**Izabela Koładkiewicz**

***Trwałość firmy i konkurencyjność***

***w kontekście specyfiki działania firmy rodzinnej***

**System nadzoru w firmie rodzinnej**

**Podsystem**

**Ład rodziny/ Zarządzania rodziną**

**TREŚĆ DO PORTALU EDUKACYJNEGO**

**Warszawa, 2018**

Spis treści

[1 Moduł 1. Family business governance – nadzór w firmie rodzinnej - System integracji rodziny z interesami biznesu 3](#_Toc268922)

[2 Moduł 2. Podsystem zarządzania rodziną i jego kluczowe elementy 10](#_Toc268923)

[3 Moduł 3. Spotkania rodziny 16](#_Toc268924)

[4 Moduł 4. Zgromadzenie rodziny 20](#_Toc268925)

[5 Moduł 5. Rada rodziny 26](#_Toc268926)

[6 Moduł 6. Konstytucja rodziny / Porozumienie rodziny 33](#_Toc268927)

[7 Moduł 7. Porozumienie rodziny – inne formy 52](#_Toc268928)

[8 Współpraca z doradcą w procesie tworzenia porozumienia rodziny 58](#_Toc268929)

# Moduł 1. Family business governance – nadzór w firmie rodzinnej - System integracji rodziny z interesami biznesu

Naturalną cechą każdej rodziny, będącej właścicielem przedsiębiorstwa, jest wraz z upływającym czasem, wzrost jej wielkości oraz złożoności. Wyraża się on poprzez wzrost liczby jej członków, pojawienie się nowych pokoleń, jak również kształtowanie się nowych gałęzi rodziny. Oznacza to, jednocześnie pojawienie się różnych grup interesariuszy, którzy różnią się potrzebami i interesami w odniesieniu do rodzinnego biznesu, co przekłada się na ich wzajemne relacje. Do podstawowych czynników odpowiedzialnych za różnicowanie się interesów między członkami rodziny należy m.in. (np. Cadbury A., 2000, Neubauer F., Lank A. G., 1998, Gersick, K. E. I in., 1997):

* podział członków rodziny na pracujących/zarządzających (insiderów) i nie pracujących/nie zarządzających (outsiderów) w firmie rodzinnej, co w efekcie prowadzi do różnicowania się wiedzy na temat firmy między nimi;
* podział własności pomiędzy członkami rodziny właścicieli, czyli wraz z rosnącą liczbą członków rodziny następuje różnicowanie wielkości posiadanych pakietów akcji/udziałów, co w praktyce oznacza zróżnicowanie możliwości kontrolowania rodzinnej firny oraz zakresu podejmowania decyzji;
* pojawienie się nowych właścicieli, nie powiązanych z rodziną (np. w wyniku wejścia firmy rodzinnej na giełdę),
* utratę jedności między interesem rodziny a interesem firmy (wraz z pojawieniem się kolejnych pokoleń jak również gałęzi rodziny, charakterystyczna dla fazy kontrolującego właściciela postawa „firma to ja”, nie ma już racji bytu),
* utratę jedności między interesami poszczególnych członków rodziny (rodzice – dzieci, rodzeństwo, kuzyni oraz interes rodziny a interes poszczególnych jej gałęzi)
* pojawienie się wśród wyższej kadry zarządzającej (w zarządzie) profesjonalistów, nie powiązanych z rodziną.

W następstwie procesu wyłaniania się różnych grup interesów (tj. w rodzinie właścicieli, ale też w gronie wyższej kadry zarządzającej oraz wśród właścicieli firmy), pojawia się wyzwanie w postaci

zachowania równowagi między różnorodnymi oczekiwaniami zróżnicowanych członków rodziny a możliwościami rodzinnego biznesu. Ważne jest też wypracowanie spójnego ich podejścia do rodzinnego biznesu oraz zasad współdziałania. Realizację tych zadań ułatwia z kolei stworzenie procedur oraz formalnych struktur, które pozwolą podjąć dialog (Leach P., 2017, s.132), i które stanowią podstawę **systemu** **family business governance**. System ten powinien zapewnić struktury i mechanizmy, które pozwolą na utrzymanie równowagi między napięciami wynikającymi z powiązań ekonomicznych i emocjonalnych wśród członków rodziny (Herz Brown F., 2009, s. 47). **System ten ma na celu integrację interesów rodziny z możliwościami i celami rodzinnego biznesu**. Tworzą go dwa podsystemy, które działają na poziomie rodziny właścicieli – **podsystem zarządzania rodziną lub ład rodzinny** (ang. family governance) oraz na poziomie rodzinnego biznesu **podsystem nadzoru korporacyjnego** (ang. corporate governance). Do podstawowych struktur/elementów, tworzonych na forum rodziny, w ramach podsystemu zarządzania rodziną, należą: spotkania rodziny, zgromadzenie rodziny, rada rodziny oraz konstytucja rodziny (np. Neubauer F., Lank A. G., 1998, Ward J. L., 2004, Gersick, K. E. I in. 1997). Z kolei do podstawowych mechanizmów podsystemu nadzoru korporacyjnego należy: walne zgromadzenie akcjonariuszy, rada nadzorcza oraz prezes/zarząd. (rysunek 1).

O stworzeniu struktur systemu nadzoru w firmie rodzinnej decydują dwa kluczowe czynniki -– **potrzeby rodziny oraz regulacje prawne**. Pierwszy z nich jest zależny od rodziny właścicieli, a drugi działa niezależnie od niej. Regulacje prawne mają moc sprawczą na poziomie firmy rodzinnej. Precyzyjnie określają tworzenie i działanie w jej ramach struktur podsystemu nadzoru korporacyjnego. Na przykład w Polsce, gdy rodzinny biznes działa jako spółka akcyjna, to zgodnie z Kodeksem spółek handlowych powinna mieć takie organy władzy jak: walne zgromadzenie, rada nadzorcza oraz zarząd. Na jakość ich działania, a szczególnie rady nadzorczej i zarządu, wpływają również oczekiwania i potrzeby członków rodziny – właścicieli, będących akcjonariuszami spółki. Rodzina właścicieli, mając wpływ na ich tworzenie, odpowiada za ich skład i tym samym za ich skuteczność działania.

Potrzeby rodziny – właścicieli determinują z kolei tworzenie i działanie struktur podsystemu zarządzania rodziną/ładu rodziny, funkcjonującego na poziomie samej rodziny. Jego podstawowym

celem jest utrzymanie jedności i zgody w rodzinie. Analiza doświadczeń rodzin właścicieli wskazuje, że proces ich tworzenia zazwyczaj ma charakter intuicyjny i nie do końca jest procesem uświadomionym. Przykładem tego może być transformacja, zwykłych spotkań rodzinnych w instytucję podsystemu zarządzania rodziną (szerzej na ten temat w kolejnym module). Ma ona zazwyczaj miejsce w sytuacji pojawienia się rodzinnego biznesu. Kwestie z nim związane stają się nieodłącznym tematem rozmów członków rodziny przy rodzinnym stole. Z czasem, gdy rodzina zaczyna dostrzegać przydatność tego typu spotkań następuje ich formalizacja, jak również zaczynają być tworzone bardziej złożone struktury podsystemu zarządzania rodziną (np. rada rodziny czy zgromadzenie rodziny czy konstytucja rodziny).

Rysunek 1. System nadzoru w firmie rodzinnej – kluczowe podsystemy i ich komponenty

System firmy rodzinnej

System rodziny

Podsystem

Zarządzania rodziną

*Family Governance*

System nadzoru w firmie rodzinnej

*Family Business Governance*

Podsystem

Nadzór korporacyjny

*Corporate Governance*

Spotkania rodziny

Walne zgromadzenie akcjonariuszy

Zgromadzenie rodziny

Rada nadzorcza /

rada dyrektorów

Rada rodziny

Zarząd/Prezes

Konstytucja rodziny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Neubauer F., Lank A. G., (1998) The Family Business: its Governance for Sustainability, Routledge, New York oraz Ward J. L. (2004) Perpetuating the Family Business, Palgrave Macmillan, New York, Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. (1997) Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston, MA: Harvard Business School Press,.

Ze względu na fakt, że za tworzeniem struktur podsystemu zarządzania rodziną nie stoją żadne regulacje prawne, pojawia się pytanie dlaczego rodziny właścicieli je tworzą? Co jest siłą sprawczą ich powstania? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, gdyż każda rodzina właścicieli jest inna, jak również nie ma zbyt wielu badań w tym obszarze. Można jednak przyjąć, że istotną siłą napędową tych działań jest dostrzeżenie przydatności tych rozwiązań dla rodziny – właścicieli. Ich przydatność rośnie wraz z różnicowaniem się grup interesów w rodzinie. A istotnym zagrożeniem dla jedności rodziny może stać się potrzeba realizacji partykularnych interesów poszczególnych jej członków. Może to przesłonić wspólny interes rodziny, zakłócić ład rodzinny, i tym samym przełożyć się niekorzystnie na działanie rodzinnego przedsiębiorstwa.

Czynnikiem warunkującym stworzenie skutecznych struktur podsystemu zarządzania rodziną jest świadomość rodziny – właścicieli jaki jest cel jego funkcjonowania, jakie są jego zadania oraz co decyduje o jego skuteczności (więcej na ten temat w kolejnych punktach). Podkreślić jeszcze raz trzeba, że o jego funkcjonowaniu nie decydują regulacje prawne, nie ma też jednego przepisu na jego stworzenie. O poszczególnych elementach tego podsystemu rodzina właścicieli może się dowiedzieć z różnych źródeł (np. literatura fachowa/konsultant/doradca), ale ich zasady i warunki funkcjonowania musi jednak wypracować sama. Dojrzałość i świadomość rodziny decyduje zatem, czy wypracowane rozwiązania będą tworzyć wartość dodaną, czy stworzone elementy tego podsystemu będą jedynie atrapą (na zasadzie, my też mamy, bo inni też je mają) czy rzeczywiście będę pełnić istotną rolę w budowie ładu rodzinnego. Stosowanie instrumentów ładu rodzinnego wspiera poczucie więzi w rodzinie przedsiębiorców oraz ich gotowość do zmian – a tym samym wzmacnia również samą firmę.

Do podstawowych funkcji tworzonego systemu nadzoru w firmie rodzinnej należy:

* komunikacja,
* edukacja,
* integracja.

Działania te są głównie nakierowane na członków rodziny, ale też na profesjonalistów – nie powiązanych z rodziną i zatrudnionych w rodzinnym biznesie oraz innych właścicieli, którzy

zainwestowali w firmę rodzinną. Powinny one prowadzić do wypracowania zasad rodzinnego współdziałania oraz zasad relacji między rodziną a firmą rodzinną.

Skuteczna realizacja ww. funkcji powinna:

* zapewnić ład i harmonię w rodzinie poprzez:
	+ wzmocnienie poczucia więzi pomiędzy członkami rodziny właścicieli,
	+ umocnienie ich identyfikacji z przedsiębiorstwem, jako wspólnym projektem
* ułatwiać poszukiwanie rozwiązań prowadzących do kompromisu między interesariuszami (i z rodziny i spoza niej),
* sprzyjać budowie pozytywnych i odpowiedzialnych relacji między rodziną właścicieli a ich przedsiębiorstwem, co w efekcie powinno sprzyjać długowieczności rodzinnego biznesu,
* budować wiedzę na temat rodzinnego biznesu,
* budować wśród członków rodziny postawę odpowiedzialnego właściciela m.in. poprzez dostarczanie wiedzy na temat roli, praw i odpowiedzialności właściciela.

Na koniec należy jeszcze wspomnieć, że w literaturze przedmiotu można znaleźć inne nazwy tłumaczące anglojęzyczny termin: Family Business Governance. Na przykład Ład rodzinny czy system ładu w rodzinie. Istniejąca różnorodność nazw wynika z faktu trudności tłumaczenia słowa „governance” (szerzej zob. Koładkiewicz I., 2015). Na potrzeby warsztatów/seminarium przyjęto tłumaczenie: nadzór w firmie rodzinnej lub system ładu rodzinnego.

**Komunikacja w rodzinie i biznesie – kluczowe wyzwanie dla skuteczności systemu nadzoru w firmie rodzinnej**

Jak już zasygnalizowano powyżej podstawowym wyzwaniem z jakim tworzony przez rodzinę właścicieli system nadzoru w firmie rodzinnej powinien się zmierzyć jest budowa struktur ułatwiających komunikację między jej członkami. Tworzone kanały komunikacji powinny nie tylko ułatwiać przepływ informacji między członkami rodziny, ale też między nimi i firmą. Znaczenie komunikacji rośnie w procesie sukcesji, ale też w sytuacji nagłych wydarzeń w rodzinie oraz w firmie

rodzinnej (np. nagła śmierć nestora pełniącego funkcję prezesa rodzinnego biznesu, co też jest związane z sukcesją), jak również w sytuacjach konfliktowych.

Do podstawowych barier komunikacyjnych jakie identyfikują eksperci należy m.in. (Leach, P. 2017, s.131):

* brak podejmowania przez młodsze pewnych tematów, co wynika z szacunku dla starszych (np. potencjalna sukcesja);
* niechęć do omawiania problemów i trudności z jakimi zmaga się rodzina, zgodnie z zasadą, że jak się nie rozmawia to nie ma problemu;
* obecność listy zakazanych tematów, których się nie podejmuje, bo mogą prowadzić do rodzinnych nieporozumień i utarczek;
* „pełen tajemnic styl zarządzania” członka rodziny - który sprzyja plotkom i spekulacjom w rodzinie, i prowadzi do kumulacji frustracji i napięć wśród zainteresowanych interesariuszy

Na liście zaś czynników poprawiających komunikację P. Leach (2017, s. 131) umieścił m.in.:

* Uporządkowanie myśli przed zabraniem głosu
* Słuchanie innych
* Unikanie pospiesznych osądów
* Stosowanie wzajemnych ustępstw,
* Parafrazowanie wypowiedzi rozmówców w celu sprawdzenia, czy zostały odpowiednio zrozumiane
* Zwracanie się o opinie
* Otrzymywanie informacji zwrotnych

Ramka 1. Zawiera przykłady podstawowych błędów w komunikacji.

Ramka 1.

|  |
| --- |
| * Tworzenie ukrytych przesłań (tj. krążenie wokół tematu)
* Nadawanie czemuś niewłaściwych znaczeń (tj. nadawanie przekazowi ukrytego sensu)
* Przypisywanie własnych wad lub zalet innym ludziom
* Brak dostosowania sposobu komunikacji do samego przesłania, jak i do osoby odbiorcy
 |

Źródło: P. Leach, 2017, s. 132

# Moduł 2. Podsystem zarządzania rodziną i jego kluczowe elementy

Podsystem zarządzania rodziną/ład rodzinny (ang. Family Governance) stanowi jedną z dwóch podstawowych komponent systemu nadzoru w firmie rodzinnej (rysunek 2). Potrzeba jego tworzenia pojawia się wraz z różnicowaniem się grup interesów w rodzinie właścicieli. Podstawowym celem działania tego podsystemu jest więc sprawne zarządzanie rodziną, ukierunkowane na budowę spójności i jedności interesów oraz potrzeb rodziny w stosunku do firmy rodzinnej, czyli integrację interesów rodziny z możliwościami i celami rodzinnego biznesu. Kolejnym celem jest też zapewnienie ładu i zgody w rodzinie w przypadku podejmowania decyzji dotyczących rodzinnego przedsiębiorstwa. Szczególnie jest to ważne w przypadku decyzji o znaczeniu strategicznym, dotyczących jego rozwoju i sukcesji zarządzania, ale też jego pozostania bądź nie w rękach rodziny (transfer własności).

O tym, że realizacja powyższych celów stanowi trudne wyzwanie decyduje różnorodność grup interesów obecnych w rodzinie właścicieli. Kryteria ich wyróżnienia mogą być różne, do podstawowych należą:

* przynależność do różnych pokoleń i gałęzi w rodzinie,
* zatrudnienie lub nie w firmie rodzinnej, jak również
* bycie posiadaczem lub nie udziałów/akcji firmy rodzinnej.

Pamiętać jednak należy, że wraz ze wzrostem złożoności rodziny, wyrażającej się wzrostem liczby pokoleń oraz gałęzi rodziny, liczba grup interesów będzie również rosła, a wraz z nią będzie się różnicował zbiór interesów, potrzeb oraz oczekiwań dotyczących firmy rodzinnej. Ważnym zjawiskiem, które będzie sprzyjało różnicowaniu się interesów członków rodziny właścicieli, będą też zmiany następujące w strukturze własności firmy rodzinnej (od skoncentrowanej do rozproszonej, członkowie rodziny będą dysponować zróżnicowaną mocą swoich głosów). W odpowiedzi na te procesy będzie też postępował wzrost złożoności struktur tworzących podsystem zarządzania

rodziną, do których należą:

* Spotkania rodziny
* Zgromadzenia rodziny
* Rada rodziny
* Konstytucja rodziny

Trzy pierwsze z nich, stanowią instytucje tworzone przez członków rodziny i działające na forum rodziny. Główną siłą sprawczą ich powstania jest sama rodzina (a nie regulacje prawne), a jej potrzeby warunkują ich charakter, jak i sposób działania. Czynnikiem warunkującym skuteczność ich działania, jak już sygnalizowano powyżej, jest świadomość rodziny właścicieli o ich przydatności w budowie relacji między rodziną a przedsiębiorstwem, jak również w utrzymaniu ładu i harmonii w rodzinie.

Ważny element tego podsystemu stanowi konstytucja rodziny; ma ona formę dokumentu tworzonego przez rodzinę, który obok kwestii regulujących relacje rodzina – rodzinne przedsiębiorstwo, powinien też zawierać wytyczne regulujące funkcjonowanie wymienionych powyżej rodzinnych instytucji. W kolejnych modułach zostaną przedstawione kluczowe charakterystyki ww. elementów podsystemu zarządzania rodziną.

Rysunek 2. Podsystem zarządzania rodziną (ang. family governance) – zadania, funkcje i czynniki warunkujące jego rozwój

**Podsystem zarządzania rodziną**

**Family Governance**

Zadania:

* Budowa rodzinnej zgody i jedności
* Budowa zaufania

Czynniki warunkujące rozwój:

* Wzrost liczby członków rodziny i jej gałęzi
* Wzrost liczby pokoleń
* Różnicowanie się grup interesów
* Zmiany w strukturze własności firmy rodzinnej

Funkcje:

* Komunikacyjna
* Edukacyjna
* Integrująca

Źródło: Opracowanie własne

Podsystem zarządzania rodziną powinien koncentrować się na następujących kluczowych ośmiu obszarach (Książka FG s. chapter 4 s. 29):

1. Ustalenie polityki rodziny, lub porozumień zarządzających (governing) zachowaniami rodziny, jej działaniami lub decyzjami.
2. Artykulacja wizji i misji rodziny lub motywujących wartości lub zasad, które pomogą utrzymać rodzinę – właścicieli razem dla dobra rodziny o biznesu.
3. Uczestnictwo w „strukturach” rodziny lub ustanowienie zasad umożliwiających rodzinie poznanie siebie, dzielenie się decyzjami i komunikowanie się.
4. Ustanowienie zasad polityki własności rodziny, lub polityki rodziny obejmującej jej relacje z biznesem; obejmuje ona zasady które kształtują kulturę biznesu, cele i alokację kapitału oraz prawa i odpowiedzialności akcjonariuszy/udziałowców.
5. Rozwiązywanie konfliktów w ramach rodziny, jak również dostarczanie metod działania ukierunkowanych na pomoc członkom rodziny potrzebującym pomocy
6. Ułatwianie edukacji rodzinie oraz przepływu informacji lub zapewniających obecnym członkom rodziny i generacji sukcesorów, że posiadają wiedzę i zrozumienie dla pełnionych ról w biznesie i rodzinie, aby osiągnąć wspólne cele.
7. Koordynowania społecznych, politycznych oraz filantropijnych ról rodziny lub zarządzanie relacjami rodziny ze światem zewnętrznym.
8. Zapewnienie rodzinie radości lub pielęgnacja relacji i dzielonych doświadczeń które dostarczają „spoiwa” do wspólnych przedsięwzięć.

W centrum uwagi struktur podsystemu zarządzania rodziną powinny się znaleźć takie sfery jak (s. 39, Zellweger, …… s. 74):

* Edukacja i rozwój rodziny – w zakresie potrzeb rodzinnego biznesu.
* Polityka zatrudnienia członków rodziny i planowanie oraz rozwój ich karier.
* Polityka dotycząca własności firmy rodzinnej.
* Tradycje /wartości rodziny i jej historia.
* Działalność filantropijna rodziny.
* Działania na rzecz integracji w rodzinie.
* Relacje akcjonariuszy – członków rodziny i ich powiązanie z biznesem.
* Obecność rodziny w radzie nadzorczej i w zarządzie.
* Biuro rodziny (family office).

Ze względu na znaczenie prawa własności w firmie rodzinnej oraz potrzebę kształtowania wśród członków rodziny postawy odpowiedzialnego akcjonariusza, rodzina właścicieli powinna podjąć działania mające na celu określenie kwestii dotyczących własności, tj. (Zellweger, 2017, s.79):

* Obecna i przyszła strategia dotycząca własności rodzinnego biznesu.
* Kiedy i jak członkowie rodziny staną się właścicielami?
* Czy członkowie rodziny muszą spełnić określone kryteria, aby stać się właścicielem rodzinnego biznesu?
* Czy współmałżonkowie dzieci mogą zostać właścicielem rodzinnego biznesu?
* Czy kadra zarządzająca nie będąca członkiem rodziny może posiadać akcje/udziały?
* Jaki procent akcji/udziałów powinien posiadać CEO?
* Jaki procent akcji/udziałów powinna posiadać rodzina?
* Jak wygląda kwestia praw własności dzieci z pierwszego i drugiego małżeństwa?
* Czy jest coś takiego jak wewnętrzny rynek sprzedaży akcji, a jeśli tak to jak jest zorganizowany?

Podsumowując należy stwierdzić, że rodzina – właścicieli powinna zdefiniować podstawowe zasady dotyczące rodziny i jej własności. Określenie reguł działania w tej sferze powinno uchronić rodzinę od przyszłych nieporozumień.

Dyskutując strategię dotyczącą własności rodzinnego biznesu na forum rodziny i zapisując adekwatne do potrzeb rodziny rozwiązania w dokumentach tj. porozumienie rodziny/konstytucja rodziny, należy też pamiętać o umieszczeniu wypracowanych rozwiązań w dokumentach, które mają podstawę prawną tj. np. statut rodzinnej spółki czy umowa wspólników (Zellweger, s/ 78).

Struktury podsystemu zarządzania rodziną są też przydatne w realizacji jednej z podstawowych odpowiedzialności jaką jest zapewnienie dostępu do informacji wszystkim członkom rodziny powiązanych własnością z rodzinnym biznesie (obecną jak i przyszłą – potencjalni sukcesorzy). To seniorzy są bowiem odpowiedzialni za poinformowanie juniorów i przygotowanie ich do przyszłych ról w rodzinie i biznesie, w tym także funkcji odpowiedzialnego właściciela (FG s. 39). Ponadto w tej sferze nadzoru, tj. zarządzania rodziną, rodzina - właścicieli określa reguły zaangażowania jej członków w zarządzanie rodzinnym biznesem, jak i w jego własność (Zellweger, s. 106). Ważnym zadaniem z jakim rodzina – właścicieli powinna się zmierzyć jest rozwój polityk określających zasady relacji między członkami rodziny – właścicieli a ich firmą rodzinną. Do podstawowych korzyści wynikających z ich sformułowania należy możliwość ( Aronoff C., Astrachan J., Ward J., 2011):

* uniknięcia problemów lub rozwiązanie ich zanim się pojawią,
* ograniczenia przyszłych napięć w rodzinie,
* wzmocnienia rodziny doświadczeniem (w zakresie ich przygotowania), co prowadzi do osiągnięcia porozumienia,
* dookreślenia pozycji członka rodziny i ograniczenia nieporozumień,
* pomocy rodzinie w uporządkowaniu wartości i ich zrozumieniu,
* poprawy procesu podejmowania decyzji poprzez zapewnienie, że proces tworzenia polityk przebiegał w sposób przejrzysty dla wszystkich oraz obiektywny a nie jak na polu bitwy,
* kreowania więcej entuzjazmu dla biznesu oraz wzrostu wiedzy na jego temat,
* wzrostu prawdopodobieństwa długiego trwania rodzinnego biznesu oraz sukcesu rodziny, jej przetrwania i zamożności/pomyślności.

Na koniec należy podkreślić, że podsystem zarządzania rodziną/ładu rodzinnego (ang. family governance) jest szczególnie istotny dla rodzin, które są zorientowane na przekazanie rodzinnego biznesu kolejnym pokoleniom (Zellweger, s.73).

Wyzwania – gdy biznes rośnie rodzina powinna zrozumieć wartość do przejścia w stronę profesjonlanego zarządzania

# Moduł 3. Spotkania rodziny

Spotkania rodziny (ang. family meetings), w każdej rodzinie stanowią podstawową formułę/platformę kontaktów jej członków, a ich celem jest budowanie i podtrzymywanie wzajemnych relacji. Mają one charakter codzienny (np. codzienne posiłki), jak i świąteczny (np. imieniny, urodziny, ważne wydarzenie w rodzinie oraz święta). Czynnikiem decydującym o ich przynależności do podsystemu zarządzania rodziną jest pojawienie się na nich tematów związanych z firmą rodzinną. Można więc przyjąć, że założenie przedsiębiorstwa stanowi podstawę do transformacji zwykłych spotkań rodziny w element podsystemu zarządzania rodziną.

W początkowej fazie funkcjonowania firmy, spotkania rodziny mają z reguły charakter nieformalny. Poprzez fazę początkową zazwyczaj traktuje się pozostawanie firmy w rękach kontrolującego właściciela – jej założyciela (Gersick K. E. i in., 1997). Nieformalny charakter tych spotkań warunkuje brak określenia ich celu, brak agendy spotkania, jak również brak określenia jego uczestników. Tematy firmowe są dyskutowane przez wszystkich członków rodziny biorących udział w danym spotkaniu. Jego cechą jest też to, że temat rodzinnej firmy przeplata się z problemami rodzinnymi, i w zależności od potrzeb albo dominuje on rodzinne spotkanie albo kwestie rodzinne go „przykrywają”. Kwestie firmy rodzinnej pojawiają się na nich nagle, a o ich pojawieniu decyduje np. potrzeba zderzenia myśli wynikająca z chęci rozwiązania bieżącego problemu czy też przedyskutowania potencjalnych decyzji strategicznych w spokoju, z dala od codziennych firmowych aktywności (Koładkiewicz I., 2015). Z czasem jednak, gdy wśród członków rodziny rośnie świadomość wartości dodanej tych spotkań dla rodziny, jak i jej firmy, może następować proces ich formalizacji. Wyraża się on świadomą ich organizacją i doborem spraw, które powinny zostać na nich omówione. Podstawą ich wyboru jest założony cel spotkania. Pożądanym przejawem ich formalizacji jest też wcześniejsze określenie ich terminów, celem zapewnienia obecności członków rodziny, którzy powinni w nich uczestniczyć. Pozwala to również na przygotowania się do nich oraz zagwarantowanie odpowiedniej ilości czasu do przedyskutowania kluczowych tematów. Do decyzji należy też wcześniejsze określenie kto powinien brać w nich udział (Neubaer F., Lank A. G., 1998, s. 80; Gersick, K. E. i in. 1997) (np. czy tylko członkowie rodziny w niej zatrudnieni, czy wszyscy członkowie rodziny z jednej linii tj. rodzice i dzieci, których łączy własność firmy rodzinnej).

Czynnikami decydującymi o stopniowej formalizacji spotkań rodziny może być m.in. wzrost złożoności rodziny wynikający z pojawienia się w niej kolejnych pokoleń, jak również wyzwań z jakimi firma rodzinna będzie musiała się zmierzyć. Za kluczową należy uznać kwestię sukcesji, w tym podjęcie decyzji o pozostaniu firmy w rękach rodziny i wyborze kolejnego sukcesora. Przejście z fazy nieformalnych spotkań rodziny do formalnych może też wskazywać, że rodzina właścicieli osiągnęła punkt, w którym zaczyna już potrzebować bardziej instytucjonalnych rozwiązań do budowy dobrych relacji lub rozwiązywania problemów na linii rodzina - firma (Fahed – Sreih J., Djoundourian S., 2006).

Mimo, że spotkania rodziny stanowią najprostszy element podsystemu zarządzania rodziną (ang. family governance), nie należy minimalizować ich roli w budowaniu doświadczeń, które mogą stanowić punkt wyjścia do tworzenia bardziej zaawansowanych struktur tego podsystemu. Decydują o tym funkcje jakie pełnią one w rodzinie. Za podstawową należy uznać ich **fukcję komunikacyjną**. Dzięki nim zainteresowani firmą rodzinną członkowie rodziny, którzy w niej nie pracują, mogą się dowiedzieć o jej problemach, jak i o czekających ją wyzwaniach. Spotkania te stanowią też ważne forum wymiany informacji i poglądów na temat funkcjonowania firmy, między członkami rodziny. Mogą też stanowić miejsce ścierania się poglądów różnych grup interesów obecnych w rodzinie właścicieli. Ważnym i pożądanym efektem tego procesu jest wykształcenie **umiejętności dyskutowania** i **orientacji na poszukiwanie kompromisu**, jak również na rozwiązywanie konfliktów. Spotkania rodziny, sprzyjają też rozwijaniu umiejętności współpracy pomiędzy różnymi grupami interesów, np. grupą członków zatrudnionych w rodzinnej firmie i pracujących poza nią, jak też i między pokoleniami. (IFC Family Business Governance, 2008, s. 29). Pełnią też one ważną **funkcję edukacyjną** na temat firmy, nie tylko dla członków rodziny wiążących swoją przyszłość z rodzinnym przedsiębiorstwem, ale też tych, którzy będą jedynie pełnić funkcje właścicielskie (Rysunek 3).

Rysunek 3. Spotkania rodziny – kluczowe wyzwania

Podstawa do tworzenia bardziej złożonych struktur podsystemu

.

Forum wymiany informacji i poglądów na temat firmy

**Spotkania rodziny**

Rozwój umiejętności dyskusji i poszukiwania konsensu

Rozwój umiejętności współpracy między członkami rodziny

Komunikacja rodzinnych wartości

Wypracowywanie rodzinnych norm dotyczących zarządzania rodzinną firmą

Źródło: Opracowanie własne

Podkreślić także trzeba, że spotkania rodziny stanowią ważne miejsce komunikowania rodzinnych wartości oraz wypracowywania rodzinnych norm dotyczących zarządzania rodzinną firmą. Pozwalają też budować świadomość członków rodziny o wadze relacji firma a rodzina, i że dobro firmy przekłada się na dobro rodziny, i odwrotnie. Można więc przyjąć, że stanowią one miejsce budowy zaufania oraz poczucia przynależności do zespołu, który jest odpowiedzialny za rodzinę i firmę (Koładkiewicz i., 2015, IFC Family Business Governance, 2008, s. 29). Warto w tym miejscu

dodać, że tak trudne kwestie jak wybór sukcesora czy transfer własności w ręce młodszego pokolenia oraz jej podział, należą do kwestii, które niechętnie są na nich dyskutowane, szczególnie w przypadku gdy spotkania rodziny mają charakter nieformalny i uczestniczą w nich członkowie rodziny o różnym stopniu powiązania z rodziną właścicieli (Koładkiewicz I., 2015).

# Moduł 4. Zgromadzenie rodziny

Wraz z rozwojem rodziny właścicieli, wyrażającym się wzrostem liczebności jej członków, pojawieniem się kolejnych pokoleń, wyodrębnianiem się kolejnych gałęzi w rodzinie, jak też przechodzeniem własności firmy rodzinnej z fazy kontrolującego właściciela w kolejne fazy tj. partnerstwo rodzeństwa czy konsorcjum kuzynów (postępuje proces rozproszenia własności), pojawia się konieczność stworzenia dla wszystkich jej członków możliwości spotkania (Poza E.J., Daugherty M.S. 2014). W praktyce oznacza to dalszy rozwój podsystemu zarządzania rodziną, co owocuje stworzeniem nowej struktury określanej jako: zgromadzenie rodziny (ang. Family Assembly). Za krytyczną wielkość rodziny, która powinna już skłaniać do wykorzystania zgromadzeń rodziny, jako kolejnego elementu podsystemu zarządzania rodziną, uważa się liczbę 30-40 jej członków (Neubauer F., Lank A. G., 1998, s. 81). Wydarzenie to jest zazwyczaj otwarte dla wszystkich członków rodziny, aczkolwiek mogą zostać wprowadzone dodatkowe kryteria decydujące o zaproszeniu do wzięcia w nim udziału, jak również ich podziału na „aktywnych” i „biernych” uczestników, którzy mogą brać udział we wszystkich spotkaniach (merytorycznych i integracyjnych) lub jedynie w ich części (np. integracyjnych).

Zgromadzenie rodziny ma charakter formalny i odbywa się zazwyczaj raz do roku i trwa dzień lub dwa dni (Budziak T., 2012, Davis J., 2001). Trzeba je też organizacyjnie przygotować. Podstawową cechą tego rodzinnego wydarzenia jest łączenie wydarzeń mających na celu wzrost wiedzy wszystkich członków rodziny na temat rodzinnego przedsiębiorstwa, z działaniami na rzecz wzrostu ich wzajemnej integracji. W praktyce oznacza to, że obok spotkań o charakterze merytorycznym, które dotyczą spraw firmy rodzinnej, ważną jego komponentą są spotkania mające na celu odświeżenie i budowę relacji między członkami rodziny (Budziak T., 2012). Proces ten jest szczególnie istotny w odniesieniu do przedstawicieli młodszych pokoleń, pochodzących z różnych gałęzi. Relacje między nimi są zdecydowanie słabsze, jak relacje wiążące pierwsze czy drugie pokolenie (tj. rodzeństwo). Często też nie mają oni kontaktów na co dzień, żyjąc np. w różnych miastach czy też zagranicą. Odbywające się corocznie spotkania całej rodziny stwarzają więc możliwość poznania się i nawiązania relacji pomiędzy najmłodszymi członkami rodziny. Rodzina powinna też podjąć decyzję w jakim wieku

członkowie młodszego pokolenia powinni zacząć brać udział w zgromadzeniu rodziny, jako pełnoprawni uczestnicy merytorycznych spotkań poświęconych firmie. Na przykład część rodzin za taki wiek postrzega ukończenie 16 roku życia (Davis J., 2001).

Uczestnictwo w Zgromadzeniu Rodziny pozwala członkom rodziny dowiedzieć się co w ostatnim roku zdarzyło się w rodzinnym przedsiębiorstwie, jakie zmiany w nim zaszły, z jakimi problemami musiało się ono zmierzyć, jakie nowe wyzwania stoją obecnie przed nim. Członkowie rodziny mają możliwość wysłuchania prezentacji prowadzonych przez kadrę zarządzającą - przedstawicieli rodziny, jak i nie powiązanych z rodziną. Prezentacje te, tworzą możliwość dyskutowania kwestii związanych z rodzinnym biznesem, w tym również podjęcia dyskusji (ale nie decyzji) na temat jego potencjalnych kierunków rozwoju. Zgromadzenie Rodziny stanowi też dobre miejsce do poinformowania jego uczestników na temat zmian jakie zaszły w strukturze własności firmy od ostatniego zgromadzenia oraz czy uległy zmianie, związane z posiadaniem akcji, przepisy podatkowe (Davis J., 2001).

Jak już sygnalizowano powyżej, merytoryczne spotkania dotyczące spraw firmy powinny być przeplatane wydarzeniami, które będą sprzyjać poznawaniu się nowych członków rodziny i zacieśnianiu rodzinnych więzów. Do takich wydarzeń bez wątpienia należą wspólne posiłki, jak również wspólne wycieczki czy inne aktywności turystyczne czy sportowe (IFC Family Business Governance, 2008).

Celem zapewnienia zainteresowania młodszych pokoleń sprawami firmy, równolegle do spotkań merytorycznych powinny być organizowane wydarzenia dla najmłodszych członków rodziny, umożliwiające im poznanie historii firmy i jej założycieli. W przystępny dla nich sposób jest przekazywana im wiedza o tym co dzieje się obecnie w firmie. Może to na przykład przyjmować postać wizyty w rodzinnym przedsiębiorstwie. Dla starszych dzieci mogą być też organizowane warsztaty mające na celu przygotowanie ich do zrozumienia informacji i danych związanych z funkcjonowaniem rodzinnego biznesu (np. podstawowe terminy finansowe, kwestie dotycząca praw własności). Aktywności te powinny też sprzyjać wzajemnemu poznaniu i budowie relacji między najmłodszymi przedstawicielami różnych gałęzi rodziny (Herz Brown F., 2009).

Podsumowując należy wskazać, że zgromadzeniu rodziny, tak jak i spotkaniom rodziny, przypisywane są funkcje edukacyjne, komunikacyjne oraz integracyjne (Davis J. A., 2001). Podstawowym jego celem jest też konsolidacja rodziny, zarówno z perspektywy zacieśniania więzów rodzinnych, jak i wzrostu zrozumienia i akceptacji dla tego co się dzieje w rodzinnym biznesie. Zgromadzenie rodziny tworzy możliwość otrzymania przez wszystkich członków rodziny informacji na temat zdarzeń, zachodzących w rodzinnym biznesie, jak również możliwość wypowiedzenia swoich opinii dotyczących kwestii firmowych, w tym rozwoju firmy. Sprzyja również wzrostowi wiedzy jego uczestników o wydarzeniach zachodzących w rodzinie. Do jego podstawowych celów należy stworzenie dla wszystkich członków rodziny, zarówno powiązanych więzami krwi jak i ich małżonków/partnerów możliwości do: (Poza E.J., Daugherty M.S. 2014, Davis J. A., 2001).

* poznania i zrozumienia rodzinnego przedsiębiorstwa,
* włączenia do dyskusji dotyczącej bieżącej sytuacji, jak i przyszłości rodzinnej firmy członków rodziny - zarówno tych posiadających udziały/akcje rodzinnego biznesu jak i tych, którzy ich nie posiadają,
* wzajemnego poznania się członków rodziny,
* integracji rodziny.

Zgromadzenie rodziny ułatwia też poznawanie przez członków rodziny ich ról, praw i odpowiedzialności w odniesieniu do rodziny oraz firmy rodzinnej (Herz Brown F.,2009, Davis J., 2001). Nie należy też zapominać, że jednym z ważnych jego zadań jest dostarczenie im również radości i zabawy oraz możliwości wspólnego spędzenia czasu (rysunek 4)

Rysunek 4. Zgromadzenie rodziny – podstawowe funkcje i zadania

**Forum integracji rodziny**

.

Poznanie się nowych członków rodziny

**Zgromadzenie rodziny**

Budowa i wzmacnianie relacji między członkami rodziny

**Forum wymiany informacji i poglądów na temat firmy**

Poznanie i zrozumienie zasad działania rodzinnego przedsiębiorstwa

Informacja na temat zachodzących zmian w rodzinnej firmie

Źródło: Opracowanie własne

Aby Zgromadzenie rodziny spełniło oczekiwania, a w tym zakładane cele, to należy poświecić wysiłek oraz czas na jego organizację. Powinna się tym zająć rada rodziny jeśli istnieje, a w przypadku jej braku, należy stworzyć komitet organizacyjny, z wybranych członków rodziny. Zdaniem T. Budziaka podstawą jego dobrej organizacji, jest uwzględnienie następujących elementów (Budziak T., 2012, s. 226):

* aktualizacja listy członków rodziny właścicieli i właściwe zaproszenie,
* wybór miejsca i upewnienie się, że jest ono odpowiednie i dostępne dla członków rodziny (atrakcje dla dzieci, brak barier komunikacyjnych, właściwa obsługa seniorów),
* decyzja o zaproszeniu moderatorów lub prelegentów z zewnątrz,
* przygotowanie agendy Zgromadzenia Rodziny oraz jego zasad działania (jeśli nie są ustalone),
* zaplanowanie integracji – choćby poprzez odpowiednie mieszanie składów między pokoleniami i rodzinami (w małym wymiarze) podczas wspólnych zajęć, posiłków,
* sfinansowanie udziału wszystkich uprawnionych – sytuacja materialna nie może wykluczać z uczestnictwa,
* zaplanowanie relaksu umożliwiającego integrację – zarówno wszystkich uczestników, jak i określonych grup (choćby coś dla pań, dla dzieci lub młodzieży.

Podsumowując Zgromadzenie rodziny to okazja do (Budziak T., 2012, s.226 i s. 229):

* informowania także nieaktywnych biznesowo członków rodziny o stanie rodzinnego biznesu,
* kształtowania właściwych wyobrażeń i oczekiwań członków rodziny wobec biznesu, co powinno umożliwiać im właściwe planowanie strategii życiowych,
* kształtowanie odpowiedzialnych postaw właścicielskich,
* swoistego przeglądu zasobów kapitału ludzkiego rodziny,
* sformułowania i uaktualniania zasad uczestnictwa członków rodziny w biznesie, w tym:
	+ edukacji zorientowanej na biznes
	+ programy praktyk
	+ doradztwa
	+ zatrudnienia lub powoływania na stanowiska zarządcze lub nadzorczej
* uzgadniania i uaktualniania podstawowych zasad prowadzenia polityki dywidend, transferu własności,
* wypracowania i ewentualnej modyfikacji systemów partycypacji finansowej rodziny w biznesie, w zależności od stopnia zasług dla jego rozwoju,
* wypracowania zasad działania Funduszu Wyjścia (zob. ramka 1),
* nieformalnych dyskusji o problemach, wobec których trzeba będzie zająć formalne stanowisko,
* wspólnej celebracji, refleksyjnego spojrzenia wstecz i wprzód
* określenia zasad rodzinnego współdziałania

Ramka2. Fundusz wyjścia

|  |
| --- |
| * Umożliwia „pokojowe” rozstanie się członka rodziny z rodzinną firmą czyli bez szkód zarówno dla firmy jak i rodziny (np. relacji rodzinnych).
* Zasady jego działania powinny zostać określone w Konstytucji Rodziny, jak również prawa właścicielskie członka rodziny, który chce wyjść z biznesu, chronione.
* Powinien być oparty na uczciwości i zaufaniu do systemu nadzoru w firmie rodzinnej jak również członków rodziny oraz obiektywności.
* W określaniu zasad jego działania warto wesprzeć się niezależnymi ekspertami celem ograniczenia podejrzeń o stronniczość oraz optymalizację procedur działania.
* Jego stworzenie obejmuje przyjęcie długofalowej polityki dywidendowej i tworzenie jego struktur.
* Jego stworzenie wymaga czasu.
* Realizowane w jego ramach wypłaty mogą być rozłożone w czasie, aby nie naruszyć płynności biznesu i rodziny
 |

Źródło. Opracowanie własne na podstawie Budziak T. (2012), s. 230.

# Moduł 5. Rada rodziny

Ze względu na fakt, że zgromadzenie rodziny odbywa się raz w roku, jak również z powodu jego wielkości, pojawia się potrzeba stworzenia na forum rodziny bardziej roboczej grupy, która częściej (np. trzy – cztery razy w roku), jak również w mniejszym gronie, będzie zajmowała się kwestiami firmy rodzinnej z perspektywy potrzeb rodziny właścicieli. Grupa ta, określana jako rada rodziny (ang. Family Council), stanowi kolejny element podsystemu zarządzania rodziną. Potrzeba jej powołania pojawia się zazwyczaj, gdy rodzina znajduje się w fazie Partnerstwo rodzeństwa oraz Konsorcjum kuzynów. Warunkuje ją m.in. obecność trzeciego pokolenia (Pendergast J.M i in., 2011) oraz wzrost wielkości rodziny. Z wytycznych IFC wynika, że przekroczenie liczby 30 członków powinno motywować do utworzenia rady rodziny ([IFC, 2011)](http://www.ifc.org/corporategovernance).

Jej stworzenie stanowi jednak pewne wyzwanie; jego realizacja wymaga bowiem dojrzałości rodziny, wyrażającej się chęcią współpracy i umiejętnością poszukiwania konsensusu przez, mających różne interesy, jej członków. Podstawowym fundamentem tych działań jest łączące członków rodziny zaufanie i zrozumienie, że wszystkich łączy dobro rodziny i dobro firmy.

Warunkiem skutecznego procesu powołania rady rodziny jest jego otwartość i przejrzystość działań. Stanowią one podstawę do budowy zaufania do samej rady, jak i jej funkcjonowania oraz wypracowanych przez nią rozwiązań. Pamiętać też należy, że zakres jej aktywności nie regulują żadne regulacje prawne, ale potrzeby i oczekiwania rodziny. Jeśli zasady jej działania nie zostaną od początku dobrze zdefiniowane i określone, to w przyszłości brak ich dookreślenia może stać się źródłem potencjalnych konfliktów i problemów. Rada reprezentując interesy rodzinne i dbając o nie, powinna być akceptowana, jeśli nie przez całą rodzinę - właścicieli, to przez jej większość. Do podstawowych zadań z jakimi rada rodziny zazwyczaj ma do czynienia, należy (Lansberg I., 1999, s. 303; Pendergast J.M. i in., 2011, s. 172):

* pełnienie roli łącznika między rodziną a firmą rodzinną,
* rozwój głównych polityk i procedur odnoszących się do firmy rodzinnej
* pełnienie roli forum do dyskusji na temat ciągłości biznesu i sukcesji,
* identyfikacja potrzeb i oczekiwań akcjonariuszy firmy rodzinnej,
* rozwiązywanie konfliktów,
* edukacja członków rodziny,
* dbałość o merytoryczną jakość dyskusji prowadzącą do podjęcia decyzji, odpowiadających potrzebom rodziny i firmy (w tym np. propozycje członków rady nadzorczej reprezentujących rodzinę),
* wsparcie działania zgromadzenia rodziny, w tym jego organizacja.

Złożoność powyższych zadań warunkuje, z kolei wyzwania z jakimi rodzina właścicieli powinna się zmierzyć od momentu podjęcia decyzji o powołaniu rady rodziny do jej implementacji w praktyce. Obejmują one takie działania jak określenie:

* wielkości rady rodziny,
* kryteriów doboru jej członków,
* sposobu jej powołania oraz
* jej zadań i sposobu działania, w tym jej kadencyjność (długość kadencji i ich liczba).

Jeśli chodzi o wielkość rady, to przy określeniu liczby jej członków, rodzina powinna pamiętać, że musi to być sprawnie działające ciało, w którego pracę zaangażowani są wszyscy jego członkowie. Znawcy tematu najczęściej wskazują, że w skład rady powinno wchodzi 5 – 9 osób (np. Leach P., 2017). Tego typu wielkość zapewnia radzie dobre warunki do wypracowywania konsensu i poszukiwania najlepszych rozwiązań.

Wielkość rady, jak również miejsce jej powołania tj. na Zgromadzeniu Rodziny, nie wzbudzają takich emocji, jakie stają się udziałem w procesie określenia kryteriów doboru jej członków. Ze względu na fakt, że każda rodzina jest inna, to nie ma możliwości zaproponowania jedynego właściwego rozwiązania określającego jakie kompetencje ma posiadać rada i jej członkowie. Poniżej zostaną omówione potencjalne propozycje czynników warunkujących wybór do rady rodziny. Pamiętać jednak należy, że w zależności od potrzeb rodziny ich zbiór może ulegać zmianie. Warto w tym miejscu też odpowiedzieć na pytanie, kto powinien określać tego typu kryteria? W przypadku dużej i wielopokoleniowej rodziny wskazanym działaniem jest powołanie na Zgromadzeniu rodziny komitetu

roboczego, w którego skład wchodzą przedstawiciele poszczególnych gałęzi rodziny - właścicieli. Jego zadaniem powinno być opracowanie propozycji tych kryteriów. Efekty pracy komitetu są przedstawione na kolejnym Zgromadzeniu Rodziny i na nim również poddane dyskusji, a następnie przyjęte lub odrzucone. Zdaniem P. Leacha (2017) najlepszym rozwiązaniem jest unikanie głosowań w rodzinie i dążenie do przyjmowania danych propozycji jednogłośnie. Ponieważ jest to trudne, szczególnie jeśli dana kwestia wzbudza emocje, to warto też opracować plan awaryjny, zawierający propozycje reguł głosowania - czy jednogłośnie czy większością głosów, czy może jeszcze inaczej.

Wracając do kryteriów doboru członków do rady, na wstępie warto się zastanowić czy jej skład ma stanowić reprezentację wszystkich gałęzi obecnych w rodzinie czy raczej zapewnić w niej reprezentację wielopokoleniową, a może oba te czynniki na raz? Do podstawowych słabości związanych z obecnością przedstawicieli poszczególnych gałęzi należy zagrożenie, że będą oni bardziej nastawieni na „pilnowanie” interesów swojej gałęzi, a nie całej rodziny. Obecność zaś przedstawicieli różnych pokoleń może zapewnić tak pożądaną w tego typu ciałach różnorodność perspektyw postrzegania świata. Innym ważnym wyzwaniem jest też podjęcie decyzji czy o zaproszeniu do rady mają decydować więzy krwi, czy w jej skład mogą być też powoływani małżonkowie członków rodziny, którzy mogą wnieść adekwatne do potrzeb rady rodziny, kompetencje. Pamiętać jednak trzeba, że rozwody istnieją i gdy się wydarzą, to mogą one bardzo utrudnić życie. Rodzina podejmując decyzje w tym zakresie powinna mieć na uwadze, jaki jest cel działania rady oraz jakie są jej zadania (Pendergast J.M. i in., 2011).

W kontekście realizacji głównej funkcji rady rodziny, jako ciała wypracowującego konsensus między rodziną a rodzinnym biznesem, powinny się w niej znaleźć osoby posiadające zdolności przywódcze, umiejętności komunikacji oraz umiejętności rozwiązywania konfliktów. W przypadku obecności wśród właścicieli firmy rodzinnej, gałęzi rodziny, szczególnie jest też cenna obecność osób posiadających autorytet w rodzinie. O wyborze do rady może również decydować wiek oraz posiadane doświadczenie potencjalnego członka (Lansberg I., 1999) Doświadczenie to, nie powinno jedynie ograniczać się do rodziny, ale też stanowić podstawę do rozumienia procesów zachodzących w rodzinnym przedsiębiorstwie.

Dla wzrostu przejrzystości dla wszystkich członków rodziny, sposobu powołania rady rodziny jak również podejmowanych przez nią działań, ale też celem ułatwienia funkcjonowania jej samej, rekomendowane jest stworzenie **regulaminu rady** (Lansberg, 1999). Obok omówionych powyżej zasad powołania rady (tj.: sposób wyboru członków do rady oraz jakie kryteria warunkują zaproszenie do niej), powinny się w nim znaleźć wytyczne dotyczące:

* roli jaką rada ma pełnić (decyzyjną czy rekomendującą - czyli jakie są jej możliwości decyzyjne,
* głównych sfer jej działania,
* sposobu podejmowania decyzji (jednogłośnie czy większością głosów),
* ile razy w roku rada powinna się spotykać. O liczbie tych spotkań zazwyczaj decyduje złożoność rodziny, jak i wielkość rodzinnego biznesu; w praktyce liczba posiedzeń waha się od 2 do 6 w ciągu roku.

Regulamin rady powinien też określać długość kadencji, jak również możliwość realizacji kolejnej. Podstawowe zasady działania rady rodziny, powinna też zawierać konstytucja rodziny (jej podstawowe charakterystyki zostaną omówione w kolejnym podpunkcie).

Regulamin rady powinien też określać sposób w jaki rada będzie prezentować wyniki swojej pracy. Jednym z rozwiązań jest opracowywanie przez nią raportów, które okresowo są przesyłane do członków rodziny. Inną ważną kwestią jest też określenie formuły kontaktów z firmą rodzinną – na jakim poziomie czy z jej prezesem czy z radą nadzorczą?

Dobrą praktyką jest to, aby ustalenia dotyczące działania rady rodziny zapadały na zgromadzeniu rodziny. Tak aby wszyscy zainteresowani jej działaniem mogli wziąć udział w jej tworzeniu oraz w określeniu sposobu jej funkcjonowania. Zgromadzenie rodziny zapewnia tym samym zaangażowanie się wszystkich zainteresowanych jego uczestników w jej tworzenie oraz określenie reguł jej działania.

**Zadania Rady Rodziny**

Przed omówieniem zadań stawianych przed radą rodziny należy przypomnieć, że bycie jej członkiem, nakłada na każdego z nich, konieczność postrzegania jej działań z perspektywy ogólnych potrzeb firmy i rodziny, a nie z perspektywy indywidualnych interesów, czy interesów grupy osób, którą dany członek reprezentuje (np. gałęzi rodziny). Zawsze też może się zdarzyć, że Rada Rodziny może zaproponować rozwiązanie, które może nie być zgodne z potrzebami i oczekiwaniami zasiadającego w niej członka rodziny lub gałęzi rodziny, której jest przedstawicielem (Deloitte, 2017). Tworząc radę rodziny należy więc pamiętać, że może być ona miejscem ścierania się różnych interesów, i dlatego też powinny w niej zasiadać osoby, które posiadają zdolności koncyliacyjne, w tym umiejętność poszukiwania konsensusu i radzenia z nadmiarem emocji w trudnych sytuacjach.

Rysunek 5. Rada rodziny – czynniki warunkujące skuteczność działania

**Czynniki warunkujące skuteczność rady**

.

Dookreślony proces powołania członków rady rodziny (kto i jak)

Precyzyjnie określone kryteria wyboru członków rady

**Skuteczna**

**Rada rodziny**

Precyzyjnie określone zasady funkcjonowania rady (np. wielkość, liczba spotkań)

Precyzyjne określone kompetencje rady (decyzyjna czy rekomendująca)

Źródło: Opracowanie własne

Wracając do zadań i funkcji, jakie są przypisywane radzie rodziny, to za podstawową traktuje się pełnienie przez nią roli łącznika między firmą a rodziną. Kluczowym zadaniem w tym obszarze jest sformułowanie przez nią jednomyślnego przekazu dla kadry zarządzającej rodzinną firmą, precyzującego oczekiwania rodziny wobec niej. Rada jest też miejscem zbierania poglądów i opinii członków rodziny na temat rodzinnego przedsiębiorstwa. Mogą one m.in. dotyczyć potencjalnych kierunków rozwoju i długoterminowej strategii rodzinnego przedsiębiorstwa, akceptowalnego poziomu ryzyka biznesowego, jak też potencjalnych zysków oczekiwanych przez rodzinę. W gestii rady powinno być również wypracowanie podejścia rodziny do kwestii moralnych dotyczących działalności firmy (Leach P., 2017). Złożoność tych kwestii wskazuje, że istotnym wyzwaniem z jakim rada musi się zmierzyć jest znalezienie stanu równowagi i satysfakcji wszystkich zaangażowanych stron.

Do zadań rady należy również formułowanie założeń polityki rodziny w zakresie potencjalnych sposobów rozwiązywania konfliktów dotyczących zatrudniania i zwalniania krewnych oraz podziału korzyści z biznesu. Rada rodziny powinna też stanowić forum, gdzie z odpowiednim wyprzedzeniem będzie podejmowana dyskusja na temat ciągłości biznesu i procesu sukcesji.

Posiedzenia rady powinny być też miejscem wskazywania potencjalnych członków rady nadzorczej, reprezentujących rodzinę. Jakie wymogi formalne powinien on spełniać (np. posiadać więzy krwi) oraz jakie kompetencje powinien posiadać (te ostatnie są zazwyczaj uzależnione od fazy rozwoju i potrzeb rodzinnego biznesu).

Obok aktywności mających na celu pełnienie roli łącznika między firmą a rodziną, w tym pełnienie roli źródła wiedzy o tym co się dzieje w firmie oraz w rodzinie, ważnym zadaniem rady jest podejmowanie działań edukacyjnych. Przejawiać się one mogą w dwóch wymiarach. Jednym z nich jest podejmowanie tego typu aktywności w ramach Zgromadzenia rodziny, poprzez organizację na nim spotkań/warsztatów na których młodsze pokolenie poznawałoby swoje prawa jako akcjonariusze czy udziałowcy, w tym odpowiedzialność i przywileje jakie wynikają z posiadania akcji czy udziałów. Drugą sferą w ramach, której ta edukacja może się odbywać jest aktywność samej rady rodziny. Ważne jest więc, aby nie stworzyć z niej jedynie ciała seniorów.

Podsumowując należy podkreślić, że utworzenie rady rodziny, stanowi naturalną odpowiedź na rosnącą złożoność zgromadzenia rodziny i narastającą trudność zarządzania nim, w tym zdolność wypracowania łączących wszystkich albo większość członków rodziny, celów dotyczących rodzinnej firmy. W tak dużym gronie prowadzenie konstruktywnej dyskusji, kończącej się podjęciem, akceptowanej przez większość decyzji, stanowi też trudne zadanie ([IFC, 2011, s. 30](http://www.ifc.org/corporategovernance)). Do podstawowych korzyści wynikających z powołania rady należy jej wkład w budowę rodzinnej zgody i jedności (Leach, 2017, s.144). Kluczowymi filarami jej działań w tym obszarze jest prowadzona przez nią działalność komunikacyjna oraz edukacyjna. Podstawowym czynnikiem, który będzie uławiał funkcjonowanie rady jest określenie od samego początku jej możliwości decyzyjnych. Czy ma być ona ciałem, które może podejmować decyzje i prezentować je na zgromadzeniu rodziny czy raczej ciałem, które jedynie wypracowuje propozycje rozwiązań, które następnie będą głosowane na zgromadzeniu rodziny. Każda z tych opcji ma swoje zalety i wady i dlatego też rodzina właścicieli od samego początku powinna być ich świadoma, i w zależności od swoich potrzeb powinna podjąć decyzję określającą sposób działania rady. Dobrą praktyką jest też wypracowanie zasad działania rady rodziny, poprzez opracowanie jej regulaminu.

# Moduł 6. Konstytucja rodziny / Porozumienie rodziny

Konstytucja rodziny, zgodnie z definicją I. Lansberga, ma charakter dokumentu, który tworzony jest wspólnie przez rodzinę właścicieli i który zawiera wartości, przekonania oraz cele rodziny dotyczące relacji w rodzinie oraz jej podejścia do rodzinnego biznesu (polityki działania) (Lansberg I.,1999).

|  |
| --- |
| Konstytucja rodziny akceptuje, że obie orientacje – family first i business first muszą być rozważane i równoważone. Konstytucja rodziny stanowi syntezę: nadziei rodziny, potrzeb właścicieli oraz wymogów biznesu. |

Źródło: Montemerlo D., Ward J.L. 2011, s. 18 i s.83

Do czynników motywujących do podjęcia przez rodzinę właścicieli prac nad porozumieniem rodziny/konstytucji rodziny należy m.in. (Lipiec J., 2017, s. 176):

* intencja pozostawienia firmy w rodzinie w następnych pokoleniach,
* częste spory o majątek,
* brak podziału kompetencji przy podejmowaniu decyzji,
* brak porozumienia międzypokoleniowego,
* nieszczęśliwy wypadek lub śmierć kluczowego członka rodziny,
* inspiracja wewnętrzna.

Do podstawowych celów jakie są stawiane przed konstytucją rodziny należy określenie (KPMG Enterprise, 2011, s. 3):

* wartości i zasad, które będą podstawą prowadzenia rodzinnego biznesu,
* strategicznych celów rodzinnego biznesu,
* relacji między strukturami nadzoru tworzonymi na poziomie rodziny (family governance) i na poziomie firmy (corporate governance),

Dokument ten zawiera tym samym zasady funkcjonowania rodziny w odniesieniu do rodzinnej firmy, w tym sposób podejmowania decyzji dotyczących własności oraz zarządzania rodzinnym przedsiębiorstwem.

Porozumienie rodziny powinno też zawierać odpowiedzi na następujące pytania (Montemerlo D., Ward J.L., 2011, s. 5):

* Jak rozwiązywać specyficzne dla rodzinnej firmy problemy/wyzwania?
* Co postrzegać jako kluczowe elementy w procesie podejmowania decyzji na dany moment oraz na przyszłość?
* Dlaczego ważne jest dla rodziny myślenie o przyszłości?
* Kto jest włączony w proces podejmowania decyzji i na kogo one wpływają?
* Kiedy należy dokonać rewizji tego dokumentu?

Konstytucja rodziny ma więc charakter dokumentu, który jest swoistym drogowskazem dla rodziny, a szczególnie dla pojawiających się w niej nowych pokoleń, w procesie budowy relacji z rodzinnym przedsiębiorstwem, jak również wyznacza ich charakter oraz granice. Zawartość tego dokumentu decyduje o jego niejawnym charakterze, co oznacza, że jest on jedynie dostępny dla członków rodziny właścicieli (Budziak T., 2012, s.215). Niezależnie jednak od jego zawartości /zawartych w nim treści może mieć on następującą strukturę (Montemerlo D., Ward J.L. 2011, s. 5) (szerzej zob. tabela 1) :

* Preambuła lub wprowadzenie dla zaangażowanych członków rodziny (**Kto?**)
* Deklaracja rodzinnych wartości i przekonań (**Dlaczego?**) (zobacz tabela 3)
* Określenie zasad rodzinnego biznesu (**Co?**)
* Rozdziały dotyczące polityki zarządzania rodziną i nadzoru rodzinnego biznesu (**Jak?**) (tabela 2)
* Metody dotyczące wprowadzania zmian (**Kiedy?**)

Tabela 1. Struktura Konstytucji rodziny (jednego z rodzajów porozumienia rodziny)

|  |  |
| --- | --- |
| **Podstawowe elementy** | **Zawartość** |
| Preambuła/ Wprowadzenie | * Cele
* Tematy
* Zawartość
* Osoby zaangażowane
* Możliwości oddziaływania ( power)
 |
| Wartości i przekonania rodziny  | * Wartości – jako rodziny
* Wartości – jako firmy rodzinnej
* Wizja – jako właścicieli
* Wizja dla biznesu
 |
| Zasady przedsiębiorstwa rodzinnego  | * Zatrudnienie
* Własność
* Nadzór nad przedsiębiorstwem
* Wyższa kadra zarządzająca
* System zarządzania rodziną/ład rodziny
* Prowadzenie biznesu
 |
| Polityki przedsiębiorstwa rodzinnego  | * Zatrudnienie
* Własność
* Nadzór nad przedsiębiorstwem
* Wyższa kadra zarządzająca
* System zarządzania rodziną/ład rodziny
* Prowadzenie biznesu
 |

Źródło: Montemerlo D., Ward J.L. 2011, s. 43

Tabela 2. Polityki rodziny właścicieli firmy rodzinnej – wybrane przykłady

|  |
| --- |
| • Polityka zatrudnienia • Polityka dywidendy • Polityka wynagrodzeń • Opis pracy członków organów wykonawczych i nadzoru • Program nauczania i rozwoju • Zasady postępowania (a Code of Conduct)• Polityka postępowania w zakresie konfliktów interesów• Polityka dobroczynności/ filantropii • Oświadczenie o wartościach rodziny • Porozumienie akcjonariuszy członków rodziny (ang. family shareholders agreement) (Uwaga - to porozumienie może mieć charakter prawnie wiążącej umowy; powyższe polityki tego charakteru nie mają) • Obowiązująca umowa dla biznesu (ang. an operating agreement for the business) (może mieć ona charakter prawnie wiążącej umowy) |

Źródło: Aronoff C., Astrachan J., Ward J. (2011) *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future*”, A Family Business Publication, Palgrave Macmillan, New York, s. 78

Konstytucja rodziny powinna odnosić się do tych sfer działania rodzinnego biznesu, na które może mieć wpływ rodzina właścicieli relacji. Należy do nich sfera (Montemerlo D., Ward J.L., 2011, s. 38-39):

* Zatrudnienia – obejmująca takie wydarzenia jak: wejście do biznesu, szkolenia, rozwój kariery, wynagrodzenie, ocena, nagrody i kary, ubezpieczenie, wyjście, pozycje liderów oraz związane z tym wymagania, postępowanie z pracownikami członkami rodziny oraz spoza rodziny.
* Własności – obejmująca takie kwestie jak: dostęp do akcji, transfer akcji, ocena rodzinnej firmy, dywidenda, podział akcji, zasoby do likwidacji, przejrzystość oraz struktura zgromadzenia akcjonariuszy.
* Nadzoru korporacyjnego – w tym kształtowanie systemu nadzoru w firmie, dostęp do rady, odpowiedzialność rady, struktura/skład rady, relacje między radą, akcjonariuszami oraz wyższą kadrą zarządzającą.
* Wyższa kadra zarządzająca – zarządzanie składem komitetów, ich rolą i sukcesją
* Family governance – podsystem zarządzania rodziną/ład rodziny – rola i skład rady rodziny, komunikacja między rodziną a radą firmy rodzinnej, edukacja oraz rozwój struktur nadzoru (ang. governance).
* Zarządzanie wewnątrz i na zewnątrz rodzinnego biznesu – konflikty interesów, relacje z mediami
* Wprowadzenie zmian do konstytucji rodziny/porozumienia rodziny – określenie czasu przeglądu i procesu zmian dokumentu

Do podstawowych korzyści jakie daje opracowanie konstytucji rodziny należy (Leach P., 2017, Montemerlo D., Ward J.L., 2011):

* Zapewnienie zgodności w grupie jej interesariuszy – członków rodziny.
* Zapewnienie przejrzystości w kwestiach rodzinnych i biznesowych w wyniku przyjęcia zasad określających relacje między rodziną właścicieli a ich firmą.
* Integracja interesów rodziny i rodzinnego biznesu.
* Możliwość uniknięcia konfliktów.
* Jasny przekaz członkom rodziny i pracownikom.
* Nadanie oczekiwaniom właściwego poziomu/wymiaru.
* Pozwala na wypracowanie zasad działania mechanizmów systemu zarządzania rodziną/ładu rodziny (tj. spotkania rodziny, zgromadzenie rodziny, rada rodziny).

Ramka 3. Wartości i cele rodziny - właścicieli

|  |
| --- |
| Wartości jakie druga generacja przekazuje trzeciej generacji * Etos pracy i poczucie odpowiedzialności
* Jedność, harmonia, wzajemne zrozumienie między członkami rodziny właścicieli
* Etyczne zachowanie inspirowane przez dyskrecję i uczciwość
* Zaufanie między wyższą kadrą zarządzającą a menedżerami
* Przywiązanie do rodzinnego biznesu
* Równowaga między pracą a rodziną
* Rozumienie praw akcjonariuszy i obowiązków
* Lider w kraju, i w grupie najlepszych w Europie
* Rozwój/wzrost zbieżny z naszymi konkurentami i naszymi rynkami
* Rentowność wyższa jak średnia w sektorze
* Wypłata dywidend uwzględniająca potrzeby rodzinnego przedsiębiorstwa
* Przejrzystość informacyjna dla akcjonariuszy
* Możliwości profesjonalnego rozwoju dla członków rodziny
 |

Źródło: Montemerlo D., Ward J.L. 2011, s. 37

Ponieważ każda rodzina właścicieli jest inna, to każda z nich samodzielnie musi podjąć działania, których celem jest stworzenie własnej konstytucji rodziny odpowiadającej jej specyficznym potrzebom. W tym miejscu należy podkreślić, że konstytucja rodziny nie ma charakteru prawnej regulacji w odniesieniu do firmy, jak również do rodziny. Jej podstawowym celem jest stworzenie podstaw do budowy, dobrych i opartych na zaufaniu, relacji w rodzinie. Stanowi też próbę przeciwdziałania potencjalnym konfliktom, jakie mogą się pojawić w procesie transferu zarządzania oraz własności rodzinnego biznesu. Celem wzmocnienia jej oddziaływania, pewne rozwiązania w niej zawarte a dotyczące rodzinnego przedsiębiorstwa można próbować inkorporować do dokumentów regulujących jego funkcjonowanie (np. do statutu spółki, umowy spółki, umowy wspólników). Może to dotyczyć m.in. kwestii obrotu prawami udziałowymi w spółce, które są regulowane przepisami kodeksu spółek handlowych (np. możliwość pierwokupu przez członków rodziny akcji, sprzedawanych przez członka rodziny). Konstytucję rodziny można też wzmocnić poprzez zbiór dokumentów czy aktów prawnych, które będę prawnie wiążące dla wszystkich członków rodziny oraz innych ważnych dla niej interesariuszy (Deloitte, 2016). Zbiór ten przykładowo może obejmować takie dokumenty jak (Deloitte, 2016,):

* umowa darowizny,
* testament,
* intercyza.

Podstawowe różnice pomiędzy konstytucją rodzinną a umową spółki prezentuje tabela 4 poniżej.

Tabela 4.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Konstytucja rodziny** | **Umowa spółki** |
| **Dotyczy** | Członków rodziny | Wspólników |
| **Zakres regulacji** | Rodzina i firma | Wspólnicy i firma |
| **Język** | Przystępny, nietechniczny  | Abstrakcyjny, prawniczy |
| **Umocowanie** | Emocjonalnie wiążąca | Prawnie wiążąca  |

Źródło: Baus K. (2010)Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen uber Generationen sichern, Gabler Verlag?Springer Fachmedien, Wiesbaden, s. 140, za Lipiec J. (2017) *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego. Doświadczenia światowe oraz zalecenia dla Polski”*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s.177

Mimo, że każda rodzina właścicieli ma swoją specyfikę, można jednak wskazać zbiór zagadnień, które powinny pojawić się w konstytucji rodziny. Obejmuje on m.in. (KPMG Enterprise, 2011, s. 3;, Deloitte,2016, Leach P., 2017):

* zapewnienie równowagi między interesem rodziny a interesami rodzinnego przedsiębiorstwa,
* politykę zatrudnienia członków rodziny w rodzinnej firmie i ich wynagrodzenie,
* utrzymanie kontroli rodziny nad rodzinnym biznesem,
* przygotowanie i wyszkolenie sukcesora,
* wybór sukcesora,
* zarządzanie majątkiem (sukcesja majątkowa).

W konstytucji rodziny powinny też zostać omówione kwestie dotyczące zasad funkcjonowania systemu nadzoru firmy rodzinnej i mechanizmów tworzących jego podsystemy (tj. zarządzania rodziną - family governance oraz nadzoru korporacyjnego - corporate governance). Ważne jest również zdefiniowanie w tym dokumencie relacji między strukturami systemu nadzoru w rodzinnym przedsiębiorstwie (tj. rada nadzorcza) i mechanizmami działającymi na poziomie rodziny (tj. spotkania rodziny, zgromadzenie rodziny oraz rada rodziny). Dokument ten powinien też wskazywać,

w jaki sposób członkowie rodziny mogą uczestniczyć w nadzorze i zarządzaniu swoim biznesem (Budziak T., 2012, IFC Family Business Governance, 2008, s. 22, Neubauer F., Lank A. G., 1998, s. 89).

Aby konstytucja realizowała przypisywaną jej rolę, musi podlegać ciągłej ewolucji i „nadążać” za zmianami zachodzącymi w firmie rodzinnej, jak i samej rodzinie. Zawarte w niej rozwiązania powinny odpowiadać aktualnym potrzebom rodziny oraz rodzinnego biznesu. Tworzenie konstytucji rodziny to bardziej ewolucja niż rewolucja. Proces ten nie powinien więc mieć charakteru jednorazowego zrywu rodziny w wyniku, którego ona powstaje, ale mieć formę ciągłej pracy nad nią. P. Leach proponuje na przykład, aby raz do roku rodzina właścicieli pochyliła się nad konstytucją, celem oceny dopasowania oferowanych przez nią rozwiązań do aktualnych potrzeb rodziny i firmy rodzinnej ( Leach P., 2017, s. 148). Praktyka też wskazuje, że siłę napędową do wprowadzenia w niej zmian stanowią ważne wydarzenia dla firmy rodzinnej (np. zbliżająca się sukcesja) lub w rodzinie (np. kolejne pokolenia stoją przed wyborem swojej przyszłości – edukacja, praca). Tabela 5 prezentuje przykładowe etapy procesu prac nad konstytucją rodziny.

**Tabela 5. Etapy pracy nad przygotowaniem porozumienia rodziny / konstytucja rodziny**

|  |  |
| --- | --- |
| **Etap** | **Działania** |
| Decyzja o uregulowaniu spraw rodzinno – biznesowych  | * omówienie złożoności firmy rodzinnej
* motywacja utrzymania firmy w rękach rodziny
* zmiana cyklu życia firmy (np. dynamiczny rozwój)
* zmiana cyklu życia rodziny (np. dziecko wchodzi w okres dojrzałości, właściciel osiąga wiek emerytalny)
* świadomość ograniczoności życia
* losowe zdarzenie (np. wypadek, ciężka choroba)
 |
| Pierwsze spotkanie rodziny | Omówienie:* koncepcji rodziny
* założeń nadzoru korporacyjnego
* założeń ładu rodzinnego / zarządzania rodziną
 |
| Drugie spotkanie rodziny | * sporządzenie drzewa genealogicznego
 |
| Trzecie spotkanie rodziny  | * wprowadzenie i analiza ról zespołowych
 |
| Dyskusja nad założeniami porozumienia rodzinnego | * wytyczne dla systemu ładu/nadzoru w firmie rodzinnej
* reguły rodzinno-biznesowe
* instytucje rodziny
* wzorce z innych firm rodzinnych
 |
| Przyjęcie wstępnej wersji tego dokumentu  | * omówienie wstępnej wizji dokumentu poprzez głosowanie nad każdym jego punktem
* ewentualne kwestie sporne zostają przełożone na następne spotkanie
 |
| Praca nad ewentualnymi uzupełnieniami/poprawkami  | * uwzględnienie ewentualnych kwestii spornych
* przyjęcie ostatecznej wersji dokumentu
 |
| Uroczyste ogłoszenie dokumentu  | * zaproszenie gości oraz mediów na uroczystość podpisania dokumentu
 |
| Rewizja dokumentu  | * okresowa weryfikacja funkcjonowania dokumentu
* weryfikacja dokumentu w związku z ważnymi wydarzeniami (np. sukcesja, przejęcie innej firmy, itp.)
 |

Źródło Lipiec J. (2017) *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego. Doświadczenia światowe oraz zalecenia dla Polski”*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s.176- 177; modyfikacje I. Koładkiewicz

Jeżeli chodzi o samo rozpoczęcie opracowywania konstytucji rodziny, to na podstawie dotychczasowej praktyki firm rodzinnych trudno jest wskazać jedno wydarzenie, które stanowi impuls do podjęcia prac nad nią. Zdaniem jednak ekspertów powinno to nastąpić tak szybko, jak to jest możliwe (KPMG Enterprise, 2011, s.4). Na pewno zaś wtedy, kiedy rodzina właścicieli zacznie

odczuwać potrzebę uporządkowania relacji w rodzinie oraz relacji rodziny wobec firmy. Wzrost wielkości i złożoności rodziny, wyrażający się pojawieniem nowych pokoleń, w tym również rosnąca liczba jej członków zaangażowanych w biznes rodzinny, bez wątpienia należą do podstawowych czynników generujących tę potrzebę.

Podstawową kwestią, jaką należy rozwiązać wraz z podjęciem prac nad konstytucją, jest określenie, kto powinien być w nie zaangażowany. Czy jedynie członkowie rodziny czy też osoby z zewnątrz? Ze względu na fakt, że dokument ten dotyczy zagadnień, które mogą wzbudzać wiele emocji, rodziny zazwyczaj zapraszają do współpracy zewnętrznych ekspertów/doradców z zewnątrz. Ich podstawowym zadaniem jest pełnienie roli moderatora/mediatora i „zarządzanie” nagromadzonymi emocjami. W czasie przygotowania tego dokumentu może dochodzić do ścierania się różnych poglądów reprezentowanych przez członków rodziny, dyskusje te mogą być mocno burzliwe, a konsensus trudny do osiągniecia. Dobrą praktyką jest aby nie podejmować prac nad nim w sytuacji toczących się w rodzinie sporów/konfliktów. W takich bowiem uwarunkowaniach wypracowanie konsensu w przypadku różnic w poglądach może być trudne, jak również może prowadzić do zaostrzenia się istniejącego konfliktu.

Jeżeli zaś chodzi o reprezentantów rodziny zaangażowanych w proces tworzenia konstytucji, to w przypadku dużej rodziny powinna zostać podjęta decyzja o stworzeniu w tym celu małej grupy roboczej, która efekty swojej pracy przedstawi np. całej rodzinie w czasie zgromadzenia rodziny. W przypadku małych rodzin, zazwyczaj wszyscy jej członkowie biorą udział w pracach nad nią. Podstawowe zaś pytania na które rodzina powinna odpowiedzieć w procesie jej tworzenia zawiera tabela 6.

**Tabela 6. Konstytucja rodziny - kluczowe pytania**

|  |
| --- |
| Kto będzie zaangażowany w przygotowanie konstytucji rodziny? Jak będzie wyglądał harmonogram pracy nad konstytucją? Kto jest upoważniony do uczestnictwa w spotkaniach rodziny poświęconych przygotowaniu projektu konstytucji? Kto powinien przewodniczyć tym spotkaniom?Jaka formuła pracy nad konstytucją zostanie wybrana? Czy zostaną stworzone komitety czy zespoły zadaniowe, które wyniki swojej pracy będą raportować całej rodzinie? Jakie podejście zostanie przyjęte: - „business first” (w tym wypadku prezes rodzinnego biznesu może uczestniczyć w pracach nad przygotowaniem konstytucji)- „family first” (w tym wypadku zgromadzenie rodziny lub rada rodziny będzie odpowiedzialna za stworzenie konstytucji)Czy do firmy rodzinnej zostanie zatrudniony konsultant, który będzie wspierał rodzinę lub kierował tym procesem? Jak powinien wyglądać proces podejmowania decyzji? Jakie kwestie mogą być decydowane większością głosów?Jakie decyzje powinny wymagać jednomyślnej zgody? Jakie zagadnienia powinny się w znaleźć w przygotowanej konstytucji (np. jakie wartości; kwestie własności) ?Kto będzie odpowiedzialny za „przełożenie” na papier grupowego myślenia i decyzji? Jak będzie wyglądał sposób ratyfikacji przygotowanej konstytucji rodziny (kto i gdzie?)? Na przykład może ona zostać przyjęta przez całą rodzinę uczestniczącą w Zgromadzeniu Rodziny |

Źródło: [www.kpmgfamilybusiness.com/family-constitution/](http://www.kpmgfamilybusiness.com/family-constitution/) - data dostępu: 3.11.2014 oraz KPMG Enterprise, 2011, s. 6.

Ze względu na specyfikę zagadnień, które mogą się znaleźć w konstytucji rodziny i które odzwierciedlają specyficzne cechy rodzinnego biznesu oraz rodziny właścicieli, trudno jest określić czas trwania prac nad tym dokumentem. Praktyka pokazuje, że mogą one trwać od 6 do 18 miesięcy lub nawet dłużej w zależności od rodziny i rodzinnego biznesu oraz stopnia ich złożoności ([www.kpmgfamilybusiness.com/family-constitution/](http://www.kpmgfamilybusiness.com/family-constitution/)).

Podsumowując należy stwierdzić, że Konstytucja rodziny stanowi rodzinny zbiór zasad postępowania, które dotyczą sposobu współistnienia rodziny i rodzinnego biznesu. W zależności od potrzeb rodziny może mieć ona albo kilkadziesiąt stron albo jedną. Każda konstytucja jest jednak inna (P. Leach, 2017). Należy też pamiętać, że dokument ten ma charakter ewoluujący, i powinien odpowiadać na zachodzące zmiany zarówno w rodzinie właścicieli jak i w rodzinnym przedsiębiorstwie (jak to ujął P. Leach „Konstytucja Rodzinna jest procesem, a nie produktem”). Do podstawowych zaś korzyści jakie może przynieść opracowanie przez rodzinę właścicieli konstytucji rodziny należy m.in. ([www.kpmgfamilybusiness.com/family-constitution/](http://www.kpmgfamilybusiness.com/family-constitution/); Poza E.J., Daugherty M.S., 2014):

* określenie kluczowych praktyk, zasad działania które członkowie rodziny powinni stosować w relacjach z firmą rodzinną jak i pomiędzy
* jasne wyrażenie oczekiwań dotyczących roli poszczególnych osób – członków rodziny (wzrost przejrzystości),
* możliwości otrzymania wsparcia przez członków rodziny i jego potencjalnych źródeł,
* jasne określenie przywództwa, przy jednoczesnym szacunku i uznaniu dla udziału poszczególnych osób w istnieniu i sukcesie firmy rodzinnej,
* określenie kanałów komunikacji oraz zrozumienie ról poszczególnych osób,
* równowaga wartości rodziny i potrzeb biznesu (sprzyja „pokojowi” między firmą a rodziną).

Opracowanie konstytucji rodziny powinno też zaowocować wzrostem zaufania i wzajemności między członkami rodziny, jak również ich zaangażowaniem w rodzinne przedsiębiorstwo.

Należy jednak zdawać sobie sprawę, że opracowanie przez rodzinę właścicieli konstytucji rodziny nie zabezpiecza rodziny przed wystąpieniem problemów. Ze względu na charakter tego dokumentu nie może on stanowić leku na wszystkie bolączki z jakimi przyjdzie się mierzyć rodzinnemu przedsiębiorstwu oraz rodzinie właścicieli. W momencie jego tworzenia nie wszystkie problemy daje się przewidzieć i tym samym nie jest możliwe, aby zaproponować rozwiązania dla nich. Dlatego też, jak proponują znawcy problematyki, tego typu dokument musi ewoluować co oznacza potrzebę jego weryfikacji i wprowadzania nowych rozwiązań w przypadku zaistnienia nowych, problemowych kwestii (Poza E.J., Daugherty M.S., 2014).

O poziomie przydatności konstytucji rodziny bez wątpienia decyduje też proces jej przygotowania. Podstawowym czynnikiem determinującym jej użyteczność jest rzeczywiste zaangażowanie w niego członków rodziny. Poprzez uczestnictwo w pracach nad nią (np. w ramach organizowanych warsztatów) członkowie rodziny poznają się wzajemnie i jak również rozwijają swoje umiejętności w dojściu do konsensu (Poza E.J., Daugherty M.S., 2014).

Podsumowanie faz procesu tworzenia konstytucji/porozumienia rodziny, w tym osób w niego zaangażowanych oraz kluczowych zadań, zawiera tabela 7.

Tabela 7. Proces przygotowania konstytucji rodziny – fazy, uczestnicy i główne działania

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faza**  | **Uczestnicy**  | **Główne aktywności**  |
| Inicjacji | - Nieformalni liderzy z rodziny lub biznesu- Ewentualnie wszyscy członkowie rodziny - Możliwe uczestnictwo konsultanta lub doradcy  | - Edukacja dotycząca porozumienia rodziny i najlepszych praktyk rodzinnego biznesu (szkolenia) - Edukacja dotycząca sposobu podejmowania decyzji przez rodzinę (różne podejścia) (szkolenia)- Określenie kto uczestniczy w procesie, kto jest jego liderem oraz kto pośredniczy/moderuje proces - Wybór doradcy lub moderatora (facilitator) - Określenie jak będą podejmowane decyzje w czasie spotkań- Decyzje dotyczące typu porozumienia rodzinnego i spisu treści, sposobu ratyfikowania oraz przeglądu/rewizji (np. komitety)  |
| Formułowanie  | - Członkowie rodziny pracujący jako grupa zadaniowa lub komitet lub rada rodziny lub rada właścicieli - Moderatorzy/Mediatorzy- Doradcy dostarczający wiedzę lub - Dyrektorzy przedsiębiorstwa celem przetestowania konkluzji/wniosków (założeń) | - Zaprojektowanie spotkań: częstość i sposób działania- Pierwsza wersje dokumentu- Spotkania rodziny i/lub właścicieli celem przedyskutowania pierwszych wersji dokumentu- Raportowanie do rady - Testy legalności z doradcami (weryfikowanie zgodności z prawem)- Gromadzenie notatek ze spotkań do archiwum rodziny - Porozumienie dotyczące metod ratyfikacji, przeglądów (review committee) oraz procesu zmian/wprowadzania poprawek  |
| Akceptacja  | - Wszyscy członkowie rodziny zaangażowani w ten proces  | - Zespół negocjujący, którego celem jest poszukiwanie rozwiązań dla zróżnicowanych opinii- Ceremonia celebrująca zakończenie procesu - Ogłoszenie wyników kluczowym interesariuszom |
| Wdrożenie  | - Wdrożenie zespołów zadaniowych - Rada właścicieli/ Rada rodziny- Kadra zarządzająca oraz rada nadzorcza rodzinnej firmy  | - Plan wdrożenia- Realizacja kolejnych zadań- Rozwój porozumienia - Wprowadzenie nowych procesów i struktur- Stosowanie zasad i polityk w codziennym życiu- Stały przeglądKomunikacja do kluczowych interesariuszy  |
| Przegląd  | - Komitet dokonujący przeglądu- Wszyscy członkowie rodziny zaangażowania w akceptację zmian  | - Wzmocnienie wartości rodziny- Przegląd/Rewizja polityk - Przegląd rewizja kontraktów  |

Źródło: Montemerle i Ward, s.56- 57

**Studium przypadku: Przykłady Konstytucji Rodziny/Porozumienia rodziny**

**1. Ogólny wzorzec**

(Montemerlo D., Ward J.L. 2011, s. 5):

* Preambuła lub wprowadzenie dla zaangażowanych członków rodziny **(Kto?)**
* Deklaracja rodzinnych wartości i przekonań **(Dlaczego?)**
* Określenie zasad rodzinnego biznesu **(Co?)**
* Rozdziały dotyczące polityki zarządzania rodziną i nadzoru rodzinnego biznesu **(Jak?)**
* Metody dotyczące wprowadzania zmian **(Kiedy?)**

**Umowa/statut rodziny - możliwa struktura i zawartość (Zelweger, ….., s.100 - 101)**

|  |
| --- |
| 1. Cele umowy/statutu rodziny 2. Wartości rodziny 3. Nadzór korporacyjny/ład korporacyjny * Rola rady nadzorczej
* Powołanie rady nadzorczej
* Powołanie wyższej kadry zarządzającej

4. Nadzór własności * Wykonywanie prawa głosu
* Transfer akcji/udziałów
* Rozwiązanie umowy spółki

5. Zarządzanie rodziną * Zaangażowanie rodziny w zarządzanie/w radę nadzorczą
* Zaangażowanie rodziny we własność
* Zaangażowanie rodziny w nowe przedsiębiorcze przedsięwzięcie
* Zaangażowanie rodziny w działalność filantropijną
* Zgromadzenie rodziny/Rada rodziny

6. Nadzór nad rodzinnym bogactwem * Chęć rodziny do wspólnej administracji na rodzinnym bogactwem
* Preferowana konstelacja/układ nadzoru nad rodzinnym bogactwem
* Kwalifikacje członków rodziny do zarządzania rodzinnym bogactwem

7. Społeczna aktywność rodziny * Adaptacja do potrzeb rodziny

8. Dokumenty * Umowa/statut rodziny – struktura i ewentualne zmiany w dokumencie

9. Podpisy10. Załączniki * Drzewo rodziny
* Prawne informacje
 |

**2. „Statut dziedzictwa rodzinnej Grupy Łapaj właścicieli biznesu hotelowego w Zawierciu [[1]](#footnote-1)**

Firma rodzinna Grupa Łapaj oferuje usługi hotelarskie. Rodzina posiada dwa luksusowe hotele w Zawierciu oraz Kudowie Zdroju

* Statut dziedzictwa reguluje relacje biznesowo – rodzinne i wskazuje możliwości jakie niesie przynależność do firmy rodzinnej - biznes hotelowy w Zawierciu
* Opracowany statut ma pomóc w prowadzeniu rodzinnego biznesu w sposób harmonijny i otwarty
* Dokument składa się z 10 rozdziałów oraz trzech porozumień rodzinnych, reguluje następujące kwestie:
	+ struktura własnościowa i zarządcza
	+ program edukacji członków rodziny
	+ zarządcze organy rodziny
* Porozumienia rodzinne pełnią rolę wykonawczą i dotyczą:
	+ Regulacji odnośnie praw własności
	+ Sposobu rekrutacji i warunków pracy w firmie
	+ Rezolucji dotyczących konfliktów

Rozwiązania dotyczące własności firmy:

* zorientowane są na zapobieganiu rozproszeniu własności i utracie rodzinnego charakteru firmy
* regulują sposób obejmowania udziałów w firmie przez członków rodziny
* określają politykę dywidendową
* podział spadkobierców na czynnych i biernych
* Aktywni członkowie rodziny, którzy są zaangażowani w firmę rodzinną powinni otrzymywać gratyfikację oraz mieć możliwość pierwokupu udziałów firmy; mogą też oni odkupić udziały członków biernych jeśli wymaga tego interes firmy

Rozwiązania dotyczące organów zarządczych rodziny regulują :

* Powołanie Rady Rodziny i Zgromadzenie rodziny; ich celem jest:
	+ utrzymywanie więzi rodzinnych opartych na wartościach
	+ Prowadzenie przejrzystej strategii zarządzania i strategii własnościowej wobec rodzinnego przedsiębiorstwa
	+ Ograniczenie występowania konfliktów

Zasady rekrutacji i warunków pracy w firmie:

* Członek rodziny przed przystąpieniem do pracy w rodzinnej firmie powinien zapoznać się ze statutem dziedzictwa rodzinnej Grupy Łapaj
* Członkowie rodziny powinni zachowywać się etycznie
* Członkowie młodego pokolenia powinni się uczyć zasad biznesu od najwcześniejszych lat życia
* Powinni zdobyć wykształcenie w kraju bądź za granicą – jest to gwarantowane i opłacane ze środków firmy (fundusz edukacyjny)
* Proces sukcesji został opisany w statucie dziedzictwa
* Prezes firmy powinien podlegać okresowej kontroli

Polityka rozwiązywania konfliktów

* Statut dziedzictwa zawiera propozycje metod rozwiązywania konfliktów np.:
	+ Rada rodziny powinna się zaangażować w rozwiązywanie poważnych konfliktów w przypadku relacji rodzinnych
	+ Zgromadzenie Rodziny powinno sią angażować w rozwiązywania problemów natury biznesowej

**3. Konstytucja firmy rodzinnej Roleski**

Struktura:

Rozdział I. Definicje i postanowienia ogólne

Rozdział II. Zasady ogólne

Rozdział III. Zarządzanie i nadzór

Rozdział IV. Praca w Firmie Rodzinnej

Rozdział V. Aspekty ekonomiczne

Rozdział VI. Zasady postępowania

Rozdział VII. Przepisy przejściowe i końcowe

Rozdział I. Definicje i postanowienia ogólne

* + definiuje pojęcia dotyczące rodziny oraz firmy – punktem wyjścia jest rodzina nuklearna jako podstawowa jednostka społeczna w budowaniu trwałości firmy

Rozdział II. Zasady ogólne

* + wskazuje sposób oraz wartości rodzinne i biznesowe na podstawie których należy rozwijać firmę rodzinną

Rozdział III. Zarządzanie i nadzór

* + reguluje kwestie związane z zarządzaniem firmą, w tym określa rolę i zakres działań Rady Rodziny
	+ określa prawa sukcesora pełniącego funkcję Dyrektora Generalnego
	+ zawiera zasady etyczne obowiązujące w firmie Roleski

Rozdział IV. Praca w Firmie Rodzinnej

* + określa warunki oraz sposób zatrudnienia członków rodziny, w tym działania uniemożliwiające nepotyzm
	+ określa założenia polityki szkoleniowej

Rozdział V. Aspekty ekonomiczne

* + definiuje politykę ekonomiczną firmy Roleski
	+ określa kwestie związane z rozporządzaniem majątkiem firmy, w tym jego utrzymanie w rękach rodziny

Rozdział VI. Zasady postępowania

* + określa zasady dla członków rodziny w przypadku prowadzenia przez nich działalności gospodarczej
	+ definiuje odpowiedzialność firmy np. w zakresie oddziaływania na środowisko naturalne

Rozdział VII. Przepisy przejściowe i końcowe

* + wskazuje zasady postępowania w kwestiach istotnych dla rodziny oraz biznesu, które nie zostały ujęte w konstytucji
	+ zalecenie corocznego przeglądu Konstytucji

# Moduł 7. Porozumienie rodziny – inne formy

Konstytucja rodziny jest jednym z przykładów porozumienia rodziny. Jak pokazuje praktyka o kształcie porozumienia rodziny decyduje szereg czynników w tym (Montemerlo i Ward, s.18, s. 20):

* rozmiar rodziny właścicieli
* kultura rodziny właścicieli (założenia i perspektywy)
* historia
* doświadczenie rodziny właścicieli
* potrzeby biznesu
* otoczenie prawne

W efekcie czego można wyróżnić takie typy porozumień rodzinnych jak:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Firma zagrożeniem dla Rodziny**  | **Firma szansą dla rodziny**  |
| **Rodzina zagrożeniem dla biznesu**  | Umowa wspólników/akcjonariuszy (ang. shareholders agreement) | Protokół firmy rodzinnej (ang. Family business protocol) |
| **Rodzina szansą dla biznesu**  | Deklaracja rodziny (ang. Family Statement)  | Konstytucja rodziny  |

Źródło: Montemerlo i Ward 2011, s. 19 + s. 6

Poniżej zostaną scharakteryzowane poszczególne rodzaje porozumień rodziny.

**Deklaracja rodziny (**Montemerlo i Ward, 2011, s. 61)

Deklaracja rodziny oferuje zbiór filozoficznych poglądów, które są ważne dla rodziny (tj. deklaracja wartości, deklaracja misji rodziny). Koncentruje się na bogactwie rodziny. Tego typu dokument jest przydatny dla rodzin właścicieli, które cenią ścisłe relacje rodziny, silną kulturę odpowiedzialnego

właściciela oraz dużą orientację na ciągłość działania rodzinnego biznesu. Rodziny te charakteryzuje również niski poziom złożoności.

Deklaracja rodziny koncentruje się na rodzinie jako rodzinie. Podstawowe jej treści stanowią wartości rodziny i jej przekonania, może też zawierać zasady funkcjonowania rodzinnego biznesu. Wartości i zasady dotyczą większości relacji między rodziną a firmą rodzinną.

W jej przygotowanie powinni być zaangażowani wszyscy członkowie rodziny niezależnie od wieku, posiadanych udziałów lub zatrudnienia w rodzinnym biznesie. W przypadku większej rodziny przygotowanie deklaracji rodziny powinno zostać oddane w ręce mniejszej grupy zadaniowej/komitetu roboczego.

Struktura Deklaracji rodziny może być następująca:

* Wprowadzenie
* Kluczowe przekonania: wartości, które będą przekazane kolejnym pokoleniom
* Jakim rodzajem biznesu rodzinnego chcemy być?
* Czego oczekujemy od naszego rodzinnego biznesu?
* Warunki, które mogą doprowadzić do zaprzestania prowadzenia rodzinnego biznesu
* Zasady odnoszące się do pracy w biznesie rodzinnym
* Zasady dotyczące własności rodzinnego biznesu
* Zasady dotyczące nadzoru i kontroli (governance) rodzinnego biznesu

Do podstawowych ryzyk dotyczących procesu przygotowania Deklaracji rodziny należą takie kwestie jak:

* Jeśli zawartość deklaracji rodziny jest zbyt ogólna lub abstrakcyjna, może powodować bariery dla zaangażowania się rodziny w jej przygotowanie.
* Próby osiągnięcia porozumienia dotyczące deklaracji rodziny mogą prowadzić do unikania konfliktów, pozostawiania nierozwiązanych konfliktów.
* Kadra zarządzająca spoza rodziny może nie traktować tego dokumentu poważnie.

**Protokół firmy rodzinnej**

Protokół firmy rodzinnej definiuje formalne polityki dotyczące interakcji między rodziną – właścicieli a biznesem (np. reguły zatrudnienia, jasne wskazanie, kto może rozmawiać z mediami, ocena procesu promocji członków rodziny i ich profesjonalnego rozwoju, etc). Dokument ten uwzględnia interesy rodzinnego przedsiębiorstwa jako instytucji. Jest on bardziej skoncentrowany na firmie rodzinnej jak na rodzinie. Obejmuje kluczowe polityki / zasady działań dotyczące funkcjonowania i potrzeb rodzinnej firmy tj. (Montemerlo i Warda, 2011. S. 63):

* Zatrudnienie członków rodziny w rodzinnym biznesie i rozwój ich karier.
* System /zasady określające jak członkowie rodziny są traktowani w rodzinnym przedsiębiorstwie.
* System nadzoru w firmie rodzinnej (ang. Family Business Govenance).
* Struktury zarządcze.
* Kodeks postępowania dla członków rodziny (np. w jaki sposób rada dyrektorów nadzoruje wyniki członków rodziny oraz jak określać kwestie związane z ich wynagrodzeniem).

Dokument ten powinien też zawierać szczegółowe procedury wdrażania ww. polityk/zasad. Może też określać zasady przygotowania członków rodziny w sferze zarządzania oraz nadzoru korporacyjnego (ang. corporate governance).

Protokoły rodziny mogą być ogólne lub skoncentrowane na wybranych zagadnieniach/politykach (np. zatrudnienie członków rodziny w rodzinnym przedsiębiorstwie). Podstawę do ich tworzenia może tworzyć Deklaracja rodziny, która zawiera wartości i zasady rodziny. Struktura tego dokumentu może być następująca (Montemerle, Ward 2011, s.65) :

Przykład 1.

* Wprowadzenie
* Cele protokołu rodziny
* Przedmiot /Zakres protokołu rodziny
* Kto podpisuje protokół
* Podstawowe zasady dotyczące relacji rodzina – przedsiębiorstwo
* Struktura własności
* Organy władzy w przedsiębiorstwie: zgromadzenie akcjonariuszy, rada nadzorcza i zarząd
* Zatrudnienie członków rodziny do firmy rodzinnej
* System wynagradzania dla członków rodziny
* Zwolnienie członków rodziny z rodzinnego biznesu
* Wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa przez członków rodziny
* Sankcje/kary
* Ważność protokołu
* Inne klauzule

Przykład 2. Spis treści w punkcie: Zasady dotyczące wejścia czwartej generacji i samoregulacje:

* Ogólnie dzielone zasady.
* Warunki zatrudnienia w rodzinnym biznesie.
* Określenie możliwości decyzyjnych po „wejściu” do firmy.
* Profesjonalna ścieżka rozwoju dla czwartej generacji.
* Inne możliwości dla czwartej generacji.
* Przygotowanie czwartej generacji do roli odpowiedzialnego właściciela.
* Możliwości pracy na pół-etatu.
* Możliwości zatrudnienia dla współmałżonków.

Jak pokazuje praktyka ważnym elementem protokołu powinny być też wartości rodziny. Brak ich przedyskutowania, może prowadzić do późniejszych problemów. W jednej z firm rodzinnych, brak możliwości osiągnięcia konsensu w tym obszarze i zbudowania łączącego wszystkich członków rodziny zbioru wartości, doprowadził do niepodpisania przygotowywanego dokumentu.

Ze względu na koncentrację protokołu rodziny na kwestiach firmy rodzinnej, w procesie jego przygotowania zazwyczaj są zaangażowani członkowie rodziny, którzy są właścicielami firmy rodzinnej i/lub są zaangażowani w zarządzanie (s. 65). Zdaniem praktyków tego typu dokument jest szczególnie przydatny w tych przypadkach, kiedy członkowie rodziny są właścicielami

przedsiębiorstwa i pracują w nim. Jest on też przydatny w tych przypadkach kiedy rodzina, jak i struktura własności rodzinnego biznesu jest lub stanie się bardziej skomplikowana.

Ze względu na koncentrację protokołu rodziny na kwestiach firmowych w większym zakresie jak przy przygotowaniu deklaracji rodziny, rodzina właścicieli może korzystać ze wsparcia doradców i innych ekspertów.

Tak jak każde działanie może generować szanse i zagrożenia, tak również dzieje się w przypadku protokołu rodziny. Ich podsumowanie zawiera tabela 8.

Tabela 8. Mocne i słabe strony protokołu rodziny

|  |  |
| --- | --- |
| **Mocne strony** | **Słabe strony/zagrożenia** |
| * Konkretnie określa wartości i zasady rodziny wobec rodzinnego biznesu
* Wskazuje krytyczne kwestie
 | * Istnieje ryzyko braku docenienia znaczenia dzielonych wartości i zasad
* Koncentracja na politykach dotyczących rodzinnego biznesu może wywoływać konflikty i w efekcie może być potrzebna mediacja
* Zbyt szczegółowe polityki mogą być przyczyną sztywnych relacji między rodziną właścicieli a ich firmą
 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Montemerlo i Ward 2011s. 66

**Kontrakt właścicieli/Umowa akcjonariuszy/wspólników**

Celem tego dokumentu jest ochrona praw właścicieli. Koncentruje się on przede wszystkim na kwestiach dotyczących własności i nadzoru. Na przykład może odnosić się do takich kwestii jak: wymagania dotyczące kwalifikacji członków rodziny pełniących funkcje dyrektorskie, jakie informacje z rodzinnego biznesu powinni otrzymywać akcjonariusze oraz proces wykupu.

W jego przygotowanie, akceptację oraz kolejne zmiany zaangażowani są jedynie właściciele rodzinnego przedsiębiorstwa. Wszystkie fazy dotyczące jego przygotowania są raczej formalne i proces jego tworzenia jest wspierany przez ekspertów.

Struktura Kontraktu Właścicieli może być następująca (Montemerlo i Ward 2011, s. 68)

* Cele porozumienia
* Kto podpisuje porozumienie
* Prawa wykupu i prawa do opcji
* Prawa do dywidendy
* Zgromadzenie akcjonariuszy
* Rada nadzorcza

# Współpraca z doradcą w procesie tworzenia porozumienia rodziny

W procesie tworzenia porozumienia rodziny (tj. Deklaracji rodziny, Protokołu rodziny, Umowy wspólników, Kontraktu właścicieli czy Konstytucji Rodziny), mogą uczestniczyć doradcy, którzy już współpracują z firmą rodzinną lub można rozpocząć pracę z doradcą, który ma doświadczenie w tej dziedzinie (Montemerlo, Ward. S; 57 i dalsze)

Doradca może odgrywać wiele ról w procesie tworzenia porozumienia rodziny np. być edukatorem, wyjaśniać rodzinie cele rodzinnego porozumienia, proponować możliwe treści, reguły gry jak również podpowiadać inne ważne kwestie.

Do mocnych stron doradcy, zaangażowanego w proces przygotowania porozumienia rodziny należy:

* Obiektywizm,
* umiejętność patrzenia na rodzinny biznes bez emocji,
* pomoc członkom rodziny do wypowiadania swoich opinii,
* umiejętność słuchania,
* „gaszenie” emocji,
* pełnienie roli mediatora.

Doradca może pełnić rolę lidera projektu, ale może też wspierać lidera z rodziny w procesie tworzenia porozumienia. Doradca może też odgrywać rolę moderatora, który uczestniczy w procesie tworzenia zasad miedzy rodziną – właścicieli a jej biznesem, jak również między członkami rodziny.

Należy jednak pamiętać, że określenie roli zewnętrznego doradcy w procesie tworzenia porozumienia rodziny jest trudnym zadaniem. Na przykład zbyt duże oparcie się na doradcy może obniżać zaangażowanie pozostałych członków rodziny.

Doradca współpracujący z rodziną właścicieli powinien kierować się (Budziak T., 2011, s.188- 189):

* lojalnością do rodziny właścicieli wyrażającą się m.in. brakiem konfliktów interesów między nim a rodziną właścicieli,
* uczciwością,
* obiektywizmem,
* kompetencjami i należytą starannością.

Doradca we współpracy z firma rodzinną może pełnić następujące role (Carlock, ….) za Budziak T., s. 195):

* nauczyciela przekazującego wiedzę,
* konsultanta oferującego poradę ekspercką,
* coacha wspomagającego rozwój nowych umiejętności profesjonalnych i interpersonalnych)
* terapeuty wypracowującego nowe zachowania i dającego głęboki wgląd

**Bibliografia**

Aronoff C., Astrachan J., Ward J. (2011) “Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future”, Family Enterprise Publishers

Budziak T. (2012) *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa

Cadbury A. (2000) *Family Firms and their Governance. Creating Tomorrow’s Company from Today’s*, Efon Zehnder International, Great Britain

Davis J.A., (2001 ) “The Three Components of Family Governance”*,* <http://hbswk.hbs.edu/item/the-three-components-of-family-governance>, data dostępu 31.08.2017

Deloitte (2017) „Relacje pomiędzy Rodziną a Firmą”, Newsletter Firmy rodzinne (1/2017)

Deloitte (2016) „Wyzwania dla firm rodzinnych. Konstytucja rodzinna”, prezentacja, Lublin, 8 grudnia 2016

Fahed – Sreih J., Djoundourian S. (2006), “Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: An Exploratory Study”, *Family Business Review*, No. 19 (3)

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Goto Toshio (2006) „Longevity of Japanese Family Firms” in Poutziouris P. Z., Smyrnios K., X., Klein S.B. (2006) *Handbook of Research on family Business*, Edward Elgar Publishing Inc, Cheltenham UK, Northampton, MA,USA, s. 517-536

Herz Brown F.(2009) “Growing beyond: Governance and the economic family”, *Family Business*, Autumn, s. 46-48

IFC, International Finance Corporation (2011) *IFC Family Business Governance Handbook,* Third Edition, [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\_Ext\_Content/ifc\_external\_corporate\_site/corporate+governance/publications/guidelines\_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/ifc_external_corporate_site/corporate%2Bgovernance/publications/guidelines_reviews%2Band%2Bcase%2Bstudies/ifc%2Bfamily%2Bbusiness%2Bgovernance%2Bhandbook)

IFC, International Finance Corporation (2008) *IFC Family Business Governance Handbook*

Jaffe D. T, Davis S. (2010), The independent family business board, „Family Business“ (winter) s. 54-56.

Koładkiewicz I., (2015) *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia polskie i światowe*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa

Koładkiewicz I. (2014) “Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych”, *Problemy Zarządzania* „Współczesne problemy nadzoru korporacyjnego”, Vol. 12, Nr. 2 (46), s. 68 – 87

Koładkiewicz I. (2013) *Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2013

KPMG Enterprise (2011) “Constructing a Family Constitution”, KPMG Enterprise Centre for Family Business, KPMG LLP

Lansberg, I. (1999) *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Leach P. (2017) *Firmy rodzinne. Wszystko co istotne, Wydawnictwo Studio Semka, Warszawa*

Lipiec J. (2017) *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego. Doświadczenia światowe oraz zalecenia dla Polski”*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Neubauer F., Lank A. G., (1998) *The Family Business: its Governance for Sustainability*, Routledge, New York.

OECD (2015) “G20/OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE”

Pendergast J.M., Ward J.L., Drun de Pontet S. (2011) *Building a Successful Family Business Board*. *A Guide for Leaders, Directors and Families*, Palgrave Macmillan, New York.

Poza E.J., Daugherty M.S. (2014) Family Business, 4th Edition, South-Wstern CENGAGE Learning, Mason, USA

[www.kpmgfamilybusiness.com/family-constitution/](http://www.kpmgfamilybusiness.com/family-constitution/)

Ward J. L. (2004) *Perpetuating the Family Business*, Palgrave Macmillan, New York.

1. Źródło J. Lipiec 2017 [↑](#footnote-ref-1)