

Bocconi

GOVERNANCE FAMILIARE: FONDAMENTALI

Prof. Paolo Morosetti

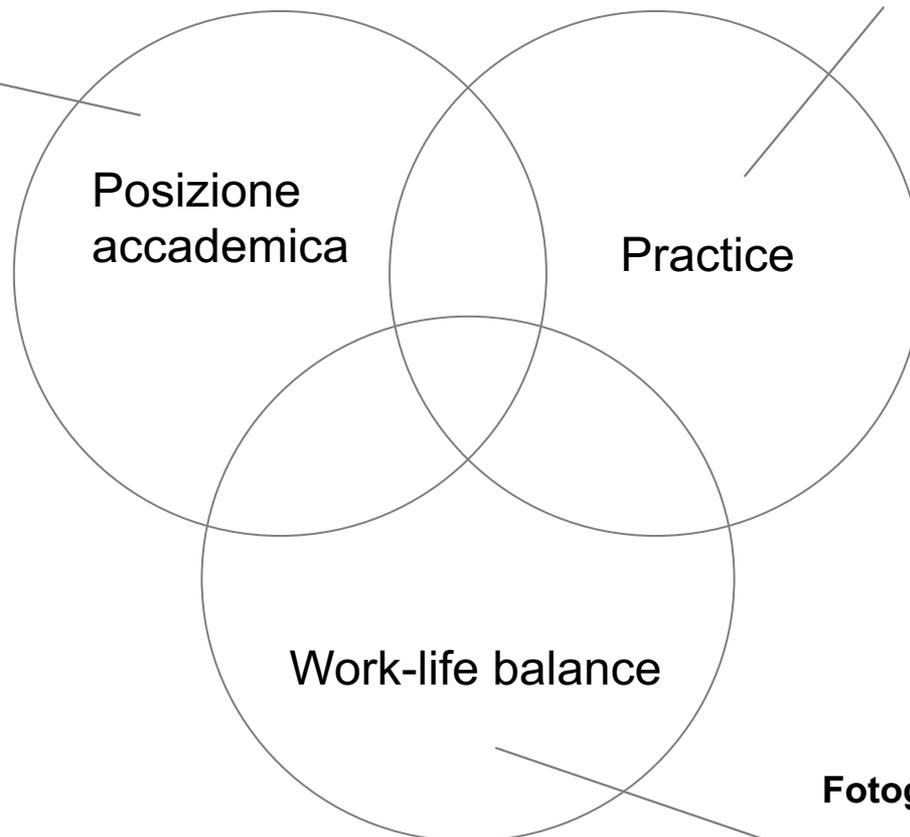
paolo.morosetti@unibocconi.it

Introduzione

Professor of Corporate Strategy, Bocconi University (Italy)

Senior Lecturer of Strategy and Family Business, SDA Business School (Italy)

Researcher, AldAF-EY Chair in Strategic Management in Family Business in memory of Alberto Falck, Bocconi University (Italy)



Advisor del Family Business Network

Co-Chair of the Program Committee - FBN Global Summit in Udaipur (2019)

Advisor

Consigliere di Amministrazione

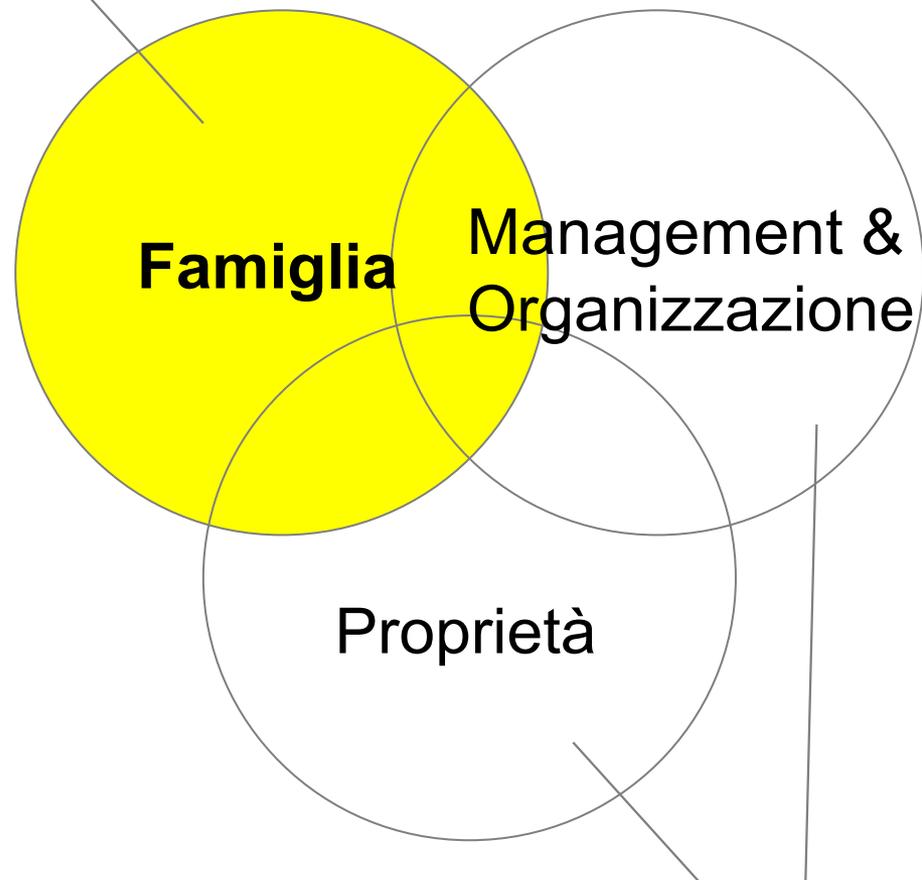
Fotografia

Viaggi

Libri di storia

Famiglia Forte, Impresa Forte

Governance Familiare



Corporate Governance

Il sistema di governance familiare «allargato»



Focus - Riunioni di famiglia

- **Quando è il giusto momento per iniziare?**
 - Quando i ragazzi sono giovani (dai 16-18 anni)
- **Chiarire bene gli obiettivi di breve e lungo termine**
 - Team-building, sviluppo di una identità e cultura familiare; rafforzamento del livello di fiducia all'interno della famiglia, condivisione delle informazioni, assunzione di decisioni che riguardano questioni familiari rilevanti (per esempio, gestione passaggio generazionale)
- **Regole d'oro per organizzarle**
 - 1/3 Divertimento; 1/3 Sviluppo dell'identità familiare; 1/3 Condivisione di informazioni che riguardano il business/ patrimonio
 - Informalità nello stile e nel «tono»
 - Se possibile, creare un progetto di famiglia da svolgere fra una riunione e la successive e che crei senso di appartenenza (al di fuori del business)

Un esempio di famiglia complessa

(MUSD)

Bonnier AB

Books

Net Sales 800
Marg. 6.1 %



Broadcasting

Net Sales 855
Marg. 5.4 %



B2B

Net Sales 150
Marg. 13.0 %



Growth Media

Net Sales 245
Marg. -5.9 %



Magazines

Net Sales 460
Marg. 6.2 %



News

Net Sales 560
Marg. 7.8 %



Total Sales - > 3 bn USD



200 years is a good start for the 7th gen.
100 % family ownership
88 owners – 11 working in the company

Focus - Assemblea di famiglia

- **Composizione e funzionamento**

- Riunioni formali alle quali si invitano tutti i familiari soci e non soci (alcune famiglie invitano anche ad ascoltare i ragazzi di 16-17 anni)
- Presieduta/moderata da un familiare senior che si prende cura degli aspetti organizzativi
- Frequenza delle convocazioni: 1-2 volte l'anno

- **Principali compiti**

- Informare** tutti i familiari sull'andamento del patrimonio aziendale e non aziendale
- Condividere** i valori, i principi-guida, la missione e la visione della famiglia
- Creare** uno spirito di squadra (senso di comunità)
- Creare** un forum aperto per la discussione della relazione fra famiglia e azienda

Focus - Consiglio di Famiglia

- **Composizione e funzionamento**

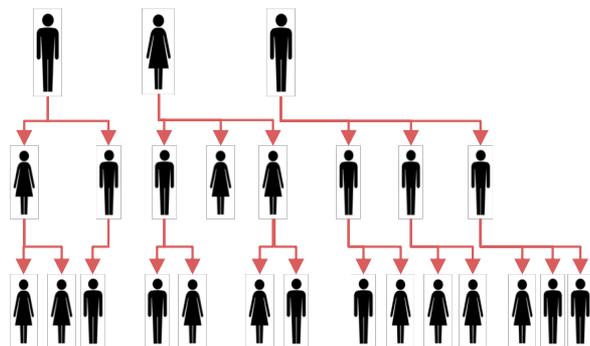
- Riunioni **formali** alle quali si invitano i rappresentanti dei rami proprietari per:
 - condividere informazioni sull'andamento dell'azienda, sulle prospettive future e sull'evoluzione della relazione fra famiglia-azienda
 - concertare alcune decisioni proprietarie e alcune scelte strategiche chiave che attengono l'azienda
- Presieduto – generalmente - da un familiare che ne cura la convocazione e i lavori
- Frequenza: 3-5 volte l'anno

- **Principali compiti**

- Approfondire** le problematiche di business, proprietarie e familiari per concertare la posizione della famiglia affinché «parli con una sola voce» all'interno della governance aziendale
- Definire** una posizione comune della famiglia proprietaria affinché i conflitti familiari non si diffondano in azienda
- Definire** regole per il governo della relazione fra famiglia e azienda (regole di ingresso per i giovani, per esempio)
- Supervisionare e guidare** i processi formativi della nuova generazione
- Programmare** le assemblee e le altre attività destinate alla famiglia

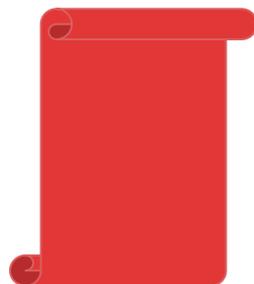
Family Membership

Assemblea di famiglia



+ Spouses and Partners

Accordo familiare



Family Leadership

Consiglio di Famiglia

G1



G2



G3



Esempio di altre iniziative di governance: Bekaert Academy



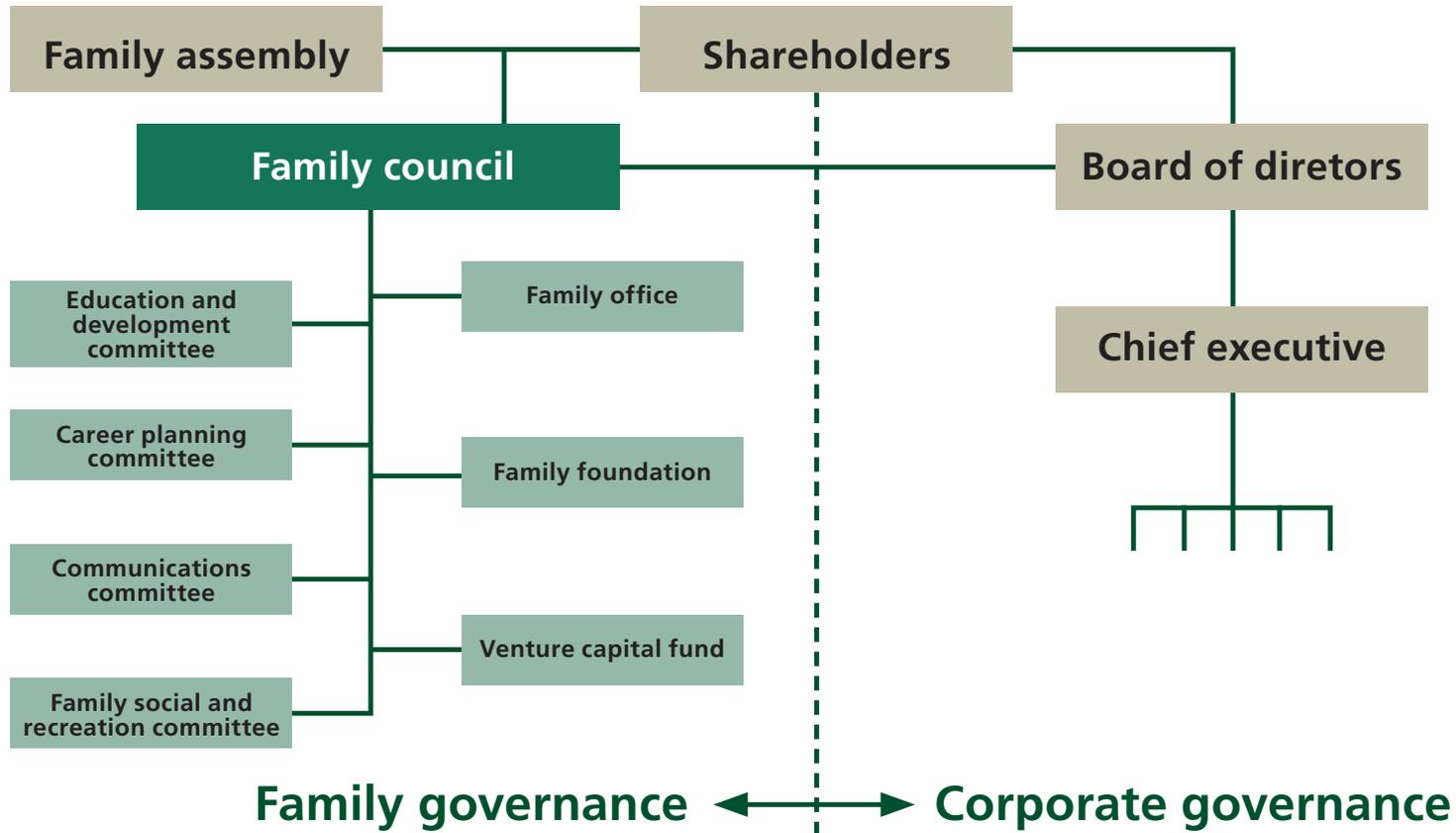
- Bekaert Academy is an ownership education program for all youngsters of the fifth generation (G5) who are over 18 years old. We have 180 members in the fifth generation.
- The first objective is to enhance general knowledge of the family business. We also strive to reinforce their feeling of pride and bonding, their *emotional ownership*. Our purpose is to teach them how to become responsible - and not entitled - owners.
- I mean owners who feel committed, who keep informed, who try to understand the business and learn how to analyse its performance. Owners who identifies with family values; who try to be good stewards.

Sophie Lammerant, G4, Bekaeert, Belgium



Source: Koeberle-Schimid A., Kenyo-Rouvinez D., Poza E.J. 2014

Esempio di Governance Complessa



Focus - Accordo

- **Insieme di norme (principi e/o regole) che stabiliscono come configurare e gestire i rapporti tra la famiglia proprietaria (o famiglie) e l'azienda controllata**
- **Strumento per indirizzare/ orientare/ guidare il comportamento dei FAMILIARI per:**
 - preservare l'unità e la coesione familiare e proprietaria
 - contribuire al successo e allo sviluppo della impresa

Diversi tipi di accordi

	Accordo familiare	Accordo aziendale	Accordo proprietario	Accordo onnicomprensivo
Focus	Famiglia	Azienda	Proprietà	Sistema famiglia-proprietà-azienda
Natura	Filosofica	Normativa	Normativa	Entrambe
Valenza	Etico-morale	Etico-morale	Legale	Entrambe
Contenuti principali	Valori, principi di comportamento e governance familiare	Principi, governance aziendale e regole di comportamento dei familiari in azienda	“Clausole”	Tutti
Protagonisti del processo	Tutti i familiari	Anche solo i familiari coinvolti in azienda a vario titolo	Solo i familiari soci	Tutti i familiari

Panoramica «veloce» sui contenuti degli accordi (1/2)

Area di intervento	Regole e norme (principali)
Corporate governance	<ul style="list-style-type: none"> • Accesso al ruolo di Consigliere di Amministrazione • Funzione, composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione • Relazione tra Consiglio di Amministrazione e Consiglio di Famiglia • Relazione tra Consiglio di Amministrazione e Top Management (sistema delle deleghe)
Family Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Funzione, composizione e funzionamento del Consiglio di Famiglia e della Assemblea di Famiglia • Accesso al ruolo di Consigliere di Famiglia (nel caso di famiglie complesse)

Panoramica «veloce» sui contenuti degli accordi (2/2)

Area di intervento	Regole e norme (principali)
<ul style="list-style-type: none">• Top Management	<ul style="list-style-type: none">• Struttura di vertice• Deleghe operative• Politiche di successione al vertice aziendale per familiari e non familiari

Apprendere dall'esperienza:

Che tipo di famiglia siete oggi e cosa volete diventare nei prossimi 5-10 anni?



Apprendere dall'esperienza: Scegliere una soluzione coerente

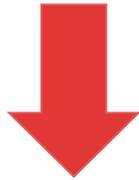
Semplice



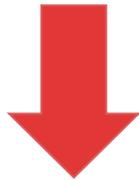
Complessa



Semplice



Prime e seconde generazioni



Riunioni di famiglia

Avanzate



Dalla seconda generazione in poi e in famiglie multi-generazionali numerose



Accordo di famiglia
Consiglio di famiglia,
Assemblea di famiglia,

Il valore di una governance familiare

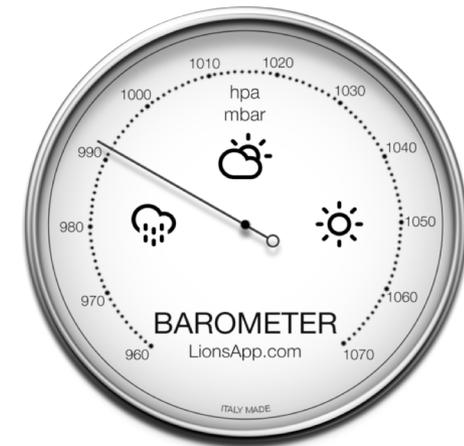
- ❑ **Informare** i familiare sull'andamento del patrimonio familiare
- ❑ **Creare** un'identità familiare e alimentare l'unità e la coesione della famiglia
- ❑ **Creare** fiducia all'interno della famiglia
- ❑ **Decidere** le linea guida strategiche per il governo della famiglia imprenditoriale
- ❑ **Decidere** le cosiddette «*big-ticket decision*» che riguardano l'impresa
- ❑ **Instillare** disciplina nel coinvolgimento della famiglia nell'azienda
- ❑ **Alimentare** un forum di conversazione fra familiari
- ❑ **Guidare** a gestire il processo di passaggio generazionale

Consigli pratici

- ❑ Prima di una buona governance familiare, ci vuole una buona governance aziendale
- ❑ Una governance familiare non si crea mai in un momento di conflitto
- ❑ Prima di tutto lavorate sulla stesura di un accordo di famiglia, poi sugli organi e i processi di governance familiare
- ❑ Meno regole, più principi negli accordi
- ❑ Se state iniziando, non fate cose complesse. Passo dopo passo si può costruire il proprio «abito su misura»
- ❑ Chiarite come prendere decisioni di famiglia: per alzata di mano? Per peso proprietario? stesso metodo per qualsiasi decisione?
- ❑ Chiarite molto bene la relazione fra Consiglio di Amministrazione e Governance Familiare: non si può, né si deve creare conflitto o cortocircuiti fra organi
- ❑ Per far funzionare una governance familiare ci vuole del tempo, è un «viaggio» (avendo l'umiltà di apprendere dagli errori)
- ❑ Il leader in azienda non è detto che sia un buon leader della famiglia
- ❑ Ogni 4-5 anni: check up del sistema, perché le esigenze cambiano (è naturale)
- ❑ Ricorrere a un facilitatore esterno nella fase di avvio oppure di evoluzione/cambiamento

Conclusione = l'equazione per una governance efficace

Barometro della governance (*misurate il vostro EG!*)



Efficacia della Governance (EG) =
Trasparenza & Comunicazione & *Fair process* (TCF) x
Strutture di Governance (GS) x
Principi e politiche di governance (P)

$$EG = TCF \times GS \times P$$