



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Area Metropolitana  
Venezia Padova Rovigo Treviso

# La sfida delle PMI: dall'uomo solo al comando alle decisioni collegiali

Prof. Paolo Gubitta

Prof. Ordinario di Organizzazione Aziendale e Imprenditorialità, Università  
di Padova e CUOA Business School

**Palazzo Giacomelli – 5 marzo 2024**

# Agenda

Percorso a ritroso

Da dove partiamo

- Governance Unitaria
- Governance Collegiale
- Altri spunti

La strada da fare

Non conclude



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST





CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Area Metropolitana  
Venezia Padova Rovigo Treviso

**Percorso  
a ritroso**



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST



## DBA GROUP SPA

RAFFAELE DE BETTIN - CEO

**1991** Dallo Studio di Ingegneria e Architettura "De Bettin Associati", i fratelli De Bettin avviano l'attività imprenditoriale che si concretizzerà in DBA Group S.p.A.

**1998** JV e controllate in diversi mercati UE e del bacino del mediterraneo

**2005** Ingresso nel mercato ICT

**2011** Apertura del capitale ad un Fondo di investimento

Valore prod.:	Personale:
≈ 18 milioni	≈ 200

**2017** Quotazione EGM

Valore prod.:	Personale:
≈ 45 milioni	≈ 400

**2023** Dati preclosing

Valore prod.:	Personale:
≈ 110 milioni	≈ 950

## GIBUS SPA

GIANFRANCO BELLIN - CEO

**1982** Fondazione della Progetto Tenda da parte di Bellin-Danieli

**2012** Fusione delle quattro società promotrici del marchio in Gibus Spa

**2016** Apertura del capitale ad un Fondo di investimento

Ricavi:	Personale:
≈ 31 milioni	≈ 150

**2018** Riacquisto quote dalle famiglie imprenditoriali

Ricavi:	Personale:
≈ 33 milioni	≈ 170

**2019** Quotazione EGM

Ricavi:	Personale:
≈ 41 milioni	≈ 190

**2023** Dati preclosing

Ricavi:	Personale:
≈ 91 milioni	≈ 240

# Agenda

---

Apertura e approvazione agenda  
Revisione minute meeting precedente  
Formalità aziendali (nomina segretario ecc.)  
CEOs Rapporto sui progressi  
    Highlights  
    KPIs  
    Attività di focalizzazione nel periodo (3 mesi)  
    Sviluppo vendite per segmento, per prodotto e per geografia  
    Sviluppo del mercato incluso azioni competitors a monitoraggio quote  
    Prezzi e margini  
    Operations – produttività ed efficienza  
    Staff and organizzazione  
Financial update – report finanziario aggiornato all'ultimo mese  
    Analisi P&L e BS  
    Previsione finanziarie prossimi mesi  
Theme matters – vedi main topic sulla slide precedente  
Report sullo sviluppo del piano strategico  
Business development  
    Sviluppo prodotti  
Investimenti, decisioni e follow up  
Legal matters  
Altre questioni: il board deve approvare  
    Contratti di durata superiore ai 12 mesi  
    Rettifiche inventariali  
Altro  
Prossimo meeting  
Chiusura del meeting

## Documenti ricevuti

1. NomeAzienda\_CdA\_annommgg
2. NomeAzienda\_KPI\_CdA\_annommgg
3. NomeAzienda\_PianoStrg\_CdA\_anno mmgg
4. NomeAzienda\_SWOT\_CdA\_anno mmgg
5. NomeAzienda\_BilGestionale\_CdA\_anno mmgg





CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Area Metropolitana  
Venezia Padova Rovigo Treviso

**Da dove  
partiamo**



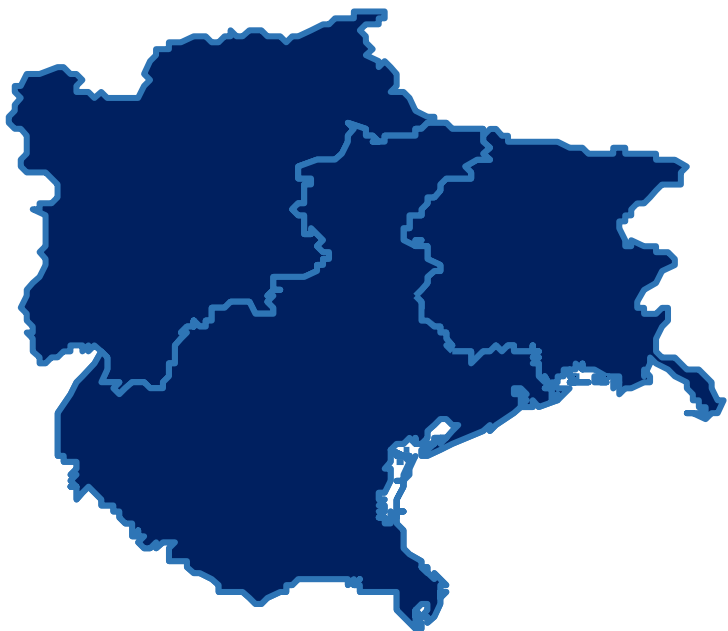
CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Area Metropolitana  
Venezia Padova Rovigo Treviso

# *Governance unitaria*




## Governance Unitaria



40,9%  *tutte aziende*

44,6%   
aziende familiari

21,5%  *filiali*

«Governance - Nord Est» è l'analisi elaborata da **Adacta Advisory** che valuta la composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle aziende del Nord-Est. L'analisi è basata sulla rielaborazione dei dati di **35.157 aziende** residenti in Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia-Giulia, Veneto e al 2022 copre 406Mld € di ricavi. Il database dà accesso ai dati anagrafici (genere, età) di 80,6k componenti di CdA e 13,7k componenti di OdC



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST





27,4%  
aziende familiari



44,6%  
aziende familiari



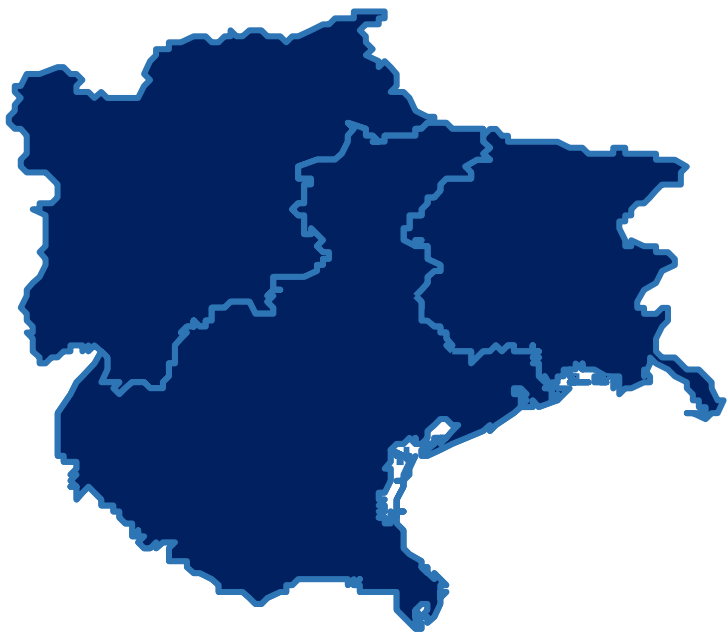
Le aziende familiari della **XV Edizione AUB** sono pari al 65,0% della popolazione delle imprese italiane con fatturato >20mln €. Complessivamente: 17.901 imprese



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST




**Familiarità**  
**Governance Unitaria**



79,1%  *tutte aziende*

84,5%   
aziende familiari

18,8%  *filiali*

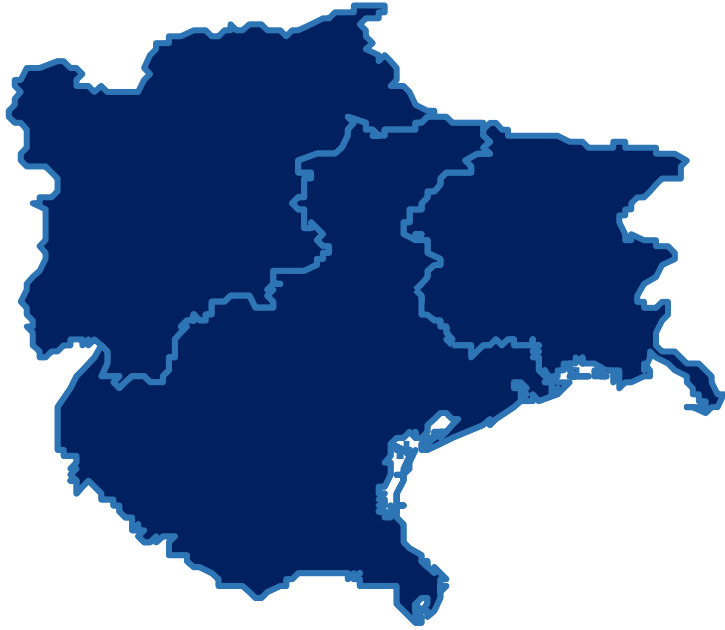
«Governance - Nord Est» è l'analisi elaborata da **Adacta Advisory** che valuta la composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle aziende del Nord-Est. L'analisi è basata sulla rielaborazione dei dati di **35.157 aziende** residenti in Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia-Giulia, Veneto e al 2022 copre 406Mld € di ricavi. Il database dà accesso ai dati anagrafici (genere, età) di 80,6k componenti di CdA e 13,7k componenti di OdC



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST



**Diversity**  
**Governance Unitaria**



**84,4%**  
tutte aziende



**15,6%**  
tutte aziende



«Governance - Nord Est» è l'analisi elaborata da **Adacta Advisory** che valuta la composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle aziende del Nord-Est. L'analisi è basata sulla rielaborazione dei dati di **35.157 aziende** residenti in Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia-Giulia, Veneto e al 2022 copre 406Mld € di ricavi. Il database dà accesso ai dati anagrafici (genere, età) di 80,6k componenti di CdA e 13,7k componenti di OdC

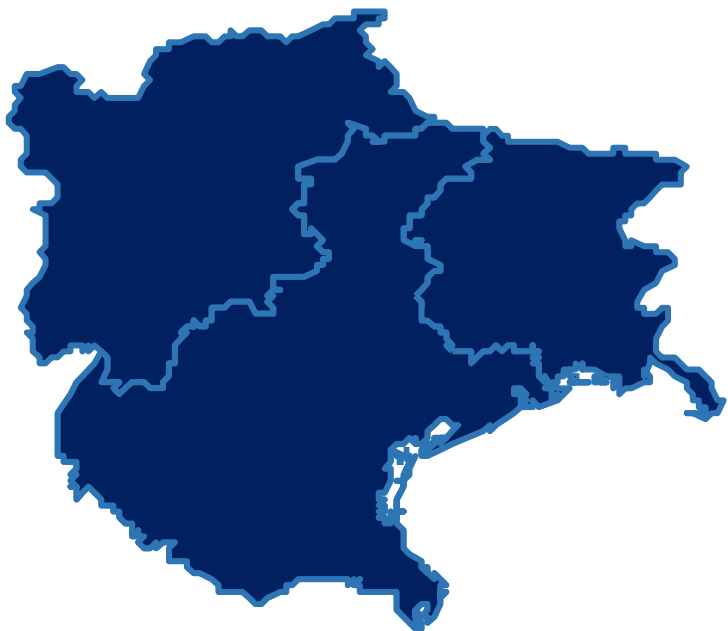


CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Area Metropolitana  
Venezia Padova Rovigo Treviso

# *Governance collegiale*

**Dimensione (n° componenti)  
Governance Collegiale**



3,2 

*componenti tutte aziende*

2,9 

componenti nelle aziende familiari

4,1 

*componenti nelle filiali*

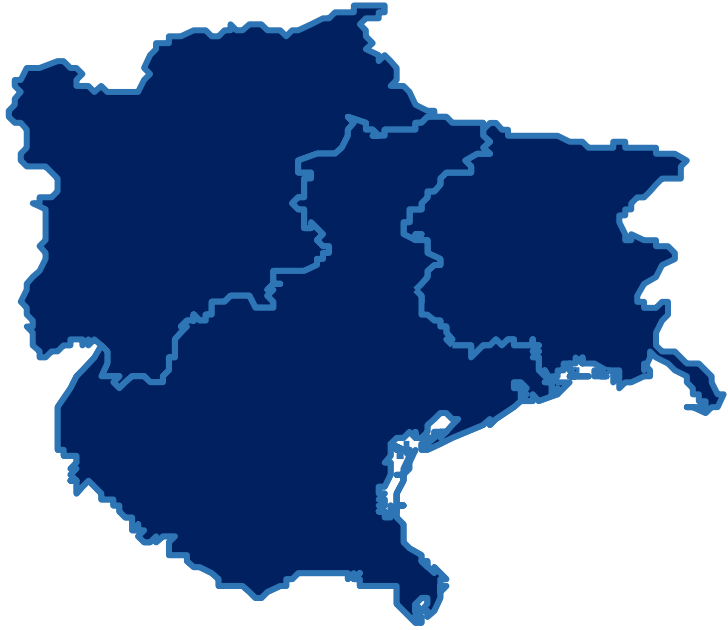
«Governance - Nord Est» è l'analisi elaborata da **Adacta Advisory** che valuta la composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle aziende del Nord-Est. L'analisi è basata sulla rielaborazione dei dati di **35.157 aziende** residenti in Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia-Giulia, Veneto e al 2022 copre 406Mld € di ricavi. Il database dà accesso ai dati anagrafici (genere, età) di 80,6k componenti di CdA e 13,7k componenti di OdC



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST



# Familiarità (n° componenti) Governance Collegiale



2,9 

componenti nelle aziende familiari

71%

appartiene alla compagine familiare

«Governance - Nord Est» è l'analisi elaborata da **Adacta Advisory** che valuta la composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle aziende del Nord-Est. L'analisi è basata sulla rielaborazione dei dati di **35.157 aziende** residenti in Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia-Giulia, Veneto e al 2022 copre 406Mld € di ricavi. Il database dà accesso ai dati anagrafici (genere, età) di 80,6k componenti di CdA e 13,7k componenti di OdC

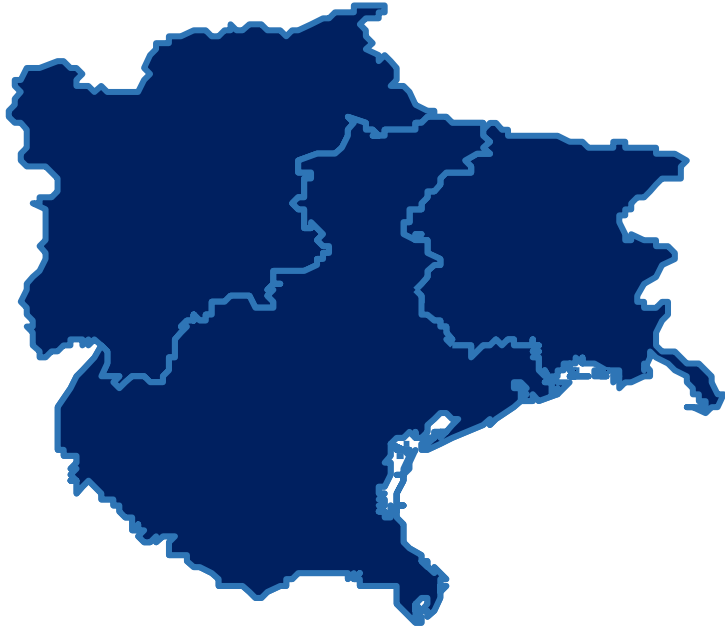


CONFINDUSTRIA  
VENETO EST



# Diversity

## Governance Collegiale



79%

tutte aziende



21%

tutte aziende



«Governance - Nord Est» è l'analisi elaborata da **Adacta Advisory** che valuta la composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle aziende del Nord-Est. L'analisi è basata sulla rielaborazione dei dati di **35.157 aziende** residenti in Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia-Giulia, Veneto e al 2022 copre 406Mtd € di ricavi. Il database dà accesso ai dati anagrafici (genere, età) di 80,6k componenti di CdA e 13,7k componenti di OdC





38,1%



aziende familiari AUB  
ha più del **33%** di  
componenti CdA donne

Le aziende familiari della **XV Edizione AUB** sono pari al 65,0% della popolazione delle imprese italiane con fatturato >20mln €. Complessivamente: 17.901 imprese

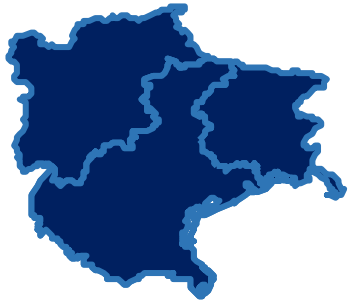


CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

**Diversity**

**Governance Collegiale**

**10,3%**  
under40



Le aziende familiari della **XV Edizione AUB** sono pari al 65,0% della popolazione delle imprese italiane con fatturato >20mln €. Complessivamente: 17.901 imprese



**26,2%**

aziende familiari AUB  
ha almeno 1 consigliere under40

«Governance - Nord Est» è l'analisi elaborata da **Adacta Advisory** che valuta la composizione degli organi di amministrazione e di controllo delle aziende del Nord-Est. L'analisi è basata sulla rielaborazione dei dati di **35.157 aziende** residenti in Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia-Giulia, Veneto e al 2022 copre 406Mld € di ricavi. Il database dà accesso ai dati anagrafici (genere, età) di 80,6k componenti di CdA e 13,7k componenti di OdC



**CONFINDUSTRIA  
VENETO EST**





CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Area Metropolitana  
Venezia Padova Rovigo Treviso

***Altri spunti AUB***

# Altri spunti AUB

La governance unitaria non performa bene

La diversity porta a maggiore apertura a *non familiari* e riduce età media componenti organi di governance

La staffetta generazionale *funziona*

La diversity di genere *funziona*

Ricambi *improvvisi* (mortis causa) e al *primo round* sono i più problematici



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST





CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Area Metropolitana  
Venezia Padova Rovigo Treviso

**La strada da fare**

# Differenziazione | *Organo amministrativo*

Il CdA può essere *impiegato* in modo differente, per soddisfare diverse esigenze dell'impresa e della famiglia

- Riequilibratore
- Partecipativo
- Controllore
- Facilitatore
- Di governo
- Pianificatore
- Sostenitore



# Differenziazione | *Personae*

	Familiari	Non familiari
Executive	<b>Componenti della famiglia con ruoli apicali</b>	<i>Manager con visione e competenze</i>
Non executive	<i>Componenti della famiglia non operativi</i>	<i>Consiglieri indipendenti</i>



# Differenziazione | *Persone*

	Familiari	Non familiari
Executive	Componenti della famiglia con ruoli apicali	Manager con <i>visione e competenze</i>
Non executive	Componenti della famiglia non operativi	Consiglieri <i>indipendenti</i>





# Differenziazione | *Persone*

	Familiari	Non familiari
Executive	Componenti della famiglia con ruoli apicali	<b>Manager con <i>visione e competenze</i></b>
Non executive	Componenti della famiglia non operativi	Consiglieri <i>indipendenti</i>



# Differenziazione | *Persone*

	Familiari	Non familiari
Executive	Componenti della famiglia con ruoli apicali	Manager con <i>visione e competenze</i>
Non executive	Componenti della famiglia non operativi	<b>Consiglieri indipendenti</b>



# Differenziazione | *Competenze*

Il CdA è un portafoglio di competenze

- Valori
- Strategia
- Finanza e Gestione
- Rischi
- Temi emergenti
  - Sostenibilità, Digitalizzazione, Inclusione, Geopolitica

**Interventi ad hoc**



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST



# Differenziazione | *Strutture in linea*

L'impresa familiare non può dimenticare la *famiglia*

- Comitato di famiglia
- Consiglio di Famiglia
- Assemblea di Famiglia
- Advisor Gen Senior
- Advisor Gen Junior



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST



DESK IMPRESE  
di FAMIGLIA

# Integrazione | *Learning by Interacting*

L'impresa familiare non può sovrapporre ***famiglia e impresa***

- Governance da *unitaria a collegiale* (effettiva e non *estetica*)
  - Organi consultivi (temporanei)
- Comitati direttivi o gestionali



# Integrazione | *Dopo di noi*

L'impresa familiare è un valore in sé

- Lettere
- Protocolli
- Patti



The screenshot shows the CUOA Business School website. The header includes the CUOA logo and navigation links: Virtual Tour, Sviluppo professionale (highlighted), Complexity Community, Social, Carriere, Calendario, Press, Media, FAQ, ITA | ENG, Supporto, and a shopping cart icon. A secondary navigation bar lists: CUOA, FORMAZIONE, E-LEARNING, AFFIANCAMENTO E RICERCA, EVENTI, COMMUNITY, and CONTATTI. The article title is "Lettere, protocolli e patti per il passaggio generazionale" under the "SVILUPPO PROFESSIONALE" category, dated 01/03/2024. It has 35 likes and a share button. The main image shows a hand writing in a notebook. The author is identified as Paolo Gubitta, direttore scientifico Centro Competenza Imprenditorialità e Imprese Familiari CUOA Business School and docente di Organizzazione aziendale Università di Padova.



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST



# Integrazione | *Storia e valori*

## La grande occasione **CSRD**

- Rendicontazione non finanziaria come occasione per *mettere nero su bianco* e rendere impiegabile la storia

# Integrazione | *Storia e valori*

«Per quanto mi riguarda, mi ricorderò di aver stretto la mano a una bella ragazza, alta, con i ricci, e mi è venuto da pensare quanto la buona nutrizione attraverso le generazioni lasci i propri benefici segni e quanto, nella prima giovinezza, il ventaglio di scelte costituisca il più grande privilegio»



**I FUNERALI  
DI GIANNI AGNELLI.**

Elogio del fordismo  
e grande prova di stile  
della classe operaia



# Integrazione | *Il futuro nel DNA delle famiglie*



## Proposta di Legge per la promozione della diversità nella governance

AIDAF – su stimolo del Comitato Scientifico e dopo un’attenta analisi dei dati delle ultime edizioni dell'Osservatorio AUB - ha promosso una **proposta normativa che premi la diversità** nei Consigli di Amministrazione delle aziende non quotate e quotate con più di 100 dipendenti, l’obiettivo del disegno di legge è quello di realizzare una ‘Certificazione di diversità nel Consiglio di Amministrazione’.

La certificazione, una volta verificati i seguenti requisiti, verrà rilasciata annualmente dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy attraverso l’istituzione di un **‘Comitato Diversity’** permanente.

- (a) Il genere maggiormente rappresentato nel C.d.A. non supera il 60% degli amministratori
- (b) Almeno un amministratore ha meno di 40 anni
- (c) Non più di un amministratore ha oltre 70 anni
- (d) Almeno un amministratore possiede i requisiti di indipendenza previsti dalla normativa vigente

# Integrazione | *Il futuro nel DNA delle famiglie*



- 1. Istituzione di un Comitato 'Diversity' permanente** presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, composto da rappresentanti dei Ministeri delle Imprese e del Made in Italy, del Lavoro e delle Politiche sociali, e un esperto individuato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy
- 2. Istituzione dell'elenco delle imprese certificate, chiamato 'Elenco Diversity'** presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, aggiornato annualmente e pubblicato sul sito del Ministero
- 3. Possibilità di utilizzo di un 'Logo Identificativo'**, fornito dal Ministero, da parte delle imprese certificate

# Integrazione | *Nelle mani delle famiglie*



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST



DESK IMPRESE  
di FAMIGLIA



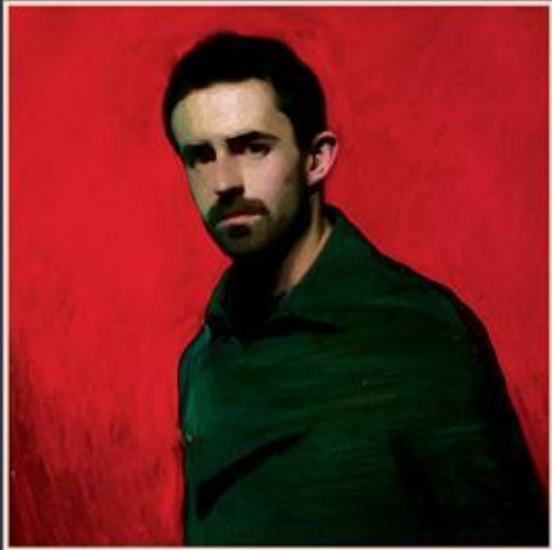
CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Area Metropolitana  
Venezia Padova Rovigo Treviso

**Non conclude**

Dario Ferrari

La ricreazione è finita



Sellerio editore Palermo

**«Ci sono decisioni  
che segnano la piega  
che prenderà tutta  
una vita, e io finora  
quelle decisioni le ho  
sempre prese a caso»**



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

