

תכנון המשפחה

הצירוף "עסק משפחתי" טומן בחובו את הבעייתיות של ניהול עסקי מצד אחד, ורגשות משפחתיים מצד שני. כאשר הבעלים שהם גם ההורים רוצים לתת מענקים לעובדיהם שהם גם ילדיהם, התמונה מסתבכת עוד יותר. אבל יש פתרונות < תמר מלוא, מנחם יבלונסקי

עסקים בהם מעורבים כמה בני משפחה, בין אם בניהול ובין בבעלות, נפוצים מאוד. בעולם המערבי מדובר על למעלה מ-65% מהעסקים הקטנים והבינוניים, וכשליש מהעסקים הגדולים. בישראל האחוזים אף גבוהים יותר.

עסקים אלו נבנו לרוב על ידי יזם (או זוג יזמים), שהלכו אחר תשוקת העשייה והחזון. לרוב, הם אנשים המרגישים בנוח בחייבור בין עסק לחיים הפרטיים. העסק מתחיל במטבח, סביב השולחן מדברים על עבודה, ובעסק נמצאים בני המשפחה. גבולות ברורים, כללים ותכנון אינם טבעיים להם. העסק אשר בנו התעצב בצלמם ובדמותם.

רואה החשבון הוא במקרים רבים הגורם המקצועי החיצוני הראשון, המקבל כריס כניסה לתוך המערכת הסגורה הזו של עסק/משפחה. ככה, עשויים להיות לו תפקיד ייחודי ואחריות נוספת, מעבר לאחריותו המקצועית כרואה חשבון: הוא יכול לספק זווית מקצועית ואובייקטיבית לתכנון חלוקת הכסף במשפחה.

מטרת מאמר זה היא להציג את הדילמות של עסקים משפחתיים מנקודת המבט של הבעלים, ולהאיר את תפקידו של רואה החשבון, כמי שתורם ללקוח שלו – בנוסף על שיקולי רגולציה ומיסוי – גם הכוונה בבניית מערכת תגמולים נכונה מבחינת האפקטיביות.

ד"ר תמר מלוא, מנחם יבלונסקי, חברת עמי - עסקים משפחתיים ישראל, החברה בארגון הבינלאומי לייעוץ לעסקים משפחתיים - FBCG



בעלי המניות בהשאת ערך החברה. כאשר אחד או יותר מבני המשפחה משמש בתפקיד ניהולי, ראוי לשתף אותו בתוכנית האופציות למנהלים, ולהבחין בכך בין היותו בן משפחה (בעל מניות בפועל או בפוטנציה) לבין היותו מנהל שתפקידו לפעול לטובת החברה ובעלי מניותיה (כדוגמת אלי הורביץ בטבע).

יש לציין, כי בעולם התאגידי קיים לעיתים קרובות שילוב בין צורות התיגמול השונות. לפעמים המשכורת כשלעצמה אינה מייצגת בהכרח את הערך הכלכלי האמיתי של המקבל אותה, ערכו עבור החברה בא לידי ביטוי בבונוסים ובאופציות הניתנים לו. בעסקים משפחתיים פרטיים, בהם אופציות אינן קיימות, הבונוס או כל הסדר של חלוקת רווחים, צריך להיחשב כחלק מהתגמול הניתן בגין התפקיד הניהולי של בן המשפחה.

דיבידנד הוא כידוע חלק מרווחי החברה, שיועד לחלוקה בין הבעלים. בעוד שמשכורת ודיבידנד שייכים למעגל ניהול העסק, ומגיי עים למי שנושא בתפקיד ניהולי, הדיבידנד שייך למעגל הבעלות. דור ההמשך זכאי לו אם קיבל מניות בחברה. ולא מכוח העסקתו

משכורת ניתנת תמורת עבודה ומותאמת בדרך כלל לשכר המקובל במשק לתפקיד מקביל. תוספת של 10% לבני משפחה, מקרבלת בעסקים משפחתיים רבים.

לעיתים קרובות ההורים מכניסים את הצעירים בתחילת דרכם בשכר שווה. שוויון זה מתקבע גם כאשר אחד מהם מתקדם לתפקיד אחראי ובכיר יותר, וכך מה שהיה מתאים בתחילת הדרך הופך לעיוות.

משכורות שוות עבור תפקידים בעלי כישורים ואחריות שונים, אינם משקפים מציאות ולכן אינם נכונים לאורך זמן, גם אם הם חוסכים מהבעלים את כאב הראש של ההתמודדות עם השוני בין נציגי דור ההמשך.

במקרים אחרים נקבע שכר לא פרופורציוני לתרומת בן המשפחה לעסק, מצב היוצר קושי מול השכירים שבעסק. במקרים נוספים מייצרים בעלי העסק משרת ניהול מלאכותית לבן משפחה על מנת להצדיק משכורת גבוהה. משרות שכאלה בסופו של דבר מביאות לחוסר אפקטיביות בסביבת ההנהלה, ונזקן לעסק רב מעלות השכר עצמו.

משיקולי מס האבא אכן שילם עבור כל ההוצאות, אבל בדרכים עקיפות (אם כי חוקיות), שעליהן דור ההמשך לא ידע כלל.

במשחק "החתול והעכבר" מול רשויות המס הוא ניצח, ובגדול.

אבל מול המשפחה נוצר מצב שבו האב ראה את עצמו נדיב

ותומך, בעוד שילדיו הרגישו מתוסכלים ומקופחים

בעסק המשפחתי. גובה הדיבידנד מתוך הרווחים נקבע בידי הבעלים (או הדירקטוריון, אם קיים), והוא כפוף למבחנים הקבועים בחוק. חלוקת הדיבידנד נעשית באופן מותאם לאחוזי הבעלות.

ישנן משפחות הנהוגות "פנטום דיבידנד" לחלק לבני דור ההמשך שאינם בעלי מניות. כלומר: הן מעבירות חלק מכספי הדיבידנד של הבעלים לילדיהם, על פי נוסחת חישוב הנקבעת מראש.

שיטה זו מאפשרת לבני דור ההמשך ליהנות באופן משמעותי מהנכסים שצברו ההורים, על פי נוסחא הקושרת את הסכום

בונוס אמור להיות תגמול עבור עמידה ביעדים או הצלחה מעבר ליעדים שנקבעו. הקריטריונים המזכים בבונוס וגובהו אמורים להיקבע מראש. הזכאות לבונוס נקבעת על בסיס מדידת הביצועים לאורך תקופה שנקבעה מראש.

גם כאן, אין מקום לשוויון בין מי שממלאים תפקידים שונים. יתר על כן: חלוקת בונוס בלא שנקבע על מה ולמה הוא מחולק, מעקרת אותו ממהותו והופכת אותו לרכיב אינהרנטי בשכר.

אופציות. בחברות רבות נהוג שחלק מתיגמול המנהלים הוא בתוכניות אופציות, שמטרתן לסנכרן את אינטרס המנהלים עם אינטרס

ביות הניהולית ושלום הבית במשפחה. התרומה האפשרית של רואה החשבון קריטית במיוחד לאור הבלבול הנפוץ בעסקים משפחתיים רבים, לגבי משמעויות הדרכים בהן מעניקים המייסדים כסף לילדיהם. הבלבול נובע משלושת הכובעים שחובש המעניק: כבעל עסק, כמנהל עסק וכראש משפחה.

שלושה שמות

במשפחות להן יש עסקים, מעטפת הכסף העוברת מיד ליד (לרוב מהדור המבוגר לדור הצעיר), יכולה לשאת אחד משלושה שמות:

- < מעטפת התיגמול על הבעלות – דיבידנד.

- < מעטפת התיגמול על עבודה והישגים – שכר ובונוס.

- < הנתנה המשפחתית כמענה לצורכי הילד ומשפחתו – מתנה.

במרבית המקרים השם שעל המעטפה נקבע משיקולי תכנון מס, בלא שהמקבל (ולעיתים אף הנותן) מוסרים לעצמם דין וחשבון מהי באמת מטרת ההענקה. לבלבול זה השלכות רבות על תפיסת בני דור ההמשך את תרומתם ומחויבותם לעסק המשפחתי ולעתידי.

לדוגמא: בעת ליווי עסק משפחתי, פגשנו בני דור המשך שטענו שאבא נותן להם משכורות זעומות בלבד, בעוד שהאב טען שהוא מפרנס את ילדיו באופן מלא, כולל טיפולי שיניים, ביטוח, עזרה בבית ועוד.

כאשר נכנסנו לעובי הקורה התברר לנו שמשקולי מס, האבא אכן שילם עבור כל ההוצאות, אבל בדרכים עקיפות (אם כי חוקיות), שעליהן דור ההמשך לא ידע כלל. במשחק "החתול והעכבר" מול רשויות המס הוא ניצח, ובגדול. אבל מול המשפחה נוצר מצב שבו האב ראה את עצמו נדיב ותומך, בעוד שילדיו הרגישו מתוסכלים ומקופחים. שיקולי מס הם ראויים ולגיטימיים, אבל חשוב שלא יהיו עילה לבניית מדיניות חלוקת כסף לא שקופה, מבלבלת ומעודדת תלות.

מעבר לשיקולי תכנון המס, קיים בלבול נוסף אשר מקורו הוא עקרונות שונים הנקבעים בעסק המשפחתי, ללא חשיבה מספקת על המשמעויות הנגזרות מהם.

המתקבל לביצועי החברה באותה שנה. הדין בינדנ עשוי לעודד את הצעירים להתעניין בעסק המשפחתי ואף לרצות לשבת בדי-רקטוריון שלו, כדי להשפיע. חשוב לזכור ש"פנטום דיבידנד" ניתן לדור ההמשך מכוח היותו צאצא של הבעלים, ולכן ניתן לצפות שהוא יחולק באופן שווה ביניהם.

מתנה. בקטגוריה זו עוברים ממעגל הבעלות ומעגל הניהול למעגל המשפחה. אנחנו עוברים מהכיס של הבעלים, לכיס של אבא ואמא. למרות שיתכן שאלו אותם אנשים, הסיפור שונה.

ככיס הזה הכסף פרטי לחלוטין. אין שום חוקים חיצוניים המכתיבים איך וכמה לתת. הכל מותר: מכוננית, דירה, סכום חודשי קבוע, כיסוי המינוס בבנק או מוצרי מכולת לשבת. המצב הרווח הוא העמסת עלות המתנות על חשבון העסק, בלי שיהיה כלל מוגדר למקבל, כי מדובר למעשה במתנה.

הכל כשר, אבל לא הכל נכון. בשאלה של "מה נכון" מתלבטות כמעט כל המשפחות, בין אם יש למשפחה עסק או נכסים, ובין אם זוהי משפחת שכירים בעלת רמת הכנסה ממוצעת.

הנתינה, מועדה והתנאים הנלווים לה.

שלושה תנאי סף

נתינה היא עניין רגשי. מצד המקבל, היא יכולה להיות מעצימה או מסרסת. היא יכולה להיות מלכדת או מפרידה בין בני משפחה, מעודדת תלות או עצמאות. נתינה יכולה להעביר מסר של אמון ובטחון, או מסר של אי אמון ביכולתו של המקבל לנהל את עצמו באחריות ובגרות.

היא יכולה לשדר התמקדות פנימה, לתא המשפחתי (חינוך, צריכה, מימוש אישי), או פנייה החוצה לקהילה ולחברה (קרן פילנתרופיה משפחתית, עשייה קהילתית משותפת). על מנת להבטיח שהנתינה מהווה מנוף להשגת המטרות של ההורים, ולא פועלת בכיוון ההפוך, יש לוודא את קיומם של שלושה תנאי סף: ערכים ברורים, מיומנויות לניהול הכסף ותקשורת בין בני המשפחה.

< ערכים: חשוב שהנתינה והקבלה ייעשו בהקשר של ערכי המשפחה, יהיו אשר יהיו – חריצות, רווחה, צניעות, התפתחות, שפע, חדשנות, יזמות וכו'. לא פחות חשוב

הכסף העובר מיד ליד בתוך המשפחה, הוא קצה הקרחון הנראה לעין. מתחתיו ישנן שכבות רבות של מטענים רגשיים, חששות, חשבונות ישנים, והנחות סמויות שהתבססו במשך שנים רבות של אי בהירות. מטיבם של מצבי חוסר ודאות, שהם גורמים לאנשים לשרטט

כאשר דור ההמשך מגיע לגילאי 20-40, מוצאים עצמם ההורים מתלבטים בשאלה של איך, כמה ומתי לתת לילדים מהנכסים שצברו. בעניין הזה, כל משפחה היא עסק משפחתי. אז איך יודעים מה נכון בנתינה של כסף?

חשוב לשאול: מה אנחנו רוצים להשיג במתן הכסף? מענה לצרכים של כל ילד? הבטחת הכנסה? רווחה כלכלית? עצמאות כלכלית? ודאות כלכלית המאפשרת את תכנון העתיד? קשר קבוע בין הורים לילדיהם, באמצעות התלות הכלכלית? שוויון בין הילדים? עידוד ליזמות? דחיפה ללימודים ופיתוח אישי? אלו ואחרות הן מטרות אפשריות. לכל אחת מהן השלכות מעשיות לגבי צורת

להטיסו. המתנה עלולה להפוך לעול, ויותר מזה – להיות אפילו מסוכנת לבעליה.

חיוני לברר שהמקבלים מסוגלים לנהל את תקציב הבית שלהם, כמו גם את תיק הנכסים. משפחות נעזרות במאמנים, מנטורים או גורם מקצועי אחר כדי לפתח את הכישורים הנחוצים לבני דור ההמשך. ישנם גם גופי Family Office המקיימים "מוע" דון משקיעים" של דור ההמשך, בו הצעירים לומדים את שוק ההון ומתרגלים אסט-רטגיות של השקעת כסף ומדיניות סיכונים, בהדרכה של מומחה.

< תקשורת: לעיתים תכופות אנחנו פוגשים משפחות בעלות עסקים או נכסים, שדור ההמשך שלהן מתקשה לזהות את מדיניות הנתינה של ההורים, וכתוצאה מכך אינו מצליח לתכנן את עתידו ומרגיש "תקוע", בהמתנה להחלטות ההורים.

אלו הם ילדים שרוצים לצאת מהעסק המשפחתי ולהקים עסק עצמאי, אך אינם יודעים אם ואיזה סיוע יקבלו מהוריהם, ולכן מעדיפים להישאר בכלוב הזהב. אחים שאינם רוצים שאח אחד יתקדם בניהול העסק, מחשש שישתלט על חלקם בנכסים המשפחתיים. ילדים הגרים בבית שההורים קנו להם, שההוצאות עליו גדולות מכפי יכולתם, אך נשארים בו, מחשש שאם ירצו לשנות – לא יקבלו תמיכה כלל.

כדאי לזכור תמיד שהכסף העובר מיד ליד בתוך המשפחה, הוא קצה הקרחון הנראה לעין. מתחתיו ישנן שכבות רבות של מטענים רגשיים, חששות, חשבונות ישנים, והנחות סמויות שהתבססו במשך שנים רבות של אי בהירות. מטיבם של מצבי חוסר ודאות, שהם גורמים לאנשים לשרטט לעצמם את התרחישים הגרועים ביותר ולהתנהג כאילו התרחיש כבר מתקיים.

לכן, לא כדאי לחסוך בתקשורת, בהסברה וביצירת הזדמנויות לשיחה פתוחה בנושאים אלו. אנחנו ממליצים להורים לקיים שיחה עם כל ילדיהם במשותף, ולאחר מכן שיחה נפרדת עם כל אחד מהם. ייתכן שיהיה צורך ביותר משיחה אחת, וללא ספק יהיה צורך לחזור ולפתוח את הדיון אחת לתקופה (שנה או שנתיים), מכיוון שמצבים משתנים וצרכים חדשים נולדים.

שהערכים יהיו מוסכמים ומשותפים לרוב בני המשפחה, ובכל מקרה – שיהיו מתוקשרים וידועים לכולם

< מיומנויות: משפחות הרוצות לעודד עצמאות של דור ההמשך, ולהעביר מסר של אמון ביכולתם של הצעירים לנהל את חייהם, מחליטות לעיתים לתת לכל ילד סכום כסף (מיליון שקל ומעלה), אותו כל אחד ינהל כרצונו ויתכנן את חייו על פי סדרי העדיפויות שלו.

צעד כזה משדר מסר אמון והעצמה, והוא מבורך במקרים רבים. אבל, ניהול כסף מצריך ידע וכלים. בלעדיהם, מתנה בגודל כזה משולה להענקת מטוס למי שאינו יודע



משפחה גרעינית

חברות בורסאיות בולטות בשליטה משפחתית

| אחוז בהון | בעלי השליטה | החברה |
|-----------|----------------|--------------|
| 35.11 | משפחת ברוניצקי | אורמת |
| 71.11 | גרשון זלקינד | אלקו |
| 74.88 | אלפרד אקירוב | אלרוב |
| 74.83 | לב לבייב | אפריקה-ישראל |
| 35.75 | חיים כצמן | גזית-גלוב |
| 63.5 | יצחק תשובה | קבוצת דלק |
| 54.15 | אליעזר פישמן | דרבן |
| 53.78 | משפחת עופר | החברה לישראל |
| 48.86 | משפחת המבורגר | הראל השקעות |
| 61.83 | מנחם גורביץ | מנורה-מבטחים |
| 69.96 | אילן בן-דב | סאני |
| 64.32 | רמי לוי | רמי לוי |
| 73.54 | משפחת שטראוס | שטראוס גרופ |

המקור: נתוני הבורסה



עשר עצות

1. לשמור על הפרדה בין הכיסים – כיס

המשכורת, כיס הבונוס, כיס הדיבידנד וכיס המתנה. ללמד את בני המשפחה את ההפרדות ביניהם ולהימנע מערבוב. לדוגמא: העלאת משכורת לבן שנולדו לו תאומים, היא בלבול בין משכורת למתנה. חלוקת דיבידנד רק לבנים העובדים בעסק היא בלבול בין זכאות מתוקף היותם בנים של הבעלים, לבין זכאות לתגמול עבור עבודה בחברה.

מתן משכורת מהעסק למי שאינם עובדי-דים בו, כדי לממן את אחזקתם בתקופת הלימודים, הוא אולי צעד נכון מבחינה מיסויית, אבל שגוי מבחינת יצירת התלות של דור ההמשך בעסק. יחד עם זאת, אם בסופו של דבר שיקולי תכנון המס גוברים ומחליטים להעניק מכיס אחד למטרה אחרת, חשוב להבהיר זאת לבני המשפחה על מנת שלא יתבלבלו בעצמם.

2. לבדוק את ההלימה בין ערכי המשי-

פחה השונים ובין הערכים למטרות. ערך של יזמות יכול לעמוד בסתירה לערך של אי לקיחת סיכונים. הורים המגדירים את שניהם כערכים שלהם, יתקשו להחליט האם לתמוך כספית בילד הרוצה להקים עסק קטן משל עצמו, מחשש שזהו סיכון כספי, המנוגד לערך של אי לקיחת סיכונים.

ערכים שונים מכתובים תוכניות נתינה שונות. אם לא מזהים את הניגוד ומבררים אותו, מתקבלת מדיניות נתינה מבלבלת ומבלבלת את המקבלים כמו גם את הנותנים. לדוגמא: הורים המאמינים בערך של מימוש אישי, ומטרתם להביא את ילדיהם לעצמאות אישית וכלכלית, אבל נוהגים להזרים כסף לחשבון הבנק של הבן/בת בכל פעם שהוא חורג, פועלים באופן המנוגד לערכים ולמטרת שלהם.

3. להגיע לעמדה מוסכמת על שני ההורים.

צפוי ולגיטימי שלכל אחד מההורים תהיה דעה שונה לגבי הנתינה לילדים, וטוב שכך; במשפחות חושבים לפעמים בטעות ש"אם אתה אוהב אותי, אתה בוודאי חושב כמוני". אבל חשוב להגיע למדיניות המוסכמת על שני ההורים, שאם לא כן – דור ההמשך ייכנס בסדקים שבין העמדות, ויערער את היכולת לבנות תוכנית שיש בה ממלכתיות והוגנות.

משפחה גרעינית
בני דור שני בחברות בולטות

| האב | הצאצא | החברה והתפקיד |
|--------------|--------------------|---|
| נוחי דנקר | רונה דנקר | אי.די.בי, רפרנטית חברות-בנות |
| יחזק תשובה | אלעד תשובה | קבוצת דלק, סגן יו"ר |
| אליעזר פישמן | אייל פישמן | פישמן רשתות, יו"ר; מירלנד, דירקטור |
| אליעזר פישמן | רונית פישמן-אופיר | פישמן רשתות, מנכ"ל; אוניל, יו"ר |
| אליעזר פישמן | ענת מניפז-פישמן | כלכלית לירושלים, דירקטורית; גלובס, יו"ר |
| צדיק בינו | גיל בינו | בינו אחזקות, מנכ"ל |
| צדיק בינו | דפנה בינו-אור | בינו אחזקות |
| צדיק בינו | הדר בינו | בינו אחזקות |
| מיכאל שטראוס | עפרה שטראוס | שטראוס גרופ, יו"ר |
| אויגן פרופר | דן פרופר | אוסס, יו"ר |
| אויגן פרופר | גד פרופר | אוסס USA, יו"ר; אוסס UK, יו"ר |
| לב לבייב | צביה לבייב-אלעזרוב | אפריקה-ישראל, סמנכ"ל שיווק |
| גרשון זלקינד | מיכאל זלקינד | אלקו אחזקות, מנכ"ל משותף |
| גרשון זלקינד | דניאל זלקינד | אלקו אחזקות, מנכ"ל משותף |
| שלמה אליהו | ישראל אליהו | אליהו אחזקות, מנכ"ל |
| לוי רחמני | נגה רחמני | איילון, מנכ"ל |



נסיונו מראה שבהעדר הסכמה בין ההורים, איש מהם אינו לוקח אחריות מלאה על יישום התוכנית, שכן היא "לא שלו". יש לצפות שבמצב זה הנתנה בפועל תהיה אקראית, מונעת מצרכים דחופים ואמוציות, ולא מחזקת ומגדלת.

4. להבין את ההוויה של Paper rich, cash poor. ילדים ההורים בעלי נכסים מוצאים את עצמם במצב מתסכל ומבלבל, שבו הם הבעלים העתידיים של נכסים רבים. הוריהם מצפים מהם להרגיש אמידים והחברה סביבם מצפה שינהגו כמי שהרווחה מצויה אצלם. אבל בפועל, לעיתים קרובות הם משתכרים משכורת ממוצעת בעסק המשפחתי או במקום עבודה אחר, ושאר ההטבות מגיעות אליהם רק כמתנות מזדמנות מההורים.

התסכול גדול עוד יותר מכיוון שההורים, בעלי הנכסים, אינם מבינים את המצב ואינם אמפאטיים למלכוד הזה. תקשורת פתוחה בין הדורות מסייעת להורים להבין את הקושי. לעיתים מומלץ לתת לכל ילד סכום כסף הגדול ממה שנוחץ לו למחיה, כך שיוכל לנהל אותו כרצונו ולהתאמן בניהולו.

5. לתת בזמן הנכון. בשנות ה-20 ואפילו ה-30 לחיים, דור ההמשך חי בשלום יחסי עם הידיעה שהכסף שייך להורים, ושהם יקבלו מה ההורים ירצו לתת בזמן שירצו.

משנות ה-40 ואילך, מתחזקת תחושת התסכול הנובעת מההכרה שייטכן שרק סביב גיל 60-70 (עם מות ההורים), יוכלו להגיע

נים בפני דור ההמשך, פן הילדים ינסו לקחת מהוריהם.

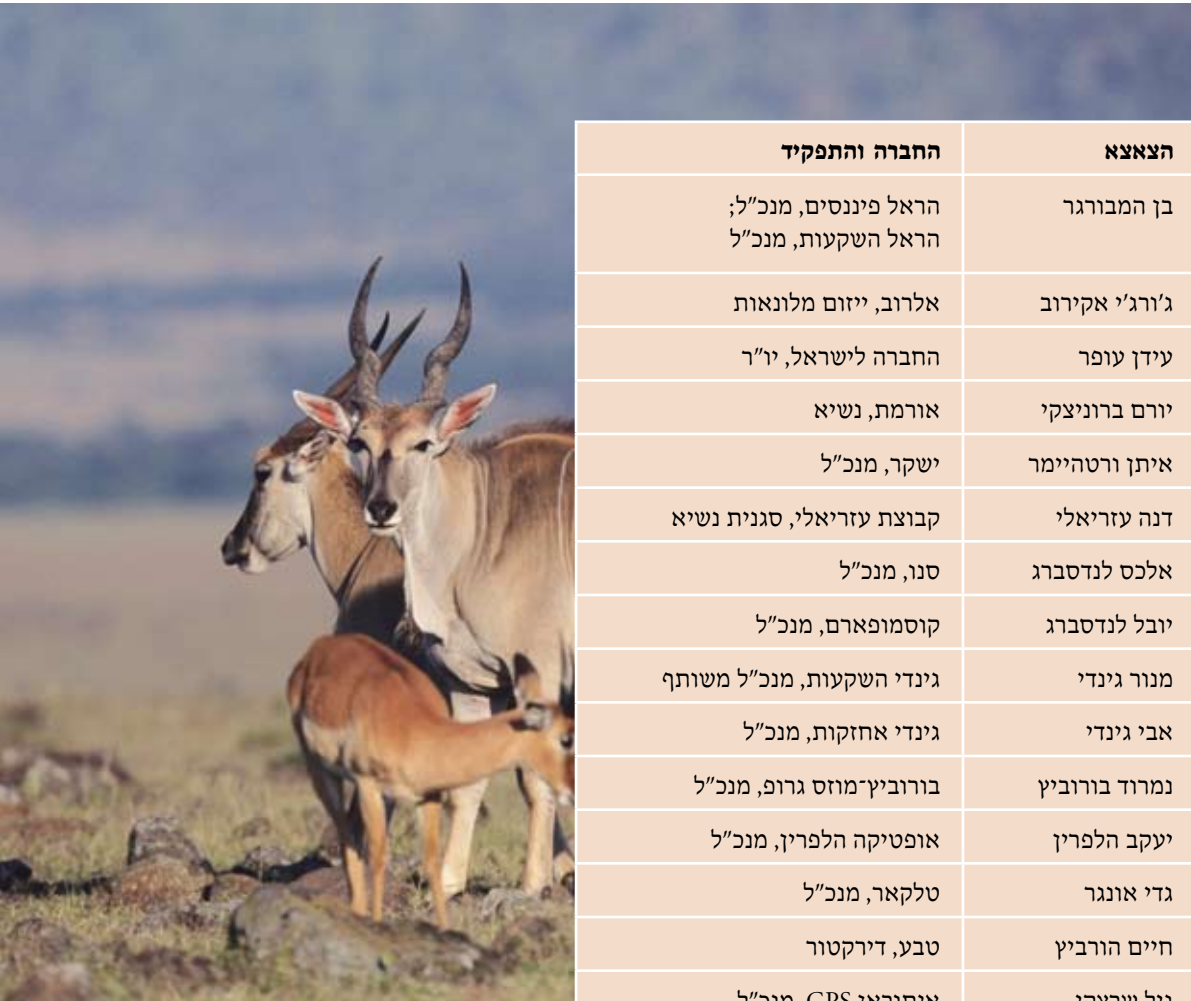
אנחנו מאמינים שילדים צריכים לדעת שהוריהם מסודרים ומוגנים כלכלית, וכן שבחיי ההורים ניתן ליישב מחלוקות ותחורשות קיפוח בין הבנים, דבר שקשה מאוד לעשות אחרי לכתם. בנוסף, ראוי לאפשר לדור ההמשך לדעת מראש את תוכניות ההורים, כדי שוכל לבנות את חייו על בסיס מציאותי ולא על בסיס פנטזיות.

לכן, מומלץ לקיים תקשורת משפחתית על ערכי המשפחה, מטרות נתינת הכסף, ובחינה האם הכסף הניתן בפועל, נמצא בהלימה עם הערכים והמטרות עליהם הוסכם. בהמשך, מומלץ לחשוף בפני דור ההמשך את תוכניות חלוקת הכסף, בחיי ההורים ולאחריהם.

לעצמאות כלכלית, בעוד שבני גילם שהלכו בדרך עצמאית, כבר אדונים לחייהם ונכסיהם, קטנים או גדולים ככל שיהיו. מומלץ להורים לשקול העברה של חלק מהנכסים המשפחתיים לילדיהם, בחייהם.

6. הבטחת הביטחון הכלכלי של ההורים. הנתנה המוצעת לעיל אפשרית כל עוד אין בכך פגיעה בביטחון הכלכלי של ההורים בשנות זקנתם. על ההורים לתכנן את בטחונם הסוציאלי באופן שיאפשר את פרישתם מהעסק בעת שיבקשו לעשות זאת.

7. לקיים תקשורת פתוחה עם דור ההמשך. לא קל להורים לדבר עם הבנים על חלוקת נכסים, בין בחייהם, ועוד יותר מכך – אחרי 120. ישנם המאמינים שכתובת צוואה עלולה לזרז את בוא המוות, וישנם עורכי דין המזהירים כתובי צוואות מפני חשיפת התכ-



| האב | הצאצא | החברה והתפקיד |
|----------------------|---------------|---|
| גדעון המבורגר | בן המבורגר | הראל פיננסיים, מנכ"ל; הראל השקעות, מנכ"ל |
| אלפרד אקירוב | ג'ורג' אקירוב | אלרוב, ייזום מלונאות |
| סמי עופר | עידן עופר | החברה לישראל, יו"ר |
| יהודה ודיתה ברוניצקי | יורם ברוניצקי | אורמת, נשיא |
| סטף ורטהיימר | איתן ורטהיימר | ישקר, מנכ"ל |
| דוד עזריאלי | דנה עזריאלי | קבוצת עזריאלי, סגנית נשיא |
| ברונו לנדסברג | אלכס לנדסברג | סנו, מנכ"ל |
| אלכס לנדסברג | יובל לנדסברג | קוסמופארם, מנכ"ל |
| משה גינדי | מנור גינדי | גינדי השקעות, מנכ"ל משותף |
| יגאל גינדי | אבי גינדי | גינדי אחזקות, מנכ"ל |
| דדי בורוביץ | נמרוד בורוביץ | בורוביץ-מוזס גרופ, מנכ"ל |
| רפאל הלפרין | יעקב הלפרין | אופטיקה הלפרין, מנכ"ל |
| רמי אונגר | גדי אונגר | טלקאר, מנכ"ל |
| אלי הורביץ | חיים הורביץ | טבע, דירקטור |
| איזי שרצקי | גיל שרצקי | איתוראן GPS, מנכ"ל |

המקור: הודעות לבורסה ודיווחים בתקשורת

לצורך פעילות צדקה משותפת, או ששני הדורות מכנסים מפגש משפחתי להחלטה על פעילות פילנתרופית המתאימה למטרות המשפחה וערכיה.

לסיום, כאשר וורן באפט וביל גייטס החליטו על תוכניתם לחלוקת כסף במשפחה, הם יצרו כותרות בכל עיתוני העולם. רובנו עושים זאת בפרודם משפחתי, הרחק מעין הציבור.

אבל השאלות וההתלבטויות אינן כה שונות, כפי שנראה לנו ממבט ראשון. גם שני אילי ההון האגדיים היו צריכים לשאול את עצמם מה הערכים והמטרות, ואיך לנהוג כך שהכסף ישמש להעצמת בני המשפחה ולא יפעל נגדם. בסכומים הרבה יותר צנועים, שבהם רובנו עוסקים, אותם העקרונות תופים, כי כל משפחה היא עסק משפחתי. ●

9. לבצע הערכה של יכולת דור ההמשך להיות שותפים. יועץ מקצועי יכול לסייע למשפחה לבחון האם דור ההמשך רוצה/יכול להיות בעלים של נכסים במשותף ולקבל החלטות משותפות לגביהם, או שנכון יותר לתת לכל אחד את חלקו. אם התנאים לניהול משותף קיימים, והמשפחה רוצה בשותפות של דור ההמשך, כדאי להשקיע באימון ותרגול שותפות זו, כדי להבטיח את יכולתה לעמוד באתגרים רגשיים, משפחתיים וכלכליים עתידיים.

10. לפתח נתינה לקהילה. יותר משהנתינה מעשירה את מקבליה, היא מגדלת ומעצימה את נותניה. ניהול משותף של הנתינה המשפחתית יכול לאחד את המשפחה סביב פעילות משותפת, המוסכמת על כולם. הדור המבוגר יכול לתת לצעירים סכום מסוים

8. להבהיר את דילמת השוויון לעומת הדיפרנציאציה בין ילדים במשפחה. מרבית המשפחות יסכימו לעיקרון שמה שדור ההמשך מקבל מתוקף היותו צאצא, צריך להינתן באופן שווה. חלק מהמשפחות יסכימו שמה שדור ההמשך העובד בעסק המשפחתי מקבל מתוקף עבודתו, צריך להינתן בהלימה לתפקיד ולתרומה.

במקביל, בן משפחה המקבל את האחריות להמשך השגשוג של העסק, למען כל בני המשפחה, עלול להרגיש מנוצל, משום שהנטל ברובו עליו בעוד שהתמורה מתחלקת בשווה בינו לבין אחיו. תרגום העקרונות לתוכנית מעשית מצריך לפיכך תקשורת פתוחה, שקיפות ולב פתוח לשמוע ולהבין את כולם. ההחלטה, בסופו של דבר, נתונה בידי ההורים.