

Bokanmeldelse

Boktittel: *Governance in Family Business – Maximizing Economic and Emotional Success*

Forfattere: Alexander Koeberle-Schmid, Denise Kenyon-Rouvinez & Ernesto J. Poza.

Governance in Family Enterprises beskriver styringssystemer både for familiebedriften og for den bedriftseiende familien. Boken gir definisjoner og eksempler innen fagfeltet familiebedrifter, men også konkrete verktøy og ideer som bedriftseiende familier kan benytte for at både familiebedriften og familien kan blomstre og utvikle økonomiske og følelsesmessige verdier.

Governance in Family Enterprises er delt opp i fire deler:

- 1) Styringssystemer for familiebedriften: ansvarlig eierskap.
- 2) Styringssystemer for bedriften: styret, CEO og kontrollsystemer.
- 3) Styringssystemer for familien: eierråd, filantropi og familiekontoret.
- 4) Dokumentasjon av styringssystemer: aksjonæravtalen.

Hver del består av tre-fire kapitler og hvert kapittel starter med et intervju av et familiemedlem som gir en praktisk illustrasjon av temaet i kapitlet. Hvert kapittel avsluttes med en oppsummering av kapitlet i form av en liste over beste praksis anbefalinger.

Del 1 Styringssystemer for familiebedriften.

Første kapittel omhandler viktigheten av å etablere et sterkt og sunt styringssystem for familiebedriften for å bygge økonomiske og følelsesmessige verdier. Forfatterne anbefaler at styringssystemet bygger på prinsipper om rettferdige prosesser og ansvarlig eierskap.

Andre kapittel beskriver noen av utfordringene i styringen av en familiebedrift (nepotisme, familiekonflikter, manglende vilje til å gi fra seg styring til neste generasjon og rolleavklaringer - for å nevne noen).

Tredje kapittel forklarer hvordan effektive styringssystemer er en funksjon av 1) at informasjon om familiebedriften er tilgjengelig og kommunisert til eierne på en god måte, 2) at styringsorganer som familieråd, eierråd og styret er på plass og fungerer og 3) at prinsipper for utbytte og for familiens engasjement i familiebedriften er på plass.

Fjerde kapittel beskriver hvordan ansvarlig eierskap er basert på familieverdier, forvaltning, følelser og tålmodig kapital. Forfatterne mener at med den rette opplæringen, strukturen, og de rette verdiene og holdningene kan alle bli ansvarlige eiere. Kapitlet avsluttes med en oversikt over seks forskjellige typer eiere som finnes i en familiebedrift.

Del 2 Styringssystemer for bedriften.

Femte kapittel omhandler styret i en familiebedrift. Sammensettingen av et styre i en familiebedrift vil avhenge av hvordan eierskapet er strukturert og eiernes involvering i bedriften. Ikke overraskende anbefaler forfatterne at familiebedriften har et styre, gjerne bestående av noen styremedlemmer som ikke er fra familien, at styrets oppgaver er godt definert og at styrearbeidet evalueres.

Sjette kapittel beskriver hvordan rollen til daglig leder i en familiebedrift vil være annerledes enn rollen til en daglig leder i annen bedrift. Forfatterne understreker viktigheten av at daglig leder

forstår og kan videreformidle kulturen i familiebedriften. I kapitlet finnes også råd for de familiene som ønsker å ansette en ekstern daglig leder for første gang.

Syvende kapittel gir anbefalinger for gode kontrollsystemer (ekstern og intern revisjon, risikostyring, rapportering og etterlevelse av kontrollsystemene) i en familiebedrift. Målet med kontrollsystemene er at bedriften drives på en god måte, hvor eiernes verdier utvikles og det er lavt konfliktnivå mellom aksjonærene.

Del 3 Styringssystemer for familien.

Åttende kapittel tar for seg funksjonen til et familieråd og til en leder av familierådet. Kapitlet gir eksempler på hvordan et godt familieråd kan håndtere utfordringer som springer ut av familieeierskapet. Familierådet kan være et fora for informasjonsutveksling, opplæring av neste generasjon og lansering av initiativer for å utvikle eierskapet. Forfatterne anbefaler at det oppnevnes en leder av familierådet som kan ta ansvar for at familierådet møtes regelmessig.

Niende kapittel omhandler filantropi. Familier bør stille seg spørsmålene: Hvorfor skal vi donere penger? Hva skal pengene gå til og hvordan skal pengene gis? Filantropi i en familiebedrift bør ha like høye krav til profesjonalitet som driften av selskapet, men bør til en viss grad ta hensyn til familien både som gruppe og som enkeltpersoner. Filantropi kan være en arena for overføring av verdier, samt gi ansvar og ledertrening til neste generasjon.

Tiende kapittel beskriver tre typer kapital som må forvaltes av en bedriftseiende familie:

- Humankapitalen, dvs familiemedlemmer, utdanning, historie og familieverdier.
- Den finansielle kapitalen, dvs investeringene.
- Den sosiale kapitalen, dvs samfunnsansvaret og de filantropiske aktivitetene.

Kapitlet beskriver funksjonen til et familiekontor og hvordan familiekontoret best kan struktureres. Forfatterne understreker at familien må lage retningslinjer for familiekontoret, definere risikonivåer for investeringene og følge opp at familiekontoret gjør som det skal, herunder følge lover og regler.

Del 4 Dokumentasjon av styringssystemer.

Kapittel elleve forklarer at det finnes sjekklister som bedriftseiende familier kan ta utgangspunkt i for å utvikle bedriftens og familiens styringssystemer. Store deler av en tysk sjekklister er gjengitt i kapitlet som et eksempel bedriftseiende familier kan benytte seg av for å etablere gode styringssystemer. En del av punktene som er listet opp i den tyske sjekklisten, er dekket gjennom den norske aksjeloven, men sjekklisten kan fungere bra for norske bedriftseiende familier også.

Kapittel tolv foreslår at alle eierne eller en stor andel av eierne bør være involvert i utarbeidelsen av en aksjonæravtale. Forfatterne anbefaler at aksjonæravtalen beskriver hvordan eierskapet er strukturert og hva som er eiernes visjon, misjon og strategi, samt de viktigste reglene og prosedyrene for både eierne, firmaet og familien. Aksjonæravtalen bør helst utarbeides i en periode hvor det ikke er store konflikter i familien. Kapittel tolv avsluttes med et fullstendig eksempel på en aksjonæravtale.

Kapittel tretten har et interessant intervju med en familie som har laget et akademi for neste generasjons eiere, dvs et strukturert opplæringsprogram som skal forberede neste generasjon til å bli gode eiere av familiebedriften. Kapitlet beskriver videre noen av problemstillingene som en del

familiebedrifter vil møte fremover (globalisering, demografiske endringer, rollen til kvinnelige eiere, minoritetsaksjonærer og etterrettelighet og profesjonelle styrer) og oppsummerer at styringssystemene i en familiebedrift er et kontinuerlig arbeid.

Etter min oppfatning er boken lettlest og har en god blanding av teori og praktiske eksempler. Boken er bygget opp på en strukturert måte og fungerer derfor godt som et oppslagsverk. På overordnet nivå syntes jeg det var interessant å se styringssystemene for den bedriftseiende familien være sidestilt med styringssystemene for familiebedriften. Boken gir en rekke ideer for hvordan den bedriftseiende familien kan sette kommunikasjon og utdanning for familien i system med mål om å utøve et ansvarlig eierskap av en familiebedrift i vekst.

Kristine Klaveness

April 2017