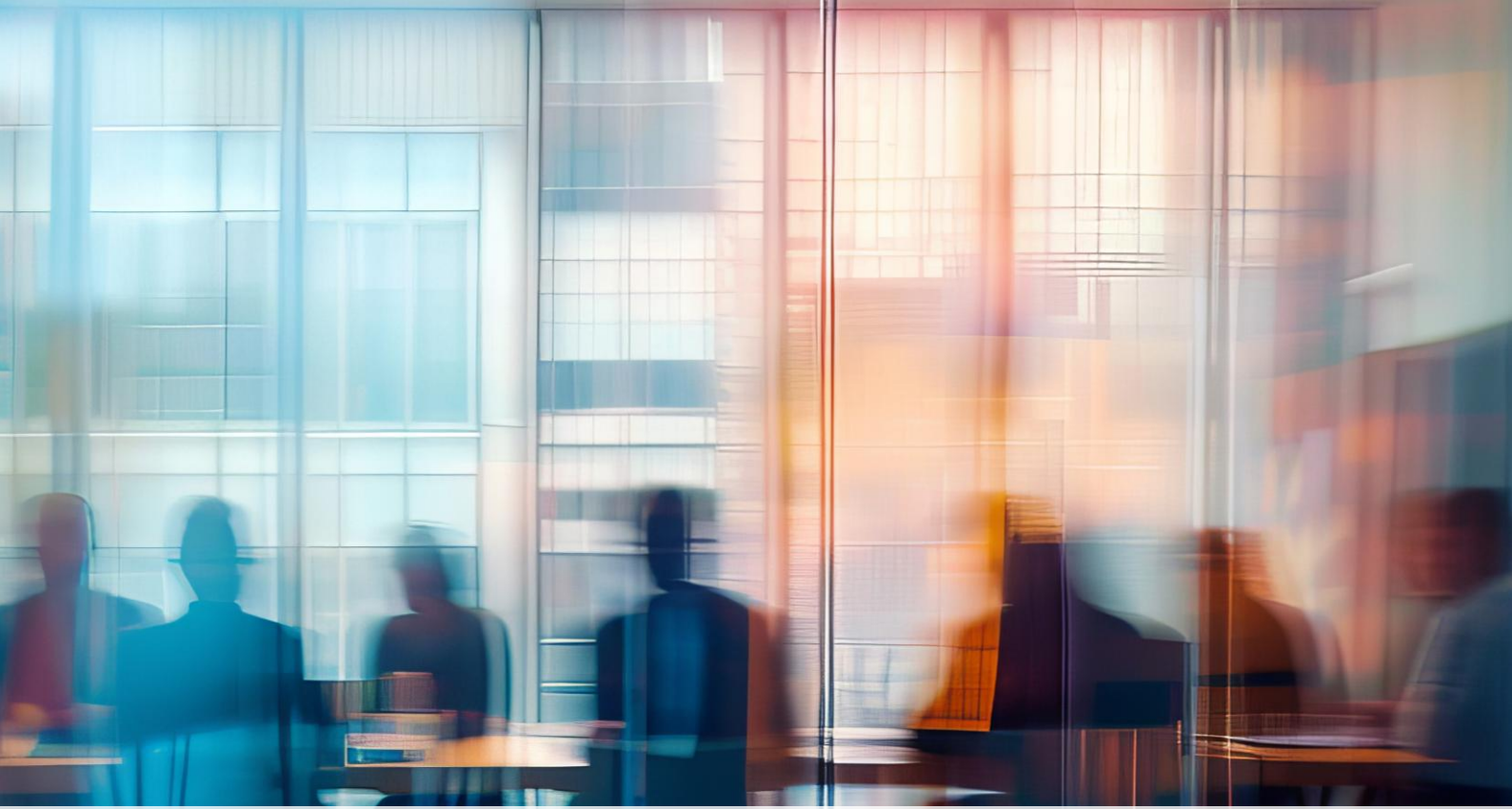


Il consiglio di amministrazione nelle imprese familiari

Le famiglie imprenditoriali e la governance collegiale delle imprese

15 febbraio – 11 ottobre 2027 | 4^ edizione

CUOA BUSINESS SCHOOL





CUOA BUSINESS SCHOOL





Alcune immagini di questa brochure sono state scattate all'interno delle aule CUOA e nei diversi ambienti della nostra sede. Ritraggono gli allievi e i docenti, durante le attività didattiche e nei vari momenti di vita della scuola.

Un grazie a tutti loro, per aver accettato di essere nostri testimonial, 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 consiglio di amministrazione nelle imprese familiari

«Dotarsi di una buona governance è condizione essenziale per la crescita strutturale delle imprese.

Puoi diventare più grande, puoi fare alleanze e acquisizioni, puoi sviluppare competenze manageriali e tecniche e puoi entrare in filiere virtuose.

Ma se non hai un *Consiglio di Amministrazione* che sa fare per davvero il suo mestiere e che ti aiuta a tenere distinte le sfere della famiglia, della proprietà e della gestione, rischi di perdere il controllo strategico e di portare la tua impresa verso il declino».

Federico Visentin
Imprenditore
Presidente CUOA Business School
Presidente Federmeccanica

CUOA BUSINESS SCHOOL

L'impresa familiare cambia e reclama una **governance all'altezza**

La ***leadership collegiale*** è l'assetto più adatto per guidare le imprese moderne.

Nelle **imprese a proprietà familiare**, l'adozione di questo stile di leadership apre prospettive inedite
- per le attività di interesse della famiglia,
- per la generazione al comando,
- per le generazioni emergenti.

Progettare **strutture di governance** solide e leggere, è un passaggio chiave per trovare il giusto bilanciamento tra
- le esigenze di sviluppo del business,
- i valori di riferimento della famiglia,
- le ambizioni e le motivazioni delle persone della compagine proprietaria.

L'obiettivo della **buona governance** è uno e uno solo:

«Fare in modo che a prendere le decisioni che segnano la strada dell'impresa siano le persone, familiari e non, che hanno le giuste competenze».

Il ***consiglio di amministrazione*** è il principale organo di governo aziendale:
- orienta le decisioni strategiche di fondo
- supporta i processi decisionali
- valuta i piani di sviluppo
- autorizza le politiche di finanziamento
- verifica il raggiungimento degli obiettivi

Nelle **imprese a proprietà familiare** è anche il luogo in cui si esprimono interessi e ambizioni di tutti i rami familiari.

Chi fa parte di questo organo, pertanto, incide in modo determinante sul futuro dell'impresa.

È per questa ragione che deve essere **persona competente.**



Per una proprietà **competente e responsabile** consigliere di amministrazione si diventa: anche studiando

Il percorso formativo è rivolto alle **famiglie imprenditoriali** e ha lo scopo di supportare le famiglie nello sviluppo delle competenze necessarie ad assumere in **modo competente e responsabile** il ruolo di ***consigliere di amministrazione*****.**
La proposta è pensata per le persone che appartengono alla **compagine proprietaria**, a prescindere dalla loro condizione professionale e di carriera.



Pertanto, rientrano tra i destinatari:

• persone attive nella gestione del business familiare in ruoli di vertice o in ruoli operativi
• persone impegnate in attività esterne al perimetro delle imprese della propria famiglia
• persone che già oggi hanno un ruolo in consiglio di amministrazione
• persone che in futuro ricopriranno o ambiscono a ricoprire un ruolo in consiglio di amministrazione.

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

Il percorso fornisce le competenze per:

• progettare un assetto di governance coerente con le esigenze delle imprese della famiglia
• far funzionare in modo efficace gli incontri degli organi di governance
• aver chiari poteri, responsabilità e rischi associati ai ruoli di governo dell'impresa
• definire un confine netto tra famiglia e impresa
• conoscere gli strumenti per gestire le aspettative di familiari attivi nell'impresa e di familiari con impiego all'esterno
• organizzare il ricambio della leadership dell'impresa di famiglia
• gestire il rapporto tra rami familiari e generazioni familiari

CUOA BUSINESS SCHOOL

Dalla parte delle **famiglie imprenditoriali** un percorso modulare e su misura

Il percorso formativo è **modulare** e si articola in due ***track***:

· 8 tematiche qualificanti
Si riferiscono all'insieme di conoscenze e skill che identificano il profilo di *consigliere di amministrazione* 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 di amministrazione 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:

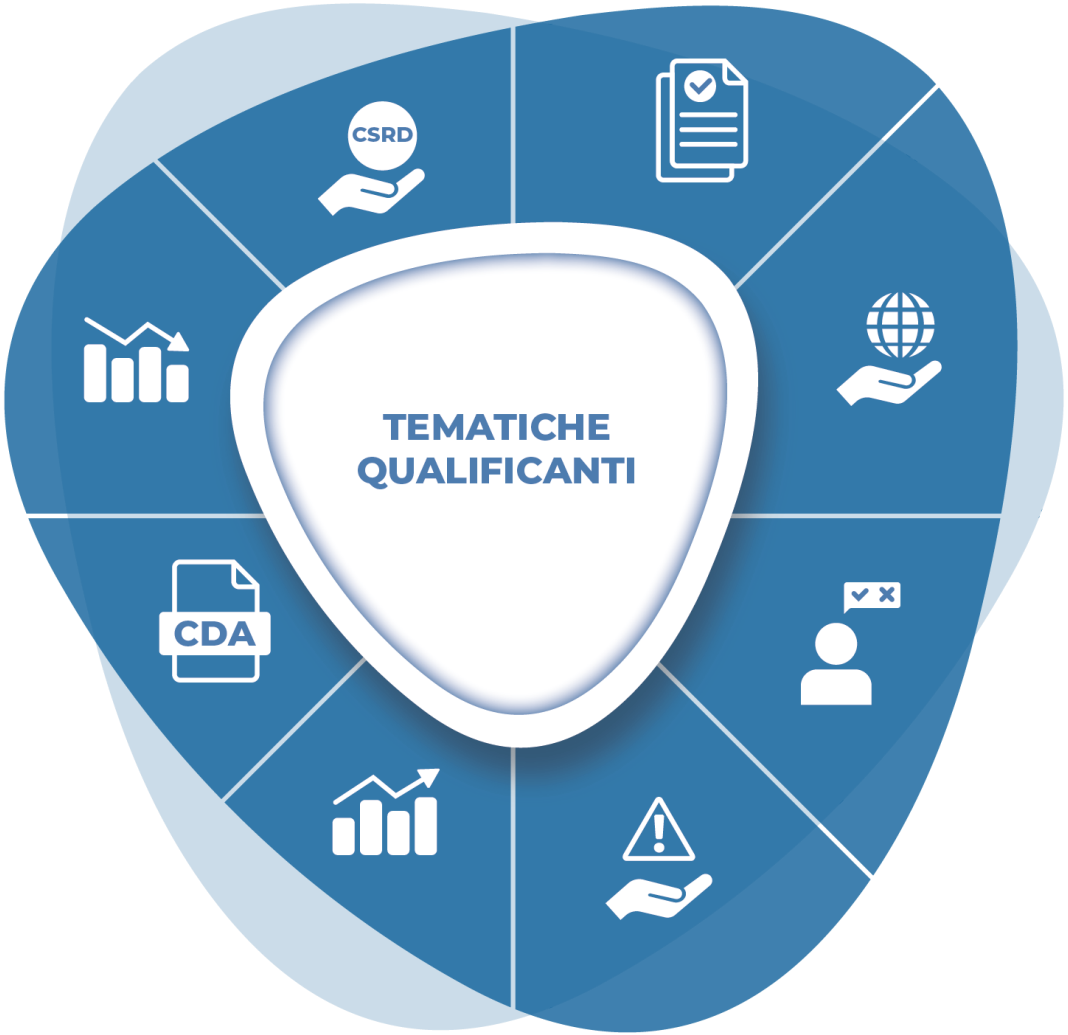
· Didattica frontale
Illustrazione dei fondamenti concettuali relativi al focus della sessione

· 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.






CSRD
TEMATICHE
QUALIFICANTI
CDA

Le **tematiche qualificanti** per un CdA competente, responsabile e appropriato

- Le regole del CdA
- Le responsabilità del CdA
- Le decisioni strategiche in CdA
- La gestione dei rischi in CdA
- Le decisioni finanziarie in CdA
- Gli assetti proprietari e il ruolo del CdA
- Il codice della crisi e il CdA
- La CSRD e il CDA

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 sulla qualità delle relazioni nella famiglia proprietaria.

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.



CUOA BUSINESS SCHOOL

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 a tutela anche del patrimonio della famiglia.

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

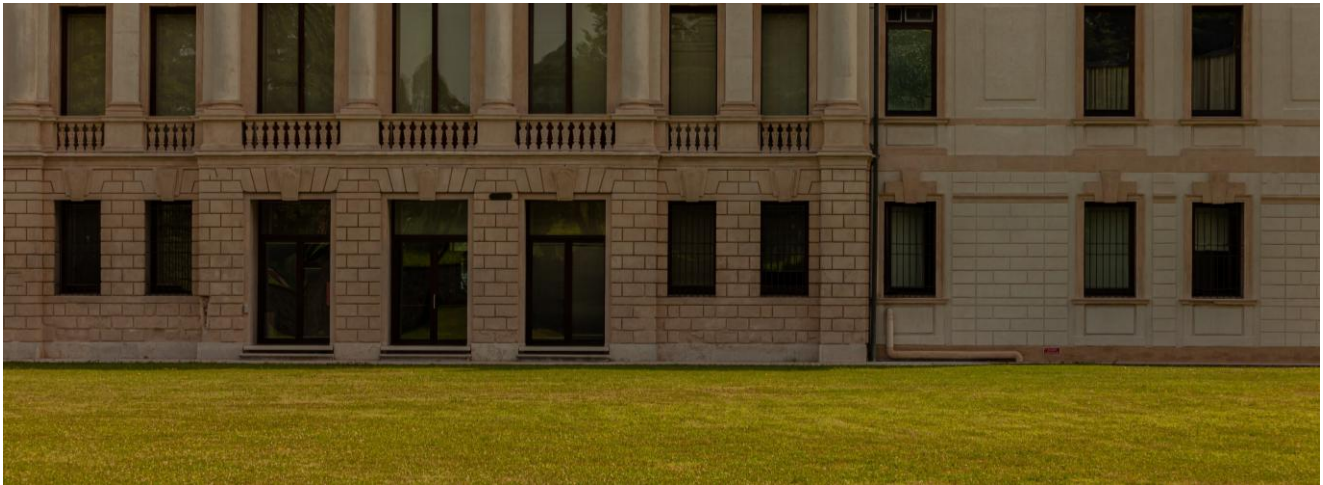
Le responsabilità di consigliere di amministrazione. Una mappa ragionata

Finalità

L'incontro analizza il ruolo di «consigliere di amministrazione» 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. 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



CUOA BUSINESS SCHOOL

Pianificazione finanziaria per il CdA. Tra business e famiglia

Finalità

L'incontro accompagna i/le consiglieri/e di amministrazione 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

Assetti proprietari e soluzioni di governance. Le famiglie e la gestione dei rami familiari

Finalità

L'incontro descrive le principali soluzioni giuridiche che le famiglie imprenditoriali possono adottare per prepararsi a gestire le legittime attese dei rami familiari coinvolti nella proprietà e per bilanciare gli interessi dei soci attivi e non attivi nella gestione aziendale. Viene inoltre evidenziato come evolve il ruolo di consigliere di amministrazione in termini di competenze, a seconda dell'organo di governance in cui si esprime.

Programma

- Assetti proprietari e forme societarie: analisi comparata delle soluzioni possibili
- Holding di famiglia e società operative: strutturare le regole di governance
- Gruppi di imprese familiari e gestione del passaggio generazionale
- Soci operativi e non operativi: come gestire i differenti obiettivi



Codice della crisi e ruolo del CdA. Quando le cose non vanno come dovrebbero

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 dei/lle consiglieri/e 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 ai/lle consiglieri/e di amministrazione 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 e presidente della laurea magistrale in *Management for Sustainable Firms* 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.



Alberto Baban

Imprenditore di prima generazione, con esperienza in vari settori. Oggi, la sua holding ha in portafoglio partecipazioni in oltre 20 imprese italiane.

Nel 2011 ha promosso la creazione e oggi è presidente di VeNetWork, che accelera opportunità di investimento industriali, che riunisce oltre 70 imprenditori del Triveneto che sostengono e sviluppano progetti ad alto potenziale nel territorio.

Tra il 2013 e il 2017, è stato Presidente nazionale Piccola Industria di Confindustria e Vicepresidente di Confindustria. Prima, 2011-2013, è stato Presidente di Piccola Industria di Confindustria Veneto.

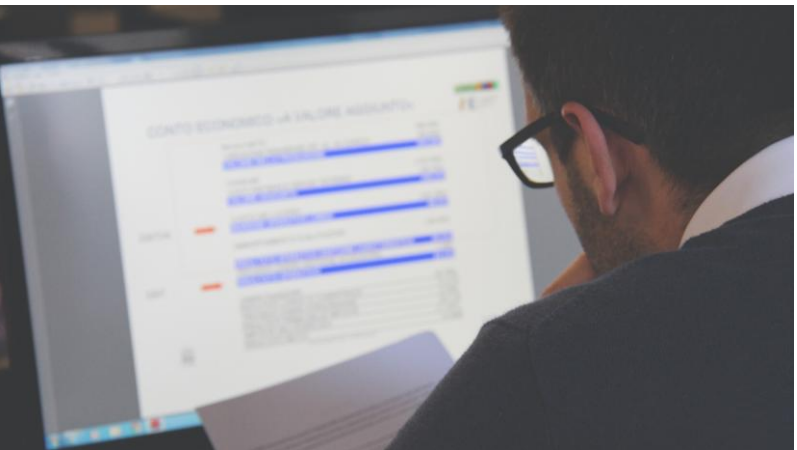
È nella task force di Industria 4.0, promuove il progetto Elite con Borsa Italiana, è co-autore della legge sulle PMI Innovative.
Come civil servant, è Cavaliere al merito della Repubblica Italiana e Vicepresidente UNICEF Italia.

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

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



Quota di iscrizione

La quota d'iscrizione è di **€ 5.500 + 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.

Badge

CUOA Business School, coerentemente con lo sviluppo di soluzioni digitali e sostenibili, ha avviato un progetto di **certificazione digitale**, in allineamento con le direttive e gli standard nazionali e internazionali.

L'Open Badge è un **Attestato digitale riconosciuto a livello internazionale**, che certifica le conoscenze e le competenze acquisite dall'Allievo nel corso dell'attività formativa e/o esperienziale.

L'obiettivo è la **valorizzazione** e la **tracciabilità** delle competenze acquisite dai nostri allievi e dalle aziende che collaborano con il CUOA.

L'Open Badge CUOA può essere inserito all'interno del proprio Curriculum Vitae e condiviso sulle diverse piattaforme social, in particolare LinkedIn



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

PRME an initiative of the United Nations Global Compact

EFMD GLOBAL MEMBER

AACSB Business Education Alliance Member

Business Graduates Association MEMBER

ASFOR SOCIO ORDINARIO

CUOA BUSINESS SCHOOL

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

GREEN PAPER
STAMPA SU CARTA DCP WHITE