

# Bocconi

## GOVERNANCE FAMILIARE E PASSAGGIO GENERAZIONALE

Associazione Italiana delle Aziende Familiari

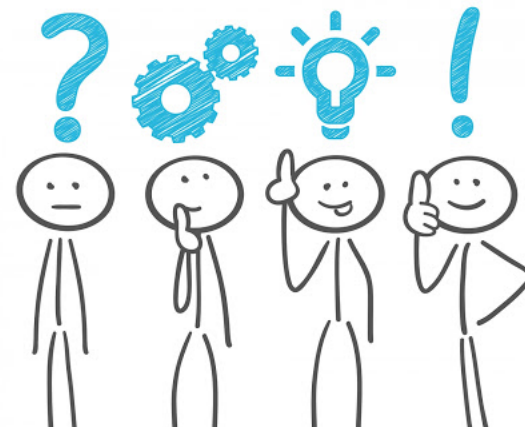
Milano, 31 marzo 2020

Prof. Paolo Morosetti

[paolo.morosetti@unibocconi.it](mailto:paolo.morosetti@unibocconi.it)

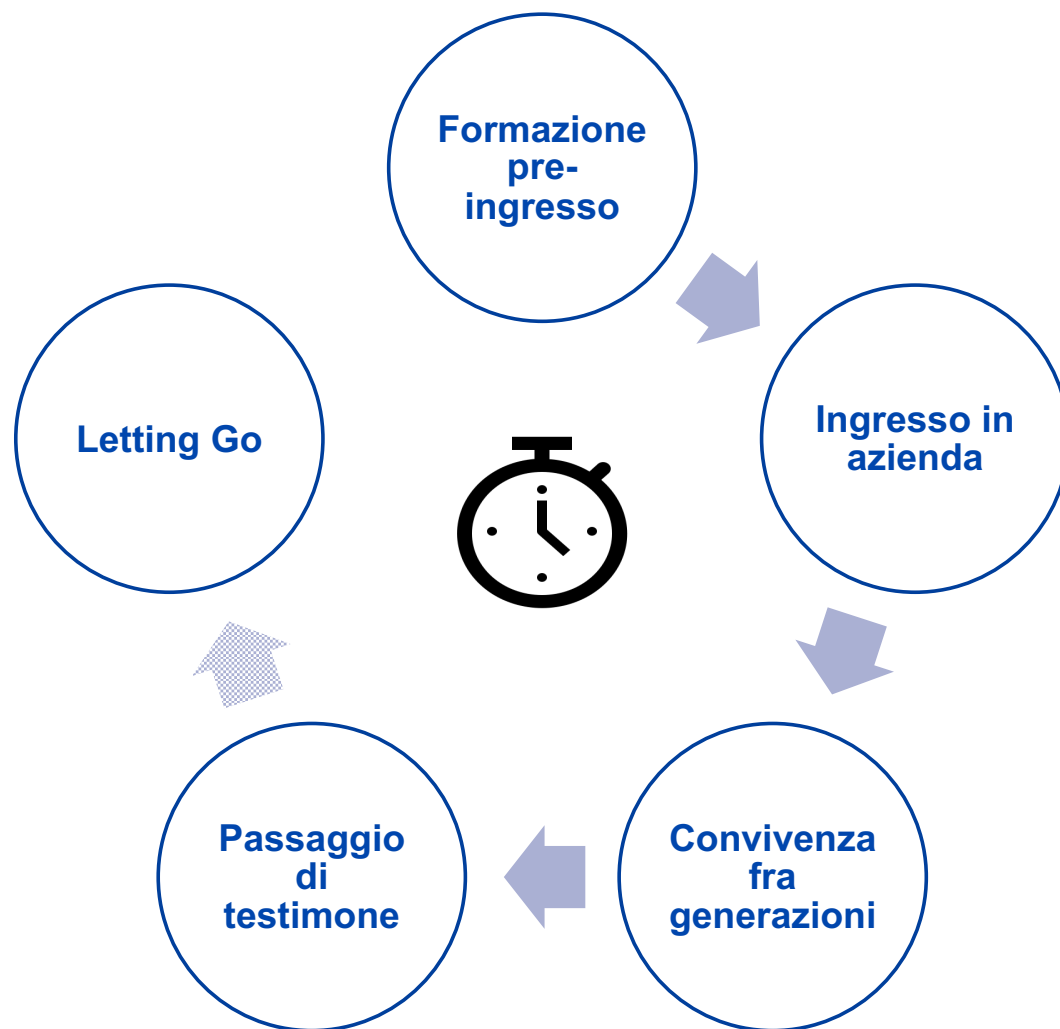
# Alcune domande ricorrenti

Come la governance di famiglia può aiutare  
il passaggio generazionale?

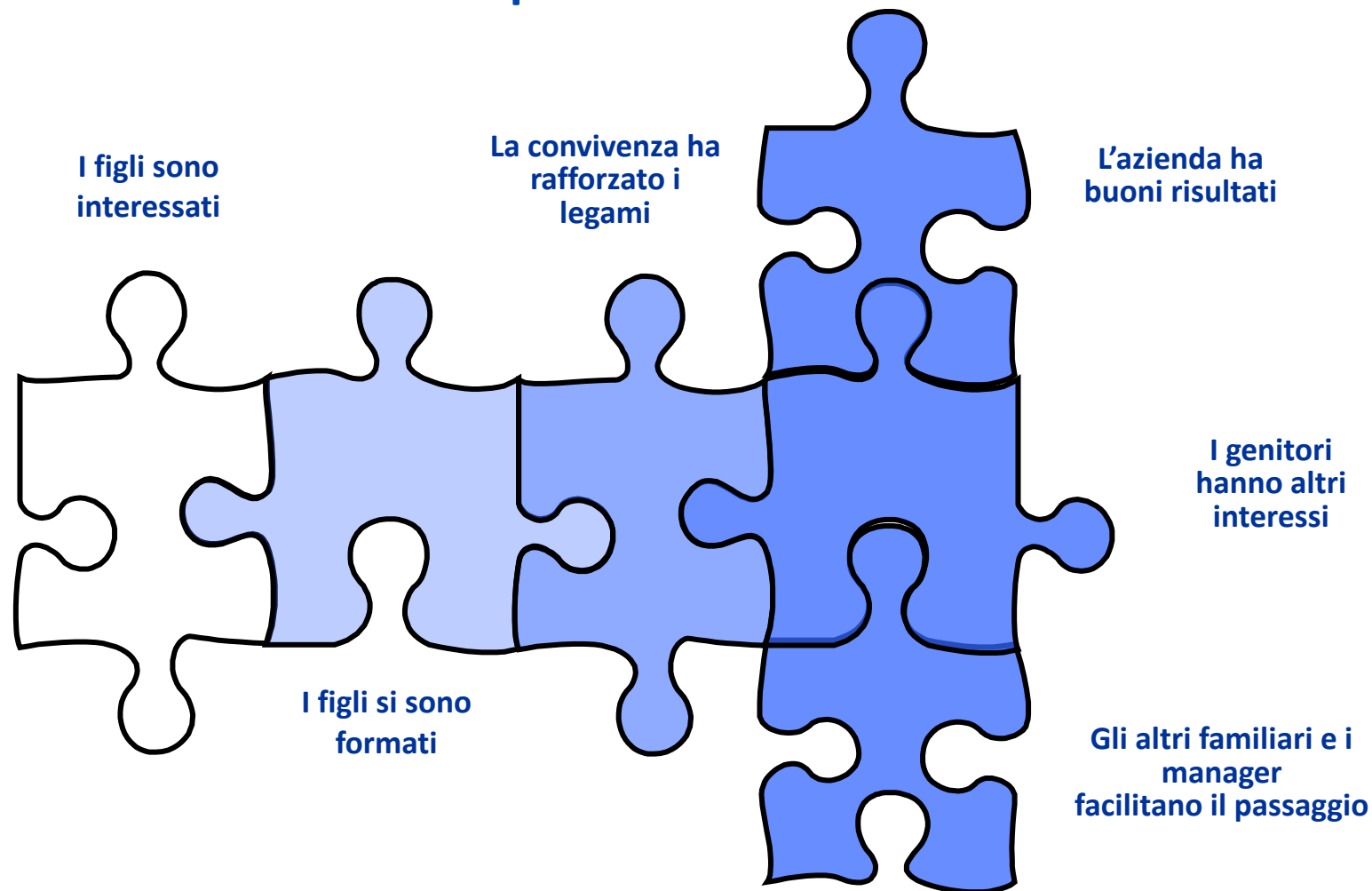


- *Come facciamo a creare passione verso l'attività di impresa nei figli?*
- *Come facciamo a preparare i nostri figli al ruolo proprietario?*
- *Come creare coesione familiare?*
- *Ma se abbiamo tanti figli, come si seleziona o come si trova una «soluzione per tutti»?*
- *I coniugi devono essere coinvolti?*
- *Dove discutiamo la nostra strategia come famiglia imprenditoriale?*
- *Non vado d'accordo con i mie i fratelli, quando ne parliamo?*
- *Che ruolo dare a mio padre, se lascia l'azienda?*

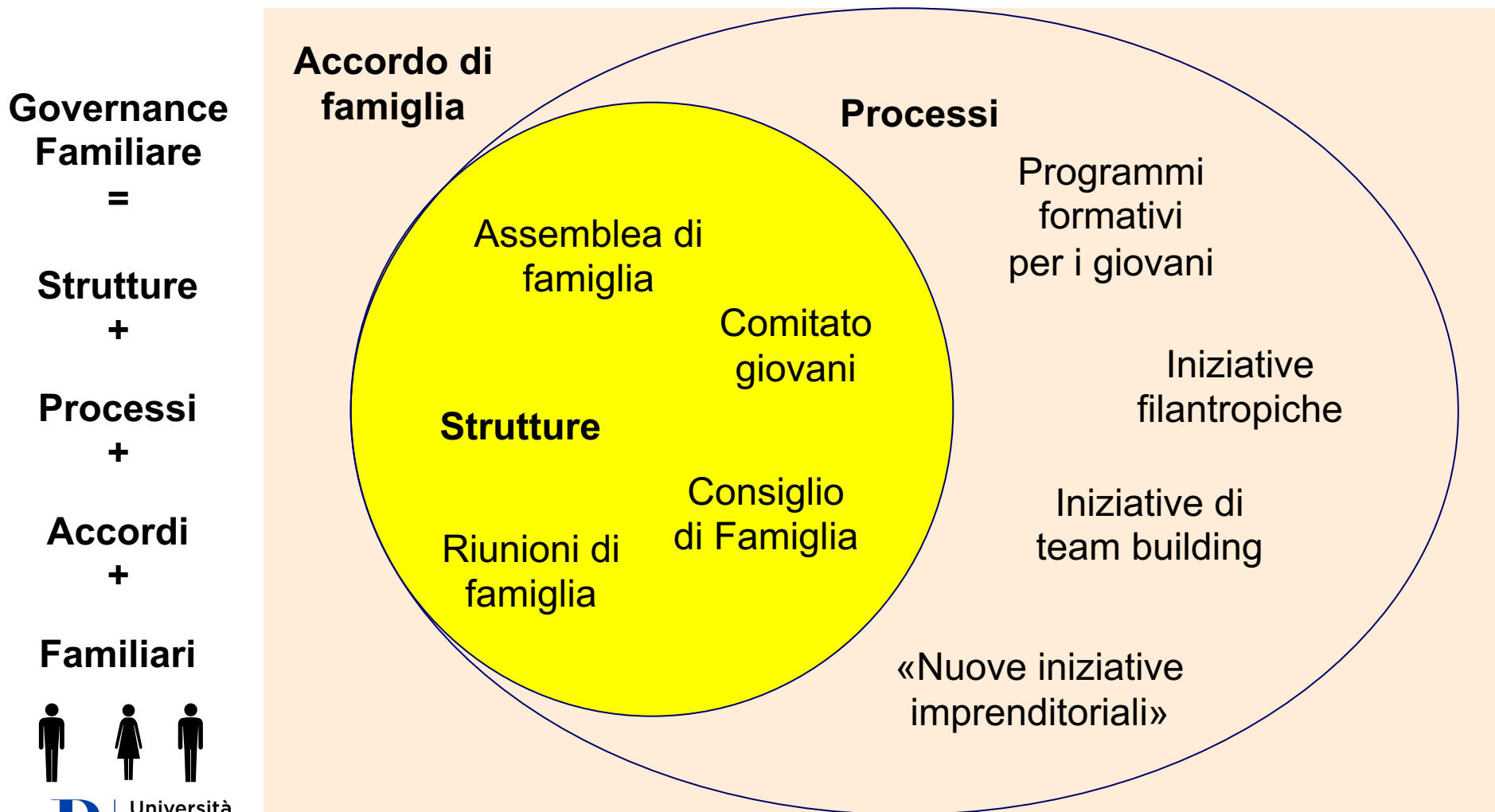
# Il processo di passaggio generazionale: una visione «ordinata»



# Il ricambio generazionale si manifesta senza «traumi» quando ...



# Una visione di insieme sulla governance familiare



# 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

# Scegliere un approccio su misura per ogni famiglia

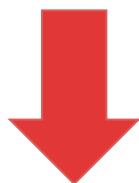
## Famiglia Semplice



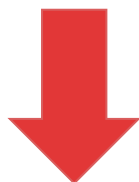
## Famiglia Complessa



## Famiglia Semplice



Prime e seconde  
generazioni



Accordo di famiglia (“agile”)  
Riunioni di famiglia  
Processi: pochi, non serve  
eccessiva formalizzazione

## Famiglia Complessa



Dalla seconda generazione  
in poi e in famiglie  
numerose



Accordo di famiglia  
(“strutturato”)  
Consiglio di famiglia,  
Comitato Giovani, e  
Assemblea di famiglia,  
Processi: tanti e molto più  
formalizzati

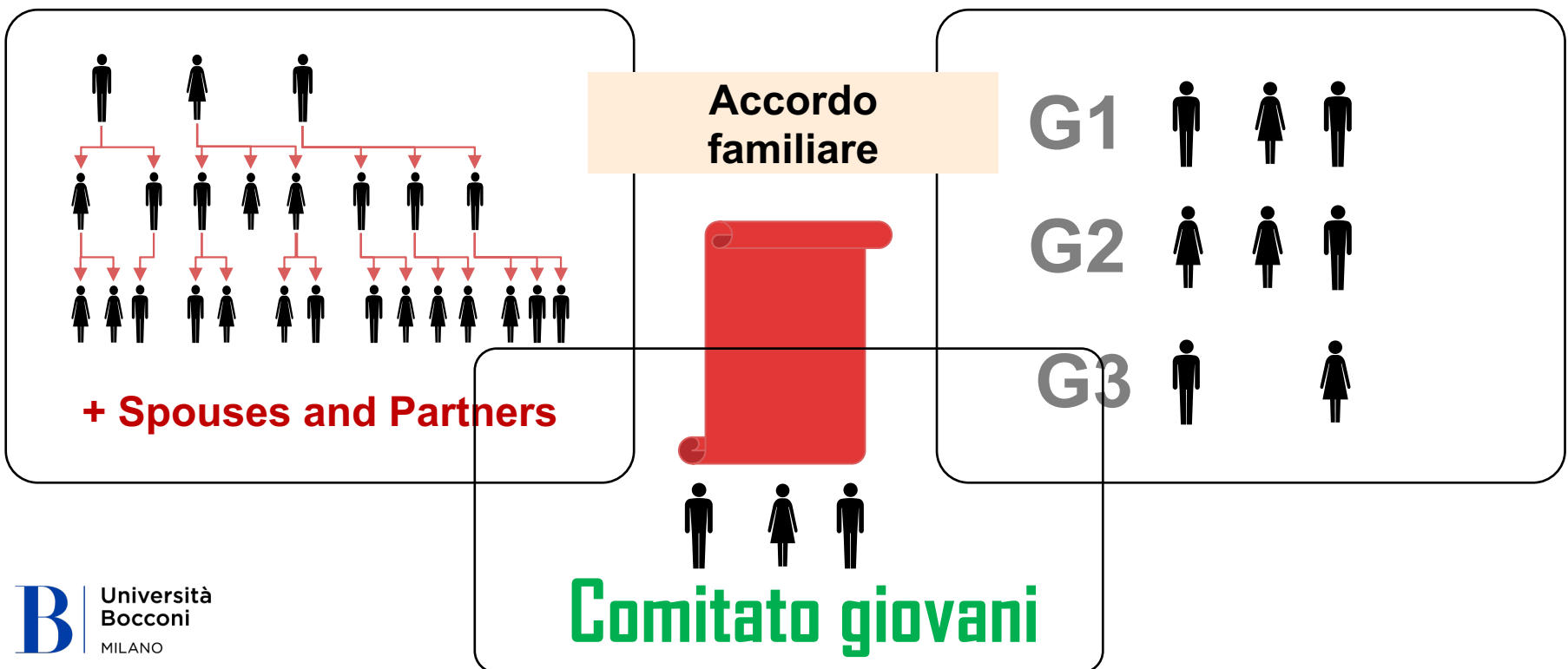


# Apparentenza alla famiglia

# Leadership della famiglia

## Assemblea di famiglia

## Consiglio di Famiglia



# Focus - Accordo

- **Insieme di 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

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

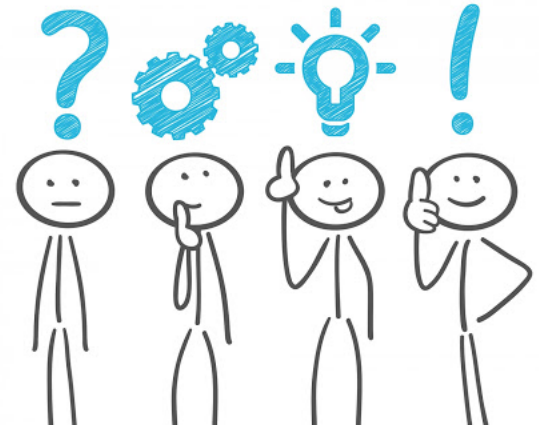
Area di intervento	Contenuto
Fondamentali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valori di famiglia</li> <li>• Missione di famiglia (perché fare business insieme)</li> <li>• Visione di famiglia (cosa vogliamo diventare in futuro?)</li> <li>• Principi guida di comportamento</li> </ul>
Corporate governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principi di accesso al ruolo di Consigliere di Amministrazione</li> <li>• Relazione tra Consiglio di Amministrazione e Consiglio di Famiglia</li> <li>• Relazione tra Consiglio di Amministrazione e Top Management (sistema delle deleghe)</li> </ul>
Family Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funzione, composizione e funzionamento delle Riunioni di famiglia Consiglio di Famiglia e della Assemblea di Famiglia</li> <li>• Accesso al ruolo di Consigliere di Famiglia (nel caso di famiglie complesse)</li> </ul>

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

Area di intervento	Contenuto
• Top Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Struttura di vertice</li><li>• Deleghe operative</li><li>• Politiche di successione al vertice aziendale per familiari e non familiari</li></ul>
• Passaggio generazionale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regole di ingresso dei figli in azienda</li><li>• Percorsi di formazione</li><li>• Modalità di selezione dei figli nel caso ci siano più richieste rispetto ai posti disponibili</li></ul>

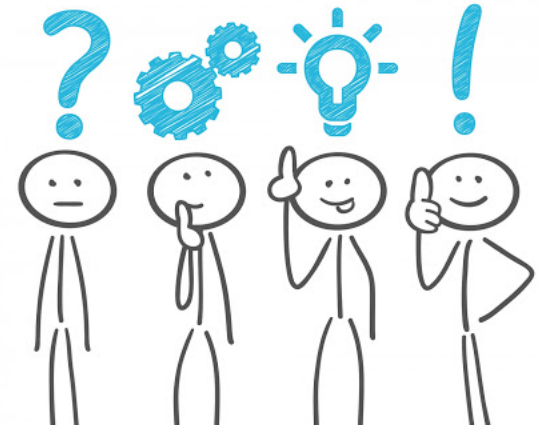
# Proviamo a rispondere!

Come la governance di famiglia può aiutare  
il passaggio generazionale?



- *Dove discutiamo la nostra strategia come famiglia imprenditoriale?*
- *Come facciamo a creare passione verso l'attività di impresa nei figli?*
- *Come facciamo a preparare i nostri figli al ruolo proprietario?*
- *Come creare coesione familiare?*
- *Ma se abbiamo tanti figli, come si seleziona o come si trova una «soluzione per tutti»?*
- *I coniugi devono essere coinvolti?*
- *Non vado d'accordo con i miei fratelli, quando ne parliamo?*
- *Che ruolo dare a mio padre, se lascia l'azienda?*

# Proviamo a rispondere!



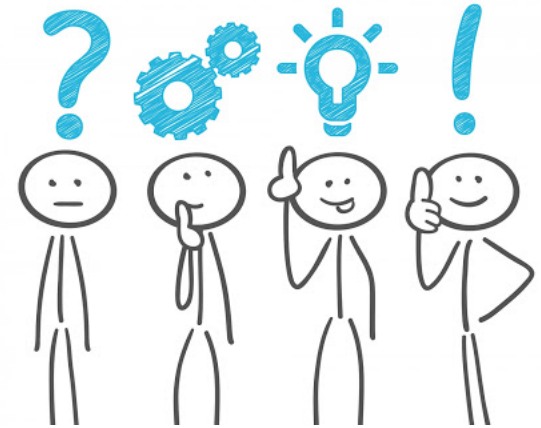
**I** Dove discutiamo la nostra strategia come famiglia imprenditoriale?

La «tavola da pranzo» va bene se la complessità della famiglia è semplice e se la leadership è forte. Ma in ogni caso va «meno» bene se ci sono dei giovani di seconda o generazioni successive da formare:  
**creare una governance familiare su misura**

## Agree on How to Agree

**Come di prendono le decisioni strategiche** a livello familiare?  
 Per consenso, per alzata di mano o per quote possedute?  
*(la scelta dipende dal tipo di decisione da prendere e dal suo grado di urgenza)*

# Proviamo a rispondere!



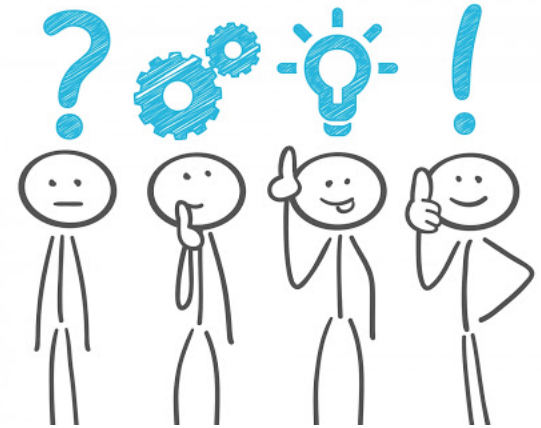
## 2 Come facciamo a creare passione verso l'attività di impresa nei figli?

A partire dai 14-16 anni cominciate a portarli in azienda, raccontategli la **storia aziendale** e delle persone che hanno fatto l'azienda

A partire dai 16-18 anni, organizzate delle **riunioni di famiglia** per tutti i giovani per informarli insieme, con parole semplici su quanto avviene in azienda

Se avete figli con **doti imprenditoriali**, perché non aiutarli nello sviluppare le loro idee? Come genitore oppure come **famiglia**.

# Proviamo a rispondere!



## 3 Come facciamo a preparare i nostri figli al ruolo proprietario?

Organizzate **almeno due riunioni di famiglia l'anno**. Educare è uno dei compiti della generazione senior (dedicare il giusto tempo).

Se siete una famiglia con tanti giovani (più di 8-10), organizzate **sessioni formative strutturate e dedicate ai figli** (esempi di temi: proprietà responsabile, lettura del bilancio, valutazione delle persone, comportamento organizzativo)

Se siete una famiglia con pochi giovani (più di 8-10), mettete a disposizione le risorse per **frequentare percorsi formativi strutturati**

Invitate i giovani a partecipare alle iniziative AIDAF

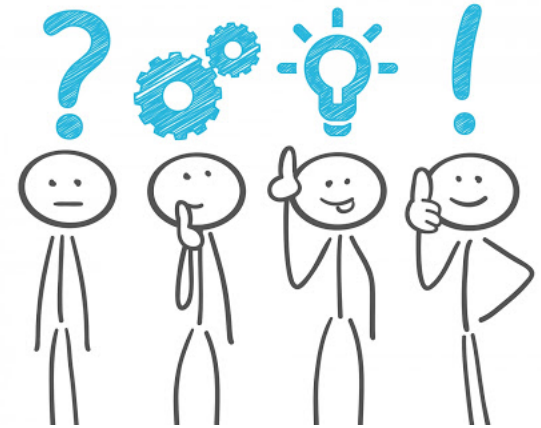


# Proviamo a rispondere!

# 4

Come creare coesione familiare?

Non vado d'accordo con i mie i fratelli,  
quando ne parliamo?



Dotatevi di un **accordo di famiglia** (e ogni 5-7 anni rivedetelo): *il processo è più importante del risultato*

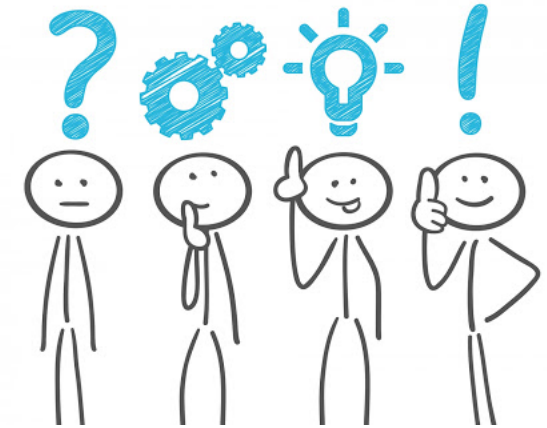
**Gestire i conflitti non rimandateli.**

Alcuni sono non risolvibili. Altri possono canalizzati  
(con *fairness* di processo).

Chiedete ai giovani di seguire una **iniziativa filantropica** (l'orgoglio di far parte di un progetto non meramente economico)

A un certo punto, date la **responsabilità ai giovani di organizzare le riunioni di famiglia**

# Proviamo a rispondere!



**5** Che ruolo dare a mio padre, se lascia l'azienda?

Diventare dei mentor/ coach, anche in azienda.

Prendere le redini della governance familiare, in particolare occuparsi della formazione dei giovani e della loro crescita come gruppo

Q&A

You have

Questions

We have

Answers

# 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

# 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, che crei senso di appartenenza (al di fuori del business)

# 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