

Gli accordi familiari: perché, quando e come

Daniela Montemerlo

**Università dell'Insubria
SDA Bocconi**

**Cattedra AldAF-EY di Strategia delle Aziende familiari
in memoria di Alberto Falck
daniela.montemerlo@sdabocconi.it**



A I D A F

Associazione Italiana delle Aziende Familiari

FAMILY BUSINESS NETWORK - ITALIAN CHAPTER



**Building a better
working world**

Una premessa di fondo

La continuità delle imprese familiari richiede una «**capacità di accordo**» permanente delle famiglie proprietarie per prendere le decisioni chiave via via necessarie

Il singolo accordo rappresenta la veste scritta

(necessariamente, prima o poi)

delle decisioni, o dei gruppi di decisioni, condivise **in una certa fase**



Quali decisioni familiari per quali accordi?



✓ Le decisioni negli accordi familiari in senso stretto

- I valori familiari e il ruolo e la mission della famiglia
- Il sistema di governance familiare (riunioni e consigli di famiglia, fondazioni, family office, etc.)

✓ Le decisioni negli accordi proprietari: statutari, parasociali o successori (patti di famiglia secondo la legge del 2006)

- I trasferimenti di quote a familiari, terzi, coniugi ...
- Le politiche di dividendo
- La struttura e il funzionamento del sistema di corporate governance (assemblea, CdA e altri organi di holding e operative, anche informali)
- La gestione dei conflitti

✓ Le decisioni negli accordi aziendali

- I valori familiari e aziendali
- I principi di governance e organizzativi base
- I requisiti alla base dei diversi ruoli chiave per familiari e non
- Il coinvolgimento dei giovani dall'età scolare alla carriera adulta: i ruoli, le fasi, le regole, chi applica le regole
- La remunerazione dei familiari nei diversi ruoli



Quali tipi di decisioni?

- ✓ **Di governo proprietario/di meta-struttura:** i principi e le regole alla base di decisioni specifiche di governo dell'impresa o della famiglia (carta dei valori, statuto, regole per i giovani, ...)



- ✓ **Di governo dell'impresa o della famiglia:** i regolamenti consiliari e organizzativi, ...



Quali tipi di decisioni (segue)?



- ✓ Di **scelta delle persone**: gli accordi successori, le deleghe consiliari, gli organigrammi, ...



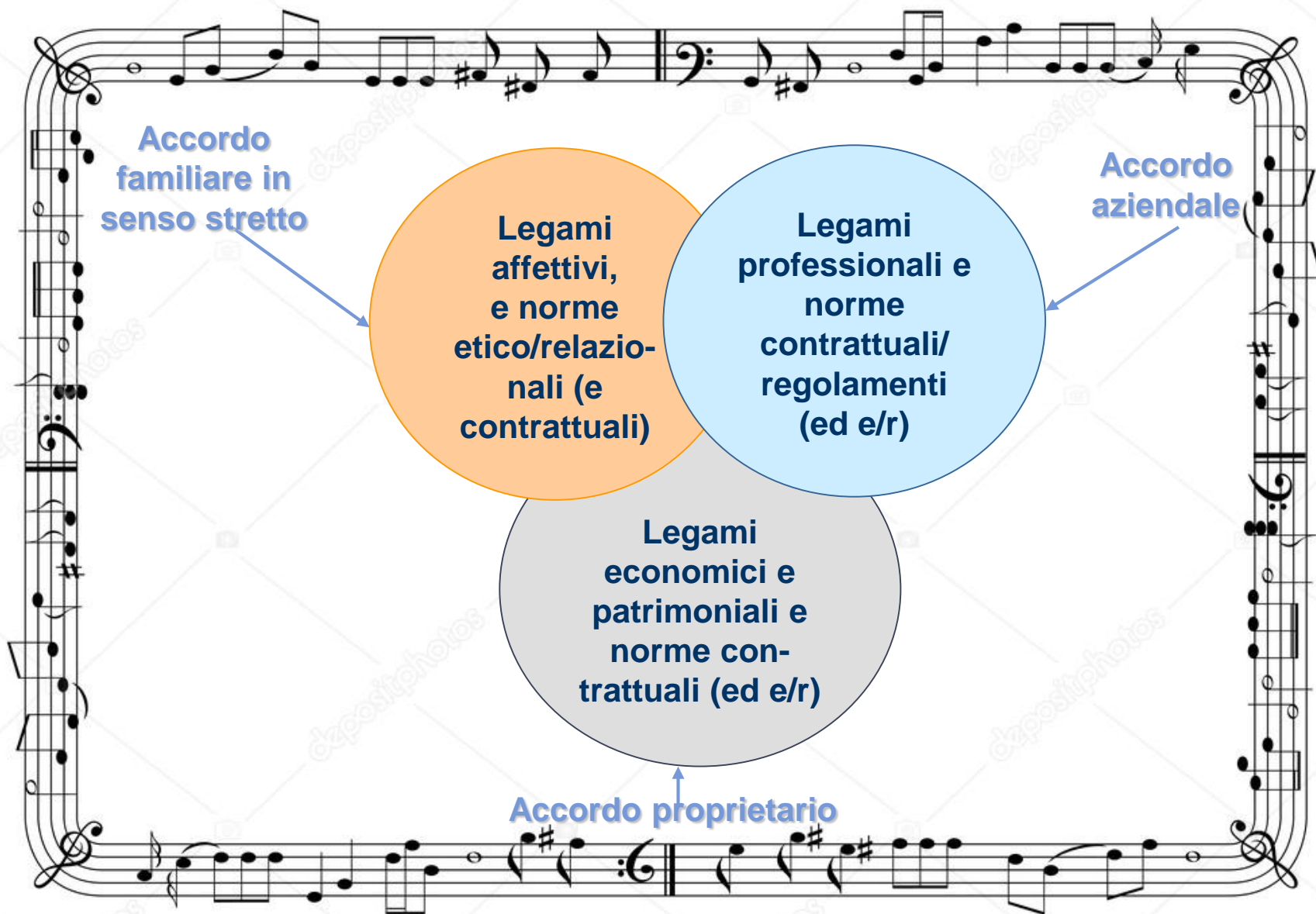
Quali tipi di decisioni (segue)?



- ✓ ... il tutto in un **vario mix**: ogni accordo è e deve essere **unico, funzionale alle esigenze specifiche (attuali e prospettive)**
- ✓ ... e con **obiettivi positivi di rafforzamento** del sistema famiglia-proprietà-impresa, **con il bene dell'impresa come fulcro del sistema tutto**

Quale valenza «normativa» degli accordi?

Bocconi



L'indice di un accordo onnicomprensivo



Parte I. Introduzione

Premessa

1. Finalità e valori alla base dell'accordo
2. L'oggetto

Parte II. La proprietà

3. La trasferibilità delle quote
4. La determinazione del valore delle quote
5. L'uscita dall'azionariato

Parte III. Gli organi di governo

6. L'assemblea dei soci
7. Il consiglio di amministrazione della holding e dell'operativa

Parte IV. L'assetto organizzativo

8. I principi base
9. Il ruolo della direzione generale
10. Il comitato di direzione
11. L'ingresso dei familiari in azienda
12. I sistemi di carriera dei familiari
13. L'uscita dei familiari dall'azienda

Parte V. Varie

14. I compensi dei familiari
15. L'uso delle risorse aziendali da parte dei familiari
16. La comunicazione impresa/soci
17. L'esercizio di attività in concorrenza
18. Le sanzioni previste
19. Modalità di gestione dei conflitti
20. Validità e modalità di revisione
21. Miscellanea

... **Si tende ad arrivare ad accordi onnicomprensivi** con vari percorsi (più accordi specifici, uno multi-tematico e altri mono-tematici, a seconda dell'evoluzione familiare, aziendale e proprietaria.

La **forma legale** (contrattuale o non contrattuale, soprattutto per gli accordi proprietari e aziendali) dipende dal contesto e, in particolare, dalla **cultura familiare**.

In ogni caso, negli accordi proprietari è bene **partire dalla sostanza** (non dai termini legali) e **inserire le regole proprietarie negli statuti**.



Quando?



○ Idealmente:

- per prepararsi a una maggior complessità prospettica



○ Talvolta:

- quando la storia ha creato problemi che si vuole impedire si ripetano (!)
- quando nascono tensioni e divergenze (!)
- NON in caso di conflitti profondi (se non come ultima chance... a rischio)
- NON per curare ferite personali



Le condizioni di successo



Gli accordi di successo:

- ✓ sono **firmati**, quindi **condivisi**
- ✓ sono **realizzati**, quindi **rispettati**
- ✓ ... e non ingialliscono: sono **mantenuti vivi** e **rinnovati quando occorre**



Le condizioni di successo (segue)



- ✓ Il **contesto di partenza** (famiglia, impresa, singoli attori, terzi a supporto)



- ✓ I contenuti

EV'RYBODY WANTS TO BE A CAT

The image displays a musical score for the song "Ev'rybody Wants to Be a Cat". It consists of six staves of music. Above the first staff, the title "EV'RYBODY WANTS TO BE A CAT" is written in bold. The score includes various guitar chords such as C-, C-/B, C-7/Bb, C-4/A, A17, G7, and A17. The melody is written in a treble clef with a key signature of one flat (Bb) and a 4/4 time signature. The final staff ends with the word "PIANO" written above it.

Le condizioni di successo (segue)



- ✓ **Il processo: il più importante *ceteris paribus***
 - I partecipanti: **tutti gli attori chiave, nei ruoli di ciascuno a seconda delle fasi e con tempi «giusti»** (per ponderare bene ... non all'infinito, e per agire di conseguenza)
 - prima (preparazione del contesto, formulazione)
 - durante (sviluppo e approvazione)
 - dopo (comunicazioni, realizzazione, manutenzione e rinnovamento nel tempo)

