



Il ruolo di Consigliere Indipendente

Percorso di sviluppo delle competenze
per il ruolo di Consigliere Indipendente
rivolto a manager, consulenti,
professionisti e professionisti,
intellettuali

15 GIUGNO – 14 DICEMBRE 2026
2ª EDIZIONE



Alcune immagini di questa brochure sono state scattate all'interno delle aule CUOA e nei diversi ambienti della nostra sede. Ritraggono persone in apprendimento e faculty member, durante le attività didattiche e nei vari momenti di vita della scuola.

Un grazie sincero a tutte e tutti loro, per aver accettato di essere testimoni del nostro lavoro, consentendoci di esprimere anche con le foto la ricchezza e l'energia del CUOA.

All right reserved - CUOA Business School

CUOA BUSINESS SCHOOL

Molto più di una scuola di management.

Le idee nascono dove le persone si incontrano. Dove il sapere e il fare danno vita a un futuro fatto di nuovi progetti.

Per questo crediamo nella ricerca continua di obiettivi da condividere, nell'analisi frequente sui temi da monitorare e nell'impegno etico e meritocratico che muove un'attività condivisa con le istituzioni nazionali e internazionali.

Da oltre sessant'anni apriamo le porte a giovani, imprenditori, manager e professionisti, a imprese e organizzazioni, per orientarli verso un percorso fatto di cultura, ascolto e apertura a nuovi approcci e di stimolo ad agire, per il miglioramento continuo.

LA BUONA GOVERNANCE

Il ruolo di Consigliere Indipendente

In uno scenario di rapidi cambiamenti e crescente concorrenza, la capacità delle imprese di restare competitive dipende sempre più dalla solidità della governance.

Un sistema di governo efficace e assetti organizzativi ben strutturati rappresentano prerequisiti fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In questo quadro, si rafforza il ruolo di *Consigliere Indipendente*: figura esperta, dinamica e autonoma rispetto alla gestione, in grado di contribuire attivamente alla definizione delle strategie, assicurando visione esterna, equilibrio decisionale e tutela dell'interesse complessivo della società nel medio-lungo periodo.



La **buona governance** ha bisogno di persone capaci di interpretare il ruolo di **Consigliere Indipendente**

La **buona governance** è come la **fiducia**.

- Quando c'è, è silenziosa e passa inosservata.
- Quando manca o viene meno, il suo valore emerge con forza, ma spesso è già troppo tardi per rimediare

C'è un'avanguardia di imprese, sia di media dimensione sia più piccole ma con piani di sviluppo ambiziosi, che mette gli investimenti per la **buona governance** sullo stesso piano degli investimenti per l'innovazione di prodotti, processi, tecnologie.

È in queste imprese che si aprono spazi promettenti per persone interessate a svolgere il ruolo di **Consigliere Indipendente**:

Si tratta di figure esterne sia alla compagine proprietaria sia al team manageriale, individuate in base alle competenze specifiche, alla rete di relazioni, alle abilità sociali che possono apportare nei processi di definizione e controllo della strategia aziendale.

Interpretare correttamente il ruolo di **Consigliere Indipendente** significa svolgere un ruolo cruciale nel garantire **processi decisionali ordinati, trasparenti e orientati al valore**.

Grazie alla sua autonomia rispetto alla gestione e alla proprietà, la figura di **Consigliere Indipendente** contribuisce a mantenere l'equilibrio all'interno del consiglio, stimolando il confronto e valutando le scelte strategiche con sguardo oggettivo.

La sua presenza rafforza la governance e supporta lo sviluppo sostenibile del business nel lungo periodo.

Imparare a svolgere il ruolo di **Consigliere Indipendente**

Il percorso formativo è rivolto a **manager, consulenti, professionisti e professioniste, intellettuali** e ha lo scopo di trasferire le conoscenze e sviluppare la skill specifiche per svolgere con **competenza** il ruolo di **Consigliere Indipendente**.

La proposta è pensata per le persone con consolidata esperienza e interessate a proporsi nel ruolo di **Consigliere Indipendente**.

Più in dettaglio:

- manager con competenze di direzione generale o funzionale
- consulenti di direzione o con specializzazione di funzione o processo
- Professionisti e professioniste nell'ambito dell'attività commercialistica, legale, della sostenibilità
- Intellettuali nelle aree della geopolitica, della sicurezza informatica, degli scenari tecnologici, dei costumi e dei cambiamenti sociali

L'accesso al percorso avviene previo colloquio conoscitivo con la Direzione scientifica.

Il percorso fornisce le competenze per:

- comprendere l'articolazione e il funzionamento degli organi di governance
- aver chiari poteri, responsabilità e rischi associati ai ruoli di governo dell'impresa
- sviluppare le competenze di base per interpretare le variabili e le misure economiche, finanziarie, patrimoniali e di impatto
- conoscere gli strumenti gestionali e finanziari per gestire le varie fasi del ciclo di vita dell'impresa
- imparare a gestire processi decisionali complessi.

Formarsi al ruolo di **Consigliere Indipendente**
Un percorso strutturato e su misura

Il percorso formativo si articola in due **track**:

- **8 tematiche qualificanti**

Si riferiscono all'insieme di conoscenze e skill che identificano il profilo di *consigliere indipendente* che svolge con appropriatezza, responsabilità e competenza l'incarico ricevuto

- **9 argomenti emergenti**

Si riferiscono a conoscenze e skill «in evoluzione» che danno una curvatura specifica al profilo di consigliere indipendente su argomenti di crescente importanza nei processi decisionali.

I temi coprono **3 aree rilevanti** per chi siede in consiglio di amministrazione:

- Assetti proprietari e strumenti giuridici
- Responsabilità e rischi
- Strategia, organizzazione e controllo

Le due *track* sono indipendenti.

La conoscenza delle tematiche qualificanti è pre-condizione per l'accesso alla *track* sugli argomenti emergenti.

Le sessioni formative sono organizzate bilanciando:

- **Didattica frontale**

Illustrazione dei fondamenti concettuali relativi al focus della sessione

- **Esperienza decisionale**

Creazione di contesti decisionali reali, attraverso l'analisi dei documenti tipicamente presentati in un CdA e la simulazione dei processi che si verificano all'interno dell'organo collegiale

- **Casistiche**

Analisi approfondita di *best cases* e di *worste cases* relativi alla gestione del CdA, all'impatto sulle responsabilità individuali e alla tutela della continuità aziendale.

Le **tematiche qualificanti** per
il ruolo di *Consigliere Indipendente*

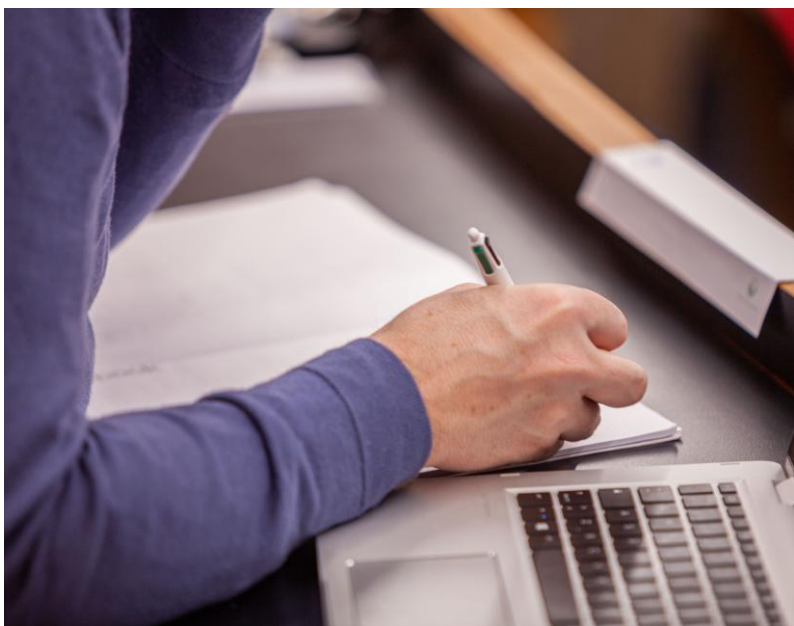
La *track* **tematiche qualificanti** affronta in modo organico e sequenziale le questioni:

- giuridiche
- strategiche
- gestionali

che tipicamente investono il CdA e che impattano sulla continuità competitiva dell'impresa e incidono sulle prospettive di sviluppo.

Ogni sessione formativa è guidata da una **persona esperta** sul tema specifico, affiancata dal **team del Centro di Competenza Imprenditorialità e Imprese Familiari** di CUOA Business School.

Il colloquio conoscitivo preliminare con la Direzione scientifica del programma potrà essere realizzato sia in presenza sia on line, con appuntamento ad hoc da definire in relazione all'agenda della persona interessata alla partecipazione.



Cos'è e come funziona il CdA Dal Codice Civile al business.

Finalità

L'incontro definisce il framework civilistico nel quale si colloca il consiglio di amministrazione e analizza in dettaglio le modalità operative di funzionamento. Fornisce una panoramica delle procedure decisionali e degli strumenti per utilizzarle in modo appropriato e funzionale al governo responsabile dell'impresa.

Programma

- Cos'è il CdA per il nostro Codice Civile e quali sono gli altri organi per l'amministrazione
- Le decisioni del CdA
- Processo decisionale e approvazione delle strategie aziendali
- Interazione tra il CdA e il management aziendale

Le responsabilità di Consigliere di Amministrazione. Una mappa ragionata.

Finalità

L'incontro analizza il ruolo di Consigliere di Amministrazione Indipendente dalla prospettiva delle responsabilità che assume la persona che accetta questo incarico e degli aspetti procedurali che, nell'esercizio del ruolo, permettono di gestire in modo informato le responsabilità stesse.

Programma

- Principali doveri e responsabilità nel ruolo di Consigliere di Amministrazione
- Normative di riferimento e conformità legale
- Codici di comportamento e etica professionale
- Deleghe e responsabilità



Discutere un piano industriale in CdA Gli indicatori per decidere in modo informato.

Finalità

L'incontro illustra le variabili chiave che permettono al CdA di comprendere l'andamento del business, di stimare le sue possibili evoluzioni, di definire il set informativo necessario per prendere decisioni informate e le sue modalità di rappresentazione, di organizzare la reportistica periodica per il CdA.

Programma

- Dashboard di indicatori per un CdA efficace
- Indicatori di strategia e competizione
- Indicatori operativi di gestione
- Indicatori finanziari e di investimento
- Linee guida per la reportistica per il CdA

Il ruolo del CdA nella valutazione e gestione dei rischi

Finalità

L'incontro fornisce al CdA gli strumenti per disporre di una solida comprensione dei rischi aziendali che, se non gestiti in modo adeguato, possono impattare sulla responsabilità di Consigliere Indipendente. La capacità di interpretare dati e informazioni per identificare e valutare i rischi e il ricorso alla mappa dei rischi per impostare il processo decisionale sono componenti rilevanti nell'attività di un CdA responsabile e incisivo.

Programma

- I principali rischi aziendali (finanziari, operativi, strategici, di compliance) per il CdA
- Strumenti per la valutazione della probabilità e dell'impatto dei rischi per il CdA
- La mappa dei rischi che serve al CdA e le strategie per mitigarli
- Gli indicatori chiave di rischio (KRI): quali sono e come si interpretano

Pianificazione finanziaria per il CdA

Finalità

L'incontro accompagna il CdA nel percorso decisionale che si verifica a valle dell'approvazione o della revisione del piano industriale e che si concretizza nella definizione di un piano finanziario per realizzare la strategia. La considerazione degli eventuali interessi divergenti delle famiglie proprietarie apre inoltre il tema delle varie modalità di accesso alla finanza.

Programma

- Dal piano industriale al piano finanziario: le risorse per realizzare le opzioni strategiche
- Opzioni di accesso alla finanza e mappa dei rischi finanziari
- Valutare un investimento: la prospettiva della proprietà e quella della gestione
- Investitori istituzionali e il ruolo nel facilitare i processi di investimento in situazione di divergenza all'interno della famiglia



Prendere decisioni in CdA. Approcci e tecniche per arrivare al consenso

Finalità

Prendere decisioni in CdA non significa solo scegliere, ma costruire consenso attorno a scelte complesse. Questo incontro propone approcci e tecniche per favorire il confronto e giungere a decisioni condivise, fondamentali per la solidità della governance. Il consenso, quando è autentico e consapevole, rafforza la coesione del CdA e diventa leva strategica.

Programma

- Comprendere le dinamiche decisionali all'interno del CdA
- Applicare tecniche per favorire il confronto e la partecipazione
- Gestire il dissenso in modo costruttivo e orientato al risultato
- Costruire consenso per rafforzare coesione e continuità aziendale



Codice della crisi e ruolo del CdA.

Finalità

L'incontro presenta i nuovi obblighi e le responsabilità per i consigli di amministrazione introdotti dal Codice della Crisi e illustra le modalità e le procedure da adottare per individuare precocemente le situazioni di difficoltà e adottare misure adeguate, al fine di supportare la continuità aziendale e «confinare» le responsabilità di chi siede in consiglio di amministrazione.

Programma

- Principi e finalità del Codice della Crisi
- Strumenti di allerta e di prevenzione
- Procedure di composizione assistita della crisi
- Il Codice della Crisi e il ruolo di Consigliere di Amministrazione: le responsabilità
- Le procedure da seguire per limitare le responsabilità del CdA

CSRD e ruolo del CdA. La rilevanza strategica della sostenibilità

Finalità

L'incontro introduce i contenuti della CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), i suoi requisiti e le implicazioni strategiche, permettendo alle persone che svolgono il ruolo di *Consigliere Indipendente* di acquisire le competenze per interpretare i nuovi standard di reporting, integrare i principi ESG nella governance aziendale e garantire la conformità normativa.

Programma

- Il contenuto della CSRD
- Dalla contabilità economica e finanziaria alla rendicontazione non finanziaria: modelli e approcci
- Le decisioni di CSRD che spettano al CdA
- KPI da monitorare per adempiere in modo responsabile alla CSRD

Direzione scientifica



Paolo Gubitta

Professore ordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Padova.

È direttore scientifico del Centro di Competenza Imprenditorialità e Imprese Familiari di CUOA Business School.

È componente del comitato scientifico di AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari) e della Fondazione *Capitale & Lavoro*.

Dal 2018, fa parte dell'Advisory Board Nord Est di UniCredit.

Ha maturato un decennio di esperienza negli organi di governance di organizzazioni del private equity e del sistema industriale.

Faculty

La Faculty del corso è composta da esperti di formazione, professionisti, consulenti e donne e uomini d'azienda altamente qualificati e specializzati. La diversa provenienza assicura concretezza e aderenza alle reali esigenze delle aziende e rappresenta un canale preferenziale per l'aggiornamento professionale dei partecipanti, grazie all'accesso a un vitale sistema di relazioni, sia a livello nazionale che internazionale.



Ammissione

Previo invio del curriculum vitae del candidato, è previsto un colloquio orientativo e conoscitivo per valutare la rispondenza del profilo rispetto agli obiettivi del corso.

Quota di iscrizione

La quota di partecipazione è **€ 5.500,00 + I.V.A.**, da versare in due rate.

Tutti i dettagli e le agevolazioni economiche sono disponibili e consultabili alla pagina <https://www.cuoa.it/sconti-applicabili-2026/>

I plus

Community professionale

Le relazioni che si instaurano tra i partecipanti forniscono le basi per promuovere e valorizzare un network professionale, personale e culturale, alimentato da occasioni di confronto tra allievi, docenti e testimoni d'impresa.

Piattaforma didattica

È l'ambiente web del CUOA dedicato ad accompagnare e integrare sinergicamente i contenuti e le modalità didattiche propri della formazione svolta in aula, attraverso il quale, in modalità a distanza, è possibile fruire di materiali di studio e di documenti di approfondimento e interagire con docenti e colleghi di corso, anche mediante forum tematici coordinati da esperti della materia.

Attestato di partecipazione

Il percorso completo prevede una modalità di valutazione individuale finalizzata a verificare il livello di apprendimento dei partecipanti. La valutazione delle conoscenze e delle competenze acquisite avverrà tramite un feedback finale.

Al termine del percorso frequentato, ai partecipanti che avranno svolto l'80% delle attività didattiche e avranno superato positivamente il test finale, il CUOA rilascerà un attestato di partecipazione.



Sede didattica

Dove nel passato veniva coltivato il nutrimento per il corpo, oggi coltiviamo il talento.

Villa Valmarana Morosini, maestoso edificio alle porte di Vicenza progettato nel 1724 dall'architetto Francesco Muttoni (scuola del Palladio), è la sede di CUOA Business School.

L'antica *domus agricolae* situata ad Altavilla Vicentina è un luogo storico dove il connubio tra barocco e neoclassicismo palladiano ha dato vita a una tra le ville più imponenti del Veneto.

Il Centro Congressi CUOA offre numerosi spazi moderni e qualificati: l'Aula Zanussi (Sala Convegni) per attività formativa ed eventi, aule e salette per riunioni e lavori di gruppo. Tutti gli spazi sono dotati di attrezzature tecnologiche funzionali alla didattica e copertura Wi-Fi.

CUOA Business School ha sede in una villa storica. Per eventuali richieste e/o segnalazioni relative alla presenza di barriere architettoniche, contattare la Segreteria CUOA Executive Education, tel. 0444 333711.





CUOA BUSINESS SCHOOL

Villa Valmarana Morosini Via G. Marconi, 103 36077 Altavilla Vicentina (VI)
T. +39 0444 333711 info@cuoa.it | www.cuoa.it



STAMPA SU CARTA DCP WHITE