**Izabela Koładkiewicz**

***Trwałość firmy i konkurencyjność***

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

**System nadzoru w firmie rodzinnej**

**Podsystem**

**Ład rodziny/ Zarządzania rodziną**

**Materiały ćwiczeniowe na webinaria**

**Warszawa, 2018**

Spis treści

[1 Moduł I. Ład rodziny/ system zarządzania rodziny – kluczowe zadania 3](#_Toc269915)

[2 Moduł II. Spotkania rodziny – ważny mechanizm integrujący biznes z interesami rodziny 7](#_Toc269916)

[3 Moduł III. Porozumienie rodziny/ Konstytucja rodziny /Statut rodziny 12](#_Toc269917)

[4 MODUŁ IV. Zgromadzenie rodziny/Zjazdy rodziny – ważny mechanizm integrujący biznes z interesami rodziny 15](#_Toc269918)

[5 Moduł V. Rada rodziny – ważny mechanizm integrujący biznes z interesami rodziny 19](#_Toc269919)

# Moduł 1. Ład rodziny/ system zarządzania rodziny – kluczowe zadania

Cele warsztatu:

* uświadomienie potrzeby tworzenia i struktur/elementów systemu ładu rodziny/ zarządzania rodziną oraz ich dalszej profesjonalizacji
* identyfikacja kluczowych zadań systemu ładu rodziny/ zarządzania rodziną

**1. Jakie procesy zachodzą w rodzinie właścicieli, które mogą prowadzić do potencjalnych konfliktów/ problemów?**

* Różnicowanie się grup interesów wśród członków rodziny – tj. pojawienie się w rodzinie drugiego/młodszego pokolenia oraz kolejnych; wybieranie przez jego przedstawicieli różnych dróg życiowych i zawodowych, związanych i nie związanych z firmą rodzinną. Proces ten oznacza pojawienie się w rodzinie różnych grup interesariuszy, którzy mają różne potrzeby i oczekiwania wobec rodzinnego biznesu.

Na przykład ma miejsce podział członków rodziny na pracujących/ zarządzających (insiderów) w firmie rodzinnej i nie pracujących w niej /nie zarządzających nią (outsiderów). Za podstawowe wyzwanie związane z tymi procesami postrzegane jest ograniczenie wiedzy na temat firmy, jakie występuje między nimi, tj. rodzinnymi insiderami i outsiderami (asymetria informacji).

* Podział własności pomiędzy członków rodziny właścicieli; wraz z rosnącą liczbą członków rodziny następuje różnicowanie wielkości posiadanych pakietów akcji/udziałów, co w praktyce oznacza zróżnicowanie możliwości kontrolowania rodzinnej firmy przez poszczególnych członków rodziny właścicieli oraz zakresu podejmowania decyzji (zróżnicowanie mocy oddziaływania na podejmowane decyzje);

**2. Jakie problemy mogą generować te procesy?**

* Różnicowanie się członków rodziny oznacza różnicowanie się też ich interesów, chęć ich realizacji może prowadzić do konfliktów między członkami rodziny (np. na co przeznaczyć zysk wypracowany przez rodzinne przedsiębiorstwo - na jego dalszy rozwój czy na wypłatę dywidendy?)
* Asymetria informacji na temat firmy pomiędzy pojawiającymi się grupami interesariuszy w rodzinie właścicieli, może prowadzić do wzajemnej nieufności, braku zrozumienia dla podejmowanych działań w firmie i w efekcie brak ich akceptacji; co może prowadzić nie tylko do konfliktów w rodzinie, ale też przełożyć się na możliwości rozwoju rodzinnego biznesu (konflikt przedłuża podejmowanie decyzji, co może zaowocować utratą nadarzającej się szansy).
* Potencjalne osłabienie więzi między różnymi grupami interesariuszy (np. więzi między rodzeństwem, jak również między kuzynami)
* Problemy komunikacyjne
* Wyzwaniem jest więc utrzymanie jedności rodziny właścicieli, w tym wzmocnienie poczucia więzi pomiędzy członkami rodziny właścicieli oraz umocnienie ich identyfikacji z przedsiębiorstwem, jako wspólnym projektem.

**3. Jakie można podjąć działania, aby ograniczyć potencjalne problemy wynikające z procesu różnicowania się grup interesów w rodzinie?**

* Pytanie otwarte do uczestników warsztatów
* Jedną z propozycji jest stworzenie struktur systemu ładu w rodzinie/zarządzania rodziną. Instytucje jakie są tworzone w ramach systemu ładu rodziny/zarządzania rodziną, który jest tworzony przez rodzinę i dla rodziny są ważnym mechanizmem wspierającym rodzinę w utrzymaniu jej jedności i spójności interesów.

**4. Prezentacja podstawowych założeń systemu ładu rodziny/zarządzania rodziną i zadań przed nim stojących**

* Podstawowe informacje – materiał do przeczytania oraz prezentacja Power Point.
* Elementy systemu
* Kluczowe zadania

**5. Jak uczestnicy warsztatów oceniają użyteczność tego systemu?**

* Pytanie otwarte do uczestników warsztatów
* Dlaczego TAK?/ Dlaczego NIE?
* Z jakimi jego strukturami mieli już do czynienia? Jak oceniają swoje doświadczenia w tym zakresie?

**6. Jakie czynniki, ich zdaniem, mogą warunkować skuteczność działania systemu ładu rodziny/zarządzania rodziną?**

* Zrozumienie i akceptacja jego stworzenia przez wszystkich członków rodziny
* Zaangażowanie wszystkich członków rodziny w jego tworzenie, a przede wszystkim w określenie zasad jego działania
* Ciągła modyfikacja – dostosowująca do zmieniających się potrzeb rodziny

**7. Jakie kwestie dotyczące funkcjonowania rodziny i rodzinnego biznesu powinny być w centrum uwagi osób zaangażowanych w ład rodziny?**

* Edukacja i rozwój rodziny – w kontekście potrzeb rodzinnego biznesu. Należy pamiętać, że nie każdy członek rodziny będzie pracował w rodzinnym przedsiębiorstwie, ale każdy członek rodziny posiadający udziały w rodzinnym przedsiębiorstwie powinien być ich świadomym właścicielem, znającym zarówno swoje prawa jak i obowiązki.
* Polityka zatrudnienia członków rodziny i planowanie – 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

**8. Jakie dostrzegają potencjalne problemy związane z tworzeniem systemu zarządzania rodziną /ładu rodziny w swoich rodzinach**

* Nie dostrzeganie potrzeby i wagi struktur systemu ładu rodziny/zarządzania rodziną
* Brak czasu na przemyślenie zasad jego działania
* Brak chęci
* Brak wiedzy od czego zacząć

# Moduł 2. Spotkania rodziny – ważny mechanizm integrujący biznes z interesami rodziny

Cele warsztatu:

* Identyfikacja zadań i funkcji spotkań rodzinnych
* Identyfikacja działań warunkujących profesjonalizację spotkań rodzinnych
* Ewolucja spotkań rodziny w inne bardziej złożone struktury systemu ładu rodziny/zarządzania rodziną
1. **Jak Państwo oceniają użyteczność spotkań rodziny w procesie utrzymania jedności rodziny właścicieli, w tym wzmocnienie poczucia więzi pomiędzy członkami rodziny właścicieli oraz umocnienia ich identyfikacji z przedsiębiorstwem, jako wspólnym projektem? Co decyduje o ich przydatności/ a co ją ogranicza?**

Celem tego pytania jest poznanie w jakim zakresie uczestnicy warsztatów dostrzegają użyteczność spotkań rodziny. Ma ono też na celu identyfikację czynników odpowiedzialnych za istniejący stan rzeczy. Diagnoza istniejących uwarunkowań.

1. **Jaką rolę w życiu rodziny odgrywają w chwili obecnej spotkania rodziny? Co jest w chwili obecnej ich kluczowym celem?**
* wskazanie przypisywanych im zadań (np. integracja rodziny, główne źródło wiedzy na temat rodzinnego biznesu, budowa równowagi informacyjnej wśród członków rodziny)
1. **Co zrobić aby ich rola w procesie utrzymania jedności rodziny właścicieli rosła?**
* Podjęcie działań mających na celu ich profesjonalizację, prowadzącą do realizacji takich funkcji jak: integracja, edukacja, ograniczenie problemu asymetrii informacji
1. **Profesjonalizacja spotkań rodziny – od czego zacząć? (pytanie do uczestników warsztatów – folia)**

Celem tego pytania jest zwrócenie uwagi przedsiębiorców na działania jakie mogą sprzyjać profesjonalizacji spotkań rodziny jako ważnego mechanizmu integracji biznesu z interesami rodziny, jak również pomagającego utrzymać jedność rodziny. Spotkania rodziny są nieodłącznym elementem

życia rodziny, ale aby zaczęły generować wartość dodaną i mieć wkład w proces budowy konsensusu między interesem rodziny a interesem przedsiębiorstwa, powinny z czasem ulegać profesjonalizacji, która powinna mieć następującą formułę:

* Określenie celu spotkania (tj. wskazanie jaką kwestią dotyczącą firmy uczestnicy spotkania będą się zajmować, np. określenie warunków zatrudnienia członków rodziny, przedyskutowanie nowej inwestycji, poszukiwanie rozwiązań dla bieżących problemów, określenie dalszego kierunku rozwoju, sukcesja, itd.). Odejście od spotkań na których kwestie dotyczące firmy pojawiają się w sposób impulsywny / niekontrolowany.
* Określenie, kto w nim powinien uczestniczyć. Czy tylko członkowie rodziny zatrudnieni w rodzinnym przedsiębiorstwie czy wszyscy członkowie z najbliższej rodziny? Określając kryteria warunkujące zaproszenie na spotkanie należy pamiętać, że potencjalni właściciele – członkowie rodziny, którzy obecnie nie są zatrudnieni w rodzinnym przedsiębiorstwie i nie zamierzają w przyszłości zostać pracownikami rodzinnego biznesu, powinni być też informowani o tym co się w nim dzieje. Ich uczestnictwo w spotkaniu pozwala na zmniejszenie asymetrii informacji między nimi a członkami rodziny, którzy są zatrudnieni w rodzinnym przedsiębiorstwie (insiderzy). Ponadto przygotowują ich do bycia świadomym właścicielem, jak również powstają fundamenty wzajemnego zaufania pomiędzy członkami rodziny zaangażowanymi w rodzinny biznes a członkami, którzy pozostają poza nim (outsiderzy). Wzajemne zaufanie jest szczególnie przydatne w sytuacjach kryzysowych. Kredyt zaufania jakim outsiderzy obdarzają insiderów zapewnia im spokój i możliwość pełnej koncentracji na problemach w rodzinnym przedsiębiorstwie.

Wiedza na temat rodzinnego biznesu sprzyja też zaangażowaniu outsiderów w rozwiązywanie pojawiających się w nim problemów, i postrzeganie siebie jako aktywnego aktora w tym procesie Należy też pamiętać, że członkowie rodziny nie pracujący w firmie, mogą wnosić inną, nową perspektywę postrzegania problemów /wyzwań. Dzięki posiadaniu innych doświadczeń mogą być też źródłem nowych rozwiązań. Dysponują również własną siecią kontaktów, które mogą być przydatne dla rodzinnego biznesu.

Można też się zastanowić, czy nie zaprosić na takie spotkanie zewnętrznego eksperta, który mógłby podzielić się swoimi doświadczeniami dla danego problemu.

Można przyjąć, że o zaproszeniu na spotkanie będzie decydować temat spotkania.

* Określenie daty spotkania z odpowiednim wyprzedzeniem - zapewnia to obecność wszystkich uczestników spotkania, jak również daje możliwość przygotowania się członków rodziny do niego. Trzeba uwzględnić możliwości czasowe wszystkich jego członków.
* Przygotowanie materiałów na spotkanie, jeśli jest taka potrzeba – wcześniejsze określenie daty pozwala na to.
* Określenie miejsca spotkania. Tu mogą zostać wykorzystane różne opcje – dom lub siedziba firmy lub np. gdzieś na neutralnym gruncie. Każda z tych propozycji ma swoje mocne i słabe strony. Spotkanie w firmie jest obciążone ryzykiem, że bieżące kwestie biznesowe, które trzeba już zaraz i natychmiast rozwiązać, będą zakłócać spotkanie rodziny. Z kolei w przypadku spotkań w domowym zaciszu, trzeba się zmobilizować do pracy.
* W momencie podjęcia decyzji o profesjonalizacji spotkań rodziny należy określić zasady ich funkcjonowania tj.:
	+ czy odbywają się one cyklicznie (np. raz w miesiącu) czy są organizowane w zależności od potrzeby (tj. pojawia się problem, który trzeba rozwiązać)
	+ określenie, kto może być jego inicjatorem
	+ wskazanie, kto będzie zajmował się organizacją spotkania
	+ określenie kto będzie mu przewodniczył
	+ w jaki sposób ma się odbywać komunikacja pomiędzy członkami rodziny
	+ inne? jakie?

**5. Jakie kwestie powinny być poruszane na spotkaniach rodziny?**

* Każda kwestia związana z firmą, która jest ważna dla rodziny właścicieli i każda kwestia związana z rodziną, która może mieć przełożenie na funkcjonowanie rodzinnego biznesu.
* Dobór zagadnień jest warunkowany aktualnymi potrzebami rodziny i firmy. Mogą to być bieżące/nagłe problemy np. odejście kluczowego pracownika, konflikt między pracownikami, konflikt między pracownikami – członkami rodziny lub kwestie o charakterze długoterminowym np. co zrobić aby zwiększyć skuteczność działania jakiegoś działu, podjęcie decyzji dotyczącą pozyskania zewnętrznego samofinansowania, ale też kwestie co dalej z rodzinnym przedsiębiorstwem – czy pozostaje w rodzinie czy zostanie sprzedane. W zależności od wyboru scenariusza kolejne spotkania powinny być im poświęcone.
* Ważną kwestią jest określenie możliwości i warunków zaangażowania członków rodziny w zarządzanie firmą rodzinną.

|  |
| --- |
| Pytania, które rodzina właścicieli powinna udzielić odpowiedzi:1. Czy członkowie rodziny mogą pracować w firmie rodzinnej? 2. Jeśli tak, to na jakich stanowiskach i z jakimi kwalifikacjami? 3. Jeśli tak, jaka ścieżka kariery powinna ich zaprowadzić do rodzinnego biznesu? 4. Jak członek rodziny powinien być wynagradzany? 5. Jak członek rodziny być promowany? 6. Jak członek rodziny powinien być zwalniany w przypadku braku spełnienia oczekiwań? Zellweger, s. 76-77 |

* Określenie założeń strategii polityki dotyczącej własności rodzinnej firmy
* Wszystkie tematy wskazane powinny zostać na nim przedyskutowane
* Określając cel spotkania rodziny i tym samym zagadnienia jakim będzie ono poświęcone, należy pamiętać jakie mogą one pełnić funkcje:
	+ Informacyjną
	+ Edukacyjną
	+ Integrującą

Cel spotkania rodziny powinien być też określany w zależności od funkcji której potrzebę realizacji dostrzega rodzina właścicieli.

**6. Jakie korzyści wynikają z** **profesjonalizacji spotkań rodziny?**

* Spotkania rodziny umożliwiają członkom rodziny (IFC Family Business Governance, 2008, s. 29):
	+ poszerzanie wiedzy na temat firmy rodzinnej / edukację członków rodziny
	+ budowanie zrozumienia i akceptacji dla wprowadzania zmian w firmie rodzinnej
	+ budowa zaufania pomiędzy członkami rodziny
	+ kreowanie nowych pomysłów biznesowych
	+ komunikowanie rodzinnych wartości
	+ rozwijanie umiejętności współpracy różnych grup interesów obecnych w rodzinie i zaangażowanych w biznes rodzinny
	+ przygotowanie przedstawicieli kolejnego pokolenia do przejęcia pałeczki lidera rodzinnego biznesu
* Doświadczenia zgromadzone w ramach profesjonalizacji spotkań rodziny są **punktem wyjścia do przekształcenia ich w bardziej zaawansowane struktury systemu zarządzania rodziną** tj. zgromadzenie rodziny czy rada rodziny. Tworzenie tych struktur wymusza postępujący wzrost rodziny, jak również rosnąca złożoność rodzinnego biznesu.
* Brak wykorzystania potencjału jaki niosą spotkania rodziny w przyszłości może skutkować koniecznością poświecenia ich tworzeniu większej ilości czasu. Traktowanie spotkań rodziny od początku jako ważnego mechanizmu budowy jedności rodziny i integracji jej z rodzinnym biznesie pozwala na wypracowanie rozwiązań, które mogą stanowić zbiór dobrych praktyk ułatwiających ich transformację w struktury adekwatne do potrzeb rosnącej rodziny i rodzinnej firmy.

**7. Jakie bariery i wyzwania są związane z wprowadzaniem profesjonalnych spotkań rodziny w życiu rodziny właścicieli?**

* Punkt do dyskusji z uczestnikami warsztatów

# Moduł 3. Porozumienie rodziny/ Konstytucja rodziny /Statut rodziny

Cele warsztatów:

* Identyfikacja korzyści związanych z przygotowaniem Porozumienia rodziny/Konstytucji Rodziny/ Statutu Rodziny (dalej w materiałach zamiennie: Porozumienie rodziny/Konstytucja rodziny)
* Określenie struktury oraz podstawowych treści jakie mogą/powinny się znaleźć w tego typu dokumencie
* Jak rozpocząć prace nad Porozumieniem rodziny?

**Konstytucja rodziny/Porozumienie rodziny** - jest to dokument, który tworzony jest wspólnie przez rodzinę właścicieli i który zawiera wartości, i zasady, jakimi kieruje się rodzina, cele rodziny dotyczące relacji w rodzinie oraz jej podejścia do rodzinnego biznesu (Lansberg I.,1999, Leach P.).

Konstytucja jest rodzinnym zbiorem zasad postępowania oraz opisuje sposób współistnienia rodziny i przedsiębiorstwa (Leach P., 2017)

1. **Po co rodzinom konstytucja?**
* Zapewnia zgodność w grupie
* Zapewnia przejrzystość w kwestiach rodzinnych i biznesowych
* Pozwala uniknąć konfliktów
* Daje jasny przekaz członkom rodziny i pracownikom
* Nadaje oczekiwaniom właściwy poziom
1. **Jakie pytania należy postawić przed rozpoczęciem pracy nad Porozumieniem Rodziny/Konstytucją Rodziny?**
* Jakie zagadnienia/kwestie powinno zawierać Porozumienie rodziny/Konstytucja Rodziny? (np. Powinno dotyczyć tych sfer, gdzie może pojawić się potencjalny konflikt interesów pomiędzy członkami rodziny np., jakie wartości są ważne; podział własności, zatrudnienie członków rodziny w rodzinnym biznesie, kwestie finansowe, sukcesja) ?
* Jak będzie wyglądał harmonogram pracy nad konstytucją?
* Kto będzie zaangażowany w przygotowanie porozumienia rodziny/konstytucji rodziny? (wszyscy członkowie rodziny, wybrani członkowie rodziny, doradca zewnętrzny?)
* Kto będzie 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:
	1. „business first” (w tym wypadku prezes rodzinnego biznesu może uczestniczyć w pracach nad przygotowaniem konstytucji)
	2. „family first” (w tym wypadku zgromadzenie rodziny lub rada rodziny będzie odpowiedzialna za stworzenie konstytucji)
* Czy rodzina zatrudni konsultanta, który będzie wspierał rodzinę lub kierował tym procesem?
* Jak powinien wyglądać proces podejmowania decyzji przez Rodzinę?
	1. Jakie kwestie mogą być decydowane większością głosów?
	2. Jakie decyzje powinny wymagać jednomyślnej zgody?
* 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 lub w przypadku mniejszych rodzin na spotkaniu rodziny
* Jak wprowadzać zmiany do porozumienia rodziny (kto powinien być ich inicjatorem, jak to zrobić)
1. **Jakie kwestie powinna zawierać Konstytucja Rodziny?** (odpowiedź na podstawie P/ Leach, 2017)
* Wizję i wartości rodziny
* Zakres obowiązków członków rodziny, zasady dołączania do grupy, odpowiedzialność i zasady wynagradzania
* Zasady sukcesji
* Sposób nominowania osób na stanowiska dyrektorskie i inne, i ich rola
* Zasady głosowania, posiadania akcji oraz opuszczenia struktur władzy i sprzedaż akcji
* Sposób działania struktur systemu zarządzania rodziną/ ładu rodziny tj. Spotkania rodziny, Rada Rodziny
* Podejmowanie decyzji
* Komunikacja
* Edukacja i rozwój w rodzinie
* Procedury naprawcze
1. **Jaką strukturę może mieć porozumienie rodziny?**

Szerzej zob. tabela 1 w Materiale do czytania (Montemerlo D., Ward J.L. 2011, s. 5):

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

# MODUŁ 4. Zgromadzenie rodziny/Zjazdy rodziny – ważny mechanizm integrujący biznes z interesami rodziny

Cele warsztatów:

* Określenie kluczowych/głównych zadań zgromadzenia rodziny
* Określenie czynników warunkujących jego przydatność dla rodziny
* Określenie procesu jego realizacji
1. **Dlaczego w przypadku dużej i złożonej rodziny warto pomyśleć o transformacji dotychczasowych spotkań rodziny w zgromadzenie rodziny? Jakie procesy zachodzą w rodzinie?**

Wraz ze wzrostem rodziny, wyrażającym się wzrostem liczby członków jak również ich różnorodnością wynikającą z pojawienia się kolejnych pokoleń oraz rosnącego podziału na członków zatrudnionych i niezatrudnionych w rodzinnym biznesie, formuła, nawet sprofesjonalizowanych spotkań rodziny, zaczyna się wyczerpywać. Duża grupa uczestników spotkania, którzy są przede wszystkim zróżnicowani stopniem zaangażowania w firmę, jak również wiedzą o niej, może mieć trudność nie tylko we wzajemnej komunikacji, ale też w procesie wypracowania rozwiązań adekwatnych do potrzeb firmy. Innym problemem jaki można zacząć obserwować w dużej rodzinie – właścicieli, jest też słabnięcie więzi pomiędzy członkami rodziny. Najsilniejsze więzi charakteryzują rodziców i dzieci (I i II pokolenie oraz II pokolenie), ale łączące więzy rodzinne/relacje dzieci dzieci (trzecie pokolenie) już nie muszą być tak mocne. Wynika to m.in. z faktu, że trzecie pokolenie wychowuje się w odrębnych domach, gdzie istotny wpływ na nie mają już rodzice nie powiązani więzami krwi z właścicielami firmy rodzinnej. W rodzinie pojawiają się „obcy” w postaci partnerów/małżonków członków rodziny właścicieli, którzy powinni zostać „wprowadzeni” do rodziny. To co spaja rodzinę to własność rodzinnej firmy, a to z kolei wymusza podjęcie działań na rzecz kształtowania odpowiedzialności wynikającej z posiadania własności w firmie czyli odpowiedzialnego właściciela, niezależnie od wielkości posiadanego pakietu akcji czy udziałów.

1. **Podsumowując - Jakie czynniki decydują o potrzebie działania/funkcjonowania Zgromadzenia Rodziny?**
	* Wzrost wielkości i złożoności rodziny właścicieli (w rodzinie pojawiają się kolejne pokolenia jak również partnerzy członków rodziny) powoduje wzrost zróżnicowania członków rodziny pod względem wiedzy nt. rodzinnego biznesu ale też posiadanych udziałów oraz rośnie potrzeba integracji rodziny
	* Duża rodzina właścicieli wymaga wypracowania nowych sposobów komunikowania się oraz współdziałania
2. **Jakie są kluczowe cele organizacji Zgromadzenia rodziny?**
	* Wzrost wiedzy na temat rodzinnego biznesu, w tym:
		1. co zdarzyło się w rodzinnym przedsiębiorstwie
		2. jakie zmiany w nim zaszły
		3. z jakimi problemami musiało się zmierzyć
		4. jakie nowe wyzwania stoją obecnie przed nim
* Podejmowanie decyzji kluczowych dla rodzinnego biznesu oraz rodziny
* Integracja członków rodziny, szczególnie młodszych pokoleń (wzmacnianie więzi,
1. **Organizacja zgromadzenia rodziny – kluczowe elementy?**
	* Określenie osób odpowiedzialnych za jego organizację i koordynujących jego przebieg. W przypadku istnienia rady rodziny, to rada powinna się tym zająć.
	* Określenie daty oraz miejsca spotkania – eksperci wskazują, że dobrym pomysłem jest, aby miało ono miejsce w miejscowości gdzie działa firma rodzinna. Tworzy to możliwość, aby najmłodsi przedstawiciele rodziny mogli np. zwiedzić rodzinne przedsiębiorstwo i poznać jego historię
	* Określenie warunków uczestnictwa
		1. W zależności od grupy wiekowej organizacja różnych spotkań np. najmłodsi członkowie rodziny uczestniczą w spotkaniu z Nestorami rodu, którzy opowiadają im o firmie, wizyta w rodzinnym biznesie
		2. W spotkaniach na temat firmy uczestniczą osoby, które np. ukończyły 16 lat Np. w zależności od charakteru eventu, osoby powyżej 16 lat uczestniczą w spotkaniach merytorycznych, a poniżej 16 lat w spotkaniach mających na celu zabawę sprzyjające wzajemnemu poznaniu się jak również poznaniu historii rodziny i firmy.
	* Określenie agendy spotkania – z podziałem na spotkania merytoryczne i spotkania integrujące
	* W przypadku konieczności głosowań wypracowanie trybu głosowań (np. większość głosów czy jednogłośnie)
2. **Proszę zaproponować program Zgromadzenia rodziny, który będzie realizował poniższe cele:**
	* Wzrost wiedzy o firmie
	* Edukacja - Bycie odpowiedzialnym właścicielem
	* Integracja członków rodziny

Przykładowe aktywności na Zgromadzeniu rodziny

|  |  |
| --- | --- |
| **Cele**  | **Aktywności**  |
| Informacja  | Spotkanie z CEO firmy lub przedstawicielami wyższej kadry zarządzającej, celem przekazania: * Informacji co w ostatnim roku zdarzyło się w firmie, jakie zaszły w nim zmiany?
* Jakie plany rozwoju na przyszłość ma kadra zarządzająca przedsiębiorstwem rodzinnym?
* jakie zmiany zaszły w strukturze własności firmy od ostatniego zgromadzenia?
* Czy uległy zmianie, związane z posiadaniem akcji, przepisy podatkowe?

Poznanie doświadczeń innych przedsiębiorstw rodzinnych  |
| Edukacja  | * Warsztaty mające na celu przygotowanie młodszego pokolenia do zrozumienia informacji i danych związanych z funkcjonowaniem rodzinnego biznesu (np. podstawowe terminy finansowe, jakie są prawa i obowiązki akcjonariuszy/udziałowców).
* Wizyta w rodzinnym biznesie
 |
| Integracja członków rodziny  | * Na przykład na pierwszym Zgromadzeniu Rodziny – dokonanie prezentacji wszystkich członków rodziny
* Informacja o wydarzeniach w poszczególnych gałęziach rodziny
* Wspólne posiłki
* Wspólne wycieczki czy inne aktywności turystyczne czy sportowe
 |

# Moduł V. Rada rodziny – ważny mechanizm integrujący biznes z interesami rodziny

Cele warsztatu:

* Identyfikacja zadań i funkcji rady rodziny
* Identyfikacja działań warunkujących skuteczność rady rodziny – regulamin rady rodziny
1. **Dlaczego w przypadku dużej i złożonej rodziny warto pomyśleć o stworzeniu rady rodziny?**
	* Rada rodziny, skupiająca wybranych członków rodziny, spełniających wcześniej określone kryteria wyboru i działająca jako mniejsze ciało, ma większe możliwości wydyskutowania propozycji rozwiązań dla problemów/wyzwań rodziny. Rodzina staje się zbyt duża co utrudnia wypracowanie konsensusu w przypadku licznych zdań i poglądów
	* Rodzina potrzebuje instytucji, która będzie uważnie monitorować co dzieje się w rodzinie i poszukiwać rozwiązań dla pojawiających się problemów, zarówno tych bieżących jak długoterminowych (np. kwestia sukcesji w firmie rodzinnej)
	* Porządkuje też sposób kontaktów między firmą rodzinną a rodziną – podstawowe ciało do tego typu kontaktów
2. **Jakie czynniki ułatwiają powołanie rady rodziny?**
	* Dojrzałość rodziny - wyrażająca się chęcią współpracy i umiejętnością poszukiwania konsensusu przez mających różne interesy, jej członków.
	* Zaufanie łączące członków rodziny i zrozumienie, że wszystkich łączy dobro rodziny i dobro firmy.
	* Dobre praktyki wypracowane z dotychczasowych spotkań rodziny -
3. **Jakie zadania należą do rady rodziny?**
	* Odpowiedź prezentacja Power Point
4. **Od czego zacząć tworzenie rady rodziny?**

Rodzina właścicieli powinna określić:

* + wielkość rady rodziny,
	+ kryteria doboru jej członków,
	+ sposób jej powołania oraz kadencyjność (długość kadencji i ich liczba).
	+ jej zadania oraz określenie czy funkcja rekomendująca czy głos decyzyjny
	+ sposób działania (tj. liczba spotkań rady w ciągu roku, sposób sprawozdawania członkom rodziny, określenie sposobu kontaktu z członkami rodziny, z kadrą zarządzającą firmą rodzinną)

Kto powinien być zaangażowany w ten proces?

* + W przypadku małej jeszcze rodziny można podjąć próbę dyskusji razem, ale w przypadku dużej liczby członków lepiej stworzyć roboczy komitet, który przygotuje propozycje, które zostaną poddane pod dyskusję wszystkich członków rodziny, a poszczególne propozycje zostaną przez nich przegłosowane
1. **Jakie kryteria powinny decydować o wyborze członka rodziny do rady rodziny?**
	* Punktem wyjścia do formowania rady powinna być świadomość, że rada powinna być ciałem, które reprezentuje całą rodzinę. Dlatego też trzeba przemyśleć jak zapewnić radzie różnorodność grup obecnych w rodzinie. Na przykład wybór do rady przedstawicieli poszczególnych gałęzi wiąże się z ryzkiem, że będą oni „pilnowali” interesów swojej gałęzi, a nie całej rodziny. Zgromadzenie w radzie jedynie przedstawicieli z pokolenia nestora grozi z kolei brakiem dostrzeżenia potrzeb młodszego pokolenia. Pamiętać też trzeba, że obecność w radzie przedstawicieli młodszego pokolenia pozwala im nabyć cenną wiedzę, której nie znajdą w żadnym podręcznikach (ważna funkcja edukacyjna dla młodszego pokolenia). Jest to wiedza dotycząca nie tylko funkcjonowania rady, ale też całej rodziny oraz firmy.

Niektóre rodziny, których firmy działają jako spółki kapitałowe przyjmują rozwiązanie, że o wyborze do rady rodziny powinni jedynie decydować posiadacze akcji/udziałów.

1. **Co powinien zawierać regulamin rady rodziny?**
	* Propozycje zawartości regulaminu opracowane przez członków webinariów/warsztatów
	* Regulamin powinien zawierać wytyczne dotyczące:
		1. roli jaką rada ma pełnić (decyzyjną czy rekomendującą - czyli jakie są jej możliwości decyzyjne),
		2. głównych sfer jej działania oraz zadania
		3. sposobu podejmowania decyzji (jednogłośnie czy większością głosów),
		4. sposobu działania (np. ile razy w roku rada powinna się spotykać
		5. wielkość rady rodziny,
		6. kryteria doboru jej członków,
		7. sposób jej powołania oraz kadencyjność (długość kadencji i ich liczba).
	* jej zadania oraz określenie czy funkcja rekomendująca czy głos decyzyjny
		1. sposób działania (
2. **Jakie czynniki warunkują skuteczność rady rodziny?**
	* Patrz rysunek 5 w module z materiałami do treści portalu