענייני.

כל חוקה מותאמת לאופי המשפחה ולמורשת הייחודית לה. למשל משפחות שבבעלותן עסק פעיל, יכולות להחליט שלעסק נכנס רק מי שמצויד בהשכלה אקדמית מתאימה, לפחות תואר ראשון ואשר צבר ניסיון בעסק אחר חוץ-משפחתי. משפחות אחרות יכולות לנסח כלל שכל צעיר הנכנס לעסק חייב להתחיל מלמטה ולעבור את כל שלבי העסק עד שלב הניהול. אם יש חוקים וכללים משפחתיים, יותר קל להתנהל. כל בני המשפחה מחויבים לציית להחלטות שנלקחו. במידה ויש צורך או רצון לשנות אי אלו מהחוקים יש לכנס את הפורום המשפחתי.

שוב, הרעיון והעקרונות של חוקה המשפחתית תופס לגבי כל משפחה בעלת הון, בין אם יש לה עסק פעיל ובין אם ההון הוא בהשקעות.

## לנסח את המורשת המשפחתית

בנוסף ממליץ וייל ללקוחותיו לנסח את המורשת

כמו הזדקנות, מוות, ירושה וחלוקה והתהליך כולו רווי אי הבנות. יחסים משפחתיים מורכבים מימלא, ואם מוסיפים לכך את מימד ההון זה הופך את התהליך לסבוכן אף יותר. דור ההמשך עשוי שלא להבין את הטריטוריה של ההורים, ולעתים - בהיותם אנשי עסקים קשוחים - גם מתקשים להביע רגשות, ולכן יש צורך ביועץ חיצוני שיידע לעבוד עם המשפחה ולתרגם לשפה מובנת מה כל צד בעצם אומר.

במקרה והמשפחה לא מוכנה לשתף יועץ חיצוני בתחושות וברגשות שלה, ממליץ וייל, לדור ההורים להוסיף לצוואה מכתב אישי שבו ההורים מביעים אהבה ונאווה לילדהם ומסירים ערכים והסברים לדרך בה פעלו. מכתב זה עשוי לרכך את ההתמודדות עם האובדן ועם יישום העיזבון.

באופן זה לא יזכר דור המייסדים רק דרך ההון שהוריש, אלא גם את המורשת והערכים שניסה להנחיל לדור ההמשך.

## החוקה המשפחתית

הדרך המרכזית שוויל מציע להתמודדות עם קושי ההעברה בין הדורות, היא כינון חוקה משפחתית. החוקה אמורה לקבוע כללים ברורים ומוסכמים באשר לנטילת האחריות על ההון המשפחתי.

ניסוח החוקה ויישומה הלכה למעשה צריך להיעשות במה שוויל מכנה כינוסי מועצה משפחתית. המועצה המשפחתית היא פורום שבו עולים לדיון כל הנושאים, ובאמצעות חינוך ותקשורת מנסים לקבל החלטות

## משווייץ באהבה

כאשר פיליפ וייל מספר לבן שיחו שהוא עלה לישראל משווייץ, הגבות מורמות באופן אינסטינקטיבי. אנשים - בייחוד מהזן ההומו-ישראלקוס - חולמים בדרך כלל להגר לשווייץ ולא להפך. וייל כבר רגיל למגוון רחב של תגובות ציניות שהוא פוטר בחיך משועשע. "שווייץ היא סוג של גליה, אמנם גליה יפה מאוד, אבל עדיין גליה. זו מדינה קרה בכל המובנים... וברצינות, האמת היא שמה שטוב שם, רע כאן, ולהפך. אבל המאזן של ישראל חיובי יותר".

וייל (44, נשוי + 3) הוא בן למשפחה יהודית מקומית מציריך בעלת זיקה ציונית חזקה, שמרבית צאצאיה כבר מתגוררים בישראל. הוא עצמו השתלם בתחום הבנקאות כבר מגיל צעיר והחל את דרכו מלמטה בלי לפגוע על אף שלב, ולו הזוטר ביותר. הוא החל כפקיד בבנק Julius Bär השווייצרי וטיפס למעלה, תוך כדי לימודי כלכלה (בשווייץ קיימת מסורת גרמנית המשלבת לימודים ועבודה מגיל צעיר, והתמחות כשוליה לשם צבירת ניסיון). בטיפוס במעלה הדרך הבנקאית הוא מילא שלל תפקידים בלא פחות מ-21 מחלקות, והתמחה בניהול ניירות ערך. לאחר מכן עבר לחברה לניהול תיקים בבנק פרטי ומשם דיגל לבנק ג'יי פי מורגן, ואף נשלח מטעמו להתמחות מקצועית בניו יורק. הוא למד ועבד בוול סטריט, והתוודע לאומנות ניהול הפיננסים. מאוחר יותר עבד ב"ריפלבק גניוונל בנק", שהיה שייך לאדמונד ספרא.

נקודת המפנה בחייו התרחשה בעת ביקור בישראל בשנת '95. הייתה זו שנה שהחלה עם תקוות השלום הגדולות והציפייה למזרח תיכון חדש והסתיימה

במפץ נפץ טראומטי עם רצח רבין. וייל, שלמד באולפן באוניברסיטה העברית והכיר צעירים בני גילו, התאהב בארץ והחליט להישאר.

"רצח רבין השפיע עליי עמוקות", הוא מתוודה. "לפני הרצח הייתי בטוח שנראה כאן את דיבידנד השלום, אבל הרצח שינה את הכול. דווקא אז החלטתי לעלות כדי לנסות ולהשפיע על עיצוב החיים כאן בארץ".

כשעלה לארץ חשב לשנות את מסלול הקריירה ולהתמסר לעבודה ציבורית. אברהם בורג, אז יו"ר הסוכנות, שהכיר אותו מתפקידו כנשיא קרן היסוד בציריך, שלל את הרעיון. "הוא אמר לי, בפשטות, שפוליטיקה זה לא בשבילי והדרך שבה אוכל לתרום הכי הרבה לישראל תהיה באמצעות עבודה בתחום התמחותי".

וייל חזר לבנקאות ובינתיים גם בורג גילה שפוליטיקה היא לא בשבילו. תחילה עבד וייל בבנק איגוד, שפיתח את נושא הבנקאות הפרטית הבינלאומית ונדקק למומחיות. שם גם למד על בערו כמה פרקים חשובים בהווה הישראלית, כולל מושגים חדשים שטרם הכיר כשווייצרי, כמו שביתה...

ב-2001 פתח חברה ליעוץ פיננסי, שאליה הצטרפה קולגה שלו מהבנק שעסקה בניהול תיקים. יחד הם הציעו ללקוחות מגוון שירותים פיננסיים ויעוץ תחת קורת גג אחת. תוך כדי פיתוח המשרד הוא הפך להיות מעין "מזכיר פרטי" של אנשים עתירי ממון. הוא בדק, למשל, האם השקעותיהם מתאימות לפרופיל הסיכון שהם קבעו, עשה סדר בניירת הבנקאית

ושימש מעין מתווך בינם לבין הבנק. לקוחות שהכירו אותו מעבודתו בבנק איגוד הגיעו אליו וביקשו שייצג אותם. הם חשפו לפניו את כל הקלפים, שכן הוא לא היה עוד נציג הבנק ולא היה חשש לניגוד עניינים. רוב הלקוחות שלו הם יהודים ותושבי חוץ, שמקור כספם בחו"ל ושם הוא מנוהל. מעט מהלקוחות הם ישראלים. אלה ואלה מעוניינים שוויל ינהל מעקב ובקרה אחר הכסף שלהם בבנקים.

### איך הגעת מניהול השקעות לעסקי המולטי-פמילי אופי?

"כשאנשים מדברים על השקעות הם מניעים די מהר לדבר על המשפחות שלהם, מתוך כאב, דאגה, נאווה, אי הבנה וכו'. יש מקרים שבהם הבן/ת לא רוצה להשתלב בעסקים כי הם אמנים בנשמתם, ולעתים יש בעיות של העברה וירושה. די מהר הבנתי שלא מדובר בעניינים טכניים, אלא במשהו מהותי ועמוק והתחלתי לחקור את הנושא. גיליתי שיש לי יכולות להקשיב ולסייע לאנשים לתכנן טוב יותר את ההעברה בין הדורות של ההון המשפחתי.

ניהול ההון המשפחתי לדעת וייל כרוך במשימות שונות ומגוונות. החל בניהול אוסף האמנות המשפחתי, דרך רכישת דירת נופש וכלה בהדרכה פיננסית לדור הצעיר ויעוץ בענייני פילנתרופיה.

הסוד, על פי וייל, הוא להתאים לכל משפחה את הדרך המתאימה לה ביותר לניהול כספיה ולמנוע את "הנוסחה המפחידה" של חיסול ההון המשפחתי בדור השלישי, כפי שקורה למשפחות רבות.