

האם אתה זקוק לשירותי פמילי אופיס?

אלון טל, שותף מנהל

אלפא-טאו פמילי אופיס

www.alpha-tao.com



ניהול מוצלח של עושר משפחתי הינו משימה מורכבת. המטרה של מנהל ההון המשפחתי הינה לבצע במקצועיות ובשקיפה את המשימה של שמירה על ההון המשפחתי והגדלתו לטובת הדורות הבאים.

החל מהמאה ה-19, פמילי אופיס היו גופים מקצועיים שמטרתם הייתה ניהול העניינים הפיננסיים והאישיים של משפחות אמידות ובעלי הון. משפחות שנמנו על אצולת הממון העולמית כגון רוטשילד ורוקפלר ייסדו פמילי אופיס שעסקו במשימות מגוונות שכללו פרט לניהול השקעות, גם עניינים משפטיים ומנהליים. משפחות אחרות, כגון משפחת ונדריילט שנחשבת לאחת מן המשפחות העשירות בכל הזמנים, עם הון שמוערך בכ- 170 מיליארד דולר במונחים עכשוויים, לא השכילו לנהל את נכסיהן בחוכמה, לא הקימו מערך ניהול מתוכנן ומסודר להעברה בין דורית של נכסיהן וירדו מנכסיהן האגדיים בתקופה של דור אחד לאחר צבירתם.

סוגי פמילי אופיס

קיימים שני סוגים עיקריים של פמילי אופיס: סינגל פמילי אופיס (יחידני) העוסק בניהול ענייניה של משפחה אחת בלבד ומולטי פמילי אופיס המספק שירותים למספר משפחות. סינגל פמילי אופיס עשוי להתאים למשפחות בעלות היקף עושר ניכר הנאמד במספר מאות מיליוני דולר ורמת סיבוכיות גבוהה הנובעת מריבוי ענפים משפחתיים וקיומם של דורות שונים במשפחה. מולטי פמילי אופיס מתאים למרבית בעלי ההון. פירמות אלה מאפשרות ללקוח להנות מיתרונות של ניהול הון מקצועי על ידי גורם האמון על ניהול נכסים בהיקף ניכר אשר הינו בעל גישה למוצרים פיננסיים שונים ולהצעות ערך מגוונות בד בבד עם שיתוף משאבים לצורך חיסכון בתקורות ניהוליות.

מי זקוק לפמילי אופיס?

כל אדם ודאי נדרש לשירותים שמסופקים על ידי פמילי אופיס אולם לא כל אחד יכול להרשות לעצמו את רכישתם. ככל שהיקף הנכסים גדול יותר והסיבוכיות בניהולם מורכבת יותר כך באופן טבעי הופך תפקידו של הפמילי אופיס לחיוני יותר. אם הנכסים ברי ההשקעה המצויים באמתחתך עולים על 5 מיליון דולר עליך לשקול את השימוש בשירותי פמילי אופיס.

בחירת הפמילי אופיס המתאים ביותר

פמילי אופיס עשוי לבצע מגוון החל במטלות הקשורות לפעילות העסקית כגון ניהול השקעות וניהול סיכונים, דרך מטלות הקשורות לעניינים אישיים כגון הסדרי ירושה ותוכניות פילנטרופיות וכלה במטלות הקשורות לענייני מנהלה כגון הנהלת חשבונות ודיווחים לרשויות המס.

בחירת פמילי אופיס צריכה להיעשות לאור הצרכים, המטרות והנסיבות של כל משפחה, תוך הבנה שלא קיים הפמילי אופיס "הטוב ביותר" אלא "המתאים ביותר".

שירותי הליבה של הפמילי אופיס

פירמות מודרניות של פמילי אופיס פועלות בעיקר בתפקיד של ניהול ההשקעות ומתאמות את פעילותם של ספקי שירות רבים ומגוונים. בגישה זו מתאפשר למשפחה להנות מגישה כוללת ומראיה מלאה ושלמה בניהול העושר המשפחתי.

המשימה העיקרית של הפמילי אופיס, בניגוד למנהל תיק השקעות רגיל, הינה גיבוש וניהול של מדיניות השקעה בראייה כוללת על בסיס ערכי המשפחה ומטרות ההשקעה שיוגדרו בשיתוף עם המשפחה. צרכי המשפחה הינם מגוונים וכוללים בין השאר: יצירת הכנסה שוטפת לחלוקה בין בני המשפחה, שימור הון והגדלתו עבור הדורות הבאים, שימור המורשת המשפחתית באמצעות פעילות פילנטרופית וצרכים נוספים המשליכים על התייחסות שונה לכספים המנוהלים בהיבט של הקצאתם לאפיק ההשקעה המתאים.

המולטי פמילי אופיס משמש כמנהל השקעות בו בזמן ששירותים אחרים מבוצעים על ידי יועצים מקצועיים מומחים בתחומם. המיקוד העיקרי של פעילות הפמילי אופיס במקרה המתואר הינו כדלהלן:

1. **תכנון**: הפמילי אופיס אוסף מהלקוח מידע ומסמכים הנדרשים לביצוע ניתוח של המצב הקיים של הלקוח ותוכניותיו ומטרותיו העתידיות. בהתאם למידע שנאסף, מגובש דו"ח "מקורות ושימושים" המהווה בסיס לתוכנית ארוכת טווח המותאמת אישית לצרכי הלקוח. השימושים המתוכננים מבוססים על ערכי המשפחה

הבסיסיים. לדוגמא, קיימות משפחות שמאפשרות גישה להון המשפחתי רק לבני משפחה העומדים בסטנדרטים ערכיים שהינם נורמה משפחתית. שיטה זו מסייעת לשמור על ערכי המשפחה לאורך זמן. בהקשר לניהול תיק ההשקעות התוכנית כוללת התייחסות להיבטים הבאים:

- הקצאת נכסים
- ניהול סיכונים
- בחירת מכשירי השקעה ספציפיים

מחקרים רבים מעידים על כך שחלק ניכר מביצועי תיק ההשקעות נובעים מהקצאת הנכסים, במידה רבה יותר מבחירת הנכסים הספציפיים המרכיבים את תיק ההשקעות. תכנון הקצאת הנכסים תלוי במטרות ההשקעה ובאופי המשקיע.

מנהל השקעות ידוע בשם James Garland, נהג לאפיין שני סוגי משקיעים, באופן מטאפורי כמגדלי עופות לשחיטה או כמגדלי תרנגולות מטילות ביצים. משקיעים המאופיינים כמגדלי עופות לשחיטה צברו הון אשר צריכתו תספק את צרכיהם. הם רגישים למחירי הנכסים ולתנודות בשוויים כי הם מוכרים אותם על מנת לקיים את מטרותיהם. שוקי המניות טומנים סיכון בעיני משקיעים אלה לאור האפשרות לתנודתיות בשווי נכסיהם. לדוגמא, מדד ה-S&P ספג ירידות ב-17 מתוך 60 השנים האחרונות. בשונה מהם, מגדלי תרנגולות מטילות ביצים צברו הון בהיקף מספיק שמאפשר להם לקיים את מטרותיהם על בסיס ההכנסה השוטפת המופקת מנכסיהם ללא צורך במכירת הנכסים עצמם. בראייתם, שוק המניות הינו גן עדן למשקיעים. הם מתייחסים להכנסות מדיבידנדים ואדישים למחירי המניות ולתנודות בהם. לדוגמא, היקף הדיבידנד המחולק מחברות המרכיבות את מדד ה-S&P ירד רק ב-6 שנים מתוך 60 השנים האחרונות. איפיון המשקיע באחת משתי הקטגוריות משפיע באופן ניכר על תכנון הקצאת הנכסים.

ניהול הסיכונים מבוסס על התייחסות לגורמים רבים הכוללים בין השאר מאפיינים פיננסיים של תיק ההשקעות (כגון סוג ההשקעות ופיזורן ויחסי הגומלין בין העסק המשפחתי לתיק ההשקעות הנפרד מן העסק המשפחתי), היבטים אדמיניסטרטיביים (כגון פיזור ההשקעות בין מספר בנקים) והיבטים אישיים כגון קבלת מעמד של אזרח/תושב (או ויתור על מעמד זה) במדינות שונות. דוגמאות מובהקות לכך הינן קבלת אזרחות ישראלית שנתפסת כתעודת ביטוח ליהודים רבים ברחבי העולם מחד והימנעות מתושבות ישראלית לצורך הפחתת נטל המס מאידך.

המלצות נוספות של הפמילי אופיס מעבר לניהול ההשקעות כוללות היבטים נוספים של התכנון המשפחתי ארוך הטווח כגון:

- כיסוי ביטוחי
- העברת עושר בין דורית
- תכנון מס שוטף ומיסי ירושה
- העברת עסק בין דורית
- פילנטרופיה וצדקה

יישום ההמלצות וביצוע המדיניות: התוכנית המאושרת על ידי הלקוח משמשת כקו מנחה לפמילי אופיס בקבלת החלטות על הקצאת הנכסים במסגרת תיק ההשקעות מתוך שאיפה להשיג את מטרות ההשקעה. יישום מדיניות ההשקעה עשוי להתבצע בשיתוף עם ספקי שירות נוספים כגון בנקאי השקעות, מנהלי קרנות ומוסדות פילנטרופיים. יחסי עבודה מתמשכים ואיתנים וניסיון בעבודה עם מגוון רחב של ספקי שירותים פיננסיים, ובכללם בנקים גלובליים הינם בעלי חשיבות מכרעת ליעילות השירות המוצע על ידי הפמילי אופיס ולאיכותו. יחסים מסוג זה מקנים ללקוח גישה להזדמנויות השקעה יחודיות. לצד ניהול ההשקעה מבחינה פיננסית, קיימים היבטים משפטיים שונים שדורשים תכנון ומשפיעים על יעילות ביצוע המדיניות. לעיתים, הקצאת הנכסים מקבלת ביטוי משפטי כגון הקמת ישויות משפטיות שונות וחשבונות מנוהלים שונים בהתאם לאפיקי ההשקעה השונים ולעיתים הביטוי המשפטי יותאם להפרדה בין מוטבים שונים במשפחה. כל זאת, בהתאם לאופי המשפחה, ערכיה והמטרות שיוגדרו על ידה.

2. **דיווח מאוחד:** אחת מהמשימות החשובות ביותר של פמילי אופיס הינה הכנת מערכת דיווח שמאפשרת דיווח מאוחד הכולל מידע עכני ומדויק אודות כל הנכסים המנוהלים, על מנת לספק תמונה מלאה ומפורטת ביחס לתיק ההשקעות ולביצועיו. דיווח רציף מעין זה מאפשר לפמילי אופיס לפעול ביעילות בעת נטילת החלטות השקעה בהתייחס להקצאת נכסים ולניהול סיכונים וכן לבצע התאמות נדרשות באופן שוטף. מטרת הדיווח המאוחד הינו סיוע ללקוח בקבלת תמונה מלאה לצד ביצוע בקרה שוטפת על יישום מדיניות ההשקעות ותוצאותיה.

הכותב, אלון טל, הינו שותף מנהל באלפא-טאו, מולטי פמילי אופיס

alon@alpha-tao.com

Do You Need the Services of a Family Office?

Alon Tal, Managing Partner

Alpha-TAO, Multi Family Office



www.alpha-tao.com

Managing family wealth successfully is a complex task. The mission of a family wealth manager is to execute with professionalism and care the assignment of protecting and growing a family's assets for future generations.

Since the 19th century, family offices were professional organizations whose purpose was to manage the financial and personal affairs of families of wealth. Wealthy families such as Rothschild and Rockefellers established their own family offices having multiple tasks involving apart from investment management, also legal and administrative issues. Other families, such as Vanderbilt family, that is considered the one of the richest families in all times, with fortune estimated in 170 billion US\$ (in currant US\$), did not manage their fortune wisely, did not plan wealth transfer between generations of the family and lost their legendary wealth in one generation after it was generated.

TYPES OF FAMILY OFFICES

There are two main type of family office: single-family offices (SFOs) that manage the affairs of one family only and multi-family offices (MFOs) who provide services to several families. SFO may suit the needs of a family have fortune of no less than a few hundreds of millions US\$ and with multiple branches and generations. MFO, may suit most high net worth individuals since it enables its clients to enjoy the advantages of professional wealth management firm having sizable assets under management in access to financial products and offerings as well as sharing resources and fixed costs.

WHO NEEDS A FAMILY OFFICE?

Everyone certainly needs the services family office provides, but not everyone can afford them. The more assets under management the complex situation is and naturally the role of a family office becomes more critical and essential. If your investable assets exceed 5 million US\$ you should consider using the services of a family office.

SELECTION OF THE MOST SUITABLE FAMILY OFFICE FOR YOU

A family office can serve many functions concerning business related issues such as investment management and risk management, personal issues such as succession planning, social responsibility initiatives and family governance and administrative tasks such as bookkeeping and tax reporting.

The choice of a family office should be taken in light of the needs, the objectives and the circumstances of each family, knowing that there is no "best" family office but only "most suitable" family office.

CORE SERVICES OF A FAMILY OFFICE

Modern family offices act mainly as wealth management firms and as a coordinator for other professional service providers. This method allows the family to have holistic attitude to wealth management.

The main mission of a family office, different than regular portfolio manager, is setting and managing holistic investment policy, based on the family core values and goals that are defined together with the family. Each family has various needs such as producing of fix income to be distributed among family members, wealth preservation and growth of fortune for future generations, contribution to family legacy through philanthropy and various other needs that leads to different consideration for setting asset allocation for each family. The MFO acts as internal chief investment officer (CIO) while other professional services are outsources to the best service providers in their area. The main focus of the family office in this case would be on:

1. **Planning:** the family office collects from the client data and documents necessary to present report of resources and usage of funds, as basis for development of a comprehensive analysis of the client's current estate as well as personal inspirations and financial plans. Based on this information the family office develops long term plan tailor made for the specific client's needs. Use of funds is based on family core values. For example, some families allow access to the family's wealth only to family members who meet certain criteria that are the family's expected norm. This method allows keeping the family's value's over time. In regards with portfolio management the plan will refer to:

- Asset allocation;
- Risk management and asset protection;
- Asset selection

Various empiric researches show that essential portion of the performance of investment portfolio is derived from asset allocation, more than from selection of specific asset composing the portfolio. Planning asset allocation depends on the investment goals and on the type of investor.

The famous investment manager, James Garland, characterized metaphorically two types of investors as "chicken farmers" versus "egg farmers". Chicken farmers investors have accumulated wealth that if consumed and spent shall be sufficient for their needs. They are sensitive to asset prices and to market volatility because they sell these assets to finance their goals. Equity markets are considered as risky due to the possibility of change in asset valuation. For example, the S&P stock index suffered decrease in its valuation in 17 of the last 60 years. Differently, "eggs farmers" investors have accumulated sufficient fortune that enables to fulfil their goals based on income produced from their assets with no need to sell the assets. In their view, equity markets are heaven. They are focused on income generation fix income from dividend distribution and interest and they are not sensitive to shares price volatility. For example, size of dividend distribution from companies included in the S&P index decreased (on year to year comparison) only in 6 out of the last 60 years. Categorization of the investor in one of the two groups effects essentially the planning of asset allocation.

Risk management is based on consideration of many factors of the investment portfolio (such as type of investments and, diversification of the investment portfolio, relationship between the family business and the separate managed investment portfolio), administrative aspects (usage of various banks) and personal aspects such as status of citizen / resident in various countries. Clear example is holding Israeli citizenship which is considered as an insurance policy to Jews worldwide versus not being defined as Israeli resident that enables tax planning and avoiding tax payments in Israel.

Additional recommendations of the family office, beyond portfolio management, may refer to other aspects of long term life planning such as:

- Insurance needs;
 - Estate succession;
 - Minimization of income and transfer taxes;
 - Retirement planning tactics;
 - Business succession plans;
 - Philanthropy;
2. **Implementation of recommendations and execution:** the plan approved by the client shall be used as guideline for the family office while making decisions to invest the assets comprising the portfolio with a view to achieving the investment objectives. Execution may be done in cooperation with other service providers such as investment bankers, fund managers and philanthropic foundations. Solid and long lasting relationship and experience in working with various financial service providers, including global prime banks are highly important to efficient service provided by a family office. Such relationship allows its clients access to unique financial offerings. Along with the financial management of the investment portfolio there are many legal aspects that require planning and affect the efficiency of the implementation of the policy. Asset allocation may have legal expression by formation of different legal entities and managed accounts according to different investment instruments or based on separation between family members. Such legal structure is derived from the characteristics of the family, its core values and goals defined by it.
 3. **Consolidated Reporting:** one of the most important tasks of a family office is preparation of a consolidated report that shall include all assets under management, in order to present full and detailed view of the portfolio's status and performance. Such ongoing reporting system enables the family office to efficiently make strategic decisions on asset allocation and risk management as well as ongoing necessary adjustments. The aim of the consolidated reporting is to help the client have better and holistic view as well as ongoing monitoring of the implementation of investment policy and its results.

The writer, Alon Tal, is a managing partner in Alpha-TAO Multi Family Office.

alon@alpha-tao.com