



ANNO I, NUMERO 1 – APRILE 2025

La Governance aziendale



La Governance aziendale

Premessa

La **Governance aziendale** è l'insieme di regole e meccanismi che guidano il processo decisionale all'interno di un'azienda. Un tema fondamentale, ma che spesso è spiegato con un linguaggio complesso e poco accessibile.

Per questo abbiamo pensato a un modo diverso per raccontarlo:
un fumetto.

Scene semplici, dialoghi diretti, e personaggi alle prese con i dubbi e le decisioni di ogni giorno, per spiegare concetti complessi in modo chiaro e concreto.

Attraverso queste vignette vi guideremo nel mondo della Governance aziendale, senza sacrificare la sostanza, ma con un linguaggio accessibile e qualche sorriso lungo il percorso!





INDICE

1. La governance societaria
2. Ruolo Assemblea
3. Ruolo CdA
4. Ruolo collegio sindacale
5. Ruoli e poteri nelle società di capitali
6. Richiesta di accesso ai documenti
7. Cessione delle quote
8. Assemblea dei soci
9. Votazione in assemblea
10. Il collegio sindacale e decisioni aziendali
11. Responsabilità dell'amministratore
12. Rappresentanza amministratore in altre sedi
13. Distribuzione degli utili
14. Decisioni straordinarie
15. Redazione del piano strategico

1. La Governance societaria



TEMA: introduzione ai tre organi

QUESITO: quali sono i ruoli di socio e amministratore e collegio sindacale?

HO UN DUBBIO SU
QUALE SIA IL MIO
RUOLO DI SOCIO.

ANCH'IO NON HO BEN
CHIARA LA GOVERNANCE
DELLA NOSTRA SOCIETÀ.

PROVIAMO A SENTIRE
IL CONSULENTE PER
UN CHIARIMENTO.

CIAO, SONO CON L'AMMINISTRA-
TORE E TI VOLEVAMO CHIEDERE
SE CI SPIEGHI BREVEMENTE
QUALI SONO I NOSTRI RUOLI.



CIAO, CERTO! IL SOCIO È COLUI CHE
DETIENE UNA QUOTA DI
PARTECIPAZIONE DELLA SOCIETÀ,
ALLA QUALE SONO CONNESSI DIVERSI
DIRITTI AMMINISTRATIVI E
PATRIMONIALI, TRA I PIÙ IMPORTANTI
QUELLO DI VOTARE IN ASSEMBLEA E
DI PERCEPIRE GLI UTILI DISTRIBUITI.
GLI AMMINISTRATORI HANNO LA
FUNZIONE DI GESTIRE L'IMPRESA, A
LORO SPETTA QUINDI IL COMPIMENTO
DI TUTTE LE OPERAZIONI NECESSARIE
AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OGGETTO
SOCIALE E ALLA VALORIZZAZIONE
DEL PATRIMONIO AZIENDALE.



ORA TUTTO È
PIÙ CHIARO.



E QUINDI IL COLLEGIO
SINDACALE CHE
RUOLO HA?

IL COLLEGIO SINDACALE HA IL COMPITO DI
CONTROLLARE CHE L'ASSEMBLEA DEI SOCI
E IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
RISPETTINO LE REGOLE DEL CODICE CIVILE
E DELLO STATUTO DELLA SOCIETÀ.

2. Ruolo Assemblea



TEMA: il ruolo dell'assemblea

QUESITO: qual è la differenza tra l'Assemblea ordinaria e straordinaria?

BUONGIORNO A TUTTI!
OGGI PARLEREMO DEL
RUOLO DELL'ASSEMBLEA.

L'ASSEMBLEA È L'ORGANO COLLEGIALE
DI UNA SOCIETÀ COMPOSTO DA TUTTI I
SOCI CHE POSSIEDONO QUOTE/AZIONI
DELLA SOCIETÀ.

HO SENTITO CHE ESISTE
L'ASSEMBLEA ORDINARIA
E QUELLA STRAORDI-
NARIA, CI PUÒ SPIEGARE
LE DIFFERENZE?

QUESTO È VERO SOLO PER LE
SPA, PER LE SRL NON C'È PIÙ
DISTINZIONE. L'ASSEMBLEA
ORDINARIA, CHE DEVE ESSER
CONVOCATO ALMENO UNA
VOLTA L'ANNO DAL CDA, HA IL
COMPITO DI APPROVARE IL
BILANCIO ANNUALE,
NOMINARE E REVOCARE GLI
AMMINISTRATORI E I MEMBRI
DEL COLLEGIO SINDACALE,
DELIBERARE SULLA
DISTRIBUZIONE DEGLI UTILI E
ALTRE MATERIE PREVISTE
DAL CODICE CIVILE E
DALLO STATUTO.

E L'ASSEMBLEA
STRAORDINARIA?

LE DUE ASSEMBLEE RICHIEDONO QUORUM
COSTITUTIVI E DELIBERATIVI DIFFERENTI,
L'ASSEMBLEA STRAORDINARIA RICHIEDE
INFATTI DEI QUORUM PIÙ ELEVATI PROPRIO
PERCHÉ TRATTA DI QUESTIONI DI MAGGIORE
RILEVANZA E COMPLESSITÀ E RICHIEDONO
UNA PARTECIPAZIONE PIÙ AMPIA E UN
CONSENSO PIÙ ELEVATO.

MA QUINDI SE ENTRAMBE
SONO COMPOSTE DAI SOCI
PERCHÉ SONO DIVERSE?

L'ASSEMBLEA STRAORDI-
NARIA DELIBERA SU
ARGOMENTI PARTICOLARI DI
RILEVANZA ORGANIZZATIVA
COME LA MODIFICA DELLO
STATUTO O SU OPERAZIONI
STRAORDINARIE COME
FUSIONI, SCISSIONI O
LIQUIDAZIONI.

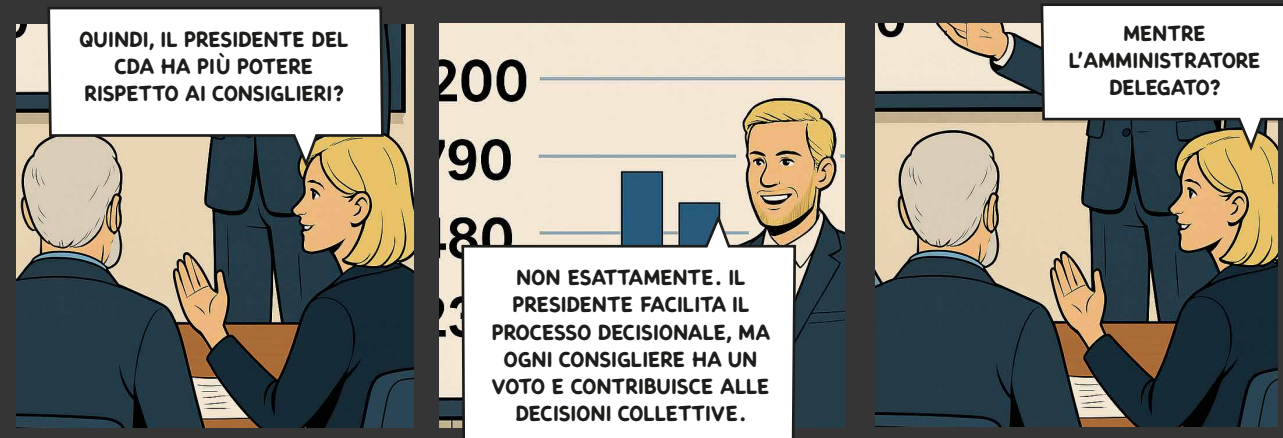
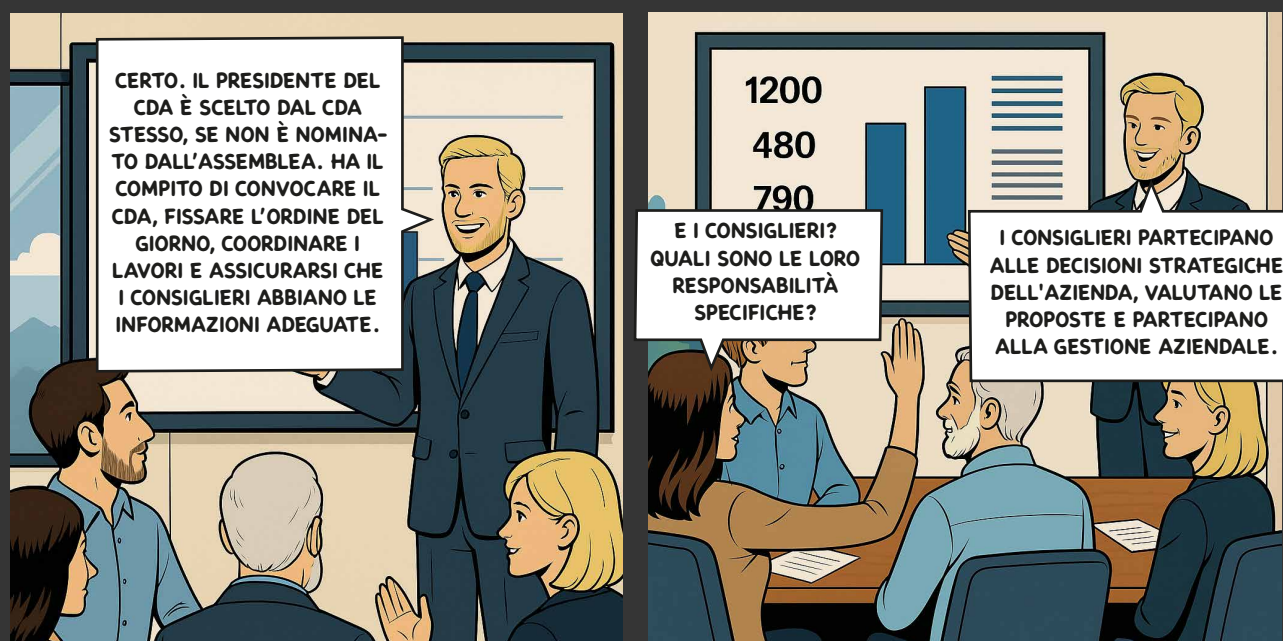
TO BE CONTINUED...QUORUM COSTITUTIVO E DELIBERATIVO VERRANNO TRATTATI PROSSIMAMENTE.

3. Ruolo CdA



TEMA: il ruolo del CdA

QUESITO: da chi è composto il CdA? Quali sono i ruoli e le differenze tra le varie figure?



3. Ruolo CdA

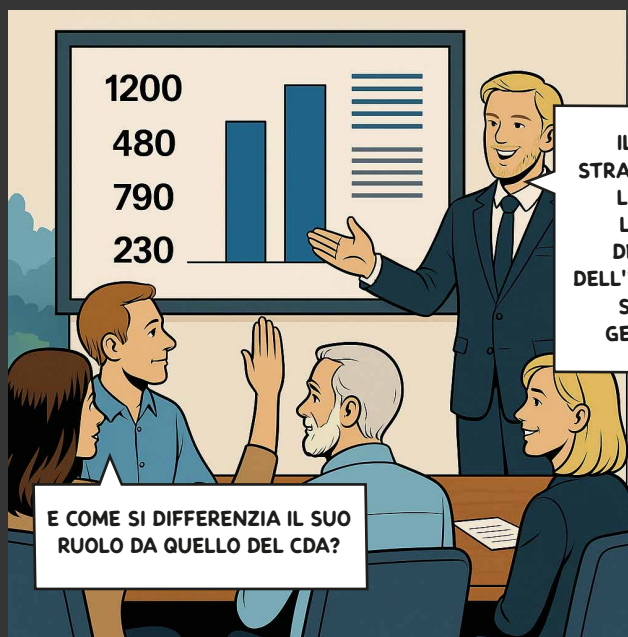


TEMA: il ruolo del CdA

QUESITO: da chi è composto il CdA? Quali sono i ruoli e le differenze tra le varie figure?



L'AMMINISTRATORE DELEGATO, INVECE, È UN CONSIGLIERE AL QUALE IL CDA HA CONFERITO PROPRIE ATTRIBUZIONI, DI PRASSI È RESPONSABILE DELLA GESTIONE OPERATIVA DELL'AZIENDA, IMPLEMENTA LE STRATEGIE DECISE DAL CDA E PRENDE DECISIONI QUOTIDIANE PER GARANTIRE IL BUON FUNZIONAMENTO DELL'AZIENDA.

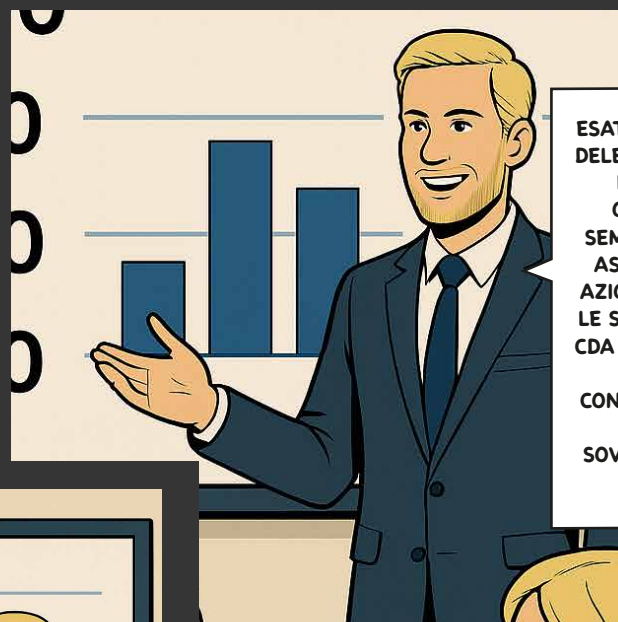


IL CDA DEFINISCE LE STRATEGIE E SUPERVISA L'AZIENDA, MENTRE L'AMMINISTRATORE DELEGATO SI OCCUPA DELL'ESECUZIONE DI QUESTE STRATEGIE E DELLA GESTIONE OPERATIVA.

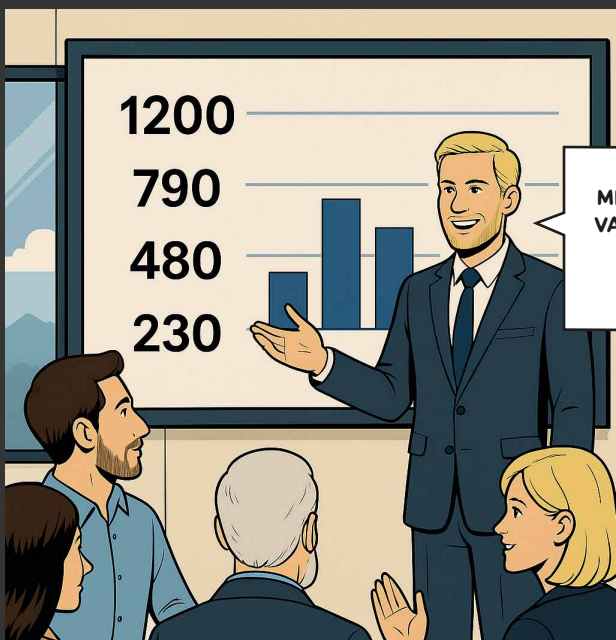
E COME SI DIFFERENZIA IL SUO RUOLO DA QUELLO DEL CDA?



QUINDI, L'AMMINISTRATORE DELEGATO PUÒ ASSUMERE IN AUTONOMIA LE DECISIONI OPERATIVE?



ESATTO. L'AMMINISTRATORE DELEGATO HA L'AUTORITÀ DI PRENDERE DECISIONI OPERATIVE, MA DEVE SEMPRE RIFERIRE AL CDA E ASSICURARSI CHE LE SUE AZIONI SIANO IN LINEA CON LE STRATEGIE AZIENDALI. IL CDA INFATTI NON SI SPOGLIA DEI PROPRI POTERI E CONSERVA UNA COMPETENZA CONCORRENTE E SOVRAORDINATA A QUELLA DEI DELEGATI.

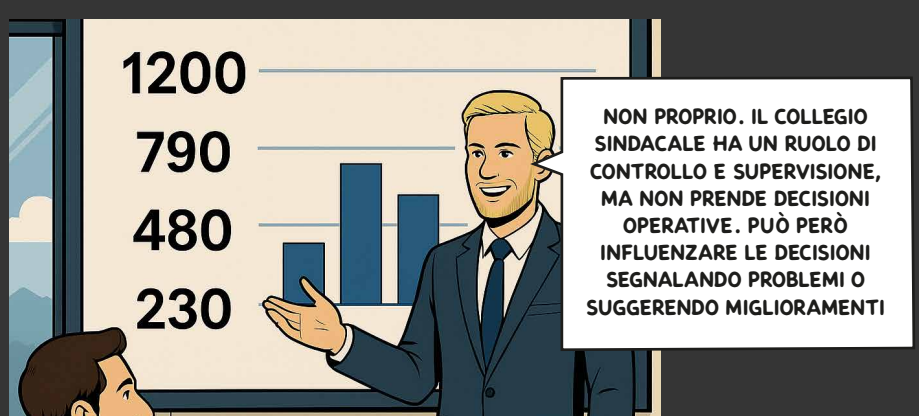


MI RACCOMANDO, QUESTO VALE PER LE AZIENDE CHE SCELGONO IL SISTEMA TRADIZIONALE.

4. Ruolo del collegio sindacale

TEMA: il ruolo del Collegio sindacale

QUESITO: quali sono i poteri del collegio sindacale?



5. Ruoli e poteri nelle società di capitali



TEMA: differenza tra assemblea, consiglio di amministrazione e poteri esecutivi

QUESITO: perché un socio non può decidere direttamente sulle operazioni aziendali?



6. Richiesta di accesso ai documenti



TEMA: spiegazione dei limiti di accesso ai documenti aziendali per i soci

QUESITO: può un socio accedere ai documenti sensibili?



7. Cessione delle quote

TEMA: procedura di cessione delle quote e regole statuto

QUESITO: cosa accade se c'è un diritto di prelazione nella vendita di quote?



CIAO, VORREI CEDERE LE MIE QUOTE A UN MIO AMICO NON SOCIO. COME POSSO PROCEDERE?

LA RISPOSTA LA TROVI NELLO STATUTO DELLA SOCIETÀ. NEL NOSTRO CASO LA PROCEDURA DI CESSIONE DELLE QUOTE PREVEDE CHE LEI NOTIFICHI LA SUA INTENZIONE AL CDA PER DARE ATTUAZIONE ALLA CLAUSOLA DI PRELAZIONE.



COSA SIGNIFICA ESATTAMENTE?"

LA CLAUSOLA DI PRELAZIONE STABILISCE CHE, PRIMA DI VENDERE LE SUE QUOTE A TERZI, DEVE OFFRIRE LE STESSA QUOTE AGLI ALTRI SOCI ESISTENTI ALLE STESSA CONDIZIONI.



QUINDI, DEVO PRIMA CHIEDERE AGLI ALTRI SOCI SE SONO INTERESSATI AD ACQUISTARE LE MIE QUOTE?

ESATTO. SOLO SE NESSUNO DEI SOCI ESISTENTI È INTERESSATO, POTRÀ PROCEDERE CON LA VENDITA AL SUO AMICO. È UNA MISURA PER GARANTIRE CHE LE QUOTE RIMANGANO ALL'INTERNO DELLA SOCIETÀ, MANTENENDO LA STABILITÀ E IL CONTROLLO

TO BE CONTINUED...
I CASI IN CUI NON SCATTA LA CLAUSOLA DI PRELAZIONE VERRANNO TRATTATI IN UN NUMERO SUCCESSIVO.

8. Assemblea dei soci



TEMA: validità delle delibere assembleari

QUESITO: cosa accade se in assemblea ordinaria non sono presenti tutti i soci, quale differenza tra quorum costitutivo e deliberativo?

BUONGIORNO. PERCHÉ LE DELIBERE SIANO VALIDE, DOBBIAMO VERIFICARE SE ABBIAMO RAGGIUNTO IL QUORUM PREVISTO DALLLO STATUTO.

BUONGIORNO A TUTTI. SIAMO QUI PER L'ASSEMBLEA ORDINARIA. MA NON VEDO TUTTI I SOCI PRESENTI. LE DECISIONI CHE PRENDEREMO SARANNO VALIDE?

COS'È ESATTAMENTE IL QUORUM?

IL QUORUM COSTITUTIVO È IL NUMERO MINIMO DI SOCI PRESENTI O RAPPRESENTATI NECESSARIO AFFINCHÉ L'ASSEMBLEA POSSA ASSUMERE DELIBERAZIONI EFFICACI E VINCOLANTI, MENTRE IL QUORUM DELIBERATIVO COSTITUISCE IL NUMERO MINIMO DI VOTI FAVOREVOLI NECESSARI ALL'APPROVAZIONE DI UNA DELIBERA. ENTRAMBI POSSONO VARIARE A SECONDA CHE L'ASSEMBLEA SIA DI PRIMA O SECONDA CONVOCAZIONE.

E QUALI SONO I QUORUM DI OGGI?

ESSENDO LA PRIMA CONVOCAZIONE DELL'ASSEMBLEA ORDINARIA È NECESSARIO CHE SIA RAPPRESENTATA ALMENO LA METÀ DEL CAPITALE SOCIALE (QUORUM COSTITUTIVO) E SERVE LA MAGGIORANZA ASSOLUTA DELLE AZIONI CON DIRITTO DI VOTO PER APPROVARE LE DECISIONI (QUORUM DELIBERATIVO).

E SE NON RAGGIUNGIAMO IL QUORUM COSTITUTIVO?

IN TAL CASO, L'ASSEMBLEA NON PUÒ DELIBERARE VALIDAMENTE E DOVREMO CONVOCARE UNA NUOVA ASSEMBLEA.

DICHIARO UFFICIALMENTE APERTA L'ASSEMBLEA ORDINARIA DELLA SOCIETÀ, CONSTATANDO LA PRESENZA DI TUTTI I SOCI AVENTI DIRITTO DI VOTO, COME VERIFICATO DAL CONTEGGIO DELLE PRESENZE EFFETTUATO ALL'INGRESSO

9. Votazione in assemblea



TEMA: tipologie di azioni con diritti differenti

QUESITO: qual è la differenza tra azioni ordinarie e privilegiate?



10. Il collegio sindacale e decisioni aziendali



TEMA: il ruolo del collegio sindacale nel consiglio di amministrazione

QUESITO: qual è il ruolo del collegio sindacale e il suo intervento nelle decisioni strategiche?

VI PRESENTIAMO IL NUOVO
PIANO STRATEGICO
ELABORATO INSIEME AL
TEAM DI MM&A.

PIANO STRATEGICO 2025-2027



GRAZIE A QUESTO PIANO,
POTREMO GESTIRE
L'IMPRESA CON MAGGIORE
EFFICACIA E PUNTARE A
OBIETTIVI AMBIZIOSI.

MI SEMBRA UN OTTIMO
LAVORO PERCHÉ SONO STATI
VALUTATI I RISCHI E LE
INCERTEZZE FUTURE ED È
STATO UTILIZZATO UN
METODO COERENTE.

E LEI PRESIDENTE, COSA
NE PENSA DI QUESTO
INVESTIMENTO/OBIETTIVO
STRATEGICO?

IL NOSTRO COMPITO È
VIGILARE SULLA
CORRETTEZZA FORMALE
DELLE DECISIONI PRESE DAL
CDA, ASSICURANDOCI CHE
SIANO CONFORMI ALLE
LEGGI E AI REGOLAMENTI.

QUINDI NON ENTRATE NEL
MERITO DELLE DECISIONI
STRATEGICHE?

ESATTO. NON
VALUTIAMO IL
CONTENUTO
STRATEGICO DELLE
DECISIONI, MA CI
ASSICURIAMO CHE IL
PROCESSO DECISIONALE
SIA TRASPARENTE E
CORRETTO.

PIANO STRATEGICO 2025-2027



CAPISCO, A VOLTE PERÒ IL
VOSTRO INTERVENTO
VIENE PERCEPITO COME
UN'INGERENZA NELLA
NOSTRA ATTIVITÀ.

COMPRENDO LA VOSTRA
PREOCCUPAZIONE. IL
NOSTRO OBIETTIVO NON È
INTERFERIRE, MA
GARANTIRE CHE TUTTE LE
DECISIONI SIANO PRESE NEL
RISPETTO DELLE NORME,
PROTEGGENDO COSÌ
L'AZIENDA E I SUOI SOCI.

11. Responsabilità dell'amministratore

TEMA: spiegazione dei doveri e delle responsabilità dell'amministratore.

QUESITO: qual è il ruolo dell'amministratore di una società e quali gli equilibri con i soci?

CREDO QUESTA NON SIA UNA BUONA GESTIONE! LE DECISIONI PRESE NON HANNO AVUTO UN IMPATTO POSITIVO SULLA NOSTRA AZIENDA.

CAPISCO LA SUA PREOCCUPAZIONE. PERMETTETEMI DI SPIEGARE I MIEI DOVERI E LE MIE RESPONSABILITÀ COME AMMINISTRATORE.

QUALI SONO ESATTAMENTE I SUOI DOVERI?

IL MIO COMPITO PRINCIPALE È GESTIRE L'AZIENDA NELL'INTERESSE DELLA SOCIETÀ E DEI SUOI SOCI. QUESTO INCLUDE PRENDERE DECISIONI STRATEGICHE, GESTIRE LE OPERAZIONI QUOTIDIANE E GARANTIRE LA CONFORMITÀ ALLE LEGGI E AI REGOLAMENTI.

MA LE SUE DECISIONI HANNO PORTATO A PERDITE FINANZIARIE

OGNI DECISIONE È STATA PRESA CON L'OBIETTIVO DI MIGLIORARE LA POSIZIONE DELL'AZIENDA A LUNGO TERMINE. VORREI ILLUSTRARVI IL BILANCIO E IL PIANO STRATEGICO PER MOSTRARVI COME ABBIAMO GESTITO LE RISORSE E QUALI SONO LE PROSPETTIVE FUTURE.

VA BENE, VEDIAMO IL BILANCIO.

ECCO IL BILANCIO. COME POTETE VEDERE, ABBIAMO INVESTITO IN NUOVE TECNOLOGIE E MERCATI EMERGENTI. QUESTI INVESTIMENTI RICHIEDONO TEMPO PER DARE FRUTTI, MA SONO CONVINTO CHE PORTERANNO BENEFICI SIGNIFICATIVI, VI FARÒ VEDERE NEL PIANO STRATEGICO.

IO NON SONO CONVINTO DELLE VOSTRE SCELTE.

IL CDA È STATO NOMINATO L'ANNO SCORSO DALL'ASSEMBLEA PER IL TRIENNIO, SE NON SEI CONVITO POTRAI VOTARE IN MANIERA DIVERSA TRA DUE ANNI.

TO BE CONTINUED...

L'AZIONE DI RESPONSABILITÀ NEI CONFRONTI DELL'AMMINISTRATORE VERRÀ TRATTATA IN UN PROSSIMO NUMERO.

12. Rappresentanza amministratore in altre sedi



TEMA: la responsabilità decisionale del Presidente in rappresentanza degli interessi della società madre

QUESITO: può esserci un conflitto di interessi se si ricopre il ruolo di Presidente nella società madre e si è anche azionisti nella partecipata?

IL PRESIDENTE DELLA SOCIETÀ MADRE, CHE È ANCHE AZIONISTA DELLA PARTECIPATA, SI TROVA AL TAVOLO CON ALTRI MEMBRI DELL'ASSEMBLEA PER LA NOMINA DEI CONSIGLIERI NELLA PARTECIPATA. NEL MOMENTO DELLA VOTAZIONE C'È UN FLASHBACK IN CUI LO STESSO PRESIDENTE DISCUTE IN CDA DELLA SOCIETÀ MADRE DEI CANDIDATI.

FRA 2 SETTIMANE C'È L'ASSEMBLEA DI NOMINA DEL NUOVO CDA DELLA NOSTRA CONTROLLATA BETA. IO POSSO PRESENTARMI E VOTARE CHI VOGLIO O È MEGLIO SE PRIMA FACCIO UN PASSAGGIO NEL CDA DELLA SOCIETÀ ALFA?

IN QUALITÀ DI LEGALE RAPPRESENTANTE DELLA SOCIETÀ PUOI VALIDAMENTE VOTARE CHI RITIENI, MA ESSENDO UNA DECISIONE STRATEGICA E NON MERAMENTE ESECUTIVA, TI CONSIGLIO DI FARE UN PREVENTIVO PASSAGGIO IN CDA, COSÌ DA POTER ESPRIMERE AL MEGLIO LA VOLONTÀ SOCIALE.



DUE SETTIMANE DOPO ALL'ASSEMBLEA DI BETA SPA

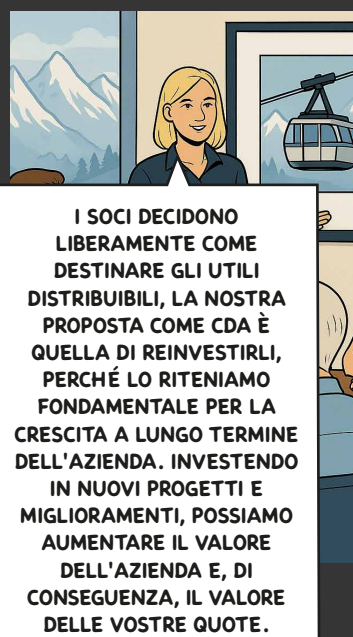
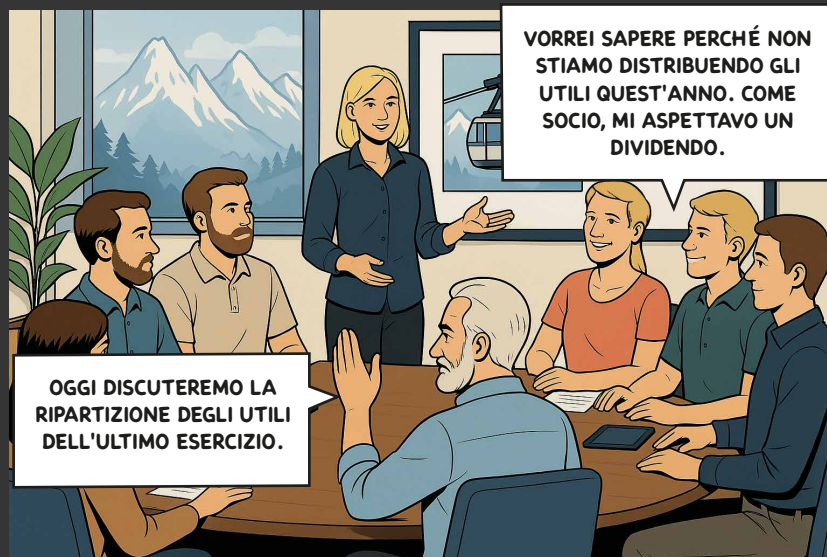


13. Distribuzione degli utili



TEMA: differenza tra utili reinvestiti e utili distribuiti.

QUESITO: chi decide sulla distribuzione degli utili tra assemblea e CdA?



QUINDI, REINVESTIRE OGGI POTREBBE PORTARE A MAGGIORI DIVIDENDI IN FUTURO?

14. Decisioni straordinarie



TEMA: differenza tra assemblea ordinaria e straordinaria.

QUESITO: quale valore ha l'opposizione di un socio di minoranza? Come si prendono le decisioni straordinarie?



TO BE CONTINUED...
IL DIRITTO DI RECESSO VERRÀ TRATTATO IN UN NUMERO SUCCESSIVO

15. Redazione del piano strategico



TEMA: piano strategico come strumento del management non dei soci

QUESITO: di chi è il compito di redigere un piano strategico?



mm&a Studio Associato

Via G. Prati, 16
38068 Rovereto (TN)

Via Alcide Degasperi 77
38123 Trento (TN)

Codice Fiscale e Partita IVA:
00347340226

tel +39 0464 439555

info@mmastudio.it
mmastudio@pec.it
www.mmastudio.it



I contenuti di questo fumetto hanno scopo informativo e divulgativo e non sostituiscono il parere di un professionista. Ogni caso concreto presenta delle specificità che richiedono una consulenza mirata. Per consigli personalizzati, si raccomanda di consultare un professionista qualificato.