

MEDIAZIONE A 360°: DALL'AZIENDA ALLA FAMIGLIA, DALL'ARTE ALLA FISCALITÀ

CONFLITTI TRA SOCI NELLE PMI A RISTRETTA BASE
PROPRIETARIA

Segnali precoci del conflitto e prevenzione

Rag. Luca Castelnovo

9 Aprile 2026

I segnali precoci dei conflitti tra soci

I segnali precoci di conflitto tra soci spesso emergono molto prima delle vere «rotture».

Riconoscerli in tempo può evitare problemi seri

Ecco i più comuni:

I segnali precoci dei conflitti tra soci

- Comunicazione che si deteriora
- Visioni divergenti
- Tensioni su soldi e ruoli
- Perdita di fiducia
- Mancanza di accountability
- Crescita di tensioni personali

Comunicazione che si deteriora:

- Risposte fredde, evasive o ritardi nel comunicare
 - Riunioni evitate o sempre più tese
- Mancanza di trasparenza su decisioni o numeri

Visioni divergenti:

- Obiettivi aziendali non più allineati
 - Disaccordi frequenti su strategia, crescita o investimenti
 - Priorità diverse (es. crescita vs. profitto)
-

Tensioni su soldi e ruoli

- Discussioni su stipendi, dividendi o reinvestimenti
 - Sensazioni di «non equità» nel carico di lavoro
- Confusione o conflitto su responsabilità e potere decisionale

Perdita di fiducia

- Dubbi sulle intenzioni o sull'impegno dell'altro socio
 - Controllo eccessivo o micro-management
 - Decisioni prese senza coinvolgere gli altri

Mancanza di accountability

- Scadenze non rispettate senza conseguenze
 - Scarico di responsabilità
- Riduzione dell'impegno da parte di uno o più soci

Crescita di tensioni personali

- Commenti passivi-aggressivi
 - Irritazione crescente anche sui temi minori
- Conflitti che diventano personali, non più solo professionali

Sono tutti segnali chiave da non ignorare

Quando i soci smettono di parlare apertamente dei problemi il conflitto è già in fase avanzata

Quali le soluzioni che i soci dovrebbero intraprendere subito?

- Affrontare i problemi quando sono piccoli, non aspettare
- Mettere per iscritto ruoli, aspettative e regole decisionali

Ma spesso questo non riesce loro autonomamente:

- Stabilire momenti di confronto strutturati, anche con l'aiuto di facilitatore esterno (commercialista, mediatore)
- Fissare all'origine strumenti di prevenzione dei conflitti!! (con l'aiuto di commercialista, avvocato, notaio)

Strumenti di prevenzione dei conflitti

- Statuto societario ben strutturato
- Patti parasociali
- Ruoli e responsabilità definiti
- Sistemi di comunicazione strutturata
- Clausole di risoluzione delle controversie (ADR)



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

STATUTO SOCIETARIO BEN STRUTTURATO

Prevedere regole chiare per ridurre ambiguità e conflitti interpretativi su:

- Oggetto sociale chiaro;
- Poteri degli amministratori ben definiti;
- Ruoli e responsabilità di ciascun socio;
- Quote di partecipazione e modalità di distribuzione degli utili;
- Regole di convocazione e voto e diritti di voto;
- Regole per l'ingresso e l'uscita dei soci

Evitano ambiguità che spesso sono la prima causa di conflitto!

PATTI PARASOCIALI

Accordi tra soci che integrano lo Statuto e regolano:

- Diritti di voto e maggioranze rafforzate;
- Eventuale divieto di vendita quote per un periodo;
- Tutela dei soci di minoranza e clausole di uscita;
- Regole per ingresso di nuovi soci;
- Diritti di prelazione;
- Politiche di distribuzione degli utili.

Servono a prevenire scontri su decisioni strategiche!

RUOLI E RESPONSABILITA' DEFINITI

Per evitare stalli decisionali, distinguere chiaramente:

- Amministratore Unico vs. CDA;
- Incarichi, ruoli e deleghe precise, soprattutto nelle PMI familiari;
- Posizione soci (proprietari) ed amministratori (gestori);
- Identificazione dei compensi separati dai dividendi;
- Obiettivi definiti e valutazione delle performances.

Evitano sovrapposizioni decisionali, interferenze e tensioni operative!

SISTEMI DI COMUNICAZIONE STRUTTURATA

Per mantenere trasparenza e fiducia:

- Riunioni periodiche tra soci e/o amministratori e trasparenza nelle decisioni;
- Reporting periodico obbligatorio e condiviso;
- KPI condivisi;
- Assicurare accesso ai documenti societari;
- Eventuale collegio sindacale o revisore.

Sono principalmente regole comportamentali

CLAUSOLE DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE (ADR)

Le clausole ADR (Alternative Dispute Resolution) sono strumenti contrattuali per prevenire ed evitare conflitti e/o gestirli quando sorgono.

Le principali clausole inseribili in uno Statuto o Patto Parasociale:

- 1) Clausola di Mediazione obbligatoria;
- 2) Clausola arbitrale;
- 3) Clausola multi-step

Permettono di risolvere conflitti senza bloccare l'attività



CLAUSOLE DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE (ADR)

- 1) **Clausola di Mediazione obbligatoria;**
Prevede che prima di qualsiasi azione legale, i soci debbano tentare una mediazione rivolgendosi ad un Organismo di Mediazione

Vantaggi:

- Riduce tempi (rispetto al Tribunale!);
- Riduce i costi (rispetto al Tribunale ed all'Arbitrato!)
- I soci vengono guidati dal mediatore verso una soluzione consensuale;
- Mantiene i rapporti tra soci al raggiungimento dell'accordo!;
- Garantita la riservatezza in caso di mancato accordo.

Materie OBBLIGATORIE aggiunte con la Riforma Cartabia

- Associazione in partecipazione
- Consorzio
- Franchising
- Opera (contratto di opera)
- Rete (contratto di rete)
- Somministrazione
- Società di persone
- Subfornitura
- Opposizione a decreti ingiuntivi e ingiunzioni
- Convalida di sfratto
- Procedimenti possessori

CLAUSOLE DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE (ADR)

- 2) **Clausola Arbitrale;**

Stabilisce che le controversie vengano risolte da un arbitro o collegio arbitrale invece che da un giudice.

Vantaggi:

- Più rapido del Tribunale;
- Riservatezza della procedura;
- Decisione tecnica (Lodo) emessa da arbitri esperti.

CLAUSOLE DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE (ADR)

- 3) Clausola Multi-Step;

Prevede diversi livelli progressivi prima di arrivare al contenzioso.

Schema tipico:

- 1) Tentativo interno tra soci o mediante esperto indipendente;
- 2) Mediazione civile rivolgendosi ad un Organismo di Mediazione;
- 3) Arbitrato (in caso di mancato accordo raggiunto in mediazione);
- 4) Tribunale

Esempi di Clausole di Mediazione



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

CLAUSOLA DI MEDIAZIONE IN MATERIA SOCIETARIA

Tutte le controversie aventi ad oggetto rapporti sociali, comprese quelle relative alla validità delle delibere assembleari, promosse da o contro i soci, da o contro la società, da o contro gli amministratori, da o contro i sindaci, da o contro i liquidatori, dovranno essere oggetto di un procedimento di mediazione, da esperirsi presso un Organismo iscritto nel Registro degli Organismi di Conciliazione tenuto dal Ministero della Giustizia. Qualora il procedimento di mediazione non si concluda con la conciliazione delle controversie, sarà competente il Foro di....

Tutte le controversie che dovessero insorgere tra i soci, ovvero tra i soci e la società, ovvero promosse da o nei confronti di amministratori, liquidatori o sindaci, in relazione all'esistenza, validità, interpretazione, inadempimento e/o risoluzione del presente statuto, o comunque collegate allo stesso e/o, più in generale, all'esercizio dell'attività sociale, comprese quelle relative alla validità delle delibere assembleari, saranno devolute ad un tentativo di conciliazione da espletarsi secondo la procedura di conciliazione definita nel Regolamento di Conciliazione dell'Organismo di mediazione iscritto nel Registro degli Organismi di Conciliazione tenuto dal Ministero della Giustizia. Le parti si impegnano a ricorrere alla conciliazione prima di iniziare qualsiasi procedimento arbitrale o giudiziale, nel rispetto delle norme vigenti. Qualora il procedimento di mediazione non si concluda con la conciliazione delle controversie, sarà competente il Foro di....

Riferimenti

Rag. Luca Castelnovo
Odcec Busto A.
studiocastelnovo@virgilio.it