GOVERNANCE

TOOLS

GOVERNANCE E FAMILY BUSINESS



Imprenditore SMART next to you

Sommario

ALCUNI DATI 2
DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA FAMILIARE 2
GLI INTERESSI IN GIOCO 4
I SISTEMI DI UN'IMPRESA FAMILIARE 5
FASI DI CRESCITA IN UN'IMPRESA FAMILIARE 6
I RUOLI DEI MEMBRI DELLA FAMIGLIA NELLA GOVERNANCE AZIENDALE 8
LA GOVERNANCE DELLA FAMIGLIA 10
LA COSTITUZIONE DELLA FAMIGLIA 11
GLI ISTITUTI DI GOVERNANCE FAMILIARE 13
LA GOVERNANCE DELL'IMPRESA 17
IL BOARD STRATEGICO 21
GLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI 23

GOVERNANCE E FAMILY BUSINESS

ALCUNI DATI

Le imprese familiari costituiscono la forma più antica e dominante di organizzazioni imprenditoriali. In molti paesi, le imprese familiari rappresentano oltre il 70 per cento delle imprese complessive e svolgono un ruolo chiave nella crescita dell'economia e nell'occupazione della forza lavoro.

In Italia le imprese familiari con un fatturato superiore a 20 milioni di euro rappresentano il 65% del totale delle imprese italiane, consolidando un fatturato complessivo di oltre 730 miliardi di euro ed impiegando circa 2,4 milioni di lavoratori. Allargando la visuale alle imprese con un fatturato inferiore a 20 milioni di euro, si stima che la percentuale aumenti attorno all'85%

Le imprese familiari vanno da piccole e medie imprese a grandi imprese conglomerate che operano in più settori e paesi.

Alcune delle aziende familiari più note includono: Salvatore Ferragamo, Benetton e Fiat Group in Italia; L'Oreal, Carrefour Group, LVMH e Michelin in Francia; Samsung, Hyundai Motor e LG Group in Corea del Sud; BMW e Siemens in Germania; Kikkoman e Ito-Yokado in Giappone; e infine Ford Motors Co e Wal-Mart Stores negli Stati Uniti.

È anche un dato di fatto che la maggior parte delle imprese familiari ha una durata di vita molto breve oltre la fase del loro fondatore e che circa il 95% delle imprese familiari non sopravvive alla terza generazione di proprietà. Ciò è spesso la conseguenza della mancanza di preparazione delle generazioni successive per gestire le esigenze di un'azienda in crescita e di una famiglia molto più grande. Le imprese familiari possono migliorare le loro probabilità di sopravvivenza predisponendo le giuste strutture di governance e avviando al più presto possibile il processo educativo delle generazioni successive in quest'area.

DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA FAMILIARE

Un'impresa è familiare quando la maggioranza dei voti è nelle mani della famiglia di controllo, compresi i fondatori che intendono trasferire l'attività ai propri discendenti.

Punti di forza

Diversi studi hanno dimostrato che le aziende a conduzione familiare superano le loro controparti non familiari in termini di vendite, profitti e altre misure di crescita.

In Europa, uno studio di Thomson Financial per Newsweek ha confrontato le aziende familiari con le rivali sui sei principali indici e ha mostrato che nel periodo di osservazione le società

familiari avevano sovraperformato le loro rivali su tutti questi indici, dal FTSE di Londra all'IBEX di Madrid.

Le prestazioni elevate sono il risultato dei punti di forza intrinseci delle imprese familiari. Alcuni di questi punti di forza includono:

- **Impegno.** La famiglia, in quanto titolare dell'azienda, mostra la massima dedizione nel vedere la propria attività crescere, prosperare e passare alle generazioni successive. Di conseguenza, molti membri della famiglia si identificano con l'azienda e di solito sono disposti a lavorare di più e a reinvestire parte dei loro profitti nell'attività per farla crescere nel lungo termine.
- **Knowledge Continuity.** Le famiglie imprenditoriali considerano prioritario trasferire le loro conoscenze, esperienze e abilità accumulate alle generazioni successive. Molti membri della famiglia si immergono nella loro attività di famiglia fin dalla tenera età. Ciò aumenta il loro impegno e fornisce gli strumenti necessari per gestire l'azienda di famiglia.
- **Affidabilità e orgoglio.** Poiché le imprese familiari hanno il loro nome e la loro reputazione associati ai loro prodotti e / o servizi, si sforzano di aumentarne la qualità e di mantenere un buon rapporto con i loro partner (clienti, fornitori, dipendenti, comunità, ecc.).

Punti di debolezza

Forse la caratteristica più spesso citata delle imprese familiari è che molte di esse non riescono a essere sostenibili a lungo termine.

In effetti, dai due terzi ai tre quarti delle imprese familiari vengono chiuse o vendute dal fondatore (o dai fondatori) durante il proprio mandato.

Solo il 5-15 percento continua nella terza generazione nelle mani dei discendenti del fondatore.

L'alto tasso di fallimento delle imprese familiari dipende da una moltitudine di motivi. Alcuni di questi motivi sono comuni a tutte le imprese, come una cattiva gestione, liquidità insufficiente per finanziare la crescita, controllo inadeguato dei costi, crisi del settore e altre condizioni macroeconomiche.

Tuttavia, le imprese familiari evidenzino anche alcuni punti deboli che derivano dalla loro peculiare natura:

- **Complessità.** In termini di governance, le imprese familiari sono più complesse rispetto alle loro controparti, a causa della presenza di una variabile ulteriore: la famiglia. Le emozioni e le problematiche familiari portate nel business aumentano la complessità dei problemi aziendali che devono essere affrontati. A differenza delle altre imprese, i membri della famiglia svolgono ruoli diversi all'interno dell'impresa e questo può portare a un non allineamento degli incentivi tra tutti i membri della famiglia.

- **Informalità.** Poiché la maggior parte delle famiglie gestisce in autonomia le proprie attività (almeno durante la prima e la seconda generazione), di solito c'è poco interesse

a definire processi aziendali chiaramente articolati. Man mano che la famiglia e la sua attività aumentano, questa situazione può portare a inefficienze e conflitti interni che minacciano la continuità aziendale.

- **Mancanza di disciplina.** Molte aziende familiari non prestano sufficiente attenzione argomenti chiave quali: la pianificazione della successione manageriale, le politiche per l'impiego dei familiari in azienda e l'attrazione e il mantenimento di manager esterni qualificati. Ritardare o ignorare decisioni strategiche così importanti, in taluni casi, può portare al fallimento aziendale.

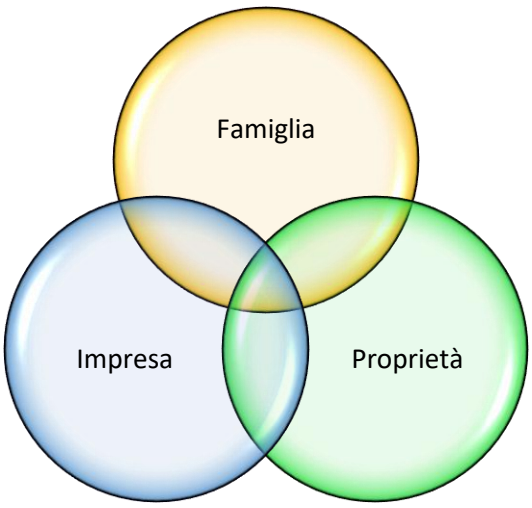
GLI INTERESSI IN GIOCO

Ogni azienda familiare, non importa quanto grande o piccola, è caratterizzata da due ambiti: "**l'attività della famiglia**" e "**l'attività dell'azienda**", che richiedono un doppio riflettore e un certo grado di separazione.

Creare un focus parallelo sugli interessi della famiglia e dell'impresa rappresenta la strategia migliore affinché le imprese familiari durino nel tempo.

Come **yin** e **yang**, la famiglia e l'impresa sono ugualmente importanti e richiedono pari attenzione e rispetto reciproco.

I membri della famiglia devono ottenere una voce nella governance aziendale sviluppando però le competenze necessarie per essere ascoltati.



I SISTEMI DI UN'IMPRESA FAMILIARE

L'impresa familiare è costituita da 3 sistemi:

1. Il sistema familiare
2. Il sistema di proprietà
3. Il sistema aziendale

I tre sistemi sono complessi e interconnessi.

Il **sistema familiare** può essere piuttosto ampio e includere diverse generazioni: cugini, fratelli e parenti di sangue, nonché parenti affini.

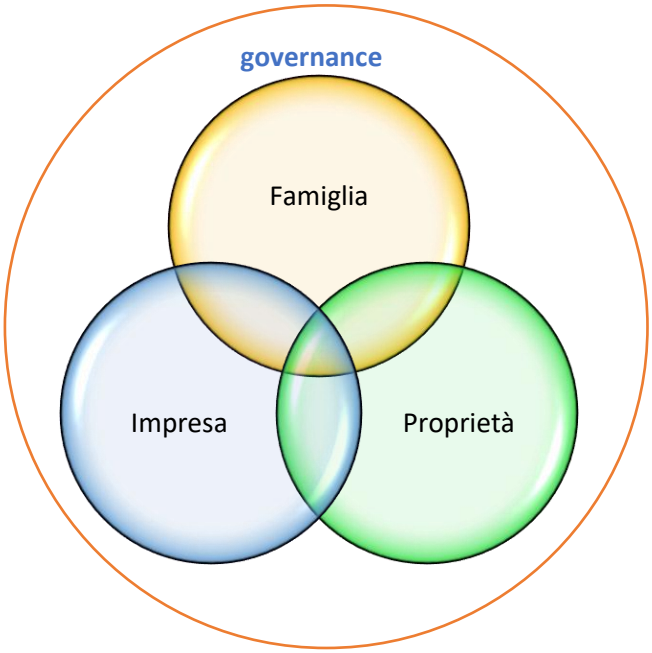
La definizione di famiglia, inoltre, è in continua espansione man mano che emergono nuovi concetti di nucleo familiare nel tempo.

Anche il **sistema di proprietà** può essere ampio, estendendosi a varie parti della famiglia, compresi coloro che lavorano nell'impresa e coloro che non lo fanno.

Il gruppo proprietario. Ad esempio, può includere anche membri non familiari, come investitori, dipendenti di lunga data e consulenti professionali che detengono una partecipazione societaria.

Nel **sistema aziendale** possono essere convolti sia familiari che non familiari, come ad esempio i dipendenti e i manager esterni.

Talvolta è possibile riscontrare la presenza di un "CEO non familiare" o di un "CFO non familiare".



I tre sistemi, pur essendo interconnessi hanno logiche e dinamiche differenti.

Per tenerli insieme e in equilibrio è fondamentale l'esistenza di regole condivise, che si chiamano governance.

La governance, in effetti, è il sistema di regole che fa funzionare in maniera coerente i tre sistemi.

Attraverso una governance efficace, un'azienda familiare imposta la propria direzione, ha criteri coerenti con cui i membri dell'azienda accettano di lavorare e applica valori condivisi.

Oltre ai processi specifici, agli usi e alle politiche che interessano l'impresa familiare, la governance include anche le relazioni e i diritti decisionali tra le parti coinvolte nell'impresa.

Queste parti possono essere diverse e includere azionisti, manager, consiglio di amministrazione, dipendenti, fornitori, clienti, banche e altri finanziatori, regolatori, governo e comunità. Un'efficace governance, come vedremo, garantisce responsabilità, equità e trasparenza nel rapporto dell'azienda con tutte le parti.

FASI DI CRESCITA IN UN'IMPRESA FAMILIARE

La governance non dovrebbe essere fissa nel tempo, bensì dovrebbe evolversi in funzione con le diverse fasi del ciclo di vita dell'impresa, che hanno caratteristiche e problemi diversi.

Al riguardo, sono stati sviluppati diversi modelli per descrivere e analizzare le diverse fasi del ciclo di vita di un'impresa familiare.

Un modello di base molto interessante riassume la vita di un'impresa familiare in tre fasi fondamentali:

- la fase del fondatore (o dei fondatori);
- la fase del partenariato tra fratelli;
- la fase della Confederazione tra cugini (Cousin Confederation).

Sebbene questo modello consenta una buona analisi dell'evoluzione di un'impresa familiare, non è detto che nella realtà sia sempre significativo.

Ad esempio, alcune società non superano mai la prima fase a causa del fallimento o dell'acquisizione da parte di un'altra azienda.

L'evoluzione della proprietà e della gestione all'interno della maggior parte delle imprese familiari passa attraverso le seguenti fasi:

Fase 1: Il fondatore (fondatori) proprietario – controllante

Questa è la fase iniziale di un'impresa di famiglia, dove il business è interamente di proprietà e gestito dai fondatori.

Tutte le decisioni chiave sono prese dai fondatori, talvolta con il supporto di consulenti esterni di fiducia.

Questo stadio è solitamente caratterizzato da un forte impegno dei fondatori e da una struttura di governance molto semplice.

Nel complesso, i problemi di governance sono limitati rispetto alle due fasi successive poiché sia il controllo che la proprietà della società sono nelle mani del fondatore.

In termini di governance, la questione più importante da affrontare è la pianificazione della successione e la selezione dei prossimi leader dell'azienda.

Fase 2: Partnership tra fratelli

Questa è la fase in cui la gestione e la proprietà sono state trasferite ai figli dei fondatori.

Poiché più membri della famiglia sono ora coinvolti nell'azienda, le questioni di governance tendono ad essere relativamente più complesse di quelle osservate nella fase precedente.

Alcune delle sfide comuni di questa fase sono: mantenere l'armonia dei fratelli, formalizzare i processi e le procedure aziendali, stabilire canali di comunicazione efficienti tra i membri della famiglia e garantire la pianificazione della successione per le posizioni dirigenziali chiave.

Fase 3: Il consorzio tra cugini (Cousin Consortium o Family Dynasty)

In questa fase, la governance dell'azienda diventa ancora più complessa.

I membri della famiglia direttamente o indirettamente coinvolti nell'impresa cominciano ad essere numerosi (nonni, fratelli, cugini e affini).

Inoltre, poiché molti di essi appartengono a generazioni e rami diversi della famiglia, le idee su come gestire l'azienda o su come impostare la strategia tendono a divergere fortemente.

Inoltre, i comportamenti e gli atteggiamenti sono spessi influenzati dai conflitti pregressi mai risolti, che vengono trasferiti anche alla generazione dei cugini.

Di conseguenza, questa fase è caratterizzata dalle maggiori criticità in termini di governance familiare.

Alcuni dei problemi più comuni di questa fase riguardano: l'impiego e il ruolo dei familiari in azienda; i diritti di partecipazione familiare; la politica dei dividendi; i conflitti familiari; la visione e la missione familiare e aziendale.

La tabella seguente riassume le principali questioni di governance familiare affrontate dalle imprese familiari durante il loro ciclo di sviluppo:

Fase	Problemi con soci dominanti
Il fondatore	Transizione della leadership Successione Pianificazione patrimoniale
La partnership tra fratelli	Mantenere il lavoro di squadra e l'armonia Sostenere la proprietà familiare Successione
Il consorzio tra cugini	Allocazione del capitale sociale: livello dei dividendi, del debito e del profitto Liquidità degli azionisti Risoluzione dei conflitti familiari Partecipazione e ruolo della famiglia Visione e missione familiare Collegamento della famiglia con l'azienda

Ogni fase presenta sfide e problematiche diverse che, se adeguatamente gestite, possono garantire la continuità dell'impresa familiare.

Di solito nella fase iniziale il successo è garantito soprattutto dagli enormi sforzi dei fondatori, che sono coinvolti in tutti gli aspetti dell'attività.

A più lungo termine, invece, diventa fondamentale il ruolo della governance, che ha soprattutto il compito di creare canali di comunicazione efficienti e una chiara definizione dei ruoli e delle aspettative di tutti i familiari.

I RUOLI DEI MEMBRI DELLA FAMIGLIA NELLA GOVERNANCE AZIENDALE

Nelle aziende a conduzione familiare, i membri della famiglia di solito ricoprono più ruoli e responsabilità contemporaneamente.

Questi molteplici ruoli sono solitamente associati ad obiettivi e incentivi diversi, il che aumenta le sfide che le imprese familiari devono affrontare rispetto alle altre imprese.

Proprietari (soci)

I proprietari di un'azienda familiare solitamente hanno convinzioni, ruoli e motivazioni diversi, il che può portare ad avere opinioni contrastanti anche sulle decisioni più importanti.

Ad esempio, la decisione di reinvestire i profitti nell'azienda invece di distribuirli come dividendi può essere vista in modo diverso dai vari proprietari, a seconda del ruolo ricoperto in azienda.

Un proprietario che lavora in azienda, percependo già uno stipendio, potrebbe essere favorevole a questa decisione.

Diversamente, il proprietario che non lavora nell'azienda e fa affidamento sui dividendi come principale fonte di reddito, vedrebbe questa decisione da una prospettiva completamente diversa.

Il suo interesse, infatti, potrebbe essere quello di ricevere dividendi più alti e più frequenti.

Le cose di solito diventano più complesse man mano che l'azienda di famiglia cresce e i suoi proprietari ricoprono ruoli diversi, con incentivi diversi.

Alcuni dei ruoli che un proprietario in un'azienda familiare può avere sono:

- Solo proprietario.
- Proprietario / manager.
- Proprietario / familiare.
- Proprietario / familiare / manager.
- Proprietario / amministratore.
- Proprietario / familiare / amministratore.
- Proprietario / familiare / amministratore / manager.

Manager (Senior Management)

I manager di un'azienda familiare possono avere motivazioni diverse a seconda degli altri ruoli rivestiti all'interno dell'azienda.

Un problema comune è spesso la disparità di trattamento tra manager familiari e manager non familiari.

In molte aziende di famiglia, infatti, una parte o tutte le posizioni di senior management sono strettamente riservate ai familiari.

Ciò potrebbe avere un impatto negativo sulla motivazione e sulle prestazioni dei manager non familiari che sanno per certo che, per quanto duramente lavorino, non faranno mai parte del vertice aziendale.

Di conseguenza, molte aziende familiari fanno grande difficoltà ad attrarre e trattenere manager di talento.

La definizione di una **politica dell'occupazione** chiara ed equa (sia per i dipendenti familiari che per quelli non familiari) può rendere più facile per le imprese familiari mantenere i dipendenti motivati e interessati alla crescita aziendale. Tale politica, inoltre, allineerebbe gli incentivi dei dipendenti alle loro prestazioni indipendentemente dal fatto che facciano parte o meno della famiglia.

Amministratori (Consiglio di amministrazione)

Quando si tratta di membri del consiglio, la maggior parte delle aziende familiari riserva questo ruolo ai familiari.

Questa pratica è generalmente utilizzata per mantenere il controllo della famiglia sulla direzione strategica dell'impresa.

In effetti, la maggior parte delle decisioni sono solitamente prese dai familiari che sono anche amministratori.

Essere amministratori, non significa però che gli interessi e la visione siano necessariamente coincidenti.

Nell'esempio precedente della distribuzione di dividendi, gli amministratori di famiglia che sono anche manager nell'azienda incoraggerebbero il reinvestimento dei profitti in azienda in modo da aumentarne il potenziale di crescita.

Al contrario, gli amministratori di famiglia che non lavorano nell'azienda preferirebbero prendere la decisione di distribuire gli utili come dividendi agli azionisti di famiglia. Queste visioni contraddittorie possono portare a grandi conflitti nel consiglio di amministrazione e influire negativamente sul funzionamento.

Membri della famiglia (la famiglia e le sue istituzioni)

Come accennato in precedenza, i membri della famiglia possono avere responsabilità, diritti e aspettative diverse. Questa situazione a volte può portare a conflitti e problemi che possono mettere a repentaglio la continuità dell'azienda di famiglia.

Un problema che può aumentare i conflitti tra i membri della famiglia è il diverso livello di accesso alle informazioni sull'azienda e le sue attività.

I membri che lavorano nell'azienda di solito hanno accesso a tali informazioni in modo tempestivo mentre quelli al di fuori dell'azienda non possono accedervi nello stesso modo.

Le imprese familiari dovrebbero stabilire i canali di comunicazione e le istituzioni necessarie per tenere tutti i membri della famiglia informati sull'attività, le sfide e la strategia dell'azienda.

LA GOVERNANCE DELLA FAMIGLIA

L'aspetto familiare è ciò che differenzia le aziende familiari dalle loro controparti.

Di conseguenza, la famiglia gioca un ruolo cruciale nella governance di questo tipo d'imprese.

Nella fase iniziale dei fondatori, i problemi di governance sono poco evidenti poiché la maggior parte delle decisioni sono prese dai fondatori e la voce della famiglia è ancora unificata.

Nel tempo, mentre la famiglia attraversa le fasi successive del suo ciclo di vita, nuove generazioni si uniscono all'azienda di famiglia. Ciò implica idee e opinioni diverse su come l'attività dovrebbe essere gestita e la strategia impostata.

Diventa quindi obbligatorio stabilire una chiara struttura di governance familiare che porti disciplina tra i membri della famiglia, prevenga potenziali conflitti e garantisca la continuità dell'attività.

Una struttura di governance familiare ben funzionante mirerà principalmente a:

- Comunicare a tutti i membri i valori, la missione e la visione a lungo termine della famiglia.
- Tenere i membri della famiglia (specialmente quelli che non sono coinvolti nell'attività) informati sui risultati aziendali, le sfide e la direzione strategica dell'azienda.
- Comunicare le regole e le decisioni che potrebbero influenzare il lavoro, i dividendi e gli altri benefici che i membri ottengono dall'impresa.
- Stabilire canali di comunicazione formale che consentano ai membri della famiglia di condividere le loro idee, aspirazioni e problemi.
- Consentire alla famiglia di riunirsi e prendere le decisioni necessarie.

Lo sviluppo di una tale struttura di governance contribuirà a creare fiducia tra i membri della famiglia (soprattutto tra quelli interni ed esterni all'azienda) e unificherà la famiglia aumentando così le possibilità di redditività dell'azienda.

I componenti principali di una struttura di governance familiare sono:

- **la costituzione della famiglia** che definisce la visione, la missione, i valori e le politiche che regolano il rapporto dei membri della famiglia con l'azienda.
- le i**stituzioni familiari**, che possono avere forme e scopi diversi, ad es. Assemblea familiare, consiglio di famiglia e altri comitati familiari.

LA COSTITUZIONE DELLA FAMIGLIA

La **costituzione della famiglia** è una dichiarazione dei principi che delineano l'impegno della famiglia nei confronti dei valori fondamentali, della visione e della missione dell'azienda.

La costituzione definisce anche i ruoli, la composizione e i poteri dei principali organi di governo dell'impresa: familiari / azionisti, management e consiglio di amministrazione. Inoltre, la costituzione della famiglia definisce i rapporti tra gli organi di governo e il modo in cui i membri della famiglia possono partecipare attivamente alla governance della loro impresa.

Si tratta di un documento vivente che si evolve man mano che la famiglia e la sua attività subiscono mutamenti.

La forma e il contenuto delle costituzioni familiari differiscono da un'impresa familiare all'altra a seconda delle dimensioni della famiglia, del suo stadio di sviluppo e del grado di coinvolgimento dei suoi membri nell'impresa.

Tuttavia, una tipica **costituzione familiare** coprirà i seguenti elementi:

- Valori familiari, dichiarazione di intenti e visione.
- Istituzioni familiari (es. l'assemblea della famiglia, il consiglio di famiglia, il comitato per l'istruzione, il family office, ecc.).
- Consiglio di amministrazione (e board strategico se esiste).
- Management.
- Autorità, responsabilità e rapporto tra la famiglia, il consiglio e management.

- Politiche riguardanti importanti questioni familiari come l'occupazione dei familiari, il trasferimento di azioni, la successione del CEO, ecc.

Sebbene la maggior parte delle aziende familiari non abbia una costituzione formale, esiste comunque un insieme informale di regole e costumi che determinano i diritti, gli obblighi e le aspettative dei membri della famiglia e di altri organi di governance dell'azienda.

Con l'aumentare delle dimensioni della famiglia, diventa fondamentale sviluppare una costituzione scritta e formale condivisa tra tutti i membri della famiglia.

Politiche per l'occupazione dei familiari

Una sezione molto importante della costituzione familiare è la definizione delle politiche relative all'occupazione dei familiari.

Le aziende familiari che non hanno creato politiche occupazionali chiare per i loro membri finiscono di solito per avere:

- troppi familiari in azienda rispetto alle esigenze effettive.
- persone non adatte ai lavori che vanno a ricoprire.

Ancora peggio, alcune imprese familiari finiscono addirittura per acquisire aziende o mantenere linee di business non redditizie pur di garantire a tutti i membri della famiglia un lavoro all'interno dell'azienda.

Per questo motivo, le imprese che si trovano nella fase della **partnership tra fratelli**, dovrebbero definire regole chiare sui termini e le condizioni di lavoro familiare all'interno dell'impresa.

Alcune di queste regole dovrebbero stabilire chiaramente le condizioni di ingresso, permanenza ed uscita dall'azienda e il trattamento rispetto ai dipendenti non familiari.

Non esistono regole generali al riguardo.

Alcune famiglie, ad esempio, vietano addirittura ai propri membri di lavorare nell'azienda di famiglia. Altre famiglie, invece, consentono il lavoro in azienda dei propri membri, ma impongono condizioni come il livello minimo di istruzione, l'esperienza lavorativa precedente e i limiti di età.

Nello sviluppo della sua politica occupazionale, la famiglia dovrebbe concentrarsi sulle regole, le condizioni e i processi che le consentono di attrarre e motivare le migliori competenze disponibili (sia all'interno che all'esterno della famiglia). È anche molto importante stabilire condizioni di lavoro che non discriminino o favoriscano i membri della famiglia. Ciò aiuterebbe a creare un'atmosfera di equità e di tranquillità per tutti i dipendenti.

Politiche di partecipazione dei membri della famiglia

Per alcune famiglie è fondamentale definire chiaramente le politiche di azionariato. Questo di solito aiuta a stabilire le giuste aspettative tra i membri della famiglia per quanto riguarda i diritti di proprietà delle azioni (es. i coniugi o altri soggetti possono essere soci?).

Una buona politica dovrebbe anche definire i meccanismi che consentono ai membri della famiglia di vendere le loro azioni nel caso in cui vogliano monetizzare il loro investimento.

La mancanza di regole al riguardo può creare frustrazione tra gli azionisti di minoranza o portare a conflitti con i membri della famiglia che percepiscono uno stipendio.

GLI ISTITUTI DI GOVERNANCE FAMILIARE

Gli istituti di governance familiare contribuiscono a rafforzare l'armonia familiare e il rispetto della sua attività. Consentendo ai membri della famiglia di unirsi in una o più strutture organizzate, le istituzioni familiari aumentano i legami di comunicazione tra la famiglia e la sua impresa, oltre a offrire ai familiari l'opportunità di fare rete e discutere aspetti che possono essere correlati all'impresa o alla famiglia.

Queste attività organizzate aiutano ad aumentare la comprensione e a creare consenso tra i membri della famiglia.

I membri della famiglia dovrebbero essere ben informati sullo scopo e sulle attività di qualsiasi istituzione consolidata di governance familiare.

È inoltre molto importante garantire che i familiari distinguano tra il ruolo di queste istituzioni e gli organi direttivi dell'azienda, come il consiglio di amministrazione.

Questo obiettivo può essere raggiunto sviluppando procedure scritte per queste istituzioni e condividendole con tutti i membri della famiglia.

L'assemblea familiare

L'assemblea familiare è un forum formale di discussione per tutti i membri della famiglia su questioni aziendali e familiari.

Durante la fase dei fondatori, l'assemblea familiare è normalmente sostituita dalle riunioni di famiglia, che invece sono più frequenti e informali.

Questi incontri informali consentono ai fondatori di comunicare i valori della famiglia, generare nuove idee imprenditoriali e preparare la prossima generazione di leader dell'azienda di famiglia.

Man mano che la famiglia e l'azienda diventano più complesse (fasi di fratelli e cugini), diventa fondamentale stabilire un'assemblea familiare formale.

L'obiettivo è riunire i membri della famiglia in modo da riflettere su aree di interesse comune.

L'assemblea familiare consente a tutti i membri della famiglia di rimanere informati sulle questioni aziendali e dà l'opportunità di esprimere le loro opinioni sullo sviluppo aziendale e su altre questioni familiari.

Queste riunioni consentono di evitare potenziali conflitti che potrebbero verificarsi tra i membri della famiglia a causa di un accesso iniquo alle informazioni e ad altre risorse. Le assemblee familiari si tengono di solito circa una o due volte all'anno per discutere e gestire questioni che interessano la famiglia.

Alcuni dei problemi gestiti dalle assemblee familiari includono:

- Approvazione di qualsiasi cambiamento nei valori e nella visione della famiglia.
- Formazione dei familiari sui loro diritti e responsabilità.
- Approvazione delle politiche di occupazione familiare e di remunerazione.
- Elezione dei membri del consiglio di famiglia (se il consiglio esiste).
- Altre importanti questioni familiari.

Come regola generale, le assemblee familiari sono aperte a tutti i membri della famiglia. Tuttavia, alcune famiglie preferiscono stabilire alcune restrizioni riguardo a: limiti minimi di età, partecipazione dei coniugi e diritto di voto durante l'Assemblea.

La presidenza e la programmazione dell'assemblea di famiglia sono solitamente attribuite al patriarca della famiglia o qualche altra figura familiare rispettata.

Consiglio di famiglia

Il consiglio di famiglia è un organo di governo eletto dall'Assemblea della famiglia tra i suoi membri per deliberare su questioni familiari.

Il consiglio viene solitamente istituito una volta che la famiglia raggiunge una dimensione critica, vale a dire più di 30 membri.

In questa situazione, diventa molto difficile per l'assemblea familiare avere discussioni significative e prendere decisioni rapide e qualificate.

Il consiglio di famiglia è istituito a questo punto come organo di governo rappresentativo dell'assemblea familiare per coordinare gli interessi dei membri della famiglia nell'impresa.

La composizione, la struttura e il funzionamento dei consigli di famiglia differiscono da un'azienda familiare all'altra. Tuttavia, i compiti di un tipico consiglio di famiglia includono:

- Essere il principale legame tra la famiglia, il consiglio di amministrazione e senior management.
- Suggerire e discutere i nomi dei candidati per i membri del consiglio di amministrazione.
- Redazione e revisione di documenti relativi alla visione, missione e valori familiari.
- Elaborazione e revisione delle politiche familiari relative all'occupazione, compensazione e partecipazioni familiari.
- Affrontare altre questioni importanti per la famiglia.

Il consiglio di famiglia per funzionare bene dovrebbe avere una dimensione gestibile, cioè da 5 a 9 membri.

I membri sono generalmente eletti dall'assemblea familiare tenendo conto delle loro qualifiche e della loro disponibilità a svolgere le funzioni del consiglio. Alcune famiglie preferiscono imporre alcuni requisiti per la partecipazione al consiglio come: limiti di età, esperienza; incompatibilità con altre cariche (es. amministratore o di manager).

Una buona prassi è quella di non stabilire limiti troppo stringenti in modo da consentire a un maggior numero di membri di far parte del consiglio e creare un sentimento di equità e di pari opportunità all'interno della famiglia.

Il consiglio di famiglia è coordinato da un presidente nominato dall'assemblea della famiglia.

È anche buona prassi nominare un segretario del consiglio che redige i verbali delle riunioni e li rende disponibili alla famiglia.

A seconda della complessità dei problemi che la famiglia deve affrontare, il consiglio si riunisce da 2 a 6 volte all'anno. Le decisioni sono generalmente approvate a maggioranza dei membri del consiglio.

Family office

Il **family office** è un centro di investimento e amministrativo organizzato e supervisionato dal consiglio di famiglia.

I family office sono molto comuni all'interno di famiglie numerose e ricche, i cui membri esprimono il bisogno di avere consulenza finanziaria, bancaria, contabile e di altro genere a titolo personale.

Lo scopo, quindi è quello di fornire consulenza sulla pianificazione degli investimenti personali, le tasse, la copertura assicurativa, la pianificazione patrimoniale, la consulenza professionale e altri argomenti di interesse per i singoli membri della famiglia.

Il family office è una struttura abbastanza separata dall'azienda, anche se alcuni dei suoi membri possono lavorare anche nell'azienda.

L'ufficio è solitamente popolato da manager professionisti che monitorano gli investimenti, la conformità fiscale, l'assicurazione, la pianificazione finanziaria e le transazioni intra-familiari.

	Meeting di famiglia	Assemblea di famiglia	Consiglio di famiglia
Fase	Fondatori	Partnership tra fratelli Confederazione tra cugini	Partnership tra fratelli/ Confederazione cugini
Modalità	Informale	Formale	Formale
Membri	Di solito aperto a tutti i membri della famiglia. Ulteriori criteri di appartenenza potrebbero essere stabiliti dai fondatori.	Di solito aperto a tutti i membri della famiglia. Ulteriori criteri di appartenenza potrebbero essere stabiliti dalla famiglia.	Membri della famiglia eletti dall'assemblea di famiglia. Criteri di selezione definiti dalla famiglia.
Dimensione	Piccole dimensioni dal momento che la famiglia è nella fase iniziale. Di solito 6- 12 membri della famiglia.	Dipende dalle dimensioni della famiglia e dai criteri di partecipazione.	Dipende dai criteri impostati per la partecipazione. Idealmente 5-9 membri
Numero di riunioni	Dipende dalla fase di sviluppo dell'azienda. Quando l'azienda sta crescendo rapidamente, può essere frequente, anche una volta alla settimana.	1-2 volte all'anno.	2-6 volte all'anno.
Attività principali	Comunicazione dei valori e della visione della famiglia. Discussione e generazione di nuove idee imprenditoriali. Preparazione del prossimo o dei prossimi leader aziendali.	Discussione e comunicazione di idee, disaccordi e visione. Approvazione delle principali politiche e procedure familiari. Istruzione dei familiari su questioni commerciali. Elezione del consiglio di famiglia.	Risoluzione dei conflitti. Sviluppo delle principali politiche e procedure familiari. Pianificazione. Istruzione. Coordinamento del lavoro con la direzione e il consiglio di amministrazione e bilanciamento tra l'azienda e la famiglia.

LA GOVERNANCE DELL'IMPRESA

La corporate governance è l'insieme delle strutture e dei processi di direzione e controllo dell'impresa.

La corporate governance riguarda, inoltre, le relazioni tra il management, il consiglio di amministrazione, gli azionisti di controllo, gli azionisti di minoranza e altri stakeholder. Un buon governo societario contribuisce a uno sviluppo economico sostenibile migliorando le prestazioni delle società e aumentando il loro accesso al capitale esterno.

La definizione di corporate governance si concentra quindi su tre elementi chiave:

La direzione che si riferisce a tutte le decisioni che riguardano la definizione dell'orientamento strategico generale dell'azienda quali:

- decisioni strategiche a lungo termine;
- decisioni di investimento su larga scala;
- fusioni e acquisizioni;
- pianificazione della successione e nomina dei dirigenti con responsabilità strategiche, quali l'Amministratore Delegato della società.

Il Controllo che si riferisce a tutte le azioni necessarie a presidiare l'andamento della direzione e dare seguito all'attuazione delle decisioni strategiche sopra indicate.

La relazione tra i principali organi di governo della società che si riferisce alle interazioni tra azionisti, amministratori del consiglio e dirigenti.

Un elemento importante di qualsiasi buona struttura di governo societario è la chiara definizione del ruolo, dei doveri, dei diritti e delle aspettative di ciascuno di questi organi direttivi.

Le imprese familiari tendono a cambiare nel tempo, e con esse la loro governance. Quando l'imprenditore crea l'impresa la maggior parte delle decisioni importanti è presa in modo informale.

La crescita dell'impresa e l'aumento dei soggetti coinvolti rendono necessaria una governance più articolata.

Nelle società gli azionisti selezionano un consiglio di amministrazione che, a sua volta, fissa la strategia e seleziona i vertici aziendali.

Nelle prime fasi di un'impresa familiare, i vari ruoli e responsabilità possono essere ignorati, con poche o nessuna riunione del consiglio di amministrazione.

Ma ad un certo punto della sua crescita, le imprese sono costrette a far funzionare effettivamente gli organi societari, osservare le regole giuridiche sia formalmente che sostanzialmente.

Questo cambiamento viene spesso definito "**professionalizzazione dell'impresa familiare**" e porta a una chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità.

Governance delle imprese familiari: responsabilità per le principali materie
P = Responsabilità primaria
C = Contributo di responsabilità

Materie	Famiglia (proprietari)	L'organo amministrativo	Management
Valori/missione/visione della famiglia	**P**		
Comunicazione in famiglia	**P**		
Relazioni familiari	**P**		
Aiutare i familiari in difficoltà	**P**		
Risoluzione dei conflitti familiari	**P**		
Filantropia	**P**	**C**	**C**
Occupazione lavorativa dei familiari	**P**	**C**	**C**
Successione manageriale	**C**	**P**	**C**
Dividendi/distribuzione	**C**	**P**	**C**
Mercato azionario	**C**	**P**	
Strategia aziendale	**C**	**P**	**C**
Cultura d'impresa	**C**	**C**	**P**
Etica aziendale	**C**	**P**	**C**
Sviluppo e implementazione della strategia		**C**	**P**
Operazioni quotidiane			**P**
Relazioni con i dipendenti			**P**
Compensi e remunerazioni	**C**	**C**	**P**
Successione della proprietà	**P**	**C**	
Relazioni Famiglia/azienda	**P**	**P**	**C**
Composizione del consiglio di amministrazione	**P**	**P**	
Selezione degli amministratori	**C**	**P**	
Nomina degli amministratori	**P**		
Valutazione delle performance aziendali	**C**	**P**	**C**
Relazioni con la comunità	**C**	**C**	**P**

L'organo amministrativo: la funzione

L'organo amministrativo definisce la strategia dell'impresa e ne monitora l'implementazione, curando che la gestione sia allineata all'interesse di tutti i soci.

L'impresa è gestita sotto l'indirizzo e la supervisione di un organo amministrativo collegiale, nominato dai soci, che:

- definisce i valori dell'impresa, promuovendone la condivisione a tutti i livelli aziendali;
- su proposta dell'Amministratore Delegato (CEO), esamina e approva il piano industriale e i suoi aggiornamenti, ne monitora l'implementazione;
- approva le operazioni che hanno un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario, individuate in base a criteri generali determinati preventivamente;
- promuove e sovrintende la definizione di un adeguato assetto organizzativo dell'impresa con particolare riferimento a un sistema idoneo ad assicurare il governo dei rischi aziendali, assicurandosi che esso sia funzionale alla realizzazione del piano industriale.

L'organo amministrativo: la composizione

L'organo amministrativo è inoltre composto da persone dotate delle caratteristiche necessarie per indirizzare la gestione dell'impresa nell'interesse di tutti i soci.

L'organo amministrativo è composto da persone con competenze ed esperienze differenziate, in grado di coprire i diversi aspetti rilevanti per la strategia dell'impresa.

Nell'organo amministrativo dovrebbero essere presenti uno o più consiglieri indipendenti, che svolgono una funzione propositiva e/o consultiva sulle seguenti materie di competenza dell'organo amministrativo:

- determinazione della remunerazione dei consiglieri esecutivi e fissazione degli obiettivi cui è correlata la loro remunerazione variabile;
- operazioni con controparti correlate o in conflitto di interessi.

I consiglieri indipendenti ricevono dalle funzioni aziendali le informazioni necessarie allo svolgimento dei compiti sopra indicati.

L'organo amministrativo promuove la cultura manageriale, anche mediante l'identificazione delle competenze richieste ai consiglieri, all'Amministratore Delegato (CEO) e alle prime linee.

Il presidente

Il Presidente è responsabile del funzionamento dell'organo amministrativo (runs the board).

Il Presidente garantisce che i componenti dell'organo amministrativo ricevano con congruo anticipo le informazioni necessarie per l'assunzione di decisioni informate.

Il Presidente assicura adeguati flussi informativi e stimola il confronto tra gli amministratori nonché tra questi ultimi e la prima linea aziendale (nella sede consiliare), cura che siano adeguatamente verbalizzate le discussioni svolte e le decisioni assunte nel corso delle sedute.

Il Presidente cura che i componenti l'organo amministrativo e l'organo di controllo partecipino ad appropriati programmi di allineamento, con particolare attenzione al business aziendale.

Ove il Presidente sia esecutivo o non indipendente, l'organo amministrativo individua un consigliere indipendente - o un segretario - esperto di governo societario, che assiste il Presidente nell'assolvimento dei suoi compiti.

L'amministratore delegato

L'Amministratore Delegato (CEO) gestisce l'impresa (runs the business).

L'Amministratore Delegato (CEO) rappresenta il vertice della struttura manageriale dell'impresa e viene scelto privilegiando le candidature più adeguate al perseguimento degli obiettivi strategici, siano esse interne o esterne alla compagine sociale.

L'Amministratore Delegato (CEO) riferisce periodicamente all'organo amministrativo sull'esercizio dei poteri a lui delegati.

L'Amministratore Delegato (CEO): — formula proposte in ordine alla strategia di medio-lungo periodo e al piano industriale; — predispone i budget annuali; — informa prontamente l'organo amministrativo di ogni cambiamento rilevante del contesto di esecuzione del piano industriale, proponendo le più opportune azioni correttive volte a perseguire o modificare, ove necessario, gli obiettivi indicati nel piano; — cura l'implementazione dell'assetto organizzativo dell'impresa, compreso il sistema di governo dei rischi.

In presenza di più amministratori esecutivi, occorre evitare sovrapposizioni di competenze. A tal fine, il consiglio di amministrazione cura un'adeguata ripartizione di poteri tra gli amministratori esecutivi, tenendo conto delle loro competenze ed esperienze individuali.

I rischi aziendali

L'impresa si dota di procedure idonee a presidiare i rischi aziendali.

Le procedure aziendali, attraverso le quali si articola l'assetto organizzativo, sono in grado di assicurare:

- il governo dei principali rischi aziendali in modo coerente con il piano industriale;
- un sistema di deleghe e procure efficace e conoscibile;
- l'efficienza e la trasparenza dei processi operativi;
- il presidio delle operazioni in conflitto d'interesse o con parti correlate.

L'organo di controllo, nell'ambito delle proprie funzioni, vigila sull'idoneità dell'assetto organizzativo a presidiare i rischi aziendali e sul rispetto delle procedure a tal fine adottate.

L'organo di controllo può avvalersi della funzione (interna o esterna) incaricata dell'attività di internal audit.

L'organo di controllo mantiene flussi informativi costanti con il revisore esterno e/o con l'organismo di vigilanza, ove le rispettive funzioni non siano attribuite allo stesso organo di controllo.

La remunerazione

La remunerazione degli amministratori è allineata all'interesse dei soci.

La remunerazione degli amministratori esecutivi è determinata in modo da attrarre le competenze necessarie per realizzare gli obiettivi strategici dell'impresa ed incentivare la creazione di valore nel medio-lungo periodo. Essa si compone di una parte fissa e di una parte variabile, la cui erogazione è subordinata al raggiungimento di obiettivi di performance fissati dall'organo amministrativo in modo coerente con il piano industriale.

L'organo amministrativo può ritenere non necessaria la previsione di una componente variabile nei confronti degli esecutivi che detengono la partecipazione di controllo nell'impresa.

La remunerazione degli indipendenti è commisurata all'impegno loro richiesto.

IL BOARD STRATEGICO

Il board strategico (o advisory board) è un organo informale formato da professionisti esperti e rispettati, a cui ricorrono le imprese familiari quando il consiglio di amministrazione è composto solo da membri della famiglia.

In questo caso, il consiglio potrebbe non avere competenze e prospettive esterne in alcune aree fondamentali come la strategia aziendale, il marketing, la finanza, le operazioni straordinarie, la distribuzione, la gestione delle risorse umane e i mercati internazionali.

Il board strategico viene quindi creato per compensare le carenze del consiglio di amministrazione senza che la famiglia diluisca il proprio controllo sul processo decisionale o sia tenuta a condividere tutte le informazioni con estranei.

Il board strategico è un ottimo compresso tra un consiglio di amministrazione dominato dalla famiglia e un consiglio di amministrazione più indipendente.

Molte aziende familiari riconoscono la necessità di avere un consiglio indipendente, ma sono anche a disagio nel condividere informazioni aziendali sensibili e potere decisionale con un gruppo di estranei.

Queste aziende familiari di solito optano per la creazione di un board strategico con l'obiettivo di ottenere consulenza e competenze esterne mantenendo però il controllo sul vero consiglio di amministrazione dell'azienda.

Nel corso del tempo e una volta che la famiglia vede il valore aggiunto del board strategico, alcuni dei suoi membri esterni sono spesso invitati a far parte del consiglio di amministrazione della società.

Composizione del board strategico

La dimensione più pratica per un board strategico è 2-7 membri (2- 3 professionisti esterni più 2- 4 membri della famiglia o del management). Il ceo e il senior management, anche se non familiari, dovrebbero sempre far parte del board strategico.

Mantenere le dimensioni del board ridotte. contribuisce a mantenere la sua efficacia e consente ai suoi membri di comunicare chiaramente le loro idee al resto del gruppo.

I membri esterni del board strategico sono di solito esperti di strategia, management, finanza, marketing e mercati internazionali.

Forniscono competenze ed esperienza, soprattutto quando l'azienda di famiglia si trova ad affrontare scelte cruciali quali lo sviluppo aziendale all'estero, operazioni di M&A, di finanza straordinaria, il passaggio generazionale, la managerializzazione, ecc.

Il board strategico di solito si riunisce almeno una volta al mese, ma la cadenza può essere modulata a seconda delle dimensioni aziendali e della complessità delle operazioni.

Al fine di garantire l'obiettività del board strategico, le seguenti persone non dovrebbero far parte di questo consiglio:

- Fornitori della società
- Amici dei proprietari senza competenze pertinenti da offrire
- I fornitori di servizi professionali (ad esempio, banchieri, commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati, revisori esterni ecc.) in quanto la loro consulenza è già fornita in altre forme e la loro obiettività e indipendenza potrebbero essere discutibili perché lavorano già e vengono pagati dalla società.
- Individui che hanno un conflitto di interessi nell'essere consulenti dell'azienda.
- Persone che sono già sovra-impiegate e non sarebbero in grado di svolgere correttamente il loro ruolo di membri del board strategico.

I vantaggi e gli svantaggi del board strategico sono riassunti nella tabella seguente.

Vantaggi	Svantaggi
• i suoi membri non hanno responsabilità giuridiche; ciò riduce il costo della società (l'assicurazione non è necessaria) e facilita l'assunzione di membri (poiché l'adesione non è così rischiosa come far parte del consiglio di amministrazione della società). • Può fornire all'azienda competenze aggiuntive, competenze tecniche e conoscenze che non sono disponibili agli attuali manager e consiglio di amministrazione. • Il suo consiglio è solitamente imparziale. • I suoi membri possono offrire nuovi contatti che possono portare a vendite aggiuntive o fonti di capitale.	• Il board strategico funziona pur sempre come organo consultivo, pertanto le sue decisioni potrebbero non essere seguite sistematicamente seguita dall'azienda. • Il board strategico potrebbe non essere preso sul serio come un vero consiglio di amministrazione. • Il board strategico non ha l'autorità di richiedere informazioni al management, pertanto le sue raccomandazioni possono basarsi solo su ciò che la direzione è disposta a condividere con i suoi membri.

GLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Andare oltre il board strategico, formando un consiglio di amministrazione forte e indipendente, con l'inserimento di membri indipendenti, è una decisione saggia che la maggior parte delle imprese familiari dovrebbero prendere quando la complessità della loro azienda diventa critica.

E spesso uno degli elementi che comporta la maggiore complessità è proprio il numero elevato di familiari coinvolti nella gestione dell'impresa.

Ma quando un amministratore può definirsi indipendente?	Un amministratore è indipendente quando non ha legami con il management, la famiglia e cliente e fornitori dell'azienda che potrebbero influenzare il suo giudizio.

Uno studio condotto negli Stati Uniti su più di 80 aziende a conduzione familiare gestite dalla terza o successiva generazione ha dimostrato che proprio l'esistenza di un consiglio di amministrazione non controllato completamente dalla famiglia è stato il fattore che ha assicurato la sopravvivenza e il successo di queste imprese.

In realtà, tuttavia, quando si tratta di definire la composizione del consiglio di amministrazione, la maggior parte delle imprese familiari riserva questo diritto ai soli membri della famiglia e in alcuni casi a manager non familiari ben fidati.

Questa pratica è generalmente utilizzata come un modo per mantenere il controllo familiare sulla gestione dell'impresa.

Purtroppo, l'assenza di amministratori indipendenti esterni potrebbe rendere difficile l'acquisizione di preziose competenze che sono oggi fondamentali per il successo aziendale.

Gli amministratori esterni, inoltre, portano punti di vista esterni e indipendenti rispetto al pensiero familiare consolidato e normalmente tendono a rendere più efficaci e produttive le riunioni del consiglio di amministrazione.

Ancora, la presenza di amministratori indipendenti durante le riunioni del consiglio di amministrazione scoraggia i membri della famiglia dal perdere tempo prezioso sulle questioni familiari, facendoli concentrare sulla strategia e la supervisione aziendale.

Infine, gli amministratori indipendenti svolgono anche il ruolo di "cuscinetto" tra i diversi membri della famiglia, nel caso in cui questi abbiano opinioni contraddittorie sulle questioni aziendali.

Alcuni dei vantaggi di avere amministratori indipendenti includono:

- avere una prospettiva esterna sulla strategia e il controllo.
- aggiungere nuove competenze e conoscenze che potrebbero non essere disponibili all'interno dell'azienda.
- Rendere più obiettiva e indipendente la visione della famiglia.
- Rendere le decisioni relative alle risorse umane e al management indipendenti dai legami familiari.
- Fungere da elemento di equilibrio tra i diversi membri della famiglia e, in alcuni casi, fungere da giudici oggettivi di disaccordi tra i manager e membri della famiglia.
- Beneficiare della loro attività e della loro rete di contatti.

Imprenditore SMART

next to you

imprenditoresmart.it