

## **Treasury & Finance Forum Day**

# *Governance e continuità generazionale* **nelle Imprese Familiari**

**Francesco Massignani**

Bologna, 15 settembre 2023



# Agenda

---

- Sfide e rischi per le Imprese Familiari con il trascorrere del tempo
- Gli errori più frequenti
- Aree/strumenti concreti di intervento

# Agenda

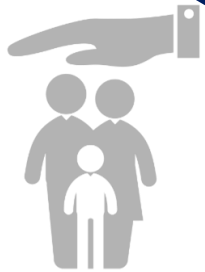
---

- **Sfide e rischi per le Imprese Familiari con il trascorrere del tempo**
- Gli errori più frequenti
- Aree/strumenti concreti di intervento

# Difficile coesistenza

## FAMIGLIA

affetto  
protezione  
solidarietà



**UGUAGLIANZA**

## IMPRESA

rischio  
competizione  
meritocrazia



**DIFFERENZE**

# Il trascorrere del tempo gioca fortemente a sfavore

---

- Tutto cambia (singolo, Famiglia, *business*)
- Ereditarietà della vocazione?
- Spinta ad andare d'accordo

# Agenda

---

- Sfide e rischi per le Imprese Familiari con il trascorrere del tempo
- **Gli errori più frequenti**
- Aree/strumenti concreti di intervento

# Dove più spesso si scivola

---

- Non distinzione, in concreto, tra dinamiche familiari (uguaglianza) e aziendali (meritocrazia)
- Confusione tra il ruolo della proprietà (in quanto tale) e quello dei gestori (familiari o non familiari)
- Non rispetto dei ruoli operativi/lavorativi
- Mancanza di criteri per familiari e coniugi/conviventi in azienda
- Carezza di informazioni/comunicazioni e poca chiarezza circa i dividendi
- Non rispetto di alcune regole di comportamento
- Difficoltà con i compensi e i *benefit*

Le imprese familiari che adottano  
soluzioni concrete in termini di  
*governance* familiare e aziendale  
hanno *performance* e solidità superiori

# Agenda

---

- Sfide e rischi per le Imprese Familiari con il trascorrere del tempo
- Gli errori più frequenti
- **Aree/strumenti concreti di intervento**

# Tre esigenze chiave

---

- Tutela Impresa  
(gestendo i cambiamenti e favorendo la crescita)
- Tutela Famiglia
- Aggiornabilità delle soluzioni

# Aree/strumenti concreti di intervento

---

- Patti di *governance* e generazionali  
(Regole e progettazione del futuro)
- Formazione diffusa per i ruoli di Socio ed eventuale membro del CdA  
(Competenze e dialogo)
- Affiancamento ai giovani  
(Vocazioni e competenze)

# Il Patto di *governance* e generazionale

---

**Sistema di regole, di criteri e di meccanismi** condivisi e **sottoscritti**, attraverso il quale i membri della Famiglia convergono liberamente di auto-vincolare i propri comportamenti nei rapporti con l'Impresa, **a salvaguardia di valori e interessi** comuni e **superiori**

# Possibili contenuti di un Patto di *governance* e generazionale: ipotesi da un caso concreto

---

- **Valori** guida della Famiglia e del Gruppo/Impresa
- Regole per il **rispetto dei ruoli** (Socio vs. Amministratore vs. *Manager* vs. ruoli operativi/esecutivi)
- Criteri di **comportamento**
- Presenza di **familiari in azienda**: requisiti d'ingresso, modalità di carriera, conoscenze e competenze per accedere al Consiglio di Amministrazione, caratteristiche per assumere ruoli manageriali/di Vertice
- Politica dei **compensi** e dei **benefit**
- Politica dei **dividendi**
- Individuazione e riduzione delle aree di possibile **conflitto di interesse** (ruoli di fornitore/cliente, non concorrenza fra i membri della Famiglia, ecc.)
- ...

# Meccanismi fondamentali

---

## Consiglio di Famiglia

**Garante/Persona Esperta**  
per i ruoli e i compensi dei familiari

IL **PERCORSO** PER  
REALIZZARE QUESTE  
ATTIVITÀ È IMPORTANTE  
QUASI QUANTO I **CONTENUTI**

# Aree/strumenti concreti di intervento

---

- Patti di *governance* e generazionali  
(Regole e progettazione del futuro)
- Formazione diffusa per i ruoli di Socio ed eventuale membro del CdA  
(Competenze e dialogo)
- Affiancamento ai giovani  
(Vocazioni e competenze)

Grazie per l'attenzione!

**Francesco Massignani**

francesco.massignani@ambrosetti.eu