

Bocconi



LA GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI.

Principi, strutture, processi.

La governance nelle imprese familiari

Principi, strutture, processi.

- 1.0 L'architettura della Corporate Governance delle imprese familiari
- 2.0 L'assemblea degli azionisti
- 3.0 Il Consiglio di Amministrazione
- 4.0 I tipi di consiglieri e i consiglieri indipendenti
- 5.0 L'Advisory Board
- 6.0 L'Amministratore Delegato e il Top Management Team (TMT)

1.0

L'ARCHITETTURA DELLA CORPORATE GOVERNANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI

Corporate Governance

Latino: Gubernare

Greco: κυβερνάω

«reggere il timone» e fig. «**governare**»



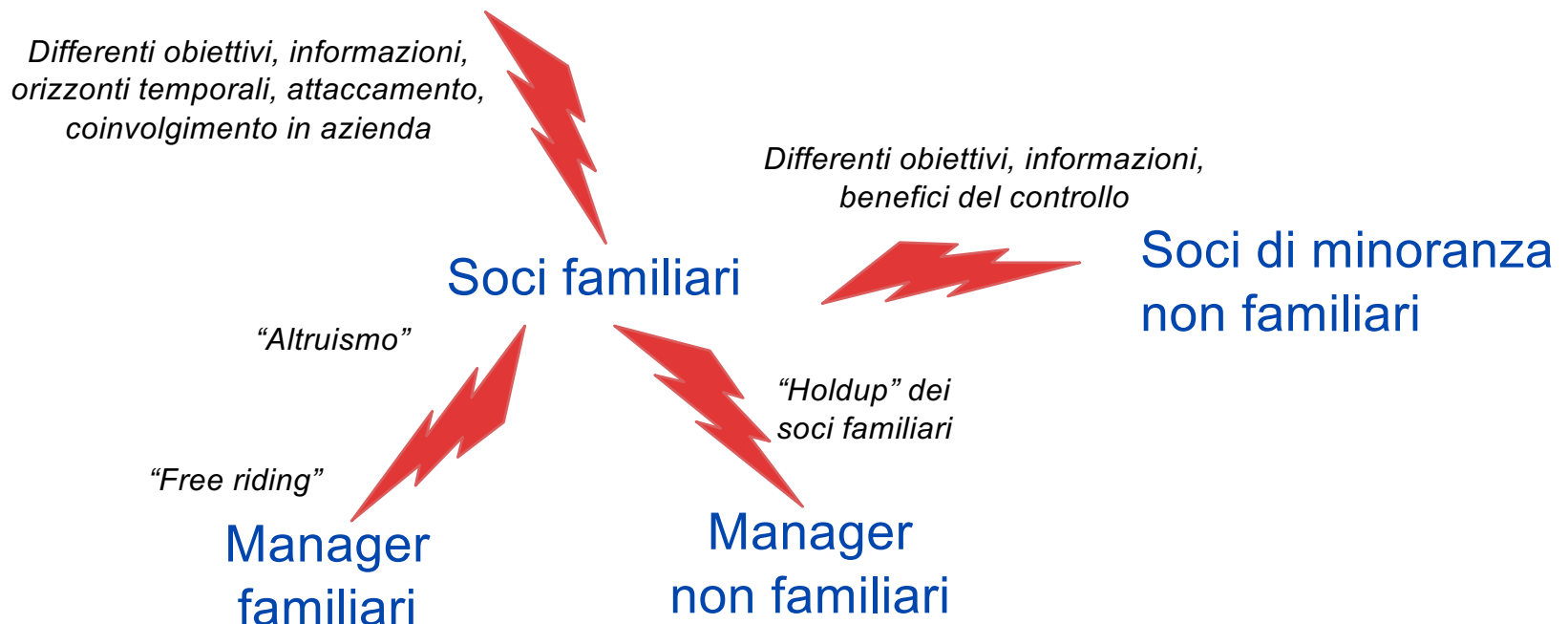
Corporate Governance

- La distribuzione dei **diritti** e delle **responsabilità** tra i differenti attori coinvolti nella guida di un'impresa—in particolare, Consiglio di Amministrazione, Azionisti, Manager.
- È volta a monitorare le politiche e le azioni di un'impresa al fine di **allineare gli interessi** dei detentori di interesse (stakeholder: famiglia, azionisti, consiglieri, manager) e di creare valore per loro.

Perché le imprese familiari hanno bisogno di governance?



L'allineamento degli interessi non è automatico nelle imprese familiari

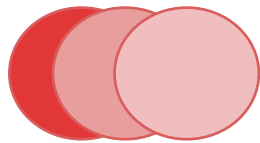


Le esigenze di governance variano nel tempo

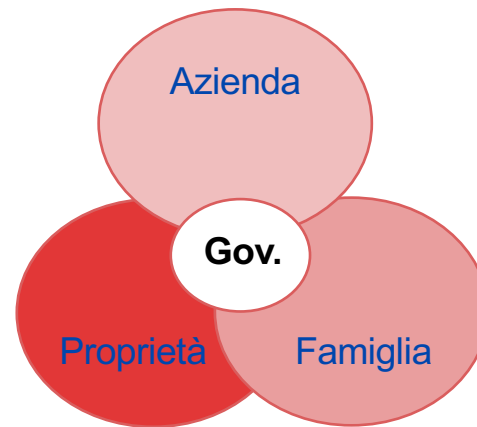
----- **Stadio di sviluppo** ----->

Owner-manager

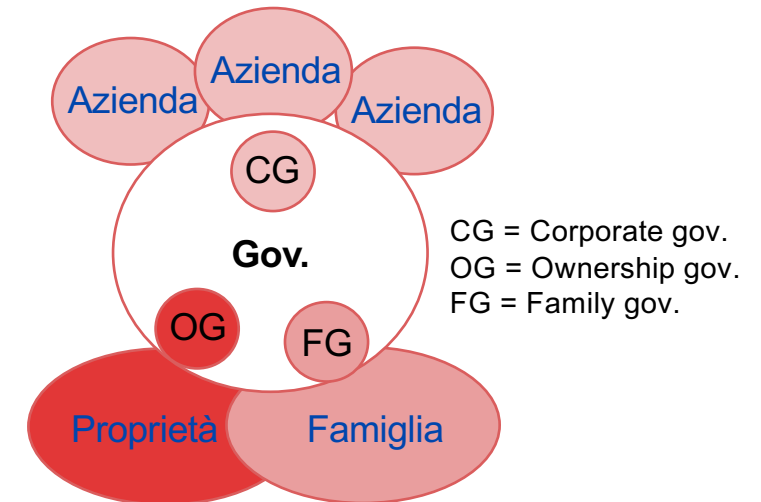
Azienda =
Proprietà =
Famiglia



Sibling-partnership/ Cousin consortium



Impresa familiare “aperta”

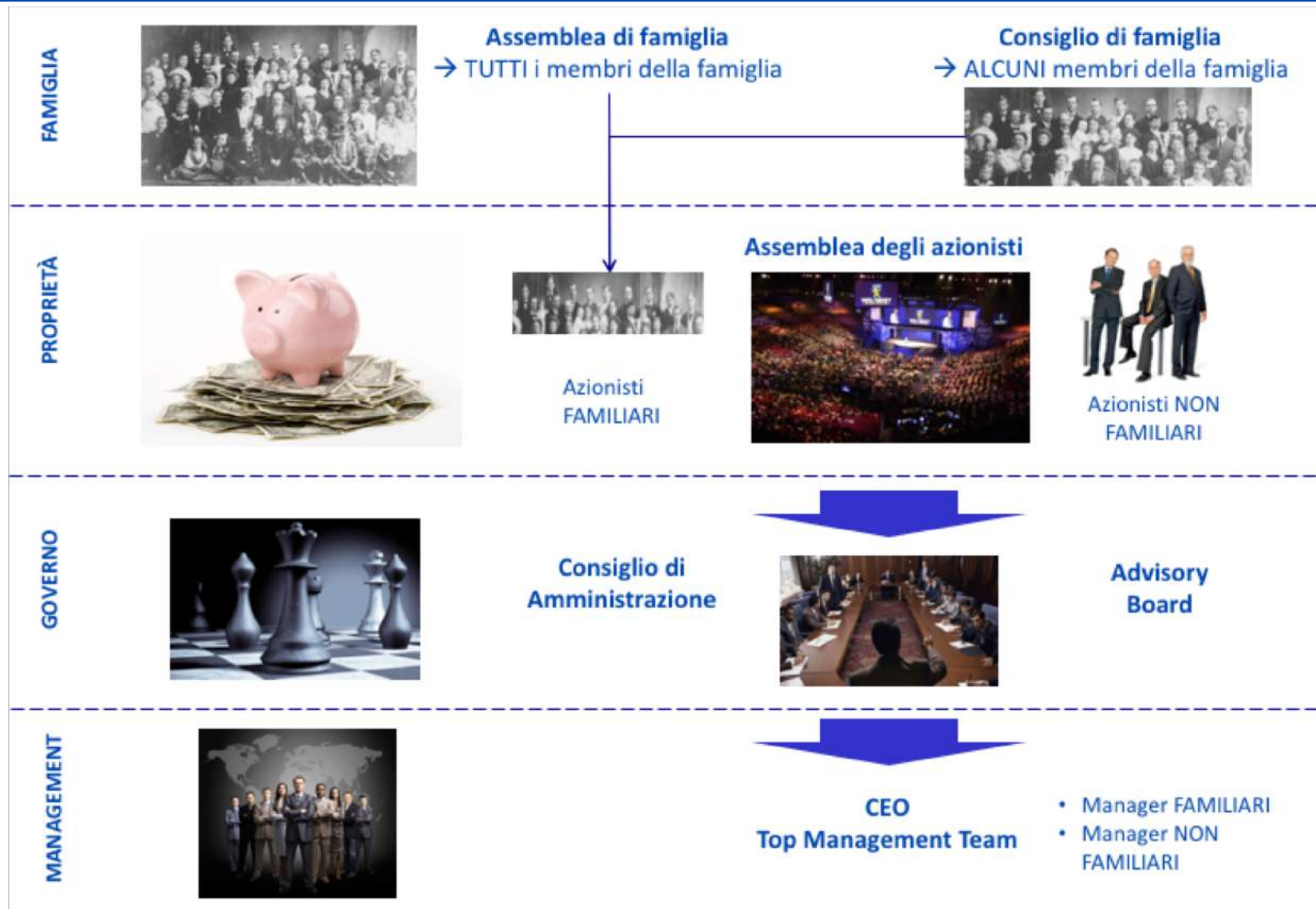


Consiglio di amministrazione

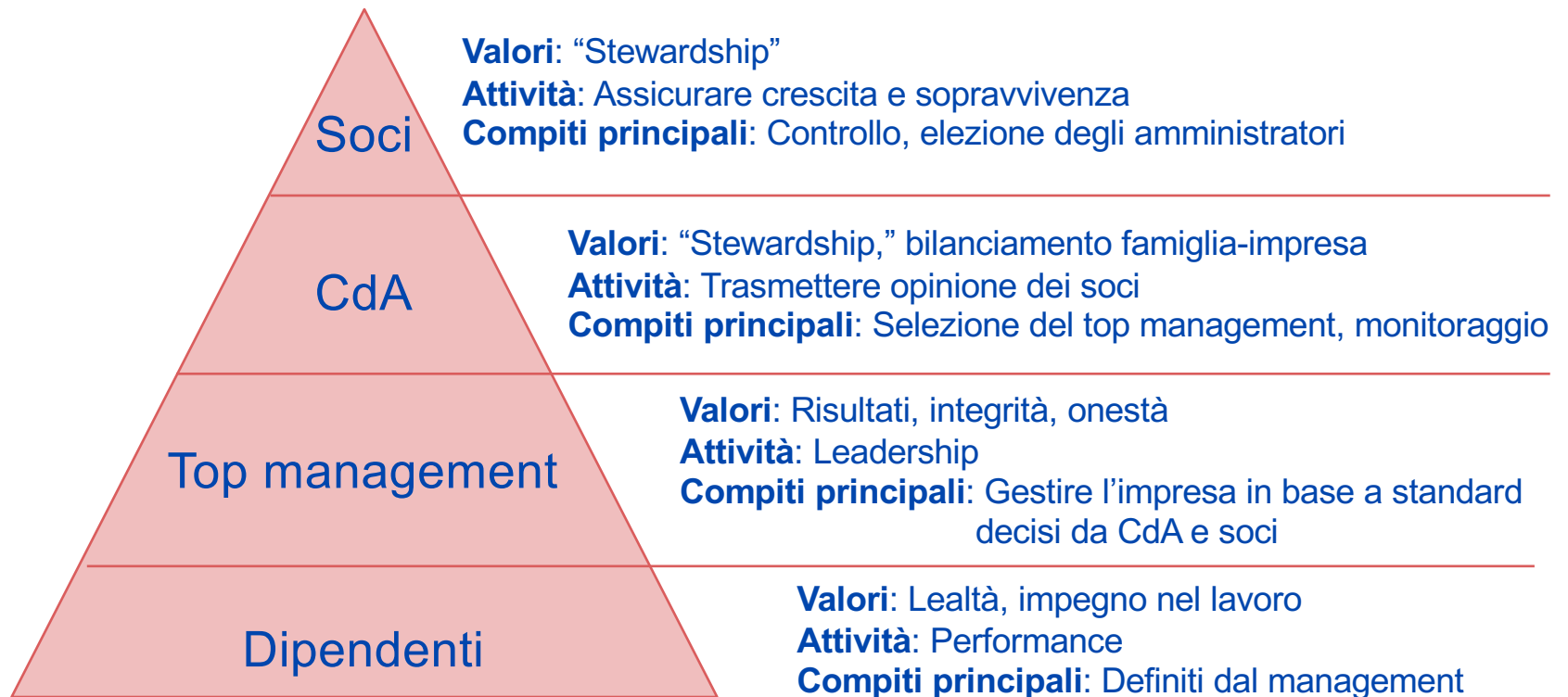
Patti tra soci

Family Constitution

Family Office, Fondazione familiare



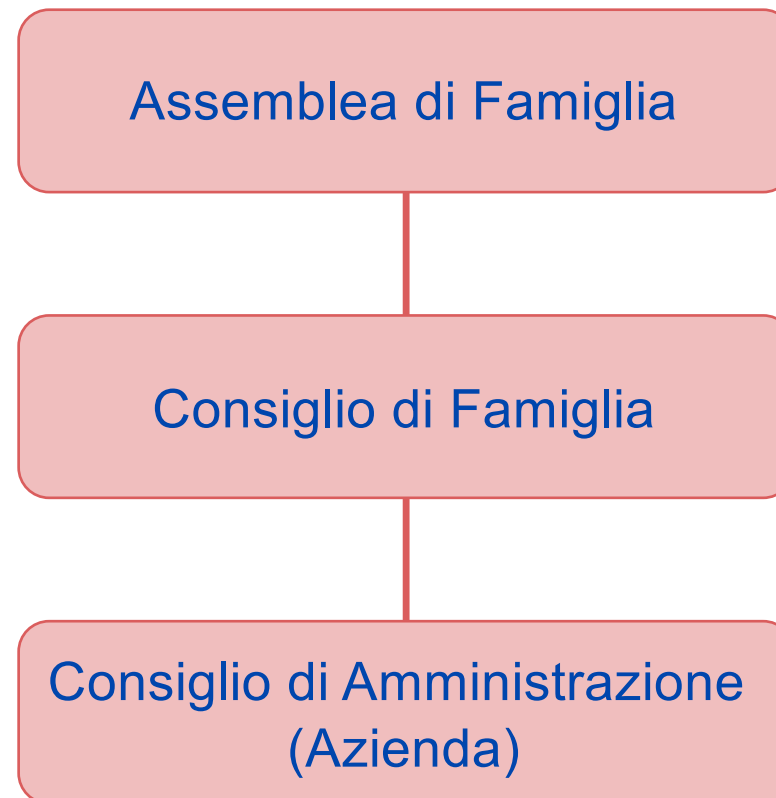
I ruoli della corporate governance



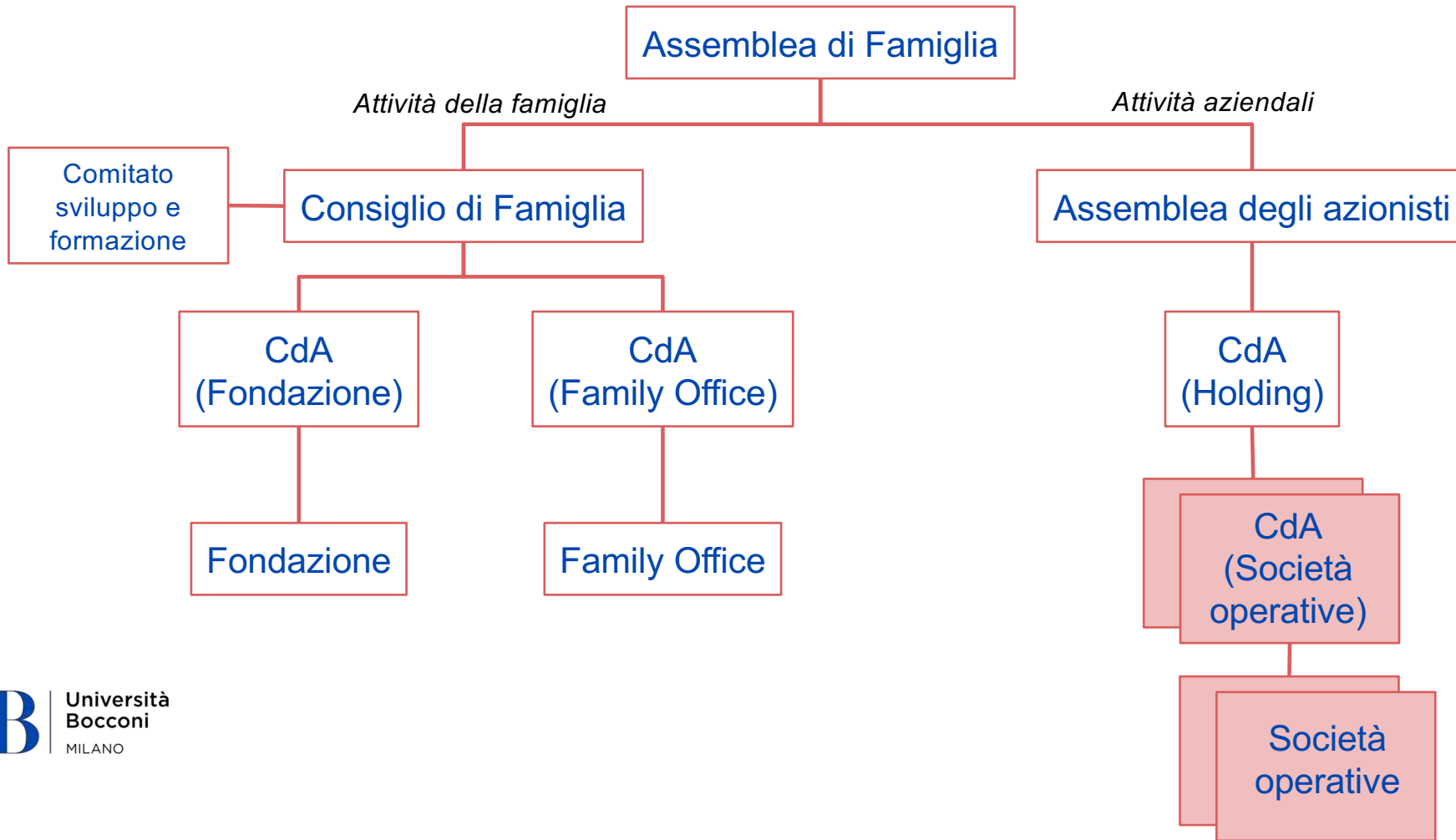
TEMI	FAMIGLIA (proprietà)	CdA	Management
Valori della famiglia, mission, vision	+++		
Comunicazione nella famiglia	+++		
Relazioni familiari	+++		
Supporto a familiari in difficoltà	+++		
Risoluzione di conflitti familiari	+++	+	
Filantropia	+++	+	+
Impiego di familiari	+++	+	+
Successione managariale	+	+++	+
Dividendi/distribuzione	+	+++	+
Mercato per le azioni	+	+++	
Strategia di business	+	+++	+
Cultura di business	+	+	+++
Relazioni con l'esterno	+	+	+++

TEMI	FAMIGLIA (proprietà)	CdA	Management
Business ethics	+	+++	+
Sviluppare e implementare la strategia		+	+++
Gestione operativa			+++
Relazioni col personale			+++
Retribuzione	+	+	+++
Successione nella proprietà	+++	+	
Relazioni famiglia/impresa	+++	+++	+
Composizione/struttura del board	+++	+++	
Selezione dei consiglieri	+	+++	
Elezione dei consiglieri	+++		
Revisione della performance di business	+	+++	+
Relazioni con l'esterno	+	+	+++

Architettura semplice



Architettura complessa



Principio della “Accountability”



Principio del “Fair process”

- **Interesse sincero:** ciascun partecipante si sente ascoltato, rispettato e coinvolto.
- **Impegno reciproco:** impegno sincero a trovare soluzioni che accontentino tutti.
- **Niente sorprese:** tutti sono a conoscenza anticipatamente del problema da affrontare e dell'eventuale necessità di decidere.
- **Niente conflitti d'interesse:** interessi e obiettivi personali sono resi espliciti.
- **Niente fretta:** ciascuno sente di avere tutto il tempo necessario per prepararsi e per illustrare il proprio punto di vista.
- **Buona condotta:** se i lavori venissero registrati e mostrati alle generazioni future, il processo seguito sarebbe un buon esempio di dialogo, di cui tutti andrebbero fieri.
- **Terze parti oggettive:** le terze parti coinvolte rappresentano tutti e sono ritenute affidabili da tutti.
- **Revisione delle decisioni:** tutti sono d'accordo sulla revisione periodica delle eventuali decisioni prese.

2.0

L'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

Assemblea dei soci/azionisti

- **Legalmente** richiesta dal diritto commerciale
- Revisiona la **performance** dell'impresa e del management
- Decide le **strategie di base** dell'impresa (es., costituzione, liquidazione, diversificazione, cessione, internazionalizzazione ...)
- Elege il **Consiglio di Amministrazione** (CdA)
- **Solo i soci** possono partecipare
- Deve essere convocata almeno **una volta all'anno**
- **Incontri speciali aggiuntivi**, se necessario

3.0

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Principali ruoli e responsabilità del CdA (nelle imprese familiari, alcune sono legate alla presenza delle famiglia)

1. STRATEGIA:



2. CONTROLLO:



3. RISORSE:



1. STRATEGIA

Prendersi cura degli interessi degli azionisti e implementare le loro decisioni

Deliberare in merito alla strategia dell'impresa

Ruolo di FACILITATORE:

- Mitigare i conflitti tra azionisti (es.: di maggioranza vs. di minoranza; **familiari vs. non familiari; un ramo della famiglia vs. un altro ramo ...**)
- **Promuovere l'unità e l'impegno di lungo termine della famiglia proprietaria**



Deliberare in merito alla strategia dell'impresa



2. CONTROLLO

- Garantire la gestione del business secondo principi etici
- Garantire la presenza di controlli interni adeguati
- Monitoraggio costante della situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'impresa
- Verificare in modo costruttivo e rispettoso l'operato del management, ponendo domande informate e penetranti
- **Controllare che alcune logiche familiari negative (ad es., nepotismo) non prevalgano sulle logiche aziendali**



3. RISORSE



- **Offrire conoscenze e contatti utili attraverso il network dei Consiglieri**
- **Supportare i processi di successione (es., Comitato HR: Nomine, Promozioni, Remunerazioni)**

L'importanza dei PROCESSI

- Tipicamente, viene convocato **un meeting ogni tre mesi**
- Sono preferibili meeting di **mezza giornata**
- Il focus dovrebbe essere sulla **pianificazione del futuro**, non sull'analisi del passato
- Dati, fatti e informazioni finanziarie sono trasmesse tramite **materiali preparati per ciascun meeting** (e inviati per tempo ai Consiglieri); non vengono quindi solitamente richiamati con lunghe presentazioni e discussioni
- Se possibile, è opportuno organizzare un “**board retreat**” all'anno, focalizzato sulla pianificazione strategica (e sulla conoscenza reciproca)



4.0

I TIPI DI CONSIGLIERI E I CONSIGLIERI INDIPENDENTI

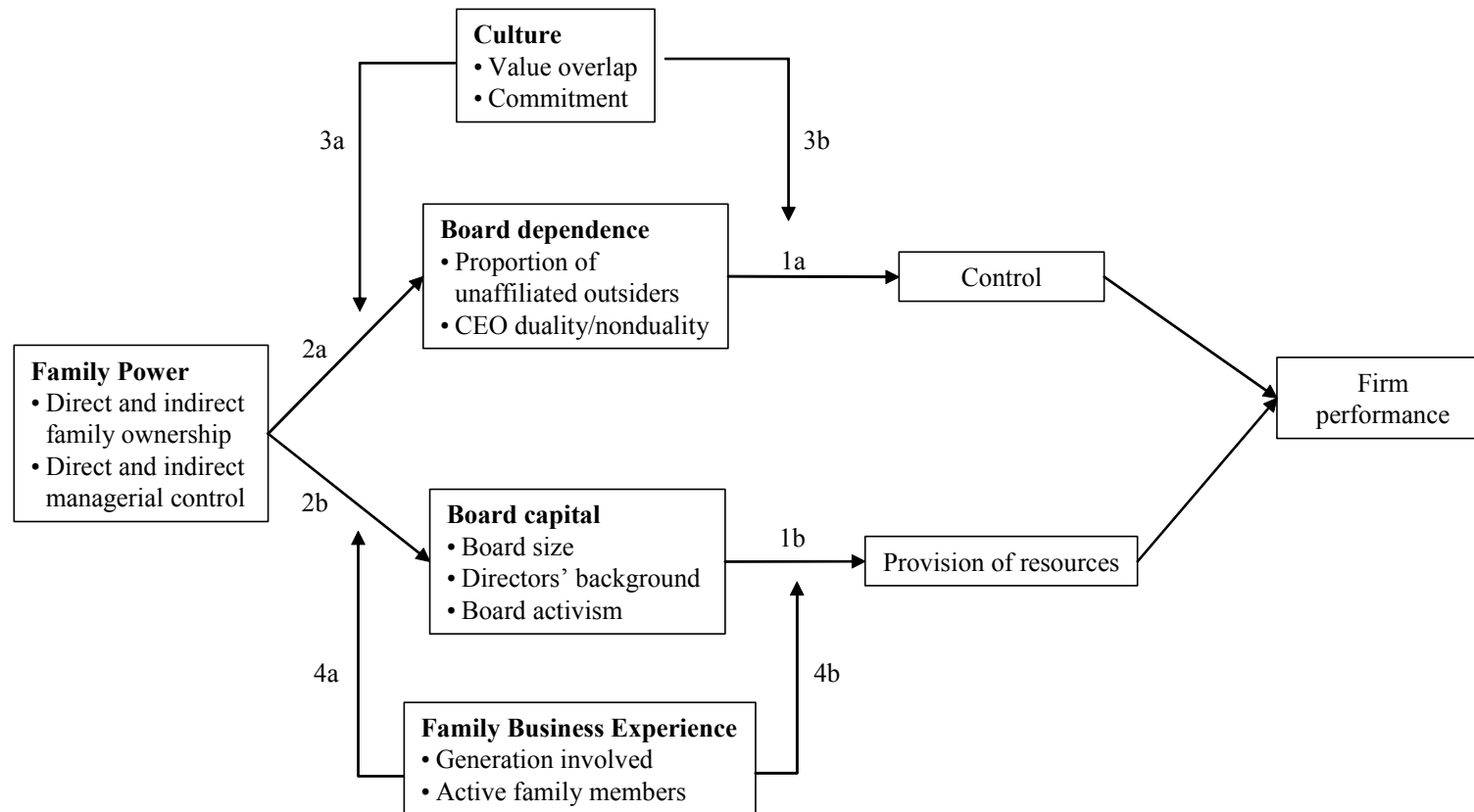
Tipo di Consigliere	Descrizione
Consiglieri esecutivi	Sono anche manager dell'azienda familiare
Consiglieri non-esecutivi: <ul style="list-style-type: none"> - non-indipendenti - indipendenti 	Non sono manager: <ul style="list-style-type: none"> - Hanno o hanno avuto alcune relazioni professionali con l'impresa (es., consulente, avvocato, banchiere, fornitore, cliente, ex-dipendente) - Non ricevono alcun compenso dalla loro relazione con l'impresa familiare (a parte il compenso di Consigliere)
Familiari vs. Non-familiari (o Esterni)	Relazioni con la famiglia (gli Esterni non hanno relazioni di parentela con la famiglia proprietaria)

Benefici apportati dai Consiglieri esterni

- Offrono una **visione dall'esterno** e non condizionata
- Offrono una **prospettiva più ampia e innovativa** su temi rilevanti per l'impresa (e la famiglia)
- Offrono un **network** di contatti cui l'impresa familiare non potrebbe avere accesso altrimenti
- Rendono i top manager "**accountable**" delle loro azioni



“Does one size fit all?” (Corbetta – Salvato, 2003)



5.0

L'ADVISORY BOARD

Che cos'è un Advisory Board

- L'Advisory Board è un comitato consultivo senza responsabilità legali nei confronti della società.
- È un organismo meno formale del Consiglio di Amministrazione.
- È solitamente costituito da persone che per esperienza, competenze e network sono in grado di promuovere la crescita e lo sviluppo delle attività aziendali (manager, consulenti, accademici, rappresentanti di organizzazioni ...)
- Il comitato si riunisce periodicamente e realizza report presentati ai vertici aziendali

Differenze principali rispetto al CdA

- è un organo esterno e indipendente
- non ha autorità formale
- ha un clima informale
- può avere una durata definita o «a progetto»
- non ha nessuna implicazione sulla confidenzialità di natura finanziaria (insider trading)

I possibili benefici dell'Advisory Board

- È un luogo per dibattere problematiche e buone idee grazie all'apporto di esperti esterni
- Attività propedeutica al CdA
- Maggiore efficienza rispetto a CdA di grandi dimensioni
- Consulenza a 360°
- L'assenza di responsabilità legali è rilevante in caso di management e governance interamente familiari

6.0

L'AMMINISTRATORE DELEGATO E IL TOP MANAGEMENT TEAM (TMT)

Che domande si fanno i candidati non-familiari esterni al ruolo di CEO? (D.Jaffe, 2018)

- Quale ruolo di leadership potrò avere in qualità di manager non familiare in un'azienda familiare?
- Per chi lavorerò? Per il CdA o per alcuni dei soci?
- Qual è la composizione e il ruolo effettivo del CdA?
- Quali sono i valori e i desideri della famiglia e in che modo «fanno impresa»?
- In che modo interagiranno i senior con il CEO?
- Come potrò comprendere il ruolo dei fattori politici legati alla famiglia?
- Che cosa posso aspettarmi in termini di retribuzione?



Sei regole per attrarre manager professionali (P.Morosetti, 2017)

1. Con una visione familiare chiara si stringe una partnership più solida e duratura
2. Con un allineamento di intenti, valori, e caratteri si evita la collisione
3. Con una cultura manageriale si dialoga più facilmente
4. Una famiglia proprietaria autorevole non perde di ruolo
5. L'accountability dei manager esterni è anche sul processo
6. La managerializzazione funziona meglio quando il sistema di governance è efficace



GRAZIE.