

Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Diritto Commerciale

Le *holding* familiari e la continuità generazionale: il Diritto commerciale applicato ai grandi gruppi marittimi. Il caso Grimaldi Group

Prof. Vincenzo Donativi

RELATORE

Prof. Ssa Federica Trovato

CORRELATORE

Manuela Bisanti (292091)

CANDIDATO

*“Chi sa di essere amato, ama,
e chi è amato ottiene tutto...”*

San Giovanni Bosco

*Ai miei genitori,
per tutto ciò che sono
e per tutto ciò che sarò*

Sommario

Introduzione

CAPITOLO 1

L'impresa familiare nel Diritto commerciale

1.1 Il diritto commerciale quale cornice giuridica dell'impresa

1.1.1 L'impresa familiare

1.2 Il concetto di controllo familiare e la sua rilevanza nel diritto societario

1.3 La holding familiare: caratteristiche e peculiarità giuridiche

1.4 Il ruolo e l'impatto delle imprese familiari nell'economia italiana

CAPITOLO 2

Continuità generazionale e strumenti di stabilizzazione del controllo nelle *holding* familiari

2.1 Il problema della successione nel controllo societario

2.2 Patti parasociali e clausole statutarie come strumenti di coesione

2.3 Il patto di famiglia (art.768-bis c.c.) e gli strumenti di pianificazione anticipata

2.4 Apertura del capitale, managerializzazione e tutela dell'identità familiare

CAPITOLO 3

Il caso Grimaldi Group: assetti societari, controllo familiare e continuità generazionale

3.1 Inquadramento storico e sviluppo dell'impresa nel contesto del gruppo

3.2 Modello organizzativo e struttura economico-operativa del gruppo

3.3 Struttura societaria e configurazione del controllo familiare

3.4 Assetti di *governance* e strumenti di regolazione dei rapporti tra soci

3.5 Tecniche di continuità generazionali e strumenti di coesione familiare

3.6 intervista e riscontro empirico: osservazione sul modello di *governance*

Conclusione

Appendice

Bibliografia

Introduzione

Il presente lavoro si propone di indagare, attraverso una prospettiva giuridico-commerciale, le modalità con cui le *holding* familiari strutturano il governo d'impresa e presidiano la continuità del controllo nel passaggio generazionale.

La scelta di un simile oggetto di ricerca non è priva di motivazioni sistematiche: l'impresa familiare, lungi dal costituire una figura marginale del diritto commerciale, rappresenta la forma organizzativa più diffusa nel tessuto produttivo italiano e, al contempo quella, nella quale la tensione tra dimensione privatistica dei rapporti familiari e dimensione pubblicistica del mercato si manifesta con maggiore intensità.

Ciò che rende peculiare l'impresa familiare rispetto ad altri modelli organizzativi non è, in primo luogo, la sua configurazione giuridica formale bensì la natura del soggetto che ne detiene il controllo: un nucleo familiare legato da vincoli di parentela o affinità, che concentra in sé la titolarità delle partecipazioni rilevanti e l'effettiva capacità di indirizzo dell'attività sociale.

Questa coincidenza tra proprietà, governo e famiglia costituisce al tempo stesso la forza e la fragilità del modello: forza, perché genera stabilità d'indirizzo, coerenza strategica e orientamento al lungo periodo; fragilità, perché espone l'impresa stessa a rischio di dinamiche interne alla famiglia che potrebbero destabilizzare il futuro.

È in questo quadro che si colloca l'incertezza giuridica al centro del presente lavoro: come il diritto commerciale risponde all'esigenza di preservare la continuità del controllo nelle imprese familiari di grandi dimensioni, e in particolare, nelle strutture di gruppo nelle quali una *holding* familiare si pone al vertice di una catena partecipativa articolata?

La risposta che si intende elaborare non è, evidentemente, univoca: l'ordinamento offre una pluralità di strumenti che le famiglie imprenditoriali possono combinare in modo variabile per costruire assetti giuridici idonei a preservare l'unità del controllo nel tempo.

Il percorso argomentativo del lavoro è strutturato in tre capitoli, ciascuno dei quali corrisponde a una distinta fase dell'indagine.

Il primo capitolo affronta il tema dell'impresa familiare nel diritto commerciale muovendo dalle fondamenta concettuali: la definizione di imprenditore ex art. 2082 c.c., la disciplina dell'impresa familiare ex art. 230-bis c.c. e il dibattito dottrinale sulla sua natura individuale o collettiva, per poi risalire verso la nozione di controllo societario ex art. 2359 c.c. e la figura della *holding* familiare come strumento di organizzazione della facoltà decisionale.

L'analisi si chiude con un inquadramento del ruolo delle imprese familiari nell'economia italiana, fondato sui dati dell'Osservatorio AUB e del Rapporto Istat sulle imprese 2021, che restituiscono la misura quantitativa del fenomeno.

Il secondo capitolo sposta il piano dell'indagine sul versante degli strumenti di stabilizzazione del controllo nelle *holding* familiari, con specifico riguardo al momento critico del passaggio generazionale.

L'analisi prende le mosse dalla ricostruzione delle patologie successorie per poi esaminare i rimedi che l'ordinamento appresta: le clausole statutarie limitative della circolazione delle partecipazioni, i patti parasociali nelle loro diverse configurazioni, il patto di famiglia ex art. 768-bis c.c. e gli strumenti alternativi di pianificazione anticipata. Per concludere l'esame del fenomeno della managerializzazione delle *holding* familiari e della tensione tra apertura del capitale e tutela dell'identità familiare.

Il terzo capitolo costituisce il nucleo applicativo del lavoro e si articola nell'analisi del caso Grimaldi Group S.p.A., grande *holding* familiare a capo di uno dei principali gruppi armatoriali mondiali nel settore del trasporto Ro-Ro.

La scelta di questo caso di studio risponde a una precisa logica metodologica: il Gruppo Grimaldi presenta tutte le caratteristiche che rendono emblematico il fenomeno oggetto di studio e al tempo stesso offre una base documentale solida, costituita dalla visura ordinaria, dal fascicolo societario e dal fascicolo storico estratti dal Registro delle Imprese di Palermo ed Enna in data 21 aprile 2026.

Sul piano metodologico, il lavoro adotta un approccio integrato che combina l'analisi dogmatica delle norme, condotta attraverso lo studio sistematico delle disposizioni del Codice civile, della

giurisprudenza di legittimità e dell'elaborazione dottrinale, con l'analisi empirica dei documenti del Registro delle Imprese relativi alla società oggetto del caso di studio.

Tale combinazione risponde alla convinzione che il diritto commerciale non possa essere compreso adeguatamente se non attraverso il confronto con la realtà organizzativa delle imprese alle quali si applica: le categorie dogmatiche trovano nella prassi societaria la loro verifica e, talvolta, il loro superamento.

Il lavoro si inserisce in un filone di ricerca che, a partire dagli studi fondativi di Corbetta sulle aziende familiari e dalla trattazione sistematica di Donativi sui gruppi di imprese, ha progressivamente affinato gli strumenti concettuali per l'analisi giuridica delle *holding* familiari, contribuendo a colmare il divario tra la letteratura economico-aziendale e la riflessione giuridica, ancora moderatamente recente su questo terreno.

Una precisazione terminologica si impone prima di procedere. Nel presente lavoro, l'espressione "*holding* familiare" è utilizzata in senso ampio per indicare qualsiasi struttura societaria di vertice attraverso cui un nucleo familiare esercita il controllo su un insieme di società operative, a prescindere dalla sua qualificazione come *holding* pura o *holding* mista.

Analogamente, con "continuità generazionale" si intende non soltanto il mero trasferimento delle partecipazioni alle generazioni successive, ma il più complesso processo attraverso il quale si trasmettono, insieme alla proprietà, il controllo effettivo dell'impresa, i valori imprenditoriali della famiglia e la capacità di governo del gruppo.

Infine, si avverte che il presente lavoro non pretende di offrire soluzioni definitive a problemi che la dottrina e la giurisprudenza continuano ad elaborare, ma si propone di contribuire alla comprensione di un fenomeno che, per la sua rilevanza economica e la sua complessità giuridica, merita attenzione crescente.

La speranza è che l'analisi del caso Grimaldi Group possa fungere da modello per studi analoghi su altri grandi gruppi familiari italiani, contribuendo a costruire un corpus di conoscenze empiricamente fondato sulla *governance* delle *holding* familiari di scala internazionale.

CAPITOLO 1

L'impresa familiare nel Diritto commerciale

SOMMARIO: 1.1 Il diritto commerciale quale cornice giuridica dell'impresa – 1.1.1 Impresa familiare – 1.2 Il concetto di controllo familiare e la sua rilevanza nel diritto societario – 1.3 La *holding* familiare: caratteristiche e peculiarità giuridiche – 1.4 Il ruolo e l'impatto delle imprese familiari nell'economia

1.1. Il diritto commerciale quale cornice giuridica dell'impresa

La Costituzione Italiana predispone un sistema giuridico che riconosce la proprietà privata e la libertà di iniziativa economica espressamente sancita dagli articoli 41 e 42 della Costituzione: ciò contribuisce a inserire il nostro Paese in un modello di sviluppo economico basato su un'economia di mercato; tale modello prevede la libertà dei privati di dedicarsi alla produzione e alla distribuzione volta a soddisfare i bisogni comuni.

In tale quadro costituzionale si evidenzia come il fenomeno imprenditoriale sia fondamento dello sviluppo economico; pertanto, è presente nell'ordinamento, una legislazione economica di diritto privato che riguarda gli atti di autonomia privati a contenuto patrimoniale e attività d'impresa: tale legislazione è denominata "Diritto commerciale".¹

Alla prioritaria protezione della sfera soggettiva si sostituisce così un'impostazione che attribuisce priorità al mercato, in tal senso è pacifico affermare che, al centro del diritto commerciale, vi è l'impresa.²

L'impresa rappresenta una realtà sociale complessa e poliedrica che trattiene in sé interessi non solo individuali e privati ma anche collettivi, diventando così il luogo di aggregazione degli interessi sia economici che morali dei lavoratori; inoltre, essa è elemento propulsivo del processo di produzione e circolazione della ricchezza nazionale.³

In ragione della funzione sistematica che l'impresa è chiamata a svolgere nell'ordinamento, è stata sancita una definizione legislativa finalizzata a conferirle una precisa fisionomia giuridica al fine di individuare i caratteri strutturali ed essenziali.

¹ Cfr. G.F. Campobasso, *Diritto commerciale*, vol. I, ottava ed., Wolters Kluwer, Italia, 2023, pp. 1 SS.

² Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 9.

³ Cfr. G.F. Campobasso, *Diritto commerciale*, vol. I, ottava ed., Wolters Kluwer, Italia, 2023, pp. 1 SS.

1.1.1. Impresa familiare

Sebbene il concetto di impresa occupi una posizione centrale nel diritto commerciale, trovando frequente impiego nelle disposizioni di maggiore rilievo, il Codice civile non fornisce una definizione espressa. Il legislatore, infatti, sceglie di impostare la disciplina con l'enunciazione della figura dell'imprenditore, la cui nozione è delineata dall'art 2082 c.c. In tal senso, la nozione di imprenditore altro non è che il riflesso di quella dell'impresa, ciò delinea chiaramente come l'impresa è il prius e l'imprenditore il posterius.

È lo stesso art. 2082 c.c. che enuncia l'imprenditore come “colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi per cui lo identifica chiaramente come centro di imputazione della fattispecie, l'impresa, e la stessa qualifica non si acquisisce ma discende dal fatto.

Il nucleo essenziale della norma è rappresentato, quindi, dall'attività avente le caratteristiche indicate da essa stessa. Non ci si avvale di una definizione normativa per definirla ma l'elaborazione sistematica della dottrina⁴ ha portato a identificarla come un fatto giuridico, ovvero qualcosa che esiste ed assume una valenza giuridica se è esercitato in concreto avente come presupposto il compimento di un numero indeterminato di atti che non risulti una mera sommatoria ma che siano volti a un risultato comune e unitario; ciò nonostante sorgono delle perplessità sulla possibile rilevanza in materia: delle volontà e degli scopi o dei motivi soggettivi, delle dichiarazioni e della pubblicità.⁵

In tale prospettiva, particolare attenzione merita l'impresa familiare, nella quale l'attività economica si intreccia con i rapporti familiari e con il contributo lavorativo dei membri della famiglia. Si tratta di un momento del tutto peculiare poiché, i membri della famiglia attuano un percorso comune professionale orientato al raggiungimento di una finalità produttiva autonoma; non è più opportuno ragionare solo in chiave dell' affectio familiaris al fine d'individuare la natura giuridica delle prestazioni lavorative svolte in

⁴ La dottrina ha proposto tre definizioni del concetto d'attività che si rifanno ad: Ascarelli, Auletta e Panuccio, v. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 32.

⁵ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, pp. 31 SS:

famiglia⁶. Per cui il nucleo familiare è considerato nel momento dinamico di creatore di attività economica organizzata.

La disciplina prevista dall'art. 230-bis si compone di due momenti essenziali che accomunano la normale narrazione della vita umana: il momento affettivo e quello lavorativo essi si concentrano in modo coeso in un medesimo contesto denominato impresa familiare.⁷

È una disciplina volta alla tutela dei familiari dell'imprenditore, che trova applicazione in assenza di un diverso rapporto giuridico qualificabile⁸, il legislatore avrebbe inteso risolvere i problemi originati dall'assenza di una tutela giuridica del lavoro familiare, nell'ambito dell'impresa, rendendo partecipe ogni familiare collaboratore emancipandolo dalla tradizionale subalternità nei confronti del capo famiglia⁹.

Nell'ambito della disciplina dettata dall'art. 2083 c.c. si introducono le considerazioni sul lavoro familiare, affinché si possa affermare la prevalenza di tale tipologia di lavoro è necessario accertare che l'apporto personale abbia rilievo preminente nell'organizzazione dell'impresa e caratterizzi i beni o i servizi prodotti¹⁰, nel momento in cui emerge che l'apporto personale è pienamente insito nell'organizzazione dell'impresa quest'ultima assume carattere familiare.

È necessario mettere in evidenza come non necessariamente il sentimento solidaristico che lega i membri della famiglia si traduce nel compimento di attività benevole o a titolo cortese, l'art. 230-bis presuppone un parziale allineamento degli interessi tra familiare lavoratore e imprenditore ciò crea un'assenza di conflittualità che, nel tempo, ha giustificato la mancanza di attenzione rispetto alle relazioni familiari lavorative e giustifica la presupposta gratuità delle prestazioni lavorative¹¹.

Ciò ha contribuito al bisogno di apprestare strumenti volti alla tutela della comunità familiare al fine di evitare situazioni di sfruttamento che ha portato all'emanazione dell'articolo in esame, volto ad assicurare il giusto riconoscimento di un'attività

⁶ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 10.

⁷ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 11.

⁸ Cfr. G.F. Campobasso, *Diritto commerciale*, vol. I, ottava ed., Wolters Kluwer, Italia, 2023, p. 66.

⁹ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 14.

¹⁰ Cfr. G.F. Campobasso, *Diritto commerciale*, vol. I, ottava ed., Wolters Kluwer, Italia, 2023, p. 56.

¹¹ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 11.

lavorativa effettivamente svolta a vantaggio di un imprenditore legato al lavoratore da un preciso vincolo affettivo.¹²

In tal senso la disciplina dell'art. 230-bis non incide sulla struttura dell'impresa, che resta individuale, né sulla titolarità dell'azienda, che continua a fare capo esclusivamente all'imprenditore; per cui non nasce un nuovo soggetto giuridico né si configura una figura associativa il che significa che i familiari non sono titolari di partecipazioni bensì di diritti patrimoniali e amministrativi, questi ultimi non sono trasferibili, diversamente i diritti patrimoniali sì, ma, entro la medesima cerchia soggettiva e purché vi sia il consenso di tutti i partecipanti all'impresa familiare .

I componenti della famiglia a cui fa riferimento l'art. 2083 c.c. nella definizione del piccolo imprenditore coinciderebbero appieno con i familiari partecipanti all'impresa familiare ex art. 230- bis c.c. A ciò va aggiunto che l'impresa familiare non si caratterizza nemmeno per il profilo dimensionale; quindi, va chiarito che non tutte le imprese familiari sono piccole imprese e che non tutte le piccole imprese siano a carattere familiare.¹³

La qualificazione giuridica dell'impresa familiare ha dato luogo a un dibattito dottrinale, nell'ambito del quale si contrappongono due principali orientamenti a seconda della propensione a rintracciare nell'impresa familiare una struttura plurisoggettiva oppure individuale.

Per quanto ne concerne la visione dell'impresa familiare con natura di impresa collettiva, riconosce al gruppo una rilevanza esterna con una conseguente assunzione di responsabilità nei confronti dei terzi e contitolarità delle situazioni giuridiche inerenti; la natura plurisoggettiva trova riscontro nel principio di partecipazione egualitaria a tale organismo attuato dal legislatore nel 1975¹⁴¹⁵; tale contitolarità indebolisce la posizione

¹² Cfr. G. Palmieri, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 97.

¹³ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, pp.74 SS.

¹⁴ Cfr. G. Palmieri, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 96.

¹⁵ La disciplina dell'impresa familiare si inserisce nel più ampio contesto della riforma del diritto di famiglia del 1975, ispirata al principio di partecipazione egualitaria tra i membri della famiglia.

In tale prospettiva, il legislatore ha inteso superare la tradizionale impostazione gerarchica dei rapporti familiari, riconoscendo ai familiari collaboratori una posizione giuridica più equilibrata all'interno dell'organizzazione dell'impresa.

Tale principio si traduce nel riconoscimento di diritti patrimoniali e amministrativi in capo ai partecipanti, pur senza incidere sulla titolarità dell'impresa, che resta esclusivamente in capo all'imprenditore.

poiché imputa dei rischi a soggetti cui non sembra competere la gestione ordinaria.¹⁶In forza di ciò si può notare come la legge attribuisca al familiare lavoratore un potere di gestione limitato ad alcuni ambiti, escludendolo dalla gestione ordinaria.¹⁷

In conclusione, la configurazione come collettiva dell'impresa familiare determinerebbe il restringimento dell'ambito di operatività, escludendo la piccola impresa non compatibile con l'impresa collettiva.¹⁸

Molti autori, per superare gli inconvenienti posti da tale teoria, hanno preferito attenersi al dato testuale della norma ovvero la natura individuale dell'impresa familiare. In primo luogo, la natura individuale risulterebbe coerente con la ratio della disposizione che è stata introdotta con lo scopo di proteggere i familiari dell'imprenditore tutela che verrebbe gradualmente affievolita dall'attribuzione della contitolarità; inoltre, entrerebbe in contrasto con i principi generali del nostro sistema civilistico nell'ambito della qualifica di imprenditore¹⁹.

In base alla ratio della disposizione è possibile sostenere che: l'impresa familiare non verrebbe a configurare un fenomeno di gestione collettiva quanto piuttosto di un momento di collaborazione, all'interno dell'impresa, per cui si ritiene opportuno non considerare l'attività di collaborazione equivalente all'attività di gestione comune dell'impresa; in medesima direzione si individua la disposizione dell'art. 177 in merito alla comunione delle aziende costituite dopo il matrimonio.²⁰

¹⁶ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 97.

¹⁷ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 99.

¹⁸ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 100.

¹⁹ L'attribuzione della qualifica di imprenditore anche ai familiari partecipanti all'impresa familiare si porrebbe in contrasto con i principi generali del sistema civilistico, in particolare con la disciplina della capacità di agire. Qualora, infatti, si riconoscesse ai familiari, tra i quali possono rientrare anche soggetti minori, la qualità di imprenditori si verrebbe ad ammettere l'esercizio di un'attività economica organizzata in capo a soggetti privi della piena capacità di agire, senza l'adozione delle specifiche cautele previste dall'ordinamento.

Nel sistema civilistico, l'esercizio dell'impresa da parte di un minore è ammesso solo in presenza di rigorosi presupposti e previa autorizzazione dell'autorità giudiziaria, al fine di tutelare il soggetto incapace dai rischi connessi all'attività imprenditoriale. Diversamente, una qualificazione dei familiari collaboratori come imprenditori comporterebbe l'elusione di tali garanzie, attribuendo loro una posizione giuridica incompatibile con il regime di protezione previsto per gli incapaci.

Ne consegue che la ricostruzione prevalente, che mantiene la titolarità dell'impresa in capo al solo imprenditore e riconosce ai familiari esclusivamente diritti patrimoniali e amministrativi, appare coerente con l'impianto sistematico del diritto civile.

²⁰ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 99 SS.

Il vincolo familiare è previsto come fondamento del rapporto di collaborazione su cui si rifà la disposizione, in forza di ciò è prevista una compensazione, per il familiare lavoratore, tra diritti e poteri²¹.

I diritti dei familiari lavoratori sono stati inquadrati in tre categorie, costituite dai diritti personali, dai diritti patrimoniali e dai diritti funzionali. La prima racchiuderebbe il diritto al mantenimento, la seconda il diritto di partecipazione agli utili, ai beni acquistati con essi e agli incrementi, la terza il diritto di partecipazione alla vita dell'impresa stessa.

In tale contesto è possibile distinguere, nel fenomeno dell'impresa familiare, due aspetti: il lato attivo, dell'imputazione di diritti e poteri di gestione straordinaria che ha valenza collettiva; il lato passivo, dell'imputazione degli obblighi e della responsabilità che ha valenza individuale. Il risultato più evidente è l'attribuzione al familiare del diritto di partecipare all'impresa, tale diritto non viene giudicato come un'evoluzione poiché è previsto dagli orientamenti moderni emersi all'estero in materia di lavoro prestato in imprese sociali²².

Si sottolinea la scelta dei sindacati italiani di escludere la via della cogestione dei lavoratori nell'impresa, sul presupposto della conflittualità degli interessi economici del lavoratore rispetto a quelli dell'imprenditore, tale scelta ha condotto all'istituzione di strumenti di controllo esterni.²³

In conclusione, il legislatore con la disposizione presa in esame ha voluto realizzare un'evoluzione del diritto relativa all'organizzazione dell'impresa a carattere familiare, adeguando la normativa all'evoluzione della realtà sociale e al modello familiare²⁴.

L'analisi dell'art. 230-bis consente di cogliere come il legame tra attività economica e vincolo familiare non si esaurisca nel mero apporto lavorativo dei componenti della famiglia, ma si estenda anche alle dinamiche di governo e di controllo dell'impresa stessa. È pacifico come assume particolare rilievo il tema del controllo familiare, quale

²¹ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 125.

²² Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 126.

²³ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 127.

²⁴ Cfr. G. Palmieri, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004, p. 126.

elemento centrale per comprendere le modalità attraverso cui la famiglia incide sull'indirizzo e sulla gestione dell'attività imprenditoriale.

1.2. Il concetto di controllo familiare e la sua rilevanza nel diritto societario

La nozione generale di “controllo” consente di definirlo come attività di verifica della conformità dell'agire altrui²⁵. Nel diritto societario, la nozione di controllo assume una specifica tipizzazione normativa: gli artt. 2359 e 2497-sexies c.c. viene collegata alla capacità di orientare stabilmente le scelte e l'attività di un altro soggetto, configurandolo come relazione di influenza dominante.

L'influenza dominante, intesa come la capacità di imporre stabilmente il proprio indirizzo mediante il solo esercizio dei propri voti, assume un ruolo centrale nell'individuazione del controllo.

La normativa riconosce tre ipotesi di controllo: il controllo di diritto, quando una società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria; il controllo interno di fatto, quando, pur in presenza di una partecipazione minoritaria, essa dispone di voti sufficienti a esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria; e, infine, il controllo esterno di fatto, detto anche controllo contrattuale, quando l'influenza dominante discende da particolari vincoli contrattuali.

La ratio del riferimento alle sole assemblee ordinarie si coglie considerando che proprio in tale sede emergono i principali strumenti di influenza sul governo societario, quali la nomina e la revoca degli amministratori, materie rientranti nella competenza dell'assemblea ordinaria.

Con riguardo alla prima fattispecie, sono necessarie alcune precisazioni. Ai fini del controllo, è sufficiente avere la disponibilità della maggioranza dei voti, a prescindere dal titolo giuridico in forza del quale essa è detenuta. Da tale computo devono essere escluse le azioni prive di diritto di voto o con diritto di voto limitato alle sole assemblee straordinarie, viceversa, occorre tenere conto delle azioni a voto plurimo.

Tuttavia, se nello statuto della società controllata non è richiesta la maggioranza e se non esistono azioni fornite di particolari diritti, che la società controllante possieda almeno la metà più uno delle azioni della società controllata e cioè la maggioranza che, a norma del secondo comma dell'art. 2368, è anche sufficiente per le deliberazioni straordinarie; salvo il caso in cui

²⁵ *In tal senso*, v. M. libertini, *dialogo sui sistemi dei controlli sulle società* di Pietro Abbadessa, Giappichelli, Torino, 2015, p. 13.

la società controllante possieda per mezzo di interposta persona anziché direttamente le azioni della società controllata.²⁶

Per quanto concerne la seconda fattispecie, è importante comprendere la logica sottesa della norma. In tale ipotesi, possono risultare sufficienti anche voti in misura inferiore alla maggioranza assoluta poiché, in seconda convocazione, l'assemblea ordinaria delibera indipendentemente dalla parte del capitale rappresentata in assemblea. Ne consegue che può bastare la disponibilità di voti corrispondenti alla maggioranza del capitale effettivamente presente alle assemblee sociali; anche tali voti rilevano a prescindere dal titolo giuridico che ne fonda la disponibilità.

Da ciò emerge il carattere elastico di tale forma di controllo; tuttavia, si ritiene in dottrina che essa debba comunque presentare il requisito della stabilità.

Con riferimento alla terza fattispecie, non è intuitivo stabilire che cosa si debba intendere per: influenza dominante derivante da particolari vincoli contrattuali. Tradizionalmente, tale ipotesi veniva ricondotta a relazioni negoziali tali da rendere la sopravvivenza di una società dipendente dalle decisioni di un'altra.

Per tentare di raggiungere una soddisfacente interpretazione, risulta utile procedere ad esclusione di determinate casistiche giurisprudenziali: non potrà certo dirsi che una società abbia influenza dominante sopra un'altra per il fatto che abbia stipulato con questa un contratto per l'esercizio dell'attività della medesima, ciò riguarda anche i contratti di locazione, perché tali rapporti sono ordinari, e non attribuiscono un'influenza speciale tanto meno un'influenza dominante ad una società a carico dell'altra²⁷.

Così pure non si potrà parlare di società controllata nell'ipotesi in cui sussista una situazione di monopolio di fatto poiché, in tale rapporto è presente l'influenza dominante ma viene meno il requisito del particolare vincolo contrattuale.

I requisiti indicati dall'articolo sussistono nel caso in cui l'attività principale di una società dipenda da un contratto di agenzia stipulato con un'altra società, in modo tale che l'avviamento della prima verrebbe meno se il mandato le venisse revocato, inoltre, a forte ragione di ciò si potrà considerare controllata una società quando saranno presenti, all'interno dei rapporti societari, dei patti che limitano il libero svolgimento della vita e dell'attività delle società stesse.

²⁶ Cfr. G. Frè, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2359-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 1982, ed. quinta, p. 280.

²⁷ Cfr. G. Frè, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2359-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 1982, ed. quinta, p. 280.

Tali ipotesi configurano una situazione parzialmente analoga al controllo di diritto che, indipendentemente dalla validità dei patti accennati può produrre in realtà gli stessi effetti e che spiega perciò l'equiparazione disposta dal legislatore in rapporto alla disposizione in esame.²⁸

A seguito della riforma societaria del 2003, nell'espressione "vincoli contrattuali" sono stati ricondotti anche i contratti di dominazione e le relative clausole negoziali.²⁹

L'elaborazione dottrinale e l'evoluzione degli assetti societari hanno progressivamente rimodulato la funzione del controllo, che, da criterio meramente identificativo della maggioranza assembleare, è divenuto parametro per la ricostruzione degli equilibri di potere all'interno dell'organizzazione societaria.

In questa prospettiva, la funzione del controllo può essere scomposta in quattro distinti profili: strumento di contrasto alle gestioni infedeli, modellato sulla logica del mandato; quale presidio contro gestioni dissipative, volto a proteggere i portatori di interessi coinvolti; quale verifica permanente dell'efficienza gestionale; e, infine, quale garanzia contro gestioni illegali, funzionale al mantenimento dell'integrità dell'impresa.³⁰

Come è stato autorevolmente osservato, «nella riforma la dicotomia amministrazione/controllo sembra essere assunta come paradigma generale comune a tutti i modelli»³¹. Tale affermazione consente di cogliere la centralità della distinzione funzionale tra attività gestoria e funzione di vigilanza nell'assetto delle società di capitali.

La centralità della funzione amministrativa trova consacrazione nell'art. 2380-bis c.c., che attribuisce agli amministratori la gestione dell'impresa sociale. In posizione distinta si colloca la funzione di controllo affidata al collegio sindacale, cui l'art. 2403 c.c. attribuisce un dovere di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. La rilevanza sostanziale di tale funzione è confermata dall'art. 2407 c.c., che configura una responsabilità propria dei sindaci e, nei casi previsti, solidale con quella degli amministratori.

²⁸ Cfr. G. Frè, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2359-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 1982, ed. quinta, p. 281.

²⁹ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, pp. 786 SS.

³⁰ *In tal senso*, v. M. libertini, *dialogo sui sistemi dei controlli sulle società* di Pietro Abbadessa, Giappichelli, Torino, 2015, p.p. 15 SS.

³¹ Ferro-Luzzi, *Riflessioni in tema di controllo*, in *Diritto, mercato ed etica. Dopo la crisi-* omaggio a Piergaetano Marchetti, Milano, 2010, p. 319.

L'esistenza di un rapporto di controllo non consente, di per sé, di identificare automaticamente un gruppo di società. Controllo e gruppo non sono dunque fenomeni necessariamente coincidenti; tuttavia, l'art. 2497-sexies c.c. esprime una presunzione significativa, in quanto collega ordinariamente il controllo all'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento.³²

L'aggregazione di imprese societarie formalmente autonome e indipendenti, ma assoggettate tutte a una direzione unitaria è comunemente ricondotta al fenomeno del gruppo societario: unità economica dell'impresa e pluralità giuridica dei soggetti si combinano nella realizzazione di un indirizzo gestionale comune.³³

La logica dei gruppi consiste nel combinare i vantaggi dell'unità economica con quelli della pluralità organizzativa e giuridica: flessibilità delle strutture, autonomia decisionale delle singole società e segregazione del rischio attraverso la separazione patrimoniale.

La ricostruzione della categoria del controllo nei suoi profili normativi e funzionali consente di affrontare un'ulteriore questione, ossia quali tratti specifici assuma il controllo quando il centro di imputazione del potere coincida con un gruppo familiare.

In primo luogo, occorre precisare che il controllo familiare non integra una categoria normativa autonoma rispetto alla nozione di controllo delineata dal Codice civile. L'art. 2359 c.c. individua le ipotesi di controllo in base alla sussistenza di una situazione di influenza dominante, senza operare distinzioni in relazione alla natura soggettiva del controllante. Ne consegue che il potere di indirizzo può radicarsi tanto in capo a una società quanto a persone fisiche che, direttamente o indirettamente, dispongano della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria o siano comunque in grado di esercitare un'influenza dominante.

In tale prospettiva, il controllo familiare può essere definito come la particolare modalità di esercizio del controllo societario che si realizza quando la titolarità delle partecipazioni rilevanti e l'effettiva capacità di indirizzo dell'attività sociale risultino concentrate stabilmente in capo a soggetti legati da vincoli familiari. La specificità del fenomeno non risiede, pertanto, nella nozione di controllo in sé considerata, bensì nel fatto che il centro di imputazione del potere è

³² Cfr. G.F. Campobasso, *Diritto commerciale*, vol. II decima ed., Wolters Kluwer, Italia, 2020, p. 288.

³³ Cfr. G.F. Campobasso, *Diritto commerciale*, vol. II decima ed., Wolters Kluwer, Italia, 2020, p. 282.

rappresentato da soggetti legati da vincoli parentali. Inoltre, la nozione di controllo postula una posizione di influenza dominante, che non richiede il suo necessario esercizio in concreto.³⁴

Anche la disciplina dell'attività di direzione e coordinamento di cui agli artt. 2497 ss. c.c. conferma che ciò che rileva è l'effettivo esercizio del potere di indirizzo, indipendentemente dalla qualità soggettiva di chi lo esercita. Nulla impedisce, pertanto, che l'attività di direzione e coordinamento sia esercitata da soggetti appartenenti alla medesima famiglia, quando questi ultimi detengano, direttamente o indirettamente, le partecipazioni di controllo.

Tale disciplina conferisce solo un carattere relativo alla presunzione di esercizio dell'attività di direzione e coordinamento, lasciando spazio alla prova contraria, ossia alla dimostrazione dell'assenza di condotte o elementi idonei a comprimere l'autonomia gestionale degli amministratori.³⁵

Ne deriva che il controllo familiare non si pone come categoria autonoma rispetto al controllo societario, ma ne costituisce una specifica modalità di manifestazione, nella quale il dato familiare incide non sulla struttura della fattispecie, bensì sulle forme di concentrazione, esercizio e trasmissione del potere. In tale prospettiva, la *holding* familiare rappresenta lo strumento attraverso cui il controllo può essere stabilizzato e reso funzionale alla continuità dell'impresa e alla coesione dell'assetto proprietario.

1.3. La holding familiare: caratteristiche e peculiarità giuridiche

In conformità alla legislazione è possibile distinguere l'impresa individuale, dall'impresa collettiva in base alla natura giuridica del soggetto che esercita l'attività. Viene presa in considerazione sia l'impresa esercitata da persona fisica sia l'impresa esercitata dal soggetto giuridico diverso dalla persona fisica.

Tuttavia, non è del tutto appropriato identificare l'imprenditore, dell'impresa collettiva, con l'espressione "imprenditore collettivo"; sarebbe più accurato parlare di impresa esercitata in forma societaria³⁶, ovverosia, una struttura più articolata che consente la partecipazione di più soggetti giuridicamente distinti, in questo contesto, la nozione di gruppo trova adeguata collocazione.

³⁴ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 788.

³⁵ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 795.

³⁶ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 355.

Diversamente dalla nozione di controllo, il concetto di gruppo non trova disamina nel Codice civile, tuttavia, può essere ricondotto alla tesi della dottrina classica in base alla quale: il gruppo si differenzia dal controllo poiché l'influenza, anche solo potenziale, del controllo si contrappone all'attività di direzione unitaria del gruppo. Un'analisi più approfondita può portare a identificare il concetto di gruppo in termini sintetici anziché atomistici poiché verosimilmente è descritto come l'insieme di tutte le società legate da rapporti di controllo, riconducibili al vertice comune.

In ambito dottrinale, uno dei primi temi affrontanti in relazione alla regolamentazione giuridica del gruppo è stato quello degli elementi e del rapporto tra la figura del controllo; la questione in sé pone al centro: l'individuazione del perimetro del gruppo basata sul rapporto di controllo e la costituzione del controllo come presupposto per l'applicazione, non solo della disciplina già considerata, ma anche della disciplina concernente i problemi specifici dell'interesse del gruppo.

La scelta legislativa lascia immutata la disciplina del controllo, la riforma ha collegato alla fattispecie del gruppo la problematica del contemperamento tra l'azione e l'interesse di gruppo e gli altri interessi tutelati dall'ordinamento.³⁷

Va inoltre considerato che, nei gruppi piramidali l'attività di direzione presuppone il controllo, diretto o indiretto, delle società eterodirette. Ma il controllo è solo il presupposto per poter esercitare l'attività ulteriore estranea ai poteri dei soci; chiara conferma si trova a nell'art. 2497-sexies secondo cui i presupposti che la società o l'ente controllante eserciti l'attività di direzione unitaria, quest'ultima è una presunzione semplice salvo prova contraria il che significa che vi può essere controllo senza che sussistano le ulteriori diverse circostanze che caratterizzano la direzione unitaria.³⁸

Il limite posto alle modalità di esercizio della direzione unitaria è il rispetto dei principi di corretta gestione, cioè l'esercizio del potere di formulare direttive concernenti le scelte strategiche e operative delle società eterodirette, ne consegue che non qualsiasi forma di direzione unitaria è rilevante rispetto agli artt. 2497 e segg. c.c., ma solo la forma che incide e

³⁷ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497 c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda, p. 101 S.S.

³⁸ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497 c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda, p. 103.

condiziona direttamente la gestione dell'impresa e che si manifesta con direttive concernenti le attività riservate alla competenza esclusiva degli amministratori³⁹.

In tale prospettiva, assume rilievo primario la disciplina della responsabilità prevista dall'art. 2497, comma 1, c.c., che stabilisce la responsabilità dovuta dalle violazioni dei principi della corretta gestione societaria e imprenditoriale. Per cui quelle società o enti che agiscono violando tali principi verranno definiti direttamente responsabili nei confronti dei soci per i pregiudizi arrecati: alla redditività ed al valore delle partecipazioni sociali, oltre che nei confronti dei creditori sociali per le lesioni cagionate all'integrità del patrimonio delle società in discussione.⁴⁰

Il legislatore ha inteso chiarire che l'area in cui trova applicazione la disciplina della direzione e del coordinamento della società, è quella della attività di impresa. Il richiamo all'interesse imprenditoriale consente di distinguere le ipotesi fisiologiche di direzione, giustificate da una logica di gruppo, da quelle patologiche, in cui l'attività si traduce in un sacrificio ingiustificato dell'interesse della società eterodiretta, per cui tale interpretazione trova fondamento nell'art. 19, comma 6, del d.lgs. 1 luglio 2009 n. 78.⁴¹

Con tali delucidazioni è importante chiarire che: la norma è un'espressione generale, dal momento che essa vale per qualsiasi tipo di società soggetta a direzione unitaria e rispetto a qualsiasi ente che la eserciti in una dimensione imprenditoriale.⁴²

In questa cornice assume centralità la figura della *holding* ossia la società posta al vertice della struttura che esercita attività di direzione e coordinamento mediante il possesso di partecipazioni, essa rappresenta lo strumento attraverso cui il controllo può essere esercitato in modo stabile ed efficiente su una pluralità di società.⁴³

Se ne deduce che, la capogruppo ha il dovere di non violare i principi di corretta gestione societaria che richiedono il rispetto sia degli obblighi generali di amministrazione diligente senza conflitti di interesse, sia degli obblighi specifici imposti dalla legge o dallo statuto.⁴⁴

³⁹ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497 c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda, p. 106.

⁴⁰ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497 c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda, p. 137.

⁴¹ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497 c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda, p. 139.

⁴² Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497 c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda, p. 141.

⁴³ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 794.

⁴⁴ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497 c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda, p. 144.

L'esame delle manifestazioni della direzione unitaria ha dunque la funzione di individuare quali sono le attività che vanno oltre l'esercizio dei poteri inerenti al rapporto di controllo e che non consentono di negare l'esistenza della direzione unitaria.

Utili indicatori, per individuare le modalità con le quali l'attività di direzione e coordinamento viene esercitata, si ricavano dai regolamenti di gruppo dai quali emerge la chiara indicazione che le linee strategiche sono definite dalla *holding*.⁴⁵

Occorre distinguere la *holding* dalla mera società controllante operativa: mentre quest'ultima può esercitare il controllo su altre società, pur svolgendo direttamente attività produttiva o commerciale, la *holding* si caratterizza per la funzione prevalentemente, e talvolta esclusivamente, orientata alla gestione del coordinamento delle partecipazioni, essa rappresenta quindi un modello che consente di articolare le funzioni societarie su livelli differenti pur nell'ambito di una medesima strategia di indirizzo.

In dottrina si è soliti distinguere tra holding pura e holding mista al fine di chiarire la diversa intensità del rapporto tra funzione partecipativa e attività imprenditoriale diretta: la *holding* pura si caratterizza per l'assenza di attività produttiva o commerciale propria, essendo la sua funzione esclusivamente orientata alla detenzione e gestione delle partecipazioni delle società controllate; la *holding* mista, invece, accanto all'attività di direzione e coordinamento del gruppo, svolge anche un'attività operativa in senso proprio partecipando direttamente al mercato. Tale distinzione assume rilievo sul piano organizzativo e funzionale, poiché consente di comprendere il diverso grado di separazione tra livello proprietario e livello operativo.⁴⁶

Spetta alla capogruppo approvare i *business plans* e i *budget* annuali delle singole società, predisporre i piani strategici, industriali, finanziari nonché i *budget* annuali del gruppo stesso, tale predisposizione deve avvenire mediante processi bidirezionali di *up-bottom* e *bottom-up*.⁴⁷

Le direttive di natura gestionale della capogruppo per essere rilevanti devono essere, oltre che coerenti con gli assetti strategici, necessariamente formalizzate: è di interesse della capogruppo documentare i rapporti e che in caso di direttive pregiudizievoli le prove della sussistenza delle circostanze esimenti previste nell'ultima porzione dell'art. 2497, comma 1, c.c., siano

⁴⁵ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497 c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda, p. 110.

⁴⁶ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p.142.

⁴⁷ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497 c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda, p. 111 S.S.

fornite solo sotto forma documentale, tuttavia, ciò riguarda il tema della responsabilità non dell'operatività.

Per cui, in presenza di indici della direzione unitaria, la mancanza di documentazione delle direttive della capogruppo non può essere invocata per negare l'applicabilità della disciplina degli art. 2497 e seg. c.c.⁴⁸

Secondo i dati di uno studio condotto dall'osservatorio AUB⁴⁹ nel 2009, circa il trentuno per cento delle aziende con ricavi tra i cinquanta e i cento milioni di euro è controllato da una *holding* di cui il cinquantasei per cento controllate da aziende familiari con ricavi superiori a duecentocinquanta milioni di euro.⁵⁰

Nel contesto delle imprese familiari la concentrazione delle partecipazioni, mediante lo strumento giuridico della *holding*, consente di ricondurre l'esercizio del controllo a un soggetto giuridico unitario garantendo l'unità decisionale e riducendo il rischio di frammentazioni di potere decisionale e di capitale tra i membri della famiglia.

Essa consente, inoltre, di separare il livello proprietario da quello gestionale, permettendo alla famiglia di conservare il controllo strategico favorendo l'ingresso di management esterno senza compromettere l'assetto strategico. Semplifica i processi decisionali poiché, questo assetto societario, muove i soci familiari verso una strategia di mediazione per trasmettere le volontà unitarie alle società controllate.⁵¹

Ne deriva un rafforzamento della stabilità del controllo nel tempo, con una riduzione degli effetti disgregativi derivanti da eventi successori o da conflitti familiari.

In senso opposto, si può affermare che alcune famiglie decidono di non dotarsi di una società *holding* poiché può venir meno il rapporto diretto tra socio familiare e azienda rendendo così meno forte il legame emotivo e facilitando gli atteggiamenti speculativi tra i soci, inoltre, si ritiene che la creazione di una restrizione in capo ai singoli soci in merito alla cessione di quote di proprietà produca inevitabilmente una riduzione delle condizioni ottenibili da un socio venditore.

⁴⁸ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497 c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda, p. 112 S.S.

⁴⁹ L'Osservatorio AUB dispone di informazioni dettagliate e aggiornate relative alla proprietà, alla governance, al management e alle performance economiche e finanziarie di tutte le aziende italiane a proprietà familiare con fatturato pari o superiore a 20 milioni di euro, perché si intendono "piccole imprese" quelle con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2020 e per "medio-grandi imprese" quelle con un fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2020.

⁵⁰ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p.142.

⁵¹ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p.p. 142 SS.

In ogni circostanza, la costituzione deve essere accompagnata dall'introduzione di meccanismi che rendono possibile almeno in qualche misura, la liquidazione delle quote dei soci familiari.⁵²

Non è da escludere che alcune famiglie imprenditoriali possano decidere di costituire una *holding* di ramo, ovverosia delle società che raggruppano le partecipazioni detenute da un determinato ramo della famiglia. Il movente principale di tale costituzione è la possibile semplificazione dei processi decisionali, si tratta di: trovare un accordo tra un numero di soggetti inferiore a quello dei soci come persone fisiche, a condizione che all'interno di ogni ramo sia possibile raggiungere un consenso maggioritario. Specularmente, ne consegue che si possono creare maggiori difficoltà di comunicazione tra i soci soprattutto se i rappresentanti dei rami non si fanno carico di trasmettere le informazioni all'interno del ramo.⁵³

In conclusione, la *holding* familiare rappresenta il luogo tipico in cui il controllo si traduce in direzione unitaria, assumendo rilievo non solo sul piano organizzativo, ma anche su quello della responsabilità giuridica, contribuendo in modo significativo ad assicurare la continuità generazionale dell'impresa familiare.

1.4. Il ruolo e l'impatto delle imprese familiari nell'economia italiana

Le imprese familiari costituiscono un pilastro fondamentale dell'economia italiana poiché rappresentano il tessuto produttivo nazionale caratterizzato da una forte tradizione imprenditoriale che si tramanda di generazione in generazione, in forza di ciò; infatti, rappresentano la forma più antica di organizzazione aziendale.

Partecipano in maniera significativa alla crescita economica e al PIL del paese e si fanno spesso portatrici di innovazioni introducendo nuovi prodotti e servizi nei mercati.

L'analisi empirica effettuata sull'impatto delle imprese familiari fornisce dei dati sostanziali per valutare lo stato di salute dell'economia della nazione e le ragioni per cui costituiscono un elemento strutturale di primaria importanza.⁵⁴

⁵² Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p.143.

⁵³ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p.144.

⁵⁴ Filippo La Scala, *le imprese familiari in Italia: importanza e sfide future*, in *lascaladlvconsulting.it*, 18 novembre 2025, disponibile su : <https://lascaladlvconsulting.it/le-imprese-familiari-in-italia-importanza-e-sfide-future/> (consultato 22 marzo 2026)

A partire dagli anni' 90, in forza del capitalismo familiare , protagonista indiscusso della transizione dalla realtà rurale alla potenza industriale che l'Italia dovette affrontare⁵⁵, crebbe l'interesse per le imprese familiari tanto da condurle ad affrontare, intorno al 2010, il complicato problema del passaggio generazionale poiché i fondatori si trovarono a dover lasciare le redini delle proprie attività alle nuove generazioni.

La quattordicesima edizione dell'osservatorio AUB⁵⁶, promosso da AIDAF⁵⁷ nel 2023, restituisce un quadro strutturale dell'economia italiana caratterizzato dalla diffusione di imprese familiari pari al sessantacinque per cento delle imprese italiane con fatturato superiore a venti milioni di euro (Tabella 1.1)⁵⁸

Tabella 1.1 - Incidenza delle imprese familiari AUB

ASSETTO PROPRIETARIO	Piccole *		Medio-grandi **		Totale	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	6.587	68,4%	5.048	61,0%	11.635	65,0%
Filiali di Imprese Estere	1.452	15,1%	1.793	21,7%	3.245	18,1%
Cooperative e Consorzi	553	5,7%	404	4,9%	957	5,3%
Coalizioni	469	4,9%	292	3,5%	761	4,3%
Statali/Enti locali	272	2,8%	346	4,2%	618	3,5%
Controllate da Private Equity (P.E.)	227	2,4%	314	3,8%	541	3,0%
Controllate da Banche / Assicurazioni	53	0,6%	57	0,7%	110	0,6%
Controllate da Fondazioni	9	0,1%	8	0,1%	17	0,1%
Public companies	7	0,1%	10	0,1%	17	0,1%
Totale	9.629	100,0%	8.272	100,0%	17.901	100,0%

Fonte: XIV Osservatorio AUB, *Performance e diversity nella governance delle imprese familiari* (AIDAF, Unicredit, Bocconi), 2023

Un'ulteriore argomentazione risiede nel rapporto sulle imprese 2021 elaborato dall'Istat⁵⁹, dall'analisi effettuata emerge che nel 2019 il settantacinque per cento delle imprese risultava essere controllato da una persona fisica o da una famiglia; per quanto concerne invece il settore di attività, il medesimo rapporto, riporta che la rilevanza minore del controllo personale o familiare si osserva nel settore dei servizi della tecnologia dell'informazione e della comunicazione (con il cinquantadue per cento), di contro, il settore dell' *hospitality* (settore della ristorazione e il comparto alberghiero) ha una forte incidenza (con ottantadue per cento)⁶⁰.

⁵⁵ Nota come: Seconda rinascita economica, Cfr. V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita del Italia*, 1861-1981, il Mulino, Bologna

⁵⁶ L'Osservatorio AUB dispone di informazioni dettagliate e aggiornate relative alla proprietà, alla governance, al management e alle performance economiche e finanziarie di tutte le aziende italiane a proprietà familiare con fatturato pari o superiore a 20 milioni di euro, perché si intendono "piccole imprese" quelle con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2020 e per "medio-grandi imprese" quelle con un fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2020.

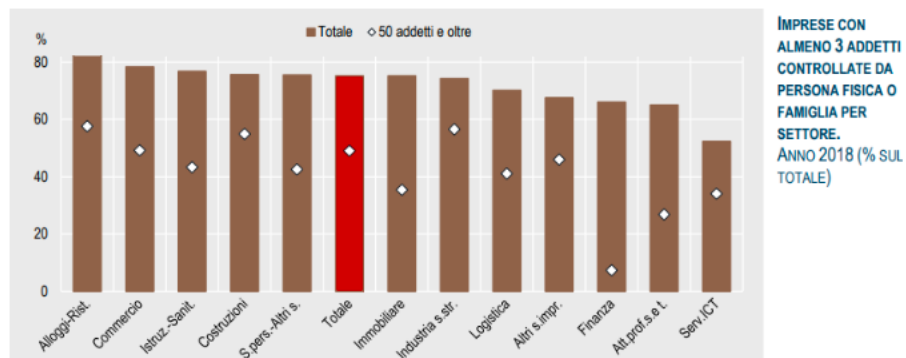
⁵⁷ Associazione Italiana delle Aziende Familiari.

⁵⁸ L'Osservatorio AUB analizza struttura e performance di 8.589 gruppi familiari. Non sono state considerate aziende controllate nei casi di gruppi mono-business e le società capogruppo nel caso di gruppi multi-business.

⁵⁹ Istituto nazionale di statistica

⁶⁰ Istat, (2021). *Rapporto sulle imprese 2021, Struttura comportamenti e performance dal censimento permanente*

Figura 1.2 - Rilevanza delle imprese familiari per settore di attività



Fonte: Istat, *Censimento permanente delle imprese 2019*

Alla luce delle argomentazioni esposte, si può ritenere che l'impresa familiare non costituisca una figura margine del diritto commerciale, dunque, il controllo concentrato in capo a un nucleo familiare costituisce una configurazione proprietaria gestionale ampiamente riscontrabile nella prassi societaria, anche in presenza di strutture di gruppo complessi, oltre al contributo quantitativo apportato all'economia nazionale, apportano un contributo alla produzione di ricchezza e all'occupazione: a tal riguardo la quindicesima edizione dell'osservatorio AUB, promosso da AIDAF⁶¹, riporta la progressiva crescita del fatturato delle aziende familiari monitorate, quest'ultimo ha superato la quota di mille e duecento miliardi di euro contro i settecento novanta miliardi registrati nel 2013. Si tratta quindi di un incremento nell'ultimo decennio di circa un milione di occupati ne consegue una significativa validità del tessuto imprenditoriale italiano.

Con riferimento al 2019 le aziende familiari hanno fatto registrare una crescita dell'occupazione del diciotto per cento rispetto ai livelli PreCovid tali dati confermano la maggiore resilienza, e la capacità di sfruttare momenti di forte discontinuità sul mercato, delle aziende familiari.

Nel 2023 la redditività operativa delle aziende familiari è cresciuta ulteriormente rispetto al 2022 mantenendo un divario di 2,3 punti rispetto alle aziende non familiari, undici regioni hanno registrato tassi di redditività operativa superiore alla media nazionale; le performance più significative si registrano nelle regioni del Sud come Calabria e Sicilia testimoniando la capacità di interesse e di rilascio delle aziende familiari che operano in queste regioni.⁶²

La predominanza delle imprese familiari nell'economia nazionale si traduce in una serie di vantaggi distintivi come : la stabilità e la longevità che le rendono più resistenti alle crisi

⁶¹ Associazione Italiana delle Aziende Familiari

⁶² *Le imprese familiari in Italia*, in aidaf.it, disponibile su: <https://www.aidaf.it/imprese-familiari/> (consultato il 21 marzo 2026)

economiche rispetto alle aziende non familiari che possono essere maggiormente influenzate dalle pressioni del mercato a breve termine, il legame col territorio si traduce in un impegno per lo sviluppo locale nella valorizzazione delle risorse e delle tradizioni locali contribuendo così al benessere della comunità e infine la capacità di innovazione porta una combinazione di esperienze accumulate volte a favorire la modernità;⁶³ per cui svolgono una funzione di stabilizzazione del sistema produttivo.

La continuità dell'indirizzo strategico, la tendenziale conservazione dell'assetto proprietario e il radicamento territoriale contribuiscono a generare relazioni durature con lavoratori, fornitori e comunità locali.⁶⁴

L'evoluzione dell'impresa familiare verso modelli di gruppo rappresenta una delle trasformazioni più significative del capitalismo italiano contemporaneo. La crescita dimensionale e l'internazionalizzazione delle attività hanno reso necessario il ricorso a strutture societarie articolate, nelle quali la *holding* assume il ruolo di centro di coordinamento e di organizzazione del controllo.

Va però osservato che sono presenti delle lacune concettuali che potrebbero mettere a rischio la continuità e la prosperità: non si può non fare riferimento alla sostenibilità, la crescente attenzione verso di essa richiede le imprese di adattare i propri processi e prodotti dovendo trovare il modo di integrare pratiche sostenibili senza compromettere la loro competitività; ciò si rifà alle regolamentazioni poiché le leggi italiane possono essere particolarmente onerose e la complessità burocratica può rappresentare un ostacolo significativo, inoltre, per rimanere competitive le imprese devono investire in tecnologia e innovazione e formazione del personale ai fini di fronteggiare la globalizzazione.⁶⁵

Si configura come elemento centrale il fenomeno del passaggio generazionale, già emerso nell'analisi della *holding* familiare, la transizione della *leadership* non rappresenta soltanto un evento interno alla famiglia imprenditrice, ma un momento potenzialmente critico per la stabilità di interi gruppi societari e dei settori economici nei quali essi operano.

⁶³ Filippo La Scala, *le imprese familiari in Italia: importanza e sfide future*, in lascaladlvconsulting.it, 18 novembre 2025, disponibile su : <https://lascaladlvconsulting.it/le-imprese-familiari-in-italia-importanza-e-sfide-future/> (consultato 22 marzo 2026)

⁶⁴ G. Corbetta, *Le aziende Familiari*, Egea, Milano, 2010, pp.15 SS.

⁶⁵ Filippo La Scala, *le imprese familiari in Italia: importanza e sfide future*, in lascaladlvconsulting.it, 18 novembre 2025, disponibile su : <https://lascaladlvconsulting.it/le-imprese-familiari-in-italia-importanza-e-sfide-future/> (consultato 22 marzo 2026)

Ne deriva che la mancanza di preparazione e pianificazione sfocia in conflitti familiari e sorge l'esigenza di strumenti giuridici idonei a garantire la continuità del controllo e la coesione dell'assetto proprietario nel tempo. Tali esigenze si pongono con particolare intensità nel momento del passaggio generazionale, che rappresenta uno snodo critico per la stabilità dell'impresa familiare degli assetti di controllo, e che sarà oggetto di specifico approfondimento nel capitolo successivo.

CAPITOLO 2

Continuità generazionale e strumenti di stabilizzazione del controllo nelle *holding* familiari

SOMMARIO: 2.1. Il problema della successione nel controllo societario – 2.2. i patti parasociali e clausole statutarie come strumenti di coesione – 2.3. Il patto di famiglia (art. 768-bis c.c.) e gli strumenti di pianificazione anticipata – 2.4. apertura del capitale , managerializzazione e tutela dell'identità familiare

2.1. Il problema della successione nel controllo societario

Il passaggio generazionale rappresenta il frangente decisivo nella vita delle imprese familiari, in quanto incide direttamente sulla titolarità e sull'esercizio del controllo societario. In tali contesti, infatti, la successione non si esaurisce nel mero trasferimento della proprietà delle partecipazioni, ma coinvolge il mantenimento del potere decisionale e dell'influenza dominante all'interno della società stessa, intesa quale capacità di determinare stabilmente le decisioni assembleari, rilevante ai sensi dell'art. 2359 c.c.

Nelle *holding* familiari, il controllo è frequentemente concentrato in capo a un soggetto o a un nucleo ristretto di soggetti appartenenti alla famiglia fondatrice. Tuttavia, con l'apertura della successione, le partecipazioni tendono a essere ripartite tra più eredi determinando una possibile frammentazione del capitale sociale. Tale fenomeno, spesso qualificato in dottrina come polverizzazione delle partecipazioni, può comportare una dispersione del potere di controllo.

Il fenomeno descritto si ricollega sistematicamente alle regole della successione ereditaria, le quali, in assenza di strumenti di pianificazione, determinano la divisione delle partecipazioni tra gli eredi secondo le quote di legge o testamentarie, con inevitabile incidenza sugli equilibri di gestione, e con il conseguente rischio di perdita della maggioranza dei voti o dell'influenza dominante precedente, nonché l'insorgere di situazioni di stallo decisionale e conflittualità tra i soci stessi.

Non va infine trascurato come, nella prassi, taluni imprenditori tendano a sottovalutare la rilevanza degli aspetti formali nella gestione della successione. In realtà, elementi quali l'assetto societario, la regolamentazione statutaria, la struttura e il funzionamento del consiglio di amministrazione, nonché la distribuzione dei poteri tra gli organi sociali, assumono un ruolo determinante.⁶⁶

Il tema in esame non può essere affrontato senza distinguere tra la successione nella guida della famiglia e la successione quella nella guida dell'impresa.

È così spiegato come la complessità del ricambio generazionale, nelle imprese familiari, è ulteriormente accentuata dalla frequente coincidenza tra proprietà e gestione. In tali realtà, infatti, i membri della famiglia proprietaria ricoprono spesso anche ruoli all'interno degli organi amministrativi, rendendo difficile distinguere il trasferimento della titolarità delle partecipazioni da quello delle funzioni gestionali. Ne consegue che la successione incide simultaneamente sia sull'assetto proprietario sia sulla governance societaria, amplificando i rischi di instabilità.⁶⁷

In tale prospettiva, il processo successorio deve essere oggetto di una pianificazione anticipata, idonea a garantire non solo la continuità dell'attività d'impresa, ma anche la stabilità degli assetti di controllo stessi. A tal fine, assume rilievo fondamentale la trasmissione alle nuove generazioni non solo delle partecipazioni societarie, ma altresì del patrimonio di valori e principi che caratterizzano l'identità e la gestione dell'organizzazione familiare.⁶⁸

Le imprese familiari possono inoltre essere ricondotte a modelli differenti di gestione della successione. Da un lato, si riscontra un modello che privilegia la diffusione dell'imprenditorialità individuale, tra i membri della famiglia, favorendo la nascita di iniziative autonome e, talvolta, la frammentazione delle attività. Dall'altro lato, il modello c.d. "dinastico" si fonda sulla volontà di preservare l'unità del gruppo familiare e l'equilibrio del controllo dell'impresa nel tempo, richiedendo la predisposizione di meccanismi idonei a regolare l'ingresso e l'eventuale uscita dei membri dalla compagine societaria.⁶⁹

In ogni caso, il ricambio generazionale non può essere considerato un evento meramente automatico, ma costituisce un processo complesso che richiede una strategia pianificatoria. È necessario, infatti, valutare le attitudini dei potenziali successori, assicurare la trasmissione dei valori imprenditoriali e, al contempo, predisporre assetti giuridici e organizzativi adeguati.⁷⁰

⁶⁶ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p. 141.

⁶⁷ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p. 25.

⁶⁸ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p. 25.

⁶⁹ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p. 20 S.S.

⁷⁰ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p.179.

Proprio al fine di prevenire o attenuare tali criticità, l'ordinamento prevede una serie di strumenti giuridici volti a disciplinare la successione nel controllo societario e a garantire la stabilità e la tenuta degli assetti di *governance* dell'impresa, tra i quali assumono particolare rilievo i patti parasociali, le clausole statutarie, il patto di famiglia, oggetto di analisi nei paragrafi successivi.

2.2. i patti parasociali e clausole statutarie come strumenti di coesione

Il tema della continuità del controllo nelle imprese familiari trova un primo e fondamentale punto di riferimento nella disciplina legale delle partecipazioni sociali. Queste ultime esprimono la posizione della compagine della società, tale considerazione è basata su una relazione lineare del regime normativo di *default* che prevede una doppia correlazione tra tre grandezze, al cui centro si pone proprio la partecipazione stessa; tale regime normativo è di natura dispositiva e non imperativa, ecco perché è perfettamente derogabile.

La prima correlazione è quella che lega la quota ai conferimenti, tale assunzione trova fondamento nell' art. 2468, comma 2, c.c., per cui le partecipazioni di ciascun socio sono proporzionali ai conferimenti, il medesimo principio si opera altresì per le quote di sovrapprezzo che saranno versate dai soci.

La seconda correlazione è quella che lega la quota ai diritti sociali, tale assunzione trova fondamento nell' art. 2468, comma 2, c.c., per cui i diritti spettanti a ciascun socio sono misurati sulle entità delle rispettive partecipazioni, ciò si rifà al principio generale di eguaglianza.⁷¹

Sebbene le considerazioni svolte trovino fondamento nella disciplina delle società a responsabilità limitata, il tema della circolazione delle partecipazioni e dei relativi limiti assume rilievo trasversale anche nelle società per azioni, nelle quali le esigenze di stabilizzazione degli assetti proprietari si manifestano in termini ancora più marcati, specie nell'ambito delle *holding* familiari

La circolazione delle partecipazioni è disciplinata da un duplice versante: libertà di trasferimento e formalità del trasferimento. In base all'art. 2469, comma 1, c.c. “Le partecipazioni sono liberamente trasferibili per atto tra vivi e per successione a causa di morte, salvo contraria disposizione dell'atto costitutivo”.⁷²

⁷¹ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 586 S.S.

⁷² Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 608.

L'efficacia del trasferimento si basa su tre profili: inter partes dove l'atto acquista efficacia secondo i principi generali al momento del perfezionamento del consenso,⁷³ ai fini della legittimazione attiva dell'esercizio di diritti sociali il trasferimento ha effetto dal momento del deposito all'iscrizione nel registro delle imprese⁷⁴, e per quanto concerne il conflitto tra più aventi causa della medesima partecipazione prevale quella che per prima ha effettuato in buona fede l'iscrizione nel registro delle imprese.⁷⁵

Affinché il trasferimento di tali partecipazioni sia convalidato verso la società, sussistono delle condizioni cui la possibilità stessa di trasferire le azioni potrebbe essere subordinata; a tale riguardo possono ricorrere previsioni di fonte statutaria o parasociale che potrebbero limitare il trasferimento delle azioni. Tali limiti devono risultare dal titolo, siffatta condizione, è posta a tutela dell'affidamento dell'acquirente ma non costituisce una condizione cui sia subordinata l'opponibilità all'acquirente di quelle limitazioni ai fini dell'opponibilità è sufficiente il fatto che le stesse risultino dallo statuto iscritto nel registro delle imprese.⁷⁶

I limiti legali legati alla circolazione delle azioni vanno ricostruiti interpretando in modo congiunto diversi frammenti della disciplina, la ratio non risulta uniforme, in forza di ciò si possono individuare tre limiti che riguardano in senso stretto il Codice civile.

Prima dell'iscrizione della società è vietata l'emissione delle azioni, tale affermazione trova fondamento nell'art. 2331, comma 5, c.c.; la ratio legis si lega alla volontà di evitare che si possa formare un mercato di titoli relativi a una società di cui è ancora incerta l'esistenza; in caso di conferimento in natura, nel periodo in cui intercorrono i controlli inerenti alle valutazioni delle relazioni giurate e alla successiva revisione, le azioni corrispondenti ai conferimenti sono inalienabili come previsto dall'art. 2343, comma 3, c.c. la ratio legis si lega alla volontà di evitare il rischio che, per effetto della revisione una parte delle azioni debba essere annullata a fronte di una riduzione del capitale sociale; le azioni con prestazioni accessorie non sono trasferibili senza il consenso degli amministratori secondo quanto stabilito dall'art. 2345, comma 2, c.c. la ratio si lega alla volontà di tutelare l'interesse della società in quanto il consenso degli amministratori serve a valutare che l'acquirente abbia le attitudini necessarie a garantire l'adempimento delle prestazioni accessorie a beneficio della società.⁷⁷

⁷³ Art. 1372 c.c. Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 605.

⁷⁴ Art. 2470 comma 1 c.c. Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 605.

⁷⁵ Art. 2470 comma 3 c.c. Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 605.

⁷⁶ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 191.

⁷⁷ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 184 S.S.

Le famiglie imprenditoriali dedicano attenzione alla definizione delle strutture societarie attraverso le quali esercitare il controllo dell'azienda o del gruppo di aziende, le strutture più idonee per governare l'evoluzione della compagine proprietaria vengono discusse all'interno degli statuti. Tuttavia, con riguardo alla fattispecie delle *holding*, un'attenzione minore viene dedicata agli statuti delle società capogruppo, questi ultimi non vengono progettati con cura tanto da procedere con soluzioni standard.⁷⁸

Nell'ambito dello statuto, particolare attenzione meritano le clausole limitative della circolazione delle partecipazioni, è rimesso all'autonomia statutaria decidere se attenersi alle regole generali o introdurre delle condizioni a cui il trasferimento sarebbe subordinato, tale facoltà non è tuttavia illimitata e può essere esercitata entro determinati confini d'azione.

La filosofia ispiratrice del sistema cerca di trovare un punto di equilibrio tra due interessi potenzialmente contrapposti: quello del singolo socio al libero smobilizzo del proprio investimento, e quello della società o degli altri soci a regolamentare la libertà di trasferimento, quindi, se ne deduce che, la libertà di disporre dei propri beni incontra un possibile sacrificio nella natura stessa del bene oggetto dell'atto di disposizione; per cui la libertà economica del singolo deve quindi rapportarsi con la libertà economica del gruppo organizzato.

La contrapposizione di interessi richiama l'antitesi dei principi ispiratori della disciplina delle s.p.a.: il principio della tendenzialmente libera circolazione delle azioni, quale espressione di una vocazione tipologica della società azionaria, e il principio dell'autonomia statutaria, quale espressione della libertà di autorganizzazione dei soci come gruppo organizzato.

Il punto di equilibrio sta nella delimitazione temporale di efficacia di clausole con cui si volesse evitare in assoluto il trasferimento e nella ammissibilità di sole clausole che impongano limiti o condizioni che svincolano il socio.

Uno dei temi più delicati per la continuità delle aziende sono proprio le clausole statutarie, in particolare le clausole limitative della circolazione delle partecipazioni. Secondo quanto stabilito dall'art. 2355-bis sono ammesse azioni nominative, per quanto ne concerne il contenuto esplicito delle diverse clausole occorre distinguere le limitazioni relative ai trasferimenti inter vivos da quelle relative ai trasferimenti mortis causa.

⁷⁸ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p.147.

In riferimento ai trasferimenti inter vivos è opportuno precisare che si allude a un qualsiasi tipo di negozio giuridico che comporta un passaggio di proprietà dell'azione che determini dunque un acquisto a titolo derivativo, considerando che è un passaggio di proprietà delle azioni potrebbe discendere dai negozi della più variata tipologia, la questione riporta alcuni interrogativi inerenti: all'interpretazione del dato normativo e di validità della singola clausola, l'interpretazione di quest'ultima costituisce uno degli interrogativi riportati.⁷⁹

In tale contesto, le clausole statutarie limitative della circolazione delle partecipazioni non possono essere considerate come mere tecniche di disciplina, del trasferimento, ma devono essere lette in chiave funzionale, quali strumenti attraverso quali i soci regolano l'ingresso e l'uscita dalla compagine sociale, al fine di preservare la stabilità dell'assetto proprietario e la continuità del controllo.

In tale prospettiva, esse assumono una funzione che trascende la mera disciplina del trasferimento, configurandosi quali strumenti di governo degli equilibri interni alla compagine sociale. Esse consentono, infatti, di controllare l'ingresso di nuovi soci e di preservare la stabilità dell'assetto proprietario, risultando particolarmente rilevanti nelle imprese familiari, ove la continuità del controllo rappresenta un valore primario.

In via preliminare occorre considerare il divieto assoluto di trasferimento, che può essere fissato, comunque per un periodo massimo di cinque anni dalla costituzione della società, scaduto il quale cesserebbe l'effetto e il relativo trasferimento diventerebbe libero.

Inoltre, la normativa considera il trasferimento subordinato al mero gradimento di organi sociali o di altri soci, tale ipotesi sarebbe quella della c.d. clausola di mero gradimento. La norma non menziona l'eventualità che il potere di concedere o rifiutare il gradimento sia attribuito a soggetti terzi.

L'interesse protetto dalla clausola è mirato a limitare l'ingresso nella compagine di soggetti non graditi e, se la clausola riguarda anche i trasferimenti tra soci, a mantenere gli equilibri tra le diverse partecipazioni sociali.

Affinché tale strumento sia efficace, sussiste l'obbligo di acquisto a carico della società o a carico degli altri soci o il diritto di recesso dell'alienante, è evidente come vi sia la necessità di garantire la possibilità di un equo disinvestimento al socio.⁸⁰

⁷⁹ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 186.

⁸⁰ La dottrina a riguardo è divisa tra opinioni, Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 187.

Oltre ai limiti legali e a quelli statutari, l'art. 2355-bis c.c. individua specifiche ipotesi in cui è consentita l'introduzione di clausole che possono operare anche senza limiti temporali e senza prevedere correttivi a favore del socio che intenda trasferire azioni.

In siffatte ipotesi il trasferimento subordinato alla condizione di opzione verso altri soci predispone la clausola di prelazione, essa ha diverse sfumature di contenuto.

Sotto il profilo dell'ambito di applicazione la clausola stabilisce se il vincolo opera solo in caso di trasferimento a terzi non soci o se anche in favore di soci, è previsto a volte che il vincolo non opera in caso di trasferimento a familiari del dante causa o che non operi in caso di trasferimento a società partecipate totalitariamente dal socio.

Con riferimento al profilo procedimentale, la clausola disciplina le modalità e i soggetti cui deve essere comunicata l'intenzione di trasferire le partecipazioni, nonché i contenuti e i termini entro cui la prelazione deve essere esercitata, indicando altresì il momento a partire dal quale il socio riacquista la libertà di trasferire le azioni a terzi.

E infine le condizioni economiche verranno sempre stabilite dalla clausola stessa, essa può prevedere come esercitare la prelazione se in modo proprio, se i soci offrono le medesime condizioni offerte dal terzo o in modo improprio, quindi esercitata a condizioni economiche stabilite in misura determinata o indeterminata ed eventualmente riservando al socio alienante la facoltà di soprassedere al trasferimento per il corrispettivo così determinato risultasse inferiore a quello che gli era stato offerto da un terzo.

Un'ulteriore ipotesi è rappresentata dalle clausole di non mero gradimento che si distinguono per il fatto che il rifiuto non può essere arbitrario, deve possedere specifici requisiti in determinate condizioni. Il confine con le clausole di mero godimento è labile, in dottrina si ritiene che sia di mero gradimento una clausola formulata in modo tale da non consentire al socio di formulare una prognosi sufficientemente affidabile, sulla concessione o meno del placet, e di effettuare una ragionevole programmazione del proprio disinvestimento.

Sotto un diverso profilo, occorre ora considerare la disciplina dei trasferimenti mortis causa, che presentano profili peculiari rispetto a quelli inter vivos, in quanto strettamente connessi alle dinamiche successorie.

Qualunque sia la particolare condizione cui il trattamento a causa di morte venga sottoposto, le clausole statutarie sarebbero inefficaci ove non prevedano un obbligo di acquisto o il diritto di recesso, al corrispettivo al valore di liquidazione determinati secondo la modalità e la misura previsti per il recesso del socio in generale.

Il correttivo dell'obbligo di acquisto del diritto di recesso opera non solo se la clausola è definita di mero godimento, ma anche al contrario, la ratio difatti si fonda sulla considerazione che i successori sarebbero privati non solo delle possibilità di subentrare in società ma anche della possibilità di monetizzare il valore economico delle partecipazioni cadute in successione.⁸¹

Accanto agli strumenti incorporati nello statuto, idonei a incidere direttamente sulla disciplina della circolazione delle partecipazioni e sugli assetti organizzativi della società, la prassi ha progressivamente sviluppato ulteriori strumenti negoziali, collocati su un piano esterno.

Possono configurarsi situazioni di interessi che, pur essendo collegati al rapporto sociale, non vengono regolati attraverso clausole dello statuto, bensì attraverso accordi che sono destinati a creare vincoli individuali e personali tra le parti contraenti.

La scelta è dovuta al fatto che gli accordi individuali riguardano e sono voluti come regole che valgono solo per i contraenti e non per gli altri soci e mirano a creare centri decisionali alternativi agli organi sociali, per cui di fianco ai patti sociali si creano dei patti parasociali.⁸²

Tali strumenti, pur non incidendo direttamente sulla struttura dell'ente, risultano funzionali a disciplinare i rapporti tra i soci e a rafforzare la coesione della compagine sociale, contribuendo alla stabilizzazione degli assetti proprietari e di governo.

In tale prospettiva, si rende pertanto necessario esaminare la fattispecie dei patti parasociali; questi ultimi sono accordi che intendono assumere impegni reciproci di vario genere e contenuto relativamente a una determinata società nella quale hanno un particolare interesse.

In particolare, rappresentano uno strumento privilegiato attraverso il quale i soci possono disciplinare, in via convenzionale, gli assetti di potere e le modalità di esercizio dei diritti sociali, senza incidere formalmente sull'organizzazione societaria.

⁸¹ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 190.

⁸² Cfr. G. Sbisà, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2341-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2005, p. 198.

Nella prima trattazione sistematica del problema, la nozione di contratto parasociale veniva costruita sulla base di due elementi caratteristici quali: la distinzione del contratto sociale e il collegamento con il rapporto sociale.⁸³

Successivamente, al fenomeno, sono state dedicate alcune limitate previsioni normative contenute negli artt. 2341-bis e 2341-ter c.c., che si affiancano a frammenti di norme speciali nelle quali i patti parasociali sono menzionati come possibili strumenti di esercizio.

Il legislatore non detta una nozione generale di patto parasociale si limita ad individuare le fattispecie cui si applica la disciplina, le stesse però non esauriscono tutte le possibili ipotesi di pattuizioni parasociali.

Occorre, preliminarmente, distinguere gli accordi parasociali da quelli sociali, questi ultimi sono contenuti nello statuto, in contrapposizione gli accordi parasociali sono stipulati al di fuori dello statuto.⁸⁴

Sussiste una dicotomia che può essere articolata in tre diversi profili di differenziazione: con la prima distinzione si intende affermare che le previsioni statutarie vincolano tutti i soci attuali della società e non già solo i soci fondatori è pacifico, quindi, affermare che si parla di efficacia reale che in caso di trasferimento il vincolo segue la partecipazione per cui è come se si trasferisse in capo all'avente causa; per contro le pattuizioni parasociali vincolano esclusivamente i contraenti che hanno stipulato il patto parasociale e non anche gli aventi causa che a qualsiasi titolo subentrino nella titolarità delle rispettive partecipazioni, si rileva l'efficacia personale poiché il vincolo colpisce il socio e non la partecipazione.

Con la seconda distinzione poniamo al centro la rilevanza, perché: nelle previsioni statutarie vengono illustrate le regole di organizzazione e funzionamento delle società come ente e le loro conseguenti violazioni che inciderebbero sulla validità e sull'efficacia degli atti posti in essere, quindi, il vizio ricade sull'atto con l'invalidità o l'inefficacia; diversamente le pattuizioni recano obbligazioni rilevanti nei rapporti interni tra i contraenti la conseguente violazione integra il semplice inadempimento ad obbligazioni contrattuali intercorrente tra i contraenti e irrilevanti per la società, gli atti posti in essere sono pertanto pienamente validi ed efficaci nei confronti

⁸³ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2341-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2005, p. 199.

⁸⁴ Una parte della dottrina tende invece ad individuare anche all'interno dello statuto delle pattuizioni che conserverebbero natura parasociale le così definite clausole statutarie parasociali. Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 137.

della società che non può avanzare pretese verso il socio basate su obbligazioni che lo stesso abbia assunto con altri soci sul piano parasociale.

La restante distinzione riguarda l'opponibilità ai terzi, le previsioni statutarie sono opponibili ai terzi, tale affermazione trova fondamento nell'iscrizione dello statuto nel registro delle imprese con la conseguenza dell'assoluta conoscenza dell'iscrizione prevista dall'art. 2193, comma 2, c.c., la c.d. efficacia dichiarativa; in senso opposto le pattuizioni parasociali non sono opponibili ai terzi poiché non formano oggetto di iscrizione nel registro delle imprese.⁸⁵

Alla luce del dato normativo, in via orientativa, si può affermare che: il patto parasociale può essere descritto come un accordo diverso dai patti propriamente sociali, intercorrente tra soci di una determinata società o altri soggetti portatori di un interesse qualificato nella medesima società; diretto a regolare uno o più situazioni giuridiche soggettive scaturenti dal rapporto sociale o comunque connesse con rapporto sociale.

Si configurano, sotto il profilo giuridico, come accordi con una natura contrattuale trova quindi applicazione per intero la disciplina generale dei contratti nella specie dei contratti plurilaterali con comunione di scopo; sussistendo la comunione di scopo è pacifico ricondurre la natura dello strumento, a una natura associativa.⁸⁶

Non sono richiesti requisiti di forma e possono essere quindi conclusi anche oralmente o per fatti conclusivi la cui prova può essere fornita anche per presunzione.⁸⁷

Tali accordi presentano natura meramente obbligatoria ed efficacia limitata alle parti che vi aderiscono. Trova applicazione, al riguardo, l'art. 2341-bis c.c., il quale prevede una durata massima di cinque anni, con possibilità di rinnovo⁸⁸, ovvero la stipulazione a tempo indeterminato, accompagnata dalla facoltà di recesso ad nutum.⁸⁹

In concorrenza con tale impostazione, i soggetti contraenti sono soci attuali o potenziali ovvero i soggetti terzi portatori di un interesse qualificato, i quali intendano coordinare il proprio

⁸⁵ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 139. S.S.

⁸⁶ Cfr. G. Sbisà, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2341-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2005, p. 201.

⁸⁷ Cfr. G. Sbisà, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2341-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2005, p. 202.

⁸⁸ In tal senso v. App. Brescia, Sez. 1, 08/10/2018, n.1568. Nel patto parasociale di durata terminata, poiché l'articolo 2341 bis prevede un termine di durata non superiore ai 5 anni con rinnovabilità alla scadenza, senza alcun onere che non sia correlato alla manifestazione di consenso sul rinnovabilità, l'anticipazione temporale della manifestazione del dissenso attraverso il recesso da comunicarsi a cura del socio un anno prima della scadenza si sostanzia in un limite temporale alla libertà assoluta ed incondizionata del socio di decidere di liberarsi del vincolo pattizio alla sua scadenza

⁸⁹ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 191.

comportamento nell'esercizio dei diritti sociali. In ogni caso un patto è qualificabile come parasociale allorquando, almeno due delle parti contraenti siano titolari di un interesse qualificato nella società stessa e quell'interesse diventa fondamento causale del patto stesso.

L'istituto viene descritto attraverso dei presupposti di carattere positivo individuati rispettivamente: nell' art. 2341-bis relativo alla durata, si applica alle società azionarie e nel art. 2341-ter inerente alla pubblicità, il quale si applica alle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio.

Le fattispecie rientranti nell'ambito di applicazione delle norme sono, quindi, caratterizzate da due elementi costitutivi: l'oggetto e la funzione, perché il singolo patto parasociale sia soggetto alle disposizioni devono sussistere entrambi gli elementi.⁹⁰

Alcuni commentatori contestano questa duplicità di presupposti, ritenendo che la definizione degli scopi perseguiti, non sia idonea a determinare l'ambito di applicazione delle norme sui patti parasociali. I dubbi sulla rilevanza del concetto come condizioni necessarie per l'applicazione della norma non possono essere condivisi, poiché non si possono modificare o ridurre le componenti strutturali della fattispecie; tanto più che l'elemento definitorio di carattere generale non è altro che la codificazione della soluzione interpretativa indicata dalla Consob in relazione alla disciplina dei patti parasociali.⁹¹

Sotto il profilo oggettivo negoziale, il fine perseguito deve consistere nella stabilizzazione degli assetti proprietari o nella stabilizzazione del governo e della società; l'oggetto del patto deve afferire all'esercizio del diritto di voto o alla previsione di limiti al trasferimento delle partecipazioni oppure all'esercizio di influenza dominante. Per quanto concerne il profilo soggettivo il riguardo è per le società per azioni o società di qualunque altro tipo che controllano le società per azioni.⁹²

È necessario soffermarsi sul contenuto, il patto è qualificato come para-sociale poiché regola situazioni giuridiche riferibili a una società quindi scaturenti dal rapporto sociale o comunque connesse con lo stesso; pertanto, possono assumere configurazioni diverse, in relazione alla funzione concretamente perseguita dalle parti.

⁹⁰ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2341-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2005, p. 211.

⁹¹ Cfr. G. Sbisà, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2341-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2005, p. 212.

⁹² Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 144.

In termini classificatori, la prassi e la dottrina distinguono: i sindacati di voto, per cui i patti parasociali hanno ad oggetto impegni dei contraenti relativamente all'esercizio del diritto di voto che può riguardare la proiezione temporale riferita, o anche l'estensione del vincolo che può determinare una tipologia di deliberazioni o svariate tipologie di deliberazioni, nonché un riguardo al modo in cui si atteggia il vincolo, e infine, in relazione alle modalità con cui il voto sarà manifestato in assemblea.

Infatti, vi può essere l'obbligo dei singoli contraenti a recarsi in assemblea, alternativamente il conferimento di una delega di voto a uno solo contraente, e infine, la c.d. l'intestazione fiduciaria, che prevede l'obbligo di singoli contraenti di trasferire le proprie partecipazioni a una società fiduciaria, la quale diventa titolare formale delle partecipazioni ed è l'unica legittimata ad intervenire in assemblea.

Ulteriormente è possibile identificare i sindacati di gestione, sono patti parasociali più complessi e articolati con i quali i contraenti si prefiggono di acquisire e di regolamentare l'esercizio della propria influenza sulla società, al fine di orientarne il governo. Tale influenza potrà assumere connotazioni individuale o congiunta.

Da ultimo è possibile analizzare i sindacati di blocco, che a loro volta sono patti parasociali aventi ad oggetto impegni dei contraenti relativamente al trasferimento delle partecipazioni, possono essere isolati, quindi, costituire patti a sé stanti o autonomi o al servizio di patti più ampi, in tal caso evidenziano come clausole inserite all'interno del patto più complesso.

Possono recare un divieto assoluto di trasferimento che può essere vincolato a determinati soggetti o a determinate tipologie degli stessi, il divieto di alienare se non a determinate condizioni.

Riguardano anche patti di gradimento per cui il trasferimento è consentito a condizione che l'acquirente riceva il gradimento dagli altri contraenti, o patti di prelazione per cui chi intende trasferire le partecipazioni deve prima proporle in prelazione agli altri contraenti.

Tra i molteplici profili oggetto di disciplina, da parte dei sindacati di blocco, rientrano anche le clausole di co-vendita che si differenziano in base al vincolo: le c.d. *drag along* prevedono il vincolo per cui il singolo contraente ha l'obbligo di vendere le proprie partecipazioni assieme a quelle degli altri contraenti, per contro le c.d. *tag along* prevedono che, il singolo contraente abbia il diritto di co-vendita, che si traduce però nella previsione per cui gli altri soci aderenti al patto non possono procedere autonomamente alla vendita delle proprie partecipazioni se non a condizioni di procurare analoghe possibilità di trasferimento anche agli altri contraenti.

In via conclusiva, possono essere richiamate le clausole antistallo, volte a superare situazioni di possibile *deadlock* decisionale tra i soci attraverso un meccanismo di opzioni reciproche per le quali, al verificarsi dei presupposti indicati nel patto, ciascuno dei soci può invocare l'opzione di acquisto delle partecipazioni dell'altro ad un determinato prezzo.⁹³

Alla luce delle considerazioni svolte, emerge come i patti parasociali, nelle loro diverse configurazioni, costituiscano strumenti idonei a incidere in modo significativo sugli equilibri interni alla società, pur operando su un piano esterno rispetto allo statuto.

La norma prevede anche un esonero in favore dei patti che presentino determinate caratteristiche la cui presenza sottrae alla disciplina in questione. Sotto il profilo oggettivo se il patto risulta strumentale ad accordi di collaborazione risulta esonerato, in termini analoghi sotto il profilo soggettivo se al patto partecipano tutti i soci della società.

Tale esonero trova fondamento nell'argomentazione per cui, si fatti casi, determinano patti funzionalmente preordinati e al conseguimento di finalità di cooperazione industriale o commerciale sottese a un più ampio accordo di *joint venture*.⁹⁴

Assume rilievo la questione relativa alla strutturalità di un obbligo generale di trasparenza nei confronti degli altri soci anche nell'ambito delle società chiuse. Si discute se il patto possa essere tenuto segreto anche all'interno della società stessa o se invece debba essere comunicato perlomeno agli altri soci, estranei al patto.

Per una parte della dottrina vi è un obbligo di trasparenza che sarebbe ricavabile dal sistema e consentirebbe di evitare quelle che altrimenti finirebbero per costituire delle intollerabili deviazioni. Di contro si esclude che la violazione di tale obbligo di trasparenza possa dar vizio alla nullità dei patti segreti.

Per dare soluzione a tale questione bisognerebbe avere riguardo ai principi di buona fede e correttezza, per cui si deve valutare se: tenuto conto di ogni ulteriore circostanza rilevante, il comportamento della parte della compagine sociale, che stringe un'alleanza parasociale senza renderla all'altra parte, possa essere o meno qualificato come contrario alla correttezza e buona fede.

⁹³ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 137 S.S.

⁹⁴ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 145.

In ogni caso sarebbe difficile immaginare che la sanzione possa essere costituita dalla nullità del patto, non ravvisandosi un' illecita dell'oggetto della causa dello stesso.⁹⁵

in conclusione, clausole statutarie e patti parasociali, pur differenziandosi per natura, struttura ed efficacia, concorrono congiuntamente alla realizzazione di un obiettivo comune, rappresentato dalla stabilizzazione degli assetti proprietari e dalla continuità del controllo. Se le prime operano sul piano organizzativo, incidendo direttamente sulla disciplina societaria, i secondi si collocano su un piano negoziale, consentendo ai soci di allineare i propri comportamenti e di rafforzare gli equilibri interni.

In medesima prospettiva, entrambi gli strumenti assumono un ruolo centrale nelle imprese familiari e, in particolare, nelle *holding* familiari, nelle quali l'esigenza di coordinare una pluralità di partecipazioni e di livelli societari rende ancora più rilevante la predisposizione di meccanismi idonei a preservare la coesione della compagine e la continuità generazionale del controllo.

Proprio in tali contesti, la combinazione tra disciplina statutaria e autonomia negoziale consente di costruire assetti di governance stabili e coerenti con gli interessi della famiglia imprenditoriale, garantendo la tenuta dell'impresa nel lungo periodo.

2.3. Il patto di famiglia (art. 768-bis c.c.) e gli strumenti di pianificazione anticipata

Come precedentemente evidenziato, l'obiettivo del passaggio generazionale è la continuità aziendale, la conservazione del patrimonio imprenditoriale accumulato nel tempo.

Il punto nevralgico ai fini della corretta gestione della problematica trova concreta attuazione nella pianificazione strategica. Un approccio graduale e strutturato consente di preparare l'assegnatario a garantire una transizione fluida minimizzando l'impatto sugli *stakeholders*.

Un problema rilevante è rappresentato dai conflitti familiari: le dinamiche interne alla compagine familiare possono essere complesse e influenzare negativamente il processo di successione: fenomeni di conflittualità derivanti dalla ripartizione delle partecipazioni e dalla pluralità di visioni in ordine alla gestione strategica dell'impresa stessa, possono generare tensioni che rischiano di compromettere il futuro dell'impresa.

Alla luce delle criticità evidenziate, si rende necessario assicurare una trasmissione intergenerazionale capace di preservare la stabilità e la continuità degli assetti di controllo.

⁹⁵Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 150.

Con la legge del 14 febbraio 2006 n. 55 il Codice civile è stato riformato tramite l'introduzione di un nuovo capo, il V-bis e l'inserimento di un inciso di apertura nell'art. 458 c.c. rivolta a fare salve le disposizioni degli artt. 768-bis e seguenti del Codice civile.⁹⁶

Il patto di famiglia, disciplinato dall'art. 768-bis c.c., si configura come il contratto mediante il quale l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda ovvero le proprie partecipazioni societarie a uno o più discendenti al fine di garantire la continuità dell'attività di impresa.

Questo istituto rappresenta uno strumento di pianificazione anticipata della successione volto a coniugare le esigenze di stabilità dell'impresa con la tutela dei diritti dei legittimari.

Arricchendo, in tal modo, l'ordinamento con un istituto inedito con una duplice anima: una contrattuale, poiché lo rende uno strumento negoziale idoneo al trasferimento immediato o intergenerazionale della ricchezza produttiva; e una successoria, che si manifesta al momento della morte del disponente e che prevede la disattivazione di meccanismi di riequilibrio e tutela i legittimari.

Sotto il profilo soggettivo, il patto di famiglia si caratterizza per la necessità della partecipazione di una pluralità di soggetti: l'imprenditore disponente, e discendenti assegnatari e tutti i soggetti che rivestono la qualità di legittimari al momento della stipulazione.

La partecipazione di questi ultimi risponde alle esigenze di prevenire future controversie successorie, assicurando una definizione anticipata degli assetti patrimoniali.

Secondo il libro IV, del Codice civile, la disposizione di apertura offre la nozione preliminare di patto di famiglia identificandolo come un contratto. Quella illustrata nell'art. 768-bis è una nozione incompleta incapace di trasmettere l'immagine completa della fattispecie negoziale, che rende difficile la distinzione tra il patto di famiglia e una cessione d'azienda a titolo gratuito. Sembrerebbe configurarsi un semplice contratto traslativo bilaterale, tuttavia, il tratto di specialità sta nella connotazione soggettiva delle parti.

La nozione in esame non è in grado, isolata dal restante statuto, di riflettere la complessità delle operazioni contrattuali; per comprendere le peculiarità bisogna approcciare a una lettura congiunta dell'art. 768-bis e dell'art. 768-quater.

Quest'ultimo identificando altri partecipanti, ovvero i legittimari dell'imprenditore, ne delinea un ulteriore effetto patrimoniale essenziale del patto, ovvero la nascita di un diritto di credito a

⁹⁶ Cfr. I. Riva, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 768-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2021, p. 1.

favore di codesti partecipanti a carico del c.d. assegnatario avente ad oggetto il valore delle loro quote dei legittimari.⁹⁷

Tale diritto assolve la funzione compensativa o riparatoria per la perdita che ne consegue, sorge immediatamente in forza in atto inter vivos. È pacifica la distinzione tra il diritto attuale alla liquidazione, che è un diritto disponibile e rinunciabile, e il diritto che potrà in futuro spettare sulla successione non ancora aperta; detta successione consente di notare come nel contesto alla conclusione del patto di famiglia, e agli effetti legali che ne conseguono, è insita la volontà di tutela dei legittimari.⁹⁸

Il diritto di credito assume particolare rilievo quando, nel contesto delle società, il patto di famiglia ha ad oggetto partecipazioni sociali.

È indubbio che, col patto di famiglia, si realizzi un' anticipata valorizzazione di interessi normalmente rilevanti, solo a seguito della morte dell'imprenditore, tale attribuzione avviene attraverso un'eccezionale previsione di estensione dei meccanismi della collazione e della riduzione.⁹⁹

La qualificazione del patto di famiglia quale patto successorio istitutivo è generalmente rigettato in ragione dell'immediatezza del fatto traslativo e dell'individuazione del beneficiario, nonché dell'irrelevanza degli eventi successori che possono incidere sulla consistenza dell'oggetto del contratto.¹⁰⁰

È andato progressivamente affermandosi l'orientamento secondo cui il patto di famiglia non è riconducibile al tradizionale schema dei patti successori, essendo piuttosto finalizzato a risolvere le criticità connesse alla tutela dei legittimari.¹⁰¹

L'interesse della dottrina ha trovato una naturale giustificazione nell'enfasi posta dal testo della disciplina contenuta nell'art. 458 c.c; sul divieto di patto successorio, quale prima decisivo ostacolo la pianificazione del passaggio generazionale dell'azienda familiare e alla buona gestione del patrimonio.

⁹⁷ Cfr. I. Riva, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 768-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2021, p. 2.

⁹⁸ Cfr. I. Riva, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 768-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2021, p. 14.

⁹⁹ Cfr. I. Riva, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 768-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2021, p. 3.

¹⁰⁰ Cfr. I. Riva, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 768-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2021, p. 10 S.S.

¹⁰¹ Cfr. I. Riva, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 768-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2021, p. 11.

Uno dei caratteri più pregnanti del patto di famiglia è la capacità di bilanciare l'interesse pubblico e l'interesse privato: la continuità dell'impresa familiare è l'obiettivo dell'imprenditore e del suo nucleo familiare, ma allo stesso tempo la preservazione del benessere economico e della concorrenzialità del tessuto imprenditoriale e interesse dell'intero paese.

Senonché è indubbio l'intero fenomeno poiché: è invero concepibile nell'ottica dell'interesse soggettivo del disponente e del suo nucleo familiare di preservare la ricchezza offerta dall'attività d'impresa all'interno della famiglia; e nell'ottica esterna dell'interesse di carattere generale alla promozione dell'attività d'impresa.

La prima impostazione vede il patto di famiglia come una disciplina che bilancia gli interessi confliggenti, le deroghe ai principi ordinari del diritto successorio si spiegherebbero sotto la chiave di lettura dell'interesse nel trasmettere l'impresa proteggendo così il patrimonio produttivo della famiglia e favorendo i posti di lavoro e la propria propensione ad investimenti di lungo periodo.

La seconda impostazione vede il patto di famiglia come una disciplina che pone di interesse generale alla conservazione e promozione del patrimonio imprenditoriale nazionale sulla base dell'assunto che l'impresa familiare rappresenta un componente fondamentale dell'economia italiana.¹⁰²

Sotto il profilo degli effetti, il patto di famiglia produce una significativa anticipazione delle dinamiche successorie, determinando la stabilizzazione del trasferimento e incidendo sui meccanismi della collazione e della riduzione.

In particolare, quanto attribuito mediante il patto non è soggetto a collazione, né può essere oggetto di azione di riduzione, nei limiti in cui i legittimari siano stati soddisfatti attraverso la liquidazione prevista dalla legge.

Detta disciplina consente di evitare che, al momento dell'apertura della successione, possano emergere pretese idonee a compromettere l'assetto proprietario e del controllo dell'impresa

Nonostante i relativi vantaggi, il patto di famiglia presenta alcuni limiti applicativi.

In primo luogo, la necessità del consenso di tutti i legittimari può rendere complessa la sua realizzazione nella prassi.

¹⁰² Cfr. I. Riva, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 768-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2021, p. 7.

Inoltre, la determinazione del valore delle partecipazioni e delle somme da liquidare può costituire fonte di conflitti, soprattutto in presenza di assetti societari articolati.

Tali criticità contribuiscono a spiegare la limitata diffusione dell'istituto nonostante la sua rilevanza sistematica.

Con l'avvenire della crescita del tessuto imprenditoriale, l'esigenza di introdurre regimi successori diversificati in ragione delle specifiche esigenze sottese alle diverse categorie di beni che compongono il patrimonio dell'individuo, ha trovato svariate risposte nella legislazione.

La natura produttiva del bene oggetto del patto di famiglia ne giustifica il peculiare regime successorio e detta l'apertura legislativa all'applicazione dell'autonomia privata in tale ambito di una funzione socialmente rilevante.¹⁰³

Accanto al patto di famiglia, l'ordinamento conosce ulteriori strumenti di pianificazione anticipata del passaggio generazionale, che, seppur caratterizzati da una diversa struttura giuridica, perseguono analoghe finalità di continuità e stabilità dell'impresa.

Tra questi, un ruolo di particolare rilievo è assunto dal *trust*, istituto di matrice anglosassone ormai ampiamente utilizzato anche nella prassi italiana. Esso consente al disponente di trasferire determinati beni a un soggetto fiduciario (*trustee*), il quale li amministra nell'interesse di uno o più beneficiari o per il perseguimento di uno scopo specifico. La principale caratteristica del trust è rappresentata dalla separazione patrimoniale, che rende i beni conferiti insensibili alle vicende personali del disponente e del trustee.¹⁰⁴

Detto strumento si presta, pertanto, a realizzare una gestione programmata e flessibile del patrimonio, risultando particolarmente utile nei contesti in cui si intenda assicurare una continuità nella gestione dell'impresa anche oltre la figura dell'imprenditore. Tuttavia, la sua natura atipica e la mancanza di una disciplina organica nel Codice civile ne rendono più complessa l'applicazione rispetto al patto di famiglia.

Un ulteriore strumento è rappresentato dalle donazioni, anche nella forma delle donazioni modali, mediante le quali il disponente può trasferire anticipatamente beni o partecipazioni, eventualmente imponendo determinati oneri o vincoli al beneficiario. Sebbene tale strumento consenta una trasmissione immediata del patrimonio, esso presenta rilevanti limiti, in quanto le attribuzioni effettuate restano soggette ai meccanismi della collazione e della riduzione, con il

¹⁰³ Cfr. I. Riva, in Commentario al Codice civile, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 768-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2021, p. 6.

¹⁰⁴ Cfr. Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985 relativa alla legge applicabile ai trust e al loro riconoscimento, ratificata con legge 16 ottobre 1989, n. 364.

rischio che, al momento dell'apertura della successione, possano essere rimesse in discussione, compromettendo la stabilità degli assetti proprietari.¹⁰⁵

Alla luce di tali considerazioni, emerge come il patto di famiglia si distingua rispetto agli altri strumenti per la sua specifica tipizzazione normativa e per la capacità di coniugare, in modo equilibrato, l'autonomia privata con la tutela dei legittimari. Risultando particolarmente idoneo a preservare l'unitarietà del controllo nelle imprese familiari.

Nel contesto delle *holding* familiari, assume un ruolo particolarmente rilevante, in quanto consente di trasferire unitariamente il controllo societario, evitando fenomeni di frammentazione della compagine sociale e garantendo la continuità dell'indirizzo strategico del gruppo. Esso si configura, pertanto come uno strumento essenziale nell'ambito delle strategie di pianificazione e intergenerazionale dell'impresa.

2.4. Apertura del capitale , managerializzazione e tutela dell'identità familiare

L'evoluzione delle *holding* familiari verso modelli di governance progressivamente più complessi impone il perseguimento di un equilibrio particolarmente delicato tra esigenze solo apparentemente contrapposte: da un lato, la necessità di reperire nuove risorse finanziarie utili a sostenere processi di crescita, innovazione e internazionalizzazione; dall'altro, la volontà del nucleo familiare fondatore di preservare la continuità del controllo e i tratti identitari che storicamente hanno caratterizzato l'impresa.

Nelle grandi imprese familiari contemporanee, invero, la permanenza sul mercato richiede spesso dimensioni organizzative e capacità di investimento tali da rendere insufficiente il solo autofinanziamento, imponendo l'apertura a capitali esterni o a forme di gestione maggiormente professionalizzate.

Tale bilanciamento si manifesta anzitutto sul piano del capitale sociale, la cui funzione non può essere ridotta a mera garanzia patrimoniale nei confronti dei creditori, ma assume una valenza eminentemente organizzativa, in quanto rappresenta il parametro di misurazione della partecipazione al rischio d'impresa e, correlativamente, del peso spettante ai soci nell'esercizio dei diritti corporativi e patrimoniali.

¹⁰⁵ In tema di donazioni, v. artt. 769 ss. c.c.; con specifico riferimento alla donazione modale, art. 793 c.c.; in ordine ai limiti derivanti dalla tutela dei legittimari, si vedano altresì gli artt. 737 ss. c.c. (collazione) e 553 ss. ic.c. (azione di riduzione).

In questa prospettiva, il principio di proporzionalità espresso dall'art. 2346 c.c. evidenzia il tradizionale collegamento tra conferimento, partecipazione e potere societario.

L'apertura del capitale a terzi si realizza fisiologicamente mediante operazioni di aumento di capitale a pagamento, attraverso le quali la società acquisisce nuove risorse finanziarie e consente l'ingresso di nuovi investitori. Tale scelta, per contro, pone la questione centrale della possibile diluizione delle partecipazioni detenute dai soci storici e, nel caso delle imprese familiari, del conseguente indebolimento del controllo esercitato dal gruppo fondatore.

In questo contesto, il diritto d'opzione previsto dall'art. 2441 c.c. costituisce un fondamentale presidio di tutela, poiché consente ai soci preesistenti di mantenere invariata, ove lo desiderino, la propria incidenza nel capitale sociale.

Non manca, tuttavia, in dottrina chi osserva come l'apertura del capitale nelle imprese familiari non rappresenti un mero fenomeno finanziario, bensì un momento di trasformazione dell'equilibrio proprietario e decisionale della società. L'ingresso di nuovi investitori, del resto, può incidere non soltanto sulla distribuzione delle partecipazioni, ma anche sulle dinamiche interne di governance, imponendo una progressiva istituzionalizzazione dei processi decisionali.

Nondimeno, l'esclusione o la limitazione del diritto d'opzione può rivelarsi funzionale all'interesse sociale quando sia finalizzata all'ingresso di investitori strategici capaci di apportare non soltanto mezzi finanziari, ma anche *know-how* industriale, competenze manageriali, accesso a nuovi mercati o sinergie operative.

La giurisprudenza di legittimità ha chiarito che il sacrificio della posizione del singolo socio non può essere arbitrariamente imposto dalla maggioranza, ma deve risultare sorretto da un concreto vantaggio per la società, effettivo e specificamente motivato.¹⁰⁶

Sotto il profilo economico-patrimoniale assume, inoltre, rilievo la determinazione del sovrapprezzo delle azioni di nuova emissione, strumento volto a evitare l'ingiustificata compressione del valore delle partecipazioni già esistenti. Tale valutazione si fonda normalmente sul patrimonio netto, sulle prospettive reddituali e sull'avviamento maturato dalla società.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Cass. civ., sez. I, 21 maggio 2021, n. 14040, in tema di esclusione del diritto di opzione e interesse sociale.

¹⁰⁷ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 465 S.S.

Nelle imprese familiari, peraltro, si pone l'ulteriore problema della valorizzazione di elementi immateriali difficilmente quantificabili, quali la reputazione costruita nel tempo, il prestigio del nome familiare, la rete relazionale consolidata e il capitale fiduciario sviluppato nei rapporti con clienti, istituti di credito e *stakeholder*.

Accanto all'apertura finanziaria, le *holding* familiari sono frequentemente chiamate ad affrontare il fenomeno della managerializzazione, inteso quale come progressivo superamento di modelli gestionali accentrati sulla figura dell'imprenditore-fondatore a favore di strutture organizzative fondate sulla specializzazione delle competenze e sulla professionalizzazione degli organi gestori.

La crescente complessità dei mercati, la dimensione internazionale delle attività, la rilevanza della *compliance* normativa e la sofisticazione degli strumenti finanziari rendono spesso necessario il ricorso a dirigenti e amministratori dotati di elevate competenze tecniche.¹⁰⁸

Ai sensi dell'art. 2380-bis c.c., secondo cui la gestione dell'impresa spetta in via esclusiva agli amministratori, con ciò sancendosi la distinzione tra titolarità della partecipazione sociale e funzione gestoria. Ne consegue che la compagine familiare proprietaria può mantenere il controllo della società pur affidando l'amministrazione quotidiana a manager esterni, chiamati a operare secondo criteri di efficienza, professionalità e responsabilità.¹⁰⁹

La presenza di deleghe gestorie non elimina, peraltro, i doveri di vigilanza e informazione gravanti sugli amministratori non esecutivi.

La giurisprudenza ha più volte chiarito che anche i componenti del consiglio privi di deleghe restano tenuti a valutare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, gestionali e contabili, nonché a reagire tempestivamente in presenza di segnali di irregolare gestione.¹¹⁰

Ciò evidenzia come la managerializzazione non comporti l'abdicazione della famiglia al proprio ruolo di indirizzo e controllo, ma ne richieda piuttosto una diversa e più evoluta modalità di esercizio.

Per converso, anche un'eccessiva chiusura proprietaria può generare effetti pregiudizievoli per la continuità e la competitività dell'impresa familiare. La concentrazione delle funzioni decisionali esclusivamente all'interno del nucleo familiare, ove non accompagnata da adeguate

¹⁰⁸ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p. 127 S.S.

¹⁰⁹ Art. 2380-bis, Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 297

¹¹⁰ Cass. civ., sez. I, 7 giugno 2019, n. 15442, in tema di doveri di vigilanza degli amministratori non delegati.

competenze professionali e da criteri meritocratici nella selezione degli organi gestori, può tradursi in inefficienze organizzative, rigidità strategiche e ritardi nei processi di innovazione.

Parte della dottrina ha evidenziato come il rischio di autoreferenzialità decisionale e di sovrapposizione tra legami familiari e responsabilità imprenditoriali possa compromettere la capacità dell'impresa di confrontarsi con mercati sempre più complessi e concorrenziali. In tale prospettiva, l'apertura a professionalità esterne non rappresenta necessariamente una rinuncia all'identità familiare, ma può costituire, al contrario, uno strumento volto a preservarne la solidità nel lungo periodo.¹¹¹

Sotto tale profilo, la scelta del modello di amministrazione può assumere rilevanza strategica. Il sistema dualistico consente, ad esempio, di separare la supervisione strategica dalla gestione operativa, permettendo alla famiglia di presidiare il consiglio di sorveglianza e di affidare la conduzione dell'impresa a professionisti inseriti nel consiglio di gestione.¹¹² Il sistema monistico, viceversa, favorisce una maggiore integrazione informativa tra funzioni di controllo e amministrazione.¹¹³

Permane, inoltre, soprattutto nelle realtà familiari di grandi dimensioni, il tema dell'amministratore di fatto. Non è infrequente, invero, che il fondatore o un membro autorevole della famiglia, pur privo di cariche formali, continui a incidere in maniera determinante sulle scelte societarie. In tali ipotesi, la sostanza dei poteri esercitati può prevalere sulla forma, con conseguente applicazione dei correlati doveri e responsabilità previsti per gli amministratori formalmente nominati.¹¹⁴

Parte della dottrina ha evidenziato come la managerializzazione non debba essere interpretata quale arretramento del ruolo della famiglia imprenditoriale, ma come mutamento delle modalità attraverso cui essa esercita il proprio potere. Il controllo, in altri termini, tende a spostarsi dalla gestione diretta all'indirizzo strategico, alla selezione del management e alla definizione delle linee di lungo periodo.

Esaurito il profilo organizzativo, resta da esaminare il tema forse più delicato nelle imprese familiari di grandi dimensioni: la conservazione dell'identità originaria in presenza di assetti proprietari e gestionali sempre più articolati.

¹¹¹ Cfr. G. Corbetta, *le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, p. 15 S.S.

¹¹² Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 384.

¹¹³ Cfr. V. Donativi, *Percorsi di Diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025, p. 404.

¹¹⁴ Cass. civ., sez. I, 5 dicembre 2008, n. 28819, in tema di amministratore di fatto.

Infine, la tutela dell'identità familiare richiede l'adozione di strumenti idonei a preservare la direzione unitaria del gruppo anche in presenza di una compagine sociale più ampia e articolata.

Non vi è unanimità, peraltro, circa il significato stesso di "identità familiare". Secondo un primo orientamento, essa coinciderebbe prevalentemente con la permanenza del controllo proprietario in capo alla famiglia fondatrice; secondo altra impostazione, invece, essa comprenderebbe anche la conservazione di valori imprenditoriali, cultura aziendale, reputazione e visione strategica tramandata nel tempo.

In tale prospettiva, la *holding* familiare rappresenta spesso il centro di coordinamento strategico dell'intero complesso societario, esercitando attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 c.c.

Attraverso tale struttura, la famiglia può mantenere il controllo complessivo del gruppo pur senza detenere integralmente il capitale di ciascuna società operativa.

In tale assetto, la giurisprudenza ha progressivamente chiarito che l'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento da parte della *holding* non integra, di per sé, un fenomeno patologico, costituendo anzi una fisiologica espressione dell'unità strategica del gruppo. È stato tuttavia precisato che tale potere incontra il limite del rispetto dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale delle società eterodirette, non potendo tradursi nell'imposizione di scelte pregiudizievoli prive di adeguata giustificazione compensativa.

In tal senso, la Suprema Corte ha affermato che la responsabilità della società capogruppo sorge laddove l'attività di direzione sia esercitata in violazione dell'interesse della controllata e dei soci di minoranza, mediante condotte idonee a depauperarne il patrimonio o a comprometterne l'equilibrio economico.¹¹⁵

Nelle *holding* familiari, ciò assume particolare rilievo, poiché la concentrazione del potere decisionale in capo al nucleo dominante impone un costante bilanciamento tra interesse del gruppo e autonomia delle singole società partecipate.

A ciò si aggiungono ulteriori tecniche di tutela, quali l'adozione di categorie speciali di azioni, strumenti a voto plurimo ove consentiti, clausole statutarie volte a regolare la circolazione delle partecipazioni, nonché patti parasociali finalizzati a stabilizzare gli assetti proprietari. Tali strumenti, se correttamente utilizzati, consentono di contemperare l'apporto di risorse esterne

¹¹⁵ Cass. civ., sez. I, 5 dicembre 2008, n. 28819; in senso conforme, Cass. civ., sez. I, 23 giugno 2021, n. 17955, in tema di responsabilità da direzione e coordinamento ex art. 2497 c.c.

con la permanenza di un indirizzo strategico coerente con la storia e i valori dell'impresa familiare.¹¹⁶

In definitiva, la sfida delle *holding* familiari contemporanee non consiste nello scegliere tra famiglia e mercato, né tra tradizione e managerialità, bensì nel costruire assetti giuridici e organizzativi capaci di integrare capitale esterno, competenze professionali e continuità identitaria. Solo attraverso tale sintesi è possibile garantire stabilità del controllo, efficienza gestionale e capacità competitiva nel lungo periodo.

In quest'ottica, l'esperienza delle maggiori *holding* familiari dimostra che l'apertura al mercato e la professionalizzazione della gestione non determinano necessariamente una perdita di identità, purché siano accompagnate da adeguati presidi statutari, da assetti di *governance* chiari e funzionali e da una consapevole capacità della famiglia di evolvere il proprio ruolo.

Tali dinamiche assumono particolare evidenza nei grandi gruppi imprenditoriali familiari operanti su scala internazionale, nei quali l'esigenza di coniugare apertura al mercato, professionalizzazione della gestione e continuità del controllo si manifesta con maggiore intensità.

In tali realtà, la *holding* di vertice diviene lo strumento attraverso cui la famiglia persegue stabilità proprietaria e unità strategica. Emblematico, sotto questo profilo, risulta il caso del Gruppo Grimaldi, la cui evoluzione societaria consente di osservare in concreto le modalità con cui una grande impresa familiare affronta le sfide della crescita e del ricambio generazionale.

¹¹⁶ Art. 2351 c.c.; art. 127-quinquies TUF; artt. 2341-bis e 2341-ter c.c.

CAPITOLO 3

Il caso Grimaldi *Group*: assetti societari, controllo familiare e continuità generazionale

SOMMARIO: 3.1. Inquadramento storico e sviluppo dell'impresa nel contesto del gruppo – 3.2. Modello organizzativo e struttura economico-operativa del gruppo – 3.3. Struttura societaria e configurazione del controllo familiare – 3.4. Assetti di *governance* e strumenti di regolazione dei rapporti tra soci – 3.5. Tecniche di continuità generazionali e strumenti di coesione familiare – 3.6. intervista e riscontro empirico: osservazione sul modello di *governance*

3.1. Inquadramento storico e sviluppo dell'impresa nel contesto del gruppo

La Grimaldi Group rappresenta oggi una delle principali realtà armatoriali italiane e internazionali nel settore del trasporto marittimo e della logistica integrata, distinguendosi per una storia imprenditoriale profondamente radicata nel tempo e per una significativa capacità di evoluzione strategica.¹¹⁷

Le origini del Gruppo affondano in una tradizione secolare: già nel 1348, cronache del Regno di Napoli documentano il coinvolgimento della famiglia Grimaldi in attività legate al noleggio di imbarcazioni, evidenziando un legame con il mare che precede di secoli la nascita dell'impresa moderna.

Nel corso del tempo, tale vocazione marittima si consolida ulteriormente anche grazie all'influenza della famiglia Lauro, una delle più rilevanti nel panorama armatoriale italiano. In particolare, il ruolo di Amelia Lauro, moglie di Giovanni Grimaldi, risulta determinante nell'orientare le nuove generazioni verso il settore dello *shipping*, con il supporto dello zio Achille Lauro, figura di primo piano dell'armatoria europea del Novecento.

Questo intreccio familiare contribuisce a rafforzare una cultura imprenditoriale fortemente connessa al mare e alle attività di trasporto marittimo.

¹¹⁷ Grimaldi Group, Corporate Profile, Napoli, 2024.

La nascita del Gruppo in senso moderno si colloca nel 1947,¹¹⁸ quando i fratelli Luigi, Mario, Guido, Aldo e Ugo Grimaldi fondano a Napoli la Fratelli Grimaldi S.p.A., avviando l'attività con l'acquisto di una nave *Liberty*.

A partire da questo momento, l'impresa intraprende un percorso di crescita progressiva, caratterizzato da un ampliamento dei traffici marittimi, inizialmente concentrati sulla rotta Mediterraneo–Sud America nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta.

Un passaggio strategico fondamentale si verifica nel 1970, con l'introduzione del primo servizio regolare di trasporto di automobili tra Italia e Regno Unito. Tale innovazione segna l'inizio della specializzazione nel trasporto di merci rotabili, destinata a diventare il fulcro del modello di *business* del Gruppo.

Negli anni Ottanta, questa scelta strategica viene ulteriormente rafforzata attraverso il progressivo abbandono del commercio petrolifero, a favore di una focalizzazione sul trasporto veicoli e sui servizi di traghettamento.

Una nuova fase di sviluppo si apre nel 1995, con la nascita dell'attuale Grimaldi Group, con sede a Napoli¹¹⁹. In questo periodo, l'impresa avvia un processo di trasformazione strutturale, evolvendo da semplice armatore a operatore logistico integrato.

Tale evoluzione si concretizza attraverso l'acquisizione di terminal portuali e lo sviluppo di servizi a terra, che consentono al Gruppo di controllare una porzione sempre più ampia della filiera logistica.

L'evoluzione del Gruppo assume particolare rilievo sotto il profilo organizzativo, poiché evidenzia il progressivo superamento del modello dell'armatore tradizionale, limitato alla mera proprietà e gestione della nave, verso una configurazione imprenditoriale più complessa, fondata sull'integrazione verticale dei servizi logistici.

Questa trasformazione ha consentito al Gruppo di incrementare l'efficienza operativa e di rafforzare il controllo sulle diverse fasi del processo produttivo.

¹¹⁸ Camera di Commercio di Napoli, Fascicolo storico Grimaldi Group S.p.A., Registro delle Imprese.

¹¹⁹ Con sede legale a Palermo Cfr. Camera di Commercio di Napoli, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., Registro delle Imprese.

Tale processo permette al Gruppo di rafforzare la propria presenza nei principali mercati globali e di consolidare il proprio vantaggio competitivo nel segmento Ro-Ro.¹²⁰

A partire dagli anni 2000, la Grimaldi Group consolida la propria *leadership* internazionale mediante una strategia di crescita basata su acquisizioni mirate, tra cui *Finnlines* e *Minoan Lines*, e su continui investimenti nella flotta.¹²¹

Negli ultimi anni, l'attenzione del Gruppo si è progressivamente concentrata sui temi dell'innovazione e della sostenibilità, attraverso la costruzione di navi a basso impatto ambientale e la riconversione in chiave *green* di molte unità esistenti. Tali interventi testimoniano una crescente sensibilità verso le tematiche ambientali e un orientamento strategico volto a coniugare efficienza operativa e responsabilità sociale in piena transizione ecologica.

La continuità della proprietà familiare ha verosimilmente rappresentato uno dei fattori che hanno favorito tale percorso di crescita.

Nelle imprese familiari di grandi dimensioni, la concentrazione del controllo può agevolare processi decisionali rapidi, strategie coerenti nel lungo periodo e una maggiore propensione agli investimenti industriali non immediatamente remunerativi.

Il caso Grimaldi appare emblematico sotto questo profilo, poiché la stabilità dell'assetto proprietario sembra aver accompagnato una costante espansione internazionale.

Attualmente, è presente in oltre 50 Paesi, dispone di una flotta di circa 140 navi ed è riconosciuto tra i principali operatori mondiali nel trasporto Ro-Ro e nello sviluppo delle cosiddette "Autostrade del Mare".¹²² Esso rappresenta, pertanto, un esempio significativo di

¹²⁰ Ro-Ro è l'acronimo di Roll-on/Roll-off e designa una tipologia di trasporto marittimo nella quale le merci rotabili vengono caricate e scaricate a bordo mediante accesso diretto tramite rampe mobili, senza necessità di movimentazione verticale con gru o altri mezzi di sollevamento. Tale sistema consente una significativa riduzione dei tempi di imbarco e sbarco, nonché una maggiore efficienza operativa nelle tratte a traffico regolare.

¹²¹ Per l'acquisizione di Finnlines, v. Grimaldi Group, sito ufficiale, sezione History; per Minoan Lines, v. documentazione societaria disponibile sul sito corporate.

¹²² Grimaldi Group, www.grimaldi.napoli.it, sezione Fleet e Worldwide Network (consultato il 13 aprile 2026).

realtà imprenditoriale italiana, capace di evolversi da impresa familiare locale a operatore di rilievo globale.

Sotto il profilo giuridico, il percorso evolutivo della Grimaldi Group risulta di particolare interesse poiché palesa come una grande impresa familiare possa mantenere unità di indirizzo e continuità del controllo anche in presenza di rilevanti processi di internazionalizzazione, incremento dimensionale e crescente complessità organizzativa.

Proprio tale equilibrio tra sviluppo imprenditoriale e permanenza del controllo familiare costituisce il presupposto per l'analisi degli assetti societari e dei meccanismi di *governance* che saranno esaminati nei paragrafi successivi.

3.2. Modello organizzativo e struttura economico-operativa del gruppo

L'analisi del modello organizzativo della Grimaldi Group è condotta su due piani distinti ma tra loro strettamente connessi: quello della struttura interna di governo e quello della configurazione economico-operativa del gruppo nel mercato di riferimento.

Il primo riguarda alle modalità attraverso cui la famiglia imprenditoriale esercita il controllo e coordina le diverse entità societarie; il secondo concerne le scelte strategiche che hanno orientato lo sviluppo del Gruppo nel panorama armatoriale internazionale.

Sotto il profilo organizzativo, la Grimaldi Group si articola secondo un modello tipicamente piramidale¹²³, nel quale la società capogruppo Grimaldi Group S.p.A., con sede legale in Palermo, esercita l'attività di direzione e coordinamento sulle società operative controllate, ai sensi degli artt. 2497 ss. c.c.

Tale struttura consente alla famiglia Grimaldi di mantenere il governo unitario del complesso societario, concentrando le funzioni di indirizzo strategico al vertice della catena proprietaria,

¹²³La configurazione che ne risulta è quella del gruppo piramidale a cui fa riferimento la dottrina societaria, nel quale il soggetto al vertice, la famiglia Grimaldi, controlla la capogruppo, che a sua volta controlla le società operative attraverso partecipazioni di maggioranza o comunque di controllo.

pur lasciando alle singole società operative una quota di autonomia gestionale nelle rispettive aree di attività.

La classificazione ATECO 2025¹²⁴ dell'attività prevalente di Grimaldi Group S.p.A. è quella delle attività di sedi centrali delle *holding* operative, codice 70.10.00, il che conferma il carattere di *holding* mista attribuibile alla capogruppo, la quale non svolge soltanto funzioni di detenzione e gestione delle partecipazioni, ma esercita anche un ruolo di direzione strategica del complesso.¹²⁵

Tale qualificazione è coerente con l'oggetto sociale risultante dallo statuto depositato presso la Camera di Commercio di Palermo ed Enna, il quale descrive un perimetro di attività ampio e articolato, che va dall'assunzione e gestione di partecipazioni in altre società, alla compravendita di titoli azionari e strumenti finanziari, fino alle iniziative armatoriali regolate dal Codice della navigazione.¹²⁶

Dal punto di vista economico-operativo, la Grimaldi Group si posiziona come uno dei principali operatori mondiali nel trasporto marittimo di merci rotabili Roll-on/Roll-off,¹²⁷ Ro-Ro, con una flotta che comprende navi ro-pax, *car carrier* e *ferry*¹²⁸ destinati sia al trasporto di passeggeri che di veicoli, sia al trasporto di merci industriali, macchinari ed equipaggiamenti pesanti.

Questa specializzazione strategica ha consentito al Gruppo di costruire nel tempo un vantaggio competitivo difficilmente replicabile, fondato sulla capacità di operare su rotte di lungo raggio con flotte dedicate e terminal portuali di proprietà.

¹²⁴ La classificazione ATECO 2025 rappresenta l'aggiornamento del sistema nazionale di classificazione delle attività economiche predisposto dall'ISTAT, conforme alla nomenclatura europea NACE Rev. 2, utilizzato per l'inquadramento delle attività d'impresa nei registri ufficiali e per finalità statistiche, fiscali e amministrative.

¹²⁵ Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 9 (Attività, albi ruoli e licenze).

¹²⁶ Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 2 (Informazioni da statuto/atto costitutivo); Fascicolo societario Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927224, estratto in data 21 aprile 2026.

¹²⁷ Le navi *Roll-on/Roll-off* sono unità destinate al trasporto marittimo di carichi rotabili, caratterizzate dalla possibilità di effettuare le operazioni di carico e scarico mediante movimentazione autonoma dei veicoli a bordo, attraverso rampe di accesso, senza ricorso a mezzi di sollevamento esterni.

¹²⁸ Con il termine *Ro-Pax* (Roll-on/Roll-off Passenger) si indicano navi ibride destinate al trasporto combinato di passeggeri e carichi rotabili. Le *car carrier* sono unità specializzate nel trasporto di autoveicoli nuovi, progettate con ponti multipli interni. I *ferry* (traghetti) sono navi impiegate per il trasporto di passeggeri e, talvolta, veicoli su tratte generalmente brevi o medie, con servizi di linea regolari.

La struttura economico-operativa del Gruppo si sviluppa su tre direttrici principali.

La prima è quella delle *short sea routes*, ovvero le rotte a corto raggio che collegano i principali porti del bacino Mediterraneo con i porti del Nord Africa, della Grecia, della Spagna e del Portogallo, che ne costituisce il segmento di riferimento più consolidato del Gruppo.

La seconda direttrice è quella delle *deep sea routes*, le rotte oceaniche che collegano l'Europa con il Mediterraneo orientale, le Americhe, l'Africa occidentale e il Golfo del Messico, presidiate principalmente da Grimaldi Deep Sea S.p.A., controllata al 62,63% dalla capogruppo.

La terza direttrice riguarda i servizi di traghettamento nel Nord Europa, dove il Gruppo opera attraverso la partecipazione in *Finnlines Plc*, società finlandese quotata che gestisce una rete di rotte nel Mar Baltico e nel Mare del Nord.

Sul piano della gestione portuale, la Grimaldi Group, ha sviluppato nel corso degli anni una significativa presenza nei principali terminal portuali italiani e internazionali.

Tra le partecipazioni rilevanti figura Logistica Italiana Porti e *Terminals S.p.A.* (50,1%), operante nel settore della logistica portuale, nonché Grimaldi Palermo Euro Terminal S.r.l. (50%), che gestisce operazioni portuali nel porto di Palermo.¹²⁹

Tale presenza diretta nelle infrastrutture portuali consente al Gruppo di esercitare un controllo verticale sulla filiera logistica, assicurando efficienza operativa e contenimento dei costi lungo tutta la catena del valore.

Sotto il profilo delle dimensioni aziendali, i dati disponibili evidenziano una struttura capogruppo relativamente snella.

Dalla visura ordinaria estratta in data 19 aprile 2026 risultano 17 addetti al 31 dicembre 2025, con una composizione articolata tra impiegati (circa il 47%), quadri (29%) e dirigenti (24%). Tale distribuzione è coerente con il ruolo di *holding* strategica svolto dalla capogruppo, nella quale la struttura del personale è orientata alle funzioni di *governance*, coordinamento e supervisione, piuttosto che alla gestione operativa diretta.

¹²⁹Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Fascicolo societario Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927224, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 5 (Partecipazioni in altre società).

L'analisi della struttura economico-finanziaria della capogruppo conferma la natura di *holding* operativa. Il capitale sociale di Grimaldi Group S.p.A. è pari a 150.000.000,00 euro, interamente sottoscritto e versato, suddiviso in 12.500.000 azioni del valore nominale di 12,00 euro ciascuna.

La presenza di strumenti finanziari partecipativi tra cui prestiti obbligazionari perpetui subordinati emessi a favore degli azionisti nel 2009, testimonia un ricorso a forme di finanziamento interno al gruppo che, pur non alterando la struttura del capitale sociale, hanno contribuito a rafforzare la dotazione patrimoniale della società capogruppo.

Il valore della produzione al 2013, pari a 453.869.943 euro, con un utile di esercizio di 37.970.631 euro, costituisce un riferimento significativo per comprendere la scala economica dell'entità capogruppo, pur tenendo conto che tali dati si riferiscono alla sola società madre e non consolidano i risultati delle controllate.¹³⁰

Il controllo contabile è affidato alla società di revisione Deloitte & Touche S.p.A., nomina che evidenzia l'attenzione del Gruppo verso *standard* di trasparenza contabile elevati, nonostante la natura non quotata della capogruppo.

In un gruppo di tale dimensione e complessità, il bilancio consolidato rappresenterebbe il riferimento più appropriato per una valutazione economica complessiva, tuttavia la natura di *holding* familiare non quotata rende tale documento non agevolmente accessibile al pubblico.

Sul piano dell'organizzazione interna, la capogruppo adotta il sistema di amministrazione tradizionale, caratterizzato dalla presenza del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale.

Questo schema si rivela funzionale alle esigenze di un gruppo a controllo familiare, in quanto consente alla compagine proprietaria di mantenere la concentrazione del potere gestorio nelle mani del presidente e degli amministratori delegati, con la garanzia di una funzione di vigilanza affidata al collegio sindacale, composto da revisori legali indipendenti.

¹³⁰Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Fascicolo storico Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647930099, estratto in data 21 aprile 2026.

In conclusione, il modello organizzativo ed economico-operativo del Grimaldi Group si caratterizza per la combinazione di una *holding* strategicamente accentrata, che dirige e coordina un insieme articolato di società operative, con una struttura flessibile che consente di adattare il perimetro del gruppo alle opportunità di sviluppo internazionale, preservando la centralità del controllo familiare.

3.3. Struttura societaria e configurazione del controllo familiare

L'analisi della struttura societaria di Grimaldi Group S.p.A. e della configurazione del controllo familiare richiede di essere condotta integrando i dati emergenti dai documenti del Registro delle Imprese: visura ordinaria, fascicolo societario e fascicolo storico; con le categorie giuridiche già esaminate nei capitoli precedenti.

In tale prospettiva, il caso in esame offre un osservatorio privilegiato per verificare in concreto come un grande gruppo armatoriale a controllo familiare abbia costruito nel tempo un assetto proprietario stabile e funzionale alla continuità generazionale.

La prima questione da esaminare riguarda la natura giuridica della capogruppo. Grimaldi Group S.p.A. è una società per azioni, iscritta nel Registro delle Imprese di Palermo ed Enna, con numero REA PA-37556, codice fiscale 00117240820.

La data di costituzione risale al 4 luglio 1960, mentre quella di iscrizione al Registro delle Imprese è del 28 luglio 1960, con successiva iscrizione nella sezione ordinaria in data 19 febbraio 1996. La durata della società è fissata statutariamente al 31 dicembre 2050.

Tali elementi confermano la natura di ente con personalità giuridica autonoma, pienamente assoggettato alla disciplina del Codice civile in materia di società per azioni.

La scelta della forma della società per azioni, piuttosto che di altre forme societarie tipicamente utilizzate nelle imprese familiari italiane quali la società a responsabilità limitata, si rivela coerente con la dimensione del Gruppo e con l'esigenza di disporre di strumenti giuridici flessibili per la strutturazione del capitale.

La S.p.A. consente, in particolare, di emettere diverse categorie di azioni, di ricorrere a strumenti finanziari partecipativi, di definire in modo articolato i poteri degli organi sociali e di

configurare assetti di *governance* idonei a gestire la complessità di un grande gruppo multinazionale.

L'esame dell'elenco dei soci di Grimaldi Group S.p.A., aggiornato alla data del 4 agosto 2025 e risultante dalla pratica con atto del 14 maggio 2025, offre un quadro dettagliato della distribuzione del capitale tra i componenti della famiglia Grimaldi e i veicoli societari da essi utilizzati.^[126]

La compagine azionaria si articola come segue: Grimaldi Emanuele¹³¹ detiene, a titolo di proprietà, 630.000 azioni ordinarie, pari a un valore nominale di 7.560.000,00 euro, nonché un'ulteriore quota di 470.000 azioni ordinarie per un valore nominale di 5.640.000,00 euro, per un totale complessivo in proprio di 1.100.000 azioni. Tali quote, sommate, rappresentano una partecipazione diretta individuale di rilievo.

Accanto alla partecipazione diretta di Emanuele Grimaldi, emerge la presenza di tre società a responsabilità limitata di famiglia: Grimhold S.r.l., titolare di 2.975.000 azioni ordinarie pari a nominali 35.700.000,00 euro; AG Holding S.r.l., anch'essa titolare di 2.975.000 azioni ordinarie per il medesimo valore nominale; e Machi S.r.l., parimenti titolare di 2.975.000 azioni ordinarie per un valore nominale di 35.700.000,00 euro.

La presenza di tali veicoli societari intermedi è di grande interesse sotto il profilo giuridico. La struttura piramidale che ne risulta nella quale le partecipazioni in Grimaldi Group S.p.A. sono detenute non soltanto direttamente dai componenti della famiglia, ma anche attraverso società *holding* di ramo.

Attraverso tali veicoli, i diversi rami della famiglia Grimaldi possono gestire le rispettive partecipazioni in modo unitario, facilitando i processi decisionali interni e limitando il rischio di frammentazione del capitale al momento dei passaggi generazionali.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dalla presenza di un diritto di usufrutto¹³² su 1.875.000 azioni ordinarie, pari a nominali 22.500.000,00 euro. L'usufrutto è titolare Grimaldi

¹³¹ Figura di primo piano del Gruppo, nonché Amministratore Delegato della capogruppo.

¹³² L'usufrutto è un diritto reale di godimento su cosa altrui, consistente nella facoltà di utilizzare il bene e di percepirne i frutti, nel rispetto della sua destinazione economica, con obbligo di restituzione al termine del diritto.

Emanuele, mentre la nuda proprietà delle medesime azioni è ripartita in ragione di un terzo ciascuno tra Grimaldi Guido, Grimaldi Eugenio e Grimaldi Maria Vittoria.

Tale assetto richiama in modo evidente lo strumento dell'usufrutto di azioni, che consente, come già evidenziato nel capitolo dedicato agli strumenti di continuità generazionale, di separare il godimento dei proventi societari dal diritto di voto, permettendo alla generazione più anziana di conservare un ruolo attivo nel governo societario anche dopo aver avviato il trasferimento della proprietà alla generazione successiva.

La qualificazione giuridica di tale assetto si rivela di particolare interesse, ai sensi dell'art. 2352 c.c., in caso di usufrutto sulle azioni, il diritto di voto spetta, salvo diversa previsione statutaria o convenzionale, all'usufruttuario.

La concentrazione dell'usufrutto in capo a Emanuele Grimaldi, e l'attribuzione della nuda proprietà ai suoi figli appartenenti alla generazione successiva, suggerisce una pianificazione deliberata del passaggio generazionale, nella quale il capo famiglia conserva il controllo effettivo attraverso l'esercizio del diritto di voto, mentre la trasmissione della proprietà alla generazione successiva è già avviata. Tale meccanismo è pienamente conforme all'art. 2352 c.c. e risponde a una logica di pianificazione generazionale che utilizza gli strumenti del diritto civile in funzione di stabilizzazione degli assetti di controllo.

Va inoltre segnalata la presenza di Grimaldi Group S.p.A. stessa tra i soci, con una quota di 600.000 azioni proprie, ossia il 4,8% del capitale. Il possesso di azioni proprie da parte della società è ammesso dall'art. 2357 c.c. entro i limiti ivi stabiliti e non attribuisce, ai sensi del comma 5 dello stesso articolo, diritto di voto.

Tale partecipazione riduce il flottante effettivo e può essere funzionale a operazioni future di riorganizzazione del capitale.

Alla luce della ricostruzione della compagine azionaria, è possibile procedere all'inquadramento giuridico del controllo esercitato dalla famiglia Grimaldi sulla capogruppo. Come evidenziato nel primo capitolo, la nozione di controllo rilevante ai fini del diritto societario è quella delineata dall'art. 2359 c.c., che individua la situazione di influenza dominante in assemblea ordinaria.

Nel caso in esame, è agevole rilevare come la quasi totalità del capitale di Grimaldi Group S.p.A. faccia capo, direttamente o indirettamente, a componenti della famiglia Grimaldi.

Le partecipazioni dirette di Emanuele Grimaldi, sommate alle quote detenute attraverso i tre veicoli societari di famiglia :Grimhold S.r.l., AG Holding S.r.l. e Machi S.r.l., nonché alla quota in usufrutto, consentono di affermare che la famiglia Grimaldi esercita un controllo di diritto sulla capogruppo ai sensi dell'art. 2359, comma 1, n. 1 c.c., disponendo della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria. Tale portafoglio partecipativo evidenzia una strategia di integrazione verticale articolata.

La ricostruzione storica del perimetro del Gruppo non può prescindere dall'esame delle operazioni di trasferimento di rami di azienda documentate nel fascicolo storico.

Tali operazioni evidenziano come la struttura societaria attuale sia il risultato di una progressiva riorganizzazione, condotta attraverso cessioni di attività a società controllate o collegate, finalizzate a razionalizzare il perimetro operativo e a specializzare le singole entità societarie.

In data 9 luglio 2002, la società all'epoca ancora denominata Grimaldi Compagnia di Navigazione S.p.A. GRINAVI cedette alla società Logistica Italiana Porti e Terminals S.p.A. denominata Grimaldi Euro-Med S.C.P.A. alla data della denuncia un ramo di azienda, con atto a rogito del Notaio Nicola Capuano, repertorio n. 109172.¹³³

Tale operazione si inserisce nel più ampio processo di riorganizzazione della struttura di gruppo che ha caratterizzato la prima metà degli anni 2000.

Successivamente, in data 20 gennaio 2015, la società ha ceduto alla Grimaldi Euromed S.p.A., già Atlantica S.p.A. di Navigazione, due rami di azienda, con atto a rogito del Notaio, repertorio n. 694. Tale operazione ha segnato il definitivo riassetto delle attività operative tra la capogruppo e la sua principale controllata operativa nel segmento Mediterraneo.

Da un punto di vista giuridico, le cessioni di rami di azienda all'interno del Gruppo costituiscono operazioni soggette alle disposizioni del Codice civile in materia di trasferimento di azienda ¹³⁴ e richiedono la forma scritta a pena di nullità per le imprese soggette a registrazione. Sul piano della disciplina dei gruppi, esse trovano la propria giustificazione nella logica dell'interesse di

¹³³Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 8 (Trasferimenti d'azienda, fusioni, scissioni, subentri).

¹³⁴ artt. 2556 ss. c.c.

gruppo, che può rendere opportuno il trasferimento di attività dalla capogruppo alle controllate al fine di ottimizzare la distribuzione delle funzioni all'interno del gruppo medesimo, nel rispetto dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale.

In conclusione, l'analisi della struttura societaria e della configurazione del controllo familiare di Grimaldi Group S.p.A. consente di affermare che il Gruppo rappresenta un caso emblematico di *holding* familiare matura, nella quale il controllo di diritto della famiglia Grimaldi si esercita attraverso una combinazione di partecipazioni dirette, veicoli societari di ramo e strumenti civilistici di pianificazione generazionale.

Tale assetto, appare il risultato di una progettazione consapevole, orientata a preservare l'unità di indirizzo del Gruppo e la continuità del controllo familiare attraverso le generazioni.

3.4. Assetti di *governance* e strumenti di regolazione dei rapporti tra soci

L'analisi degli assetti di *governance* di Grimaldi Group S.p.A. si colloca in un piano distinto rispetto alla ricostruzione della struttura proprietaria già svolta nel paragrafo precedente: mentre quest'ultima concerne la dimensione statica del controllo, ovvero chi detiene le partecipazioni e con quale titolo; la *governance* rispetta la dimensione dinamica del potere, ossia le modalità attraverso cui il controllo si traduce in gestione concreta, gli organi preposti a tale funzione e agli strumenti giuridici che ne regolano l'esercizio.

L'organo amministrativo di Grimaldi Group S.p.A. è un consiglio di amministrazione composto da quattro membri, riconfermato integralmente dall'assemblea ordinaria del 14 maggio 2025 con mandato fino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2027.¹³⁵

La durata triennale del mandato, disciplinata dall'art. 2383 c.c., è coerente con una logica di stabilità degli organi gestori che caratterizza le imprese familiari di grandi dimensioni, nelle quali la continuità della compagine amministrativa costituisce un presidio di coerenza strategica.

¹³⁵Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Fascicolo societario Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927224, estratto in data 21 aprile 2026, Verbale n. 149 dell'assemblea ordinaria del 14 maggio 2025.

I quattro componenti sono: Gianluca Grimaldi, Presidente del Consiglio di Amministrazione; Emanuele Grimaldi, Amministratore Delegato; Diego Pacella, Amministratore Delegato; Quintino Spetrini, Consigliere.

La struttura del consiglio riflette una distinzione funzionale netta tra la funzione di indirizzo strategico, concentrata nella figura del Presidente, e la funzione gestoria operativa, attribuita congiuntamente ai due Amministratori Delegati.

Sotto il profilo giuridico, la disciplina dei poteri del consiglio di amministrazione risulta dalla combinazione delle previsioni statutarie e delle delibere del consiglio medesimo.

Come risulta dalla visura ordinaria, la firma sociale e la rappresentanza legale della società di fronte ai terzi e in giudizio spettano al Presidente del Consiglio di Amministrazione, mentre analoga facoltà può essere attribuita al Vicepresidente e agli Amministratori Delegati, se nominati, nonché ai consiglieri nei limiti della delega conferita.¹³⁶

Con delibera del consiglio di amministrazione del 14 maggio 2025, il Presidente Gianluca Grimaldi è stato investito della facoltà di compiere tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione, nonché della facoltà di nominare uno o più procuratori speciali.¹³⁷

Si tratta di una attribuzione di potere particolarmente ampia, coerente con il ruolo di vertice strategico del Gruppo che la figura del Presidente è chiamata a incarnare, ma che sul piano giuridico deve essere letta nel rispetto del riparto di competenze fissato dall'art. 2380-bis c.c., che attribuisce la gestione esclusiva dell'impresa agli amministratori nel loro complesso, e dei doveri di vigilanza gravanti sull'intero consiglio.

I poteri degli Amministratori Delegati presentano un perimetro articolato e puntualmente definito. Emanuele Grimaldi e Diego Pacella condividono un nucleo comune di deleghe che include: la facoltà di acquistare, vendere o permutare immobili, navi, rimorchiatori e mezzi di terra di qualsiasi specie; di consentire iscrizioni, cancellazioni e annotamenti ipotecari; di promuovere azioni ed istanze giudiziali e amministrative per ogni grado di giurisdizione; di

¹³⁶Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 2 (poteri associati alla carica di Consiglio di Amministrazione).

¹³⁷Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 5 (poteri del Presidente del Consiglio di Amministrazione, delibera CdA del 14 maggio 2025).

transigere e compromettere anche in arbitri amichevoli compositori; di acquistare, vendere e permutare beni mobili e assumere partecipazioni in altre aziende; di concedere fideiussioni a terzi; di eseguire qualunque operazione bancaria, finanziaria, commerciale e fiscale, sia di ordinaria che di straordinaria amministrazione; di chiedere concessioni di credito e disporre prelevamenti nei limiti dei fidi bancari concessi.

A Emanuele Grimaldi sono tuttavia conferiti, in via aggiuntiva rispetto al nucleo comune, poteri specificatamente attinenti alla gestione delle risorse umane.¹³⁸

La struttura delle deleghe così delineata è coerente con il principio enunciato dall'art. 2381 c.c., ai sensi del quale il consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni a uno o più dei suoi componenti, determinando il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega.

La disposizione richiede altresì che il consiglio, nell'esercizio delle proprie funzioni di supervisione, valuti l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società sulla base delle informazioni ricevute dagli organi delegati, conservando in capo all'organo collegiale la responsabilità di vigilanza sull'operato dei delegati stessi.

Accanto all'organo amministrativo, un elemento di peculiare interesse sotto il profilo della *governance* è rappresentato dalla figura dell'institore Marcello Pica, nominato con atto del 29 marzo 2019.¹³⁹ L'institore, disciplinato dagli artt. 2203 ss. c.c., è il soggetto preposto dall'imprenditore all'esercizio di un'intera azienda o di un ramo di essa, con potere di compiere tutti gli atti pertinenti all'esercizio dell'azienda stessa.

L'istituto dell'institore assolve, nel contesto del Gruppo, una funzione di decentramento organizzativo funzionalmente coerente con la struttura operativa: consentendo di delegare la gestione dell'attività di raccomandazione marittima a un soggetto dotato di piena legittimazione negoziale, senza necessità di conferire di volta in volta procure specifiche, il Gruppo ottimizza i flussi operativi relativi alla gestione delle navi e del personale di bordo.

¹³⁸Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 5 (poteri dell'Amministratore Delegato Emanuele Grimaldi, delibera CdA del 14 maggio 2025).

¹³⁹Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 5 (Institore Pica Marcello, atto del 29 marzo 2019).

Nel caso di specie, i poteri conferiti a Pica Marcello sono espressamente circoscritti all'attività di raccomandazione marittima: egli è abilitato a compiere, in nome, conto e interesse di Grimaldi Group S.p.A., tutti gli atti inerenti a tale attività.

Ad integrazione del sistema di deleghe, la compagine societaria è articolata attraverso un numero significativo di procuratori speciali, dieci al momento dell'estrazione della visura ordinaria, ciascuno dei quali è investito di un perimetro di poteri specificamente definito.¹⁴⁰

L'analisi dei profili di competenza dei singoli procuratori consente di ricostruire la struttura organizzativa interna del Gruppo con un grado di dettaglio non sempre ricavabile dai soli atti societari di vertice.

In particolare, si segnalano: Gennaro Esposito, con poteri per i rapporti con l'Amministrazione finanziaria per questioni tributarie e IVA; Alessandro Bisanti, con poteri per operazioni presso istituti bancari, enti e uffici pubblici di Palermo; Mario Signore, con poteri per la sottoscrizione di contratti pubblici di trasporto e buoni d'ordine con pubbliche amministrazioni; Carla Del Barone, con analoghi poteri per contratti pubblici di trasporto e pacchetti turistici; Nicola Principe, con poteri in materia di gestione delle risorse umane e delegato alla sicurezza sul lavoro; Francesca Marino e Gianpaolo Polichetti, con poteri per la sottoscrizione di contratti di nomina a responsabile del trattamento dei dati personali ai sensi del Reg. UE 679/2016.

Il sistema delle procure speciali così articolato evidenzia un modello di *governance* che combina la concentrazione del potere strategico in capo agli organi formali con un'articolazione funzionale delle competenze operative, affidate a soggetti specializzati mediante procure apposito.

Tale struttura risponde all'esigenza di efficienza operativa tipica di un grande gruppo armatoriale, nel quale la pluralità e l'eterogeneità delle attività richiede la presenza di referenti dotati di poteri specifici per ciascuna area funzionale.

Il sistema di controllo interno di Grimaldi Group S.p.A. si articola su due livelli distinti e separati ma tra loro complementari: il collegio sindacale, preposto alla vigilanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ai sensi dell'art. 2403 c.c., e

¹⁴⁰Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 7 (Titolari di altre cariche o qualifiche).

la società di revisione legale, incaricata al controllo contabile ai sensi degli artt. 2409-bis ss. c.c.¹⁴¹

Il collegio sindacale è composto da cinque membri: il Presidente Simone Andrea D'Aniello, i sindaci effettivi Ennio Forte e Mario Vellecco, e i sindaci supplenti Gioia Vacatello e Mario Scotto, tutti iscritti nel registro dei revisori legali del Ministero di Giustizia. Il mandato in corso, conferito con atto del 14 maggio 2024, scade con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2026.¹⁴²

Il controllo contabile è affidato a Deloitte & Touche S.p.A., società di revisione di primario standing internazionale, il procedimento di nomina ha seguito il percorso previsto dall'art. 13 del d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, con proposta del revisore formulata dal collegio sindacale e delibera assembleare.

La scelta di affidare il controllo contabile a una primaria società di revisione internazionale, nonostante la natura non quotata della capogruppo, segnala un orientamento del Gruppo verso *standard* di trasparenza e affidabilità contabile elevati, che travalicano gli obblighi minimi imposti dalla legge per le società chiuse. Tale scelta risulta coerente con le esigenze di credibilità nei confronti delle controparti bancarie, dei partner commerciali internazionali e, più in generale, del mercato in cui il Gruppo opera.

Un ulteriore elemento di interesse è la previsione della revisione del bilancio consolidato del Gruppo Grimaldi. La redazione e la revisione del bilancio consolidato, pur non obbligatoria per la capogruppo in ragione della sua natura non quotata, costituisce uno strumento di trasparenza informativa che consente agli organi di controllo, e indirettamente agli stessi soci, di apprezzare la reale situazione economico-patrimoniale del Gruppo nel suo complesso, superando i limiti informativi del solo bilancio individuale della capogruppo.¹⁴³

¹⁴¹Cfr. artt. 2403 e 2409-bis ss. c.c. Sulla funzione del collegio sindacale, v. G.F. Campobasso, Diritto commerciale, vol. II, decima ed., Wolters Kluwer, Milano, 2020, pp. 421 ss.

¹⁴² Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 6 (Sindaci, membri organi di controllo).

¹⁴³ Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Fascicolo societario Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927224, estratto in data 21 aprile 2026, Verbale n. 149, p. 70.

In conclusione, gli assetti di *governance* di Grimaldi Group S.p.A. configurano un sistema nel quale la concentrazione del potere decisionale si riflette in una struttura organizzativa piramidale e funzionalmente articolata, nella quale il consiglio di amministrazione a composizione familiare, esercita un potere di indirizzo ampio e puntualmente regolato mediante deleghe e procure, mentre il collegio sindacale e la società di revisione esterna assolvono una funzione di vigilanza e controllo.

3.5. Tecniche di continuità generazionali e strumenti di coesione familiare

L'analisi condotta nei paragrafi precedenti ha messo in luce come Grimaldi Group S.p.A. presenti una struttura proprietaria e un sistema di *governance* che evidenziano caratteristiche tipiche di una grande *holding* familiare matura.

Il presente paragrafo si propone di verificare in che misura tale struttura faccia ricorso agli strumenti giuridici di pianificazione generazionale e di coesione familiare, identificando i meccanismi concretamente impiegati nel caso in esame e valutandone la coerenza sistematica rispetto alle categorie dogmatiche elaborate dalla dottrina.

Il punto di partenza dell'analisi non può che essere la distinzione tra i meccanismi di continuità che operano sul piano proprietario, ossia quelli volti a regolare la trasmissione e la conservazione delle partecipazioni societarie; e quelli che operano sul piano organizzativo, ossia quelli intesi a disciplinare l'esercizio di controllo e le modalità di governo del Gruppo attraverso le generazioni.

Il primo e più evidente strumento di pianificazione generazionale impiegato nel caso Grimaldi è rappresentato dalla costituzione di veicoli societari intermedi¹⁴⁴ attraverso i quali i diversi rami della famiglia Grimaldi detengono le rispettive partecipazioni in Grimaldi Group S.p.A.

Come evidenziato dalla dottrina più attenta alle dinamiche delle imprese familiari,¹⁴⁵ la *holding* di ramo assolve una pluralità di funzioni che vanno ben al di là della mera intermediazione societaria.

¹⁴⁴ Grimhold S.r.l., AG Holding S.r.l. e Machi S.r.l.

¹⁴⁵ Cfr. G. Corbetta, *Le aziende familiari*, terza ed., Egea, Milano, 2010, pp. 142-144.

Sul piano della separazione patrimoniale, la *holding* di ramo consente di segregare il patrimonio familiare investito nella capogruppo dal patrimonio personale dei singoli componenti del ramo, limitando l'esposizione di quest'ultimo agli eventuali rischi connessi ai mutamenti societari.

Tale separazione opera, del resto, in entrambe le direzioni: proteggere le partecipazioni nella capogruppo da vicende personali dei soci quali: procedure esecutive, crisi patrimoniali individuali, operazioni di diritto familiare; è interesse tanto del singolo componente del ramo quanto dell'intera compagine familiare.

Sul piano della coesione decisionale, la *holding* di ramo impone ai componenti del ramo di convergere su una posizione unitaria prima che essa si traduca in voto assembleare nella capogruppo.

Il passaggio attraverso il veicolo societario interposto funziona, in altri termini, come meccanismo di mediazione interna al ramo: le divergenze tra i singoli componenti devono essere composte nella sede della *holding* di ramo, consentendo unanimità verso il ramo stesso.

Tale funzione di composizione interna è particolarmente rilevante nelle fasi di transizione generazionale, nelle quali la pluralità dei successori può generare tensioni di difficile gestione in assenza di strutture formali di mediazione.

Sul piano della pianificazione generazionale in senso stretto, la *holding* di ramo consente di regolare il passaggio della partecipazione nella capogruppo all'interno del ramo senza necessità di modificare formalmente l'assetto della capogruppo stessa.

Il trasferimento di quote nella *holding* di ramo è un'operazione che riguarda il settore familiare nella sua sfera interna, senza riflettersi direttamente sulla compagine azionaria della capogruppo fino a quando la *holding* di ramo non cede le proprie azioni.

Tale separazione tra il piano della trasmissione interna al ramo e il piano della composizione della compagine della capogruppo, facilita le operazioni di successione anticipata, consentendo di graduarne gli effetti nel tempo.

Nel caso di Grimaldi Group S.p.A., la simmetria nella distribuzione delle partecipazioni tra i tre veicoli di ramo, ciascuno titolare del 23,80% del capitale con diritto di voto, suggerisce una scelta deliberata di pariteticità tra i rami della famiglia.¹⁴⁶

¹⁴⁶Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Fascicolo societario Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927224, estratto in data 21 aprile 2026, Verbale n. 149, p. 69.

Tale equilibrio partecipativo non è necessariamente coincidente con un equilibrio di potere effettivo all'interno del Gruppo, che dipende anche dalla composizione degli organi sociali e dalle deleghe conferite, ma evidenzia la volontà di non attribuire a nessun ramo una posizione di prevalenza formale rispetto agli altri.

Il secondo strumento di pianificazione generazionale impiegato nel caso Grimaldi è l'usufrutto di azioni già analizzato nel paragrafo 3.3, al quale si rinvia per la ricostruzione della compagine partecipativa.

In questa sede, il medesimo istituto viene letto non come dato strutturale della compagine, bensì come tecnica funzionale alla continuità del controllo nelle fasi di transizione tra generazioni.

L'usufrutto di azioni è uno strumento di diritto civile comune, disciplinato dall'art. 2352 c.c., che assume una funzione specifica nelle imprese familiari: consentendo di dissociare la titolarità della partecipazione dal diritto di godimento e di voto, esso permette di attuare un trasferimento della proprietà che sia già giuridicamente efficace nei confronti dei terzi, senza che tale trasferimento comporti la perdita immediata del potere decisionale in capo al soggetto che ha strutturato tale passaggio.

Nel caso in esame, l'attribuzione dell'usufrutto a Emanuele Grimaldi con correlata nuda proprietà ai figli Guido, Eugenio e Maria Vittoria, configura un assetto nel quale la generazione in uscita conserva il pieno esercizio del potere assembleare sulle azioni usufruttuate, mentre la generazione entrante acquisisce sin da ora la titolarità giuridica della partecipazione, con tutte le conseguenze che ne derivano sul piano successorio e fiscale.

Tale struttura riduce il rischio che, al momento dell'apertura della successione, si verifichino contestazioni tra coeredi sull'attribuzione delle partecipazioni, poiché l'assetto proprietario è già definito inter vivos.

Sul piano degli effetti patrimoniali, è opportuno precisare che, in assenza di diverso accordo tra usufruttuario e nudo proprietario, il diritto agli utili distribuiti spetta all'usufruttuario durante la vigenza del diritto, mentre il valore di liquidazione della partecipazione compete al nudo proprietario.

Nel contesto di una *holding* familiare che persegue strategie di reinvestimento degli utili piuttosto che di distribuzione sistematica, la dissociazione tra godimento corrente e valorizzazione futura della partecipazione assume un rilievo secondario rispetto alla funzione di conservazione del controllo.

Un terzo livello di strumenti di coesione familiare è quello delle clausole statutarie, la cui presenza nello statuto di Grimaldi Group S.p.A. è certificata dalla visura ordinaria: il documento segnala espressamente che la clausola di recesso, la clausola di prelazione e ulteriori clausole risultano presenti nello statuto sociale, rinviando per il loro contenuto all'atto costitutivo e allo statuto depositato.¹⁴⁷

La clausola di prelazione costituisce uno degli strumenti più diffusi nelle imprese familiari per governare la circolazione delle partecipazioni e prevenire l'ingresso nella compagine di soggetti estranei alla famiglia.

Nelle società per azioni, la prelazione sulle azioni è ammessa dall'art. 2355-bis c.c., che consente di sottoporre il trasferimento delle azioni nominative a condizioni e limiti, nei termini ivi stabiliti.

La clausola attribuisce ai soci attuali, o ad alcune categorie di essi, il diritto di acquistare le azioni che un socio intende alienare, a parità di condizioni rispetto ad un offerente terzo.

La funzione della prelazione è evidentemente quella di mantenere la composizione della compagine azionaria all'interno del perimetro familiare, consentendo ai soci di intercettare qualsiasi tentativo di trasferimento esterno prima che esso si perfezioni.

La clausola di recesso assolve una funzione parzialmente diversa: essa attribuisce al socio il diritto di uscire dalla società al verificarsi di determinati presupposti, ricevendo la liquidazione della propria quota a un valore predefinito o determinabile secondo criteri statuari.

Nelle imprese familiari, la clausola di recesso risponde all'esigenza di garantire ai soci di minoranza e, in senso più ampio, ai rami familiari meno rappresentati nella *governance* una via

¹⁴⁷Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 2 (Altri riferimenti statuari: clausole di recesso, clausole di prelazione, clausole).

di uscita praticabile dall'investimento, riducendo il rischio di *lock-in* forzato in strutture di controllo dalle quali non si condividono le scelte strategiche.

Al contempo, la disciplina statutaria del recesso consente di evitare che l'uscita avvenga a condizioni non predeterminate, fonte potenziale di contenzioso.

Di particolare rilievo è la modifica dello statuto approvata con verbale di assemblea del 29 novembre 2024, rep. n. 17624, racc. n. 10267, con la quale l'assemblea ha deliberato di modificare l'oggetto sociale (art. 4 dello statuto) nonché gli artt. 21 e 22 dello statuto sociale, relativi ai poteri dell'organo amministrativo.¹⁴⁸

Tale aggiornamento statutario, segnala una fase di revisione organizzativa della struttura di governo del Gruppo, finalizzata ad allineare il quadro normativo interno alle esigenze operative e strategiche del momento.

L'ampliamento o la ridefinizione dei poteri dell'organo amministrativo in sede statutaria costituisce, del resto, uno degli strumenti più efficaci per regolare preventivamente e con efficacia erga omnes i rapporti interni agli organi sociali, evitando che la definizione dei poteri dei singoli amministratori sia rimessa esclusivamente alle delibere consiliari, modificabili in qualsiasi momento con maggioranza semplice.

Un quarto strumento, di natura finanziaria ma con rilevanti implicazioni sul piano della coesione familiare, è rappresentato dai prestiti obbligazionari perpetui subordinati emessi da Grimaldi Group S.p.A. a favore dei propri azionisti.

Come risulta dalla visura ordinaria e dal fascicolo societario, nel 2009 la società ha emesso due distinte tranches di obbligazioni perpetue subordinate, riservate in sottoscrizione agli azionisti.

Il prestito obbligazionario perpetuo subordinato è uno strumento finanziario ibrido, che si colloca al confine tra capitale di debito e capitale di rischio: la sua natura perpetua ne esclude la scadenza predeterminata, la subordinazione ne rende il rimborso postergato rispetto a tutti gli altri crediti della società, e la riserva di sottoscrizione agli azionisti ne circoscrive la titolarità all'interno della compagine familiare.

¹⁴⁸ Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 2 (modifiche statutarie: modifica degli artt. 21 e 22, verbale del 29 novembre 2024, rep. n. 17624, racc. n. 10267).

Dal punto di vista della continuità generazionale, tale strumento assolve una duplice funzione: da un lato, consente alla società di raccogliere risorse finanziarie aggiuntive rispetto a quelle del capitale sociale senza ricorrere al mercato dei capitali o a istituti di credito terzi, preservando l'autonomia finanziaria del Gruppo rispetto a soggetti esterni; dall'altro, vincola i soci familiari alla società attraverso un rapporto creditorio che, in ragione della sua natura perpetua e subordinata, è destinato a durare nel lungo periodo.

La nomina di Maria Consuelo Grimaldi quale rappresentante comune degli obbligazionisti, deliberata dall'assemblea degli obbligazionisti nel 2015, aggiunge un ulteriore livello di coinvolgimento familiare nella gestione di tale strumento.

Il rappresentante comune degli obbligazionisti, disciplinato dagli artt. 2415 ss. c.c., tutela gli interessi collettivi dei titolari delle obbligazioni nei confronti della società emittente ed è legittimato a impugnare le delibere assembleari pregiudizievoli per gli obbligazionisti.

L'attribuzione di tale ruolo a un membro della famiglia Grimaldi evidenzia un alto livello di tutela degli interessi degli obbligazionisti all'interno del perimetro familiare.¹⁴⁹

L'insieme degli strumenti esaminati nei paragrafi precedenti: le *holding* di ramo garantiscono la separazione patrimoniale e la mediazione decisionale interna a ciascun ramo; l'usufrutto di azioni consente la trasmissione graduale della proprietà senza perdita immediata del controllo; le clausole statutarie presidiano l'impermeabilità della compagine rispetto all'ingresso di soggetti estranei; le modifiche statutarie degli organi amministrativi adeguano la struttura di governo alle esigenze organizzative del momento; i prestiti obbligazionari perpetui vincolano il risparmio familiare alla società.

Tale assetto configura un sistema coerente e multistrato di presidi giuridici orientati alla continuità generazionale del controllo e alla coesione della compagine familiare.

¹⁴⁹Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto in data 21 aprile 2026, sezione 3 (nomina rappresentante comune obbligazionisti, verbale del 5 maggio 2015, rep. 913).

Ciò che emerge dall'analisi del caso Grimaldi è che nessuno di questi strumenti opera isolatamente: essi si integrano e si completano a vicenda, costituendo un insieme organico nel quale la funzione di ciascuno è amplificata dalla presenza degli altri.

Per cui la configurazione è coerente con il modello teorico della *holding* familiare matura delineato nella dottrina aziendalistica e giuridica: una struttura nella quale il controllo familiare non dipende dalla sola concentrazione della proprietà ma è presidiato da una pluralità di strumenti giuridici che ne garantiscono la stabilità nel tempo, anche in presenza di passaggi generazionali, di ampliamenti della compagine e di crescente complessità organizzativa.

Non si riscontrano, nella documentazione disponibile, elementi che consentano di affermare l'adozione di un patto di famiglia ai sensi dell'art. 768-bis c.c. o di un trust.

L'assenza di tali strumenti non è necessariamente indicativa di una lacuna nella pianificazione generazionale, potendo dipendere sia dalla natura strettamente riservata di tali atti, che non transitano necessariamente per il Registro delle Imprese, sia da una consapevole preferenza per strumenti di diritto societario comuni rispetto agli istituti di pianificazione successoria tipizzati.

In ogni caso, la solidità degli strumenti societari già impiegati consente di ritenere che il Gruppo abbia costruito, nel corso di decenni, un assetto di presidio generazionale efficace e giuridicamente solido.

In conclusione, il caso Grimaldi Group restituisce l'immagine di una grande impresa familiare italiana che ha saputo tradurre in strumenti giuridici concreti e coordinati l'esigenza di continuità, coesione e stabilità del controllo: non attraverso una rigida cristallizzazione degli assetti proprietari, ma mediante una architettura societaria flessibile e stratificata, capace di evolvere nel tempo senza compromettere l'unità di indirizzo del Gruppo.

3.6. intervista e riscontro empirico: osservazione sul modello di *governance*

L'analisi documentale condotta nei paragrafi precedenti ha consentito di ricostruire, attraverso le fonti del Registro delle Imprese, la struttura proprietaria, gli assetti di *governance* e i meccanismi di continuità generazionale della Grimaldi Group.

Il presente paragrafo si propone di integrare tale ricostruzione con il contributo di un'intervista condotta ai fini della presente ricerca con un esponente del Gruppo, con finalità di verificare se le categorie giuridiche elaborate nei capitoli teorici trovino riscontro nella percezione e nella prassi concreta di chi opera all'interno della su menzionata realtà imprenditoriale.

Il confronto tra dato formale e dimensione empirica costituisce, in questa prospettiva, un passaggio metodologico necessario per apprezzare la reale funzione degli strumenti giuridici analizzati, al di là della loro configurazione astratta.

Il primo profilo esaminato riguarda i fattori che hanno determinato lo sviluppo del Gruppo nel tempo. La risposta ottenuta individua come elemento centrale «il coinvolgimento diretto della proprietà, costantemente vicina al management»¹⁵⁰, e la conseguente capacità di assumere decisioni anche complesse in tempi ridotti, «mantenendo al contempo un forte allineamento sugli obiettivi aziendali»¹⁵¹.

Tale indicazione trova piena corrispondenza con quanto emerso dall'analisi giuridica: la concentrazione del controllo in capo alla famiglia Grimaldi, realizzata attraverso la combinazione di partecipazioni dirette e veicoli societari di ramo, non risponde soltanto a un'esigenza di pianificazione patrimoniale, ma genera effetti essenziali sul piano decisionale, consentendo una reattività strategica difficilmente replicabile in strutture a controllo disperso.

La prossimità tra proprietà e gestione, lungi dal configurarsi come un retaggio di modelli organizzativi superati, si rivela in questo caso un fattore competitivo consapevolmente presidiato.

Con riguardo all'incidenza della natura familiare sulle scelte strategiche di lungo periodo, l'intervistato ha sottolineato come «il coinvolgimento diretto della famiglia da generazioni nel business del trasporto marittimo»¹⁵² garantisca «una conoscenza profonda e radicata del settore, delle sue dinamiche operative e commerciali, nonché delle esigenze dell'azienda, dei clienti e dei fornitori».¹⁵³ Tale consapevolezza consente, secondo quanto riferito, di adottare strategie lungimiranti che «la piena padronanza di tutti i componenti della filiera»¹⁵⁴ rende possibili.

Questa indicazione empirica offre un riscontro significativo alla tesi, già elaborata in sede teorica nel secondo capitolo, secondo cui l'orientamento al lungo periodo rappresenta uno dei

¹⁵⁰ Intervista a Mario Signore, Procuratore Speciale di Grimaldi Group S.p.A., condotta ai fini della presente ricerca. Il testo integrale dell'intervista è riportato in Appendice.

¹⁵¹ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁵² Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁵³ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁵⁴ Intervista a Mario Signore, cit.

tratti distintivi delle imprese familiari mature: esso non deriva da una generica preferenza per la stabilità, ma da una competenza settoriale stratificata nel tempo che costituisce, in sé, un patrimonio immateriale difficilmente trasferibile a soggetti estranei alla famiglia.

Il tema dei meccanismi di stabilizzazione del controllo ha restituito una risposta di particolare interesse sotto il profilo giuridico. L'interlocutore ha individuato nel «coinvolgimento diretto dei diversi membri della famiglia nei settori chiave dell'azienda»¹⁵⁵ il principale presidio di controllo, accostando a tale elemento l'investimento nella crescita interna dei manager, sviluppati «in house»¹⁵⁶ e portatori di «un forte senso di appartenenza»¹⁵⁷ all'organizzazione.

Questa indicazione consente di apprezzare, in termini empirici, la complementarità tra presidio familiare e managerializzazione di prossimità, che era già emersa dall'analisi degli assetti di *governance*.

La struttura del consiglio di amministrazione, nella quale i componenti familiari esercitano funzioni di indirizzo strategico, si accompagna a una rete di procuratori speciali e dirigenti formati all'interno del Gruppo, i quali assicurano la continuità operativa senza che ciò comporti una riduzione del controllo familiare sull'azione della gestione stessa.

Particolarmente significativa, ai fini dell'analisi giuridica, appare la risposta relativa al rapporto tra formalizzazione delle regole e dimensione fiduciaria.

Secondo quanto riferito, gli strumenti formali costituiscono «una base solida per garantire chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità»¹⁵⁸, ma non precludono «la possibilità di dialogo e confronto continuo»¹⁵⁹.

All'interno del Gruppo si valorizza anche «la dimensione fiduciaria e relazionale, consentendo di sfruttare al meglio le competenze e le capacità di ciascun componente familiare, anche in ambiti non strettamente definiti da regole formali»¹⁶⁰.

Tale equilibrio tra struttura e flessibilità riconduce, sul piano empirico, alla tensione sistematica già esaminata in sede teorica tra efficacia reale delle previsioni statutarie ed efficacia meramente obbligatoria dei patti parasociali: il dato che emerge dall'intervista suggerisce che, nelle imprese familiari mature, i due piani non operano in asincrono bensì in modo sinergico,

¹⁵⁵ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁵⁶ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁵⁷ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁵⁸ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁵⁹ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁶⁰ Intervista a Mario Signore, cit.

con le regole formali che definiscono il perimetro entro cui si svolge una prassi relazionale non codificata ma non per questo meno strutturata.

In merito al modello di gruppo e di *holding*, la risposta conferma come tale struttura consenta di «separare in modo chiaro le funzioni strategiche, concentrate a livello di holding, da quelle operative, demandate alle singole società controllate»¹⁶¹.

Questa separazione produce, secondo l'interlocutore, «un equilibrio efficace tra controllo accentrato e flessibilità gestionale»¹⁶², che rafforza «la capacità del Gruppo di crescere e adattarsi in modo strutturato alle evoluzioni del mercato»¹⁶³.

Il riscontro empirico conferma così la funzione sistematica della *holding* familiare già ricostruita nel primo capitolo: essa non è soltanto uno strumento di organizzazione del controllo, ma il dispositivo attraverso cui si realizza quella separazione tra livello proprietario e livello gestionale che consente al Gruppo di crescere senza che la complessità organizzativa eroda l'unità di indirizzo.

Il tema del passaggio generazionale ha prodotto una risposta che merita attenzione specifica. L'interlocutore ha descritto il processo come un «trasferimento progressivo di competenze e responsabilità»¹⁶⁴, attraverso il quale i membri senior hanno trasmesso ai figli e ai nipoti il proprio *know-how*, «garantendo così continuità nella gestione e nella visione strategica»¹⁶⁵; al contempo, viene valorizzata la specificità delle capacità di ciascun componente familiare, «assegnando ruoli e responsabilità in linea con le attitudini individuali»¹⁶⁶, così da «coniugare continuità e rinnovamento»¹⁶⁷.

Questa descrizione trova precisa corrispondenza nell'assetto proprietario emergente dai documenti del Registro delle Imprese: la struttura dell'usufrutto di azioni in capo a Emanuele Grimaldi con nuda proprietà attribuita alla generazione successiva, nonché l'articolazione delle deleghe all'interno del consiglio di amministrazione, riflettono esattamente quella logica di trasferimento graduale del controllo che l'interlocutore descrive sul piano organizzativo. Il diritto, in altri termini, ha tradotto in strumenti giuridici formali una dinamica che la famiglia percepisce e gestisce in termini sostanzialmente processuali e relazionali.

¹⁶¹ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁶² Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁶³ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁶⁴ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁶⁵ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁶⁶ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁶⁷ Intervista a Mario Signore, cit.

Con riguardo all'assenza di criteri formalizzati per l'ingresso delle nuove generazioni nella gestione aziendale, l'interlocutore ha precisato che il processo avviene attraverso «un coinvolgimento diretto in azienda, accompagnato da una crescita graduale basata sulle capacità, sull'impegno e sulle attitudini di ciascun individuo»¹⁶⁸, in modo da «valorizzare il merito»¹⁶⁹.

Tale indicazione si rivela coerente con il quadro già emerso dall'analisi documentale: la struttura delle deleghe e delle procure speciali non presuppone un'appartenenza familiare come requisito formale di accesso alle funzioni operative, ma riflette una selezione fondata su criteri meritocratici interni.

L'assenza di regole formalizzate per l'accesso generazionale non configura pertanto una lacuna, ma una scelta consapevole, coerente con un modello nel quale la fiducia costruita nel tempo all'interno dell'organizzazione funge da filtro selettivo più efficace di qualunque procedura codificata.

Sul tema della prevenzione dei conflitti tra i soci, l'intervistato ha individuato come strumenti più efficaci «il coinvolgimento dell'intera famiglia nelle decisioni strategiche, accompagnato da una chiara definizione dei ruoli, delle responsabilità e degli ambiti di pertinenza»¹⁷⁰, precisando come tale approccio favorisca «un confronto aperto e costruttivo»¹⁷¹ che diventa «non solo possibile ma anche proficuo e motivante»¹⁷².

Questa indicazione empirica offre un completamento essenziale all'analisi degli strumenti giuridici di coesione esaminati nel secondo capitolo: le clausole di prelazione, le modifiche statutarie sui poteri degli organi amministrativi e i veicoli societari di ramo presidiano la dimensione formale della coesione, ma il loro funzionamento efficace presuppone la dimensione sostanziale che l'interlocutore descrive, ovvero una cultura organizzativa nella quale la chiarezza dei ruoli riduce alla radice le occasioni di conflitto.

Il ruolo del management esterno è stato descritto come fondamentalmente esecutivo e di supporto, composto «prevalentemente da persone di fiducia cresciute all'interno dell'azienda, che conoscono a fondo le dinamiche del Gruppo e ne condividono valori e obiettivi», cui viene affidato «il compito di realizzare, gestire e supportare operativamente le decisioni prese dalla proprietà, attraverso un confronto diretto e continuo»¹⁷³.

¹⁶⁸ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁶⁹ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁷⁰ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁷¹ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁷² Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁷³ Intervista a Mario Signore, cit.

Tale configurazione conferma come, nel caso Grimaldi, la tutela dell'identità familiare non si realizzi attraverso una chiusura proprietaria rigida, ma attraverso una socializzazione organizzativa che estende i valori della famiglia all'intera struttura manageriale, producendo un effetto di coesione non formalmente presidiato ma non per questo meno strutturato.

In conclusione, l'interlocutore ha indicato nel binomio tra «forte capacità imprenditoriale della proprietà»¹⁷⁴ e «profonda conoscenza del settore»¹⁷⁵ il principale fattore di continuità nel tempo, precisando come i proprietari abbiano saputo esprimere «visioni strategiche di grande valore, supportate da competenze elevate e da una conoscenza "viscerale" del business»¹⁷⁶, e come tali elementi, «trasferiti nel tempo alle generazioni successive, hanno garantito continuità nella gestione, coerenza nelle scelte e capacità di adattamento»¹⁷⁷.

Tale risposta consente di chiudere il cerchio dell'analisi empirica: la solidità degli strumenti giuridici esaminati nei paragrafi precedenti ; le *holding* di ramo, l'usufrutto di azioni, le clausole statutarie, le deleghe e le procure, non è separabile dalla solidità del patrimonio umano e culturale che la famiglia ha saputo trasmettere nel tempo.

Il diritto commerciale, in questa prospettiva, non si sostituisce alla cultura imprenditoriale, ma la formalizza e la protegge, traducendo in assetti giuridici stabili ciò che altrimenti resterebbe esposto alle vicende personali delle singole generazioni.

Il caso Grimaldi Group mostra, in definitiva, come la continuità generazionale non sia il risultato di un singolo strumento giuridico, per quanto sofisticato, ma di una architettura complessiva nella quale diritto e prassi imprenditoriale si integrano reciprocamente, ciascuno rafforzando l'efficacia dell'altro.

¹⁷⁴ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁷⁵ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁷⁶ Intervista a Mario Signore, cit.

¹⁷⁷ Intervista a Mario Signore, cit.

Conclusione

L'indagine condotta nei tre capitoli che precedono consente ora di formulare alcune osservazioni conclusive, non soltanto in ordine ai risultati raggiunti, ma anche in relazione alle questioni che il lavoro ha sollevato senza poterle esaurire.

L'obiettivo non è quello di ricapitolare meccanicamente il percorso argomentativo già svolto, ma di estrarre da esso le acquisizioni teoriche di maggiore rilevanza e di segnalare le tensioni sistematiche che permangono irrisolte.

La prima acquisizione riguarda la natura giuridica del controllo familiare. L'analisi condotta nel primo capitolo ha dimostrato che il controllo familiare non costituisce una categoria normativa autonoma rispetto alla nozione di controllo delineata dall'art. 2359 c.c., la disposizione individua le ipotesi di influenza dominante in base a criteri strutturali senza operare distinzioni in relazione alla qualità soggettiva del controllante. Il dato familiare non modifica dunque la fattispecie del controllo, ma ne qualifica il centro di imputazione: ciò che caratterizza il controllo familiare non è la sua struttura normativa, bensì il fatto che il potere di indirizzo è concentrato in capo a soggetti uniti da vincoli parentali, con tutte le conseguenze che ne derivano sul piano della stabilità, della trasferibilità e delle modalità di esercizio del controllo medesimo.

La seconda acquisizione riguarda la funzione sistematica della *holding* familiare. Essa non è soltanto uno strumento di organizzazione societaria, ma la risposta giuridica più efficace all'esigenza di riconciliare due esigenze strutturalmente in tensione: da un lato, la concentrazione del controllo in capo alla famiglia, necessaria per preservare l'unità di indirizzo strategico; dall'altro, la gestione della pluralità dei soggetti familiari, dei loro interessi non sempre coincidenti e delle inevitabili dinamiche successorie.

La *holding* consente di separare il livello proprietario da quello gestionale, di mediare i conflitti tra rami familiari prima che essi si riverberino sulle assemblee delle società operative, e di regolare il trasferimento del controllo tra generazioni attraverso meccanismi che operano all'interno del perimetro societario senza necessità di ricorrere sistematicamente alle regole del diritto successorio comune.

La terza acquisizione riguarda la pluralità e la complementarità degli strumenti di stabilizzazione del controllo esaminati nel secondo capitolo.

L'analisi ha dimostrato che nessuno di questi strumenti è, di per sé, sufficiente a garantire la continuità generazionale: le clausole statutarie operano sul piano organizzativo ma non risolvono i conflitti familiari; i patti parasociali disciplinano i comportamenti dei soci ma hanno efficacia meramente obbligatoria e non sono opponibili ai terzi; il patto di famiglia ex art. 768-bis c.c. neutralizza le pretese dei legittimari ma richiede il consenso di tutti, il che lo rende difficilmente praticabile nelle famiglie allargate; l'usufrutto di azioni separa la titolarità dal controllo ma non elimina le tensioni tra usufruttuario e nudi proprietari.

È soltanto la loro combinazione sistematica e consapevole che consente di costruire assetti giuridici robusti e duraturi.

La quarta e più rilevante acquisizione è quella che emerge dall'analisi del caso Grimaldi Group, che ha consentito di verificare empiricamente le categorie teoriche elaborate nei primi due capitoli. Il Gruppo Grimaldi costituisce, nella prospettiva di questa ricerca, un paradigma particolarmente significativo di *holding* familiare matura: non perché abbia adottato gli strumenti giuridicamente più sofisticati ma perché ha costruito nel tempo un assetto di governo coerente, fondato su una combinazione di strumenti societari comuni che, nella loro integrazione reciproca, producono un effetto di stabilizzazione del controllo difficilmente scalabile dall'esterno.

Queste acquisizioni consentono di rispondere alla domanda di fondo che ha orientato l'intera ricerca: come il diritto commerciale risponde all'esigenza di preservare la continuità del controllo nelle *holding* familiari di grandi dimensioni?

La risposta è che il diritto commerciale non offre una risposta unica e predeterminata, ma un arsenale di strumenti che le famiglie imprenditoriali devono combinare in modo adattivo, in funzione delle proprie specificità organizzative e delle fasi evolutive del Gruppo stesso.

La *holding* familiare si conferma, in questa prospettiva, non come una soluzione tecnica, ma come un progetto giuridico che richiede programmazione anticipata, aggiornamento periodico e consapevolezza delle interconnessioni tra i diversi piani del governo societario.

Il lavoro segnala, infine, alcune questioni che esso non ha potuto risolvere e che meriterebbero approfondimento ulteriore. In primo luogo, la limitata diffusione del patto di famiglia nella prassi italiana solleva interrogativi sulla sua effettiva praticabilità nelle famiglie allargate e suggerisce la necessità di una riflessione de iure condendo sull'opportunità di semplificarne i requisiti soggettivi e procedurali.

In secondo luogo, la crescente internazionalizzazione dei grandi gruppi familiari pone il problema del coordinamento tra la disciplina italiana del controllo familiare e le legislazioni degli ordinamenti stranieri nei quali le società del gruppo operano, un tema che il diritto internazionale privato e la comparazione giuridica affrontano ancora in modo frammentario.

In terzo luogo, l'assenza di obblighi di disclosure specifici per le holding familiari non quotate costituisce un limite conoscitivo sia per terzi che per il mercato, e un potenziale fattore di rischio sistemico in caso di crisi del gruppo.

In conclusione, il caso Grimaldi Group restituisce l'immagine di una grande impresa familiare italiana che ha saputo evolversi, da armatore tradizionale a operatore logistico integrato di scala mondiale, senza mai perdere l'unità di indirizzo che la concentrazione del controllo familiare garantisce.

Questo equilibrio non è il risultato di una evoluzione spontanea, ma di scelte giuridiche deliberate, stratificate nel tempo e coerenti con un progetto di governo che ha saputo adattarsi alla crescente complessità ed espansione del gruppo senza compromettere la coesione.

In questa capacità di far dialogare tradizione familiare e modernità organizzativa risiede, forse, la lezione più profonda che il caso Grimaldi può offrire agli studiosi del diritto commerciale e agli operatori che si confrontano quotidianamente con le sfide delle imprese familiari italiane.

Appendice

Intervista a Mario Signore, Procuratore Speciale di Grimaldi Group S.p.A.

L'intervista riportata nella presente appendice è stata condotta ai fini della presente ricerca con l'ingegnere Mario Signore, Procuratore Speciale di Grimaldi Group S.p.A.

Come emerge dalla visura ordinaria estratta dal Registro delle Imprese di Palermo ed Enna in data 21 aprile 2026, l'ingegnere Signore figura tra i titolari di procura speciale della capogruppo, con poteri specificamente attribuiti in materia di sottoscrizione di contratti pubblici di trasporto e buoni d'ordine con pubbliche amministrazioni.

Tale posizione, collocata all'interno della struttura operativa del Gruppo con un perimetro di competenze funzionalmente definito, testimonia un inserimento professionale di lungo corso nell'organizzazione, coerente con il modello di crescita interna del management che caratterizza la realtà imprenditoriale della Grimaldi Group.

L'intervista è stata strutturata attraverso dieci domande elaborate al fine di approfondire i profili di *governance*, controllo familiare e continuità generazionale che costituiscono l'oggetto della presente ricerca, con specifico riguardo al caso Grimaldi Group quale paradigma di *holding* familiare matura operante su scala internazionale.

La scelta di raccogliere la testimonianza di un soggetto interno all'organizzazione, formato professionalmente all'interno del Gruppo e partecipe delle sue dinamiche operative, risponde a una precisa logica metodologica: le risposte ottenute non restituiscono soltanto informazioni fattuali sulla struttura del Gruppo, ma offrono una prospettiva dall'interno sulla cultura organizzativa, sui valori imprenditoriali e sui meccanismi relazionali che, accanto agli strumenti giuridici formali analizzati nei paragrafi precedenti, concorrono a garantire la stabilità del controllo e la coesione della compagine familiare nel tempo.

In questa prospettiva, il contributo empirico dell'intervista si configura non come mera appendice illustrativa, ma come elemento integrante del percorso argomentativo della ricerca, capace di restituire quella dimensione sostanziale del governo d'impresa che i documenti del Registro delle Imprese, pur preziosi, non sono in grado di cogliere pienamente.

Può descrivere sinteticamente l'evoluzione del Gruppo e i principali fattori che ne hanno determinato lo sviluppo nel tempo?

L'evoluzione del Gruppo è stata caratterizzata da una crescita rapida e ben strutturata, sostenuta da una chiara visione strategica e da un'organizzazione efficace. Un fattore determinante è stato il coinvolgimento diretto della proprietà, costantemente vicina al management: questo ha consentito di prendere decisioni anche complesse e strategiche in tempi brevi, mantenendo al contempo un forte allineamento sugli obiettivi aziendali. Tale approccio ha reso possibile rispondere con tempestività alle esigenze del mercato, cogliendo opportunità di sviluppo e adattandosi rapidamente ai cambiamenti del contesto competitivo.

In che modo la natura familiare dell'impresa incide sulle scelte strategiche di lungo periodo?

La natura familiare dell'impresa incide in modo significativo e positivo sulle scelte strategiche di lungo periodo. L'Azienda Grimaldi, grazie al coinvolgimento diretto della famiglia da generazioni nel business del trasporto marittimo, è in grado di prendere decisioni di lungo periodo particolarmente solide ed efficaci. Questa continuità garantisce una conoscenza profonda e radicata del settore, delle sue dinamiche operative e commerciali, nonché delle esigenze dell'azienda, dei clienti e dei fornitori. La piena padronanza di tutti i componenti della filiera consente quindi di adottare strategie lungimiranti, coerenti e sostenibili nel tempo.

Quali sono i principali meccanismi che consentono di mantenere stabile il controllo all'interno del Gruppo?

Il principale meccanismo che consente di mantenere stabile il controllo all'interno del Gruppo consiste nel coinvolgimento diretto dei diversi membri della famiglia nei settori chiave dell'azienda. Questa presenza garantisce un presidio costante delle aree strategiche e una forte coerenza nelle decisioni. Parallelamente, l'azienda investe nella crescita interna dei propri manager, sviluppandoli "in house" e favorendo un forte senso di appartenenza. Questo approccio contribuisce a creare un legame profondo con l'organizzazione e assicura continuità gestionale, allineamento agli obiettivi e stabilità nel tempo.

Quanto è rilevante la formalizzazione delle regole (statuto, accordi tra soci) rispetto a dinamiche di tipo fiduciario e relazionale?

La formalizzazione delle regole, come statuto e accordi tra soci, è certamente rilevante e rappresenta una base solida per garantire chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità. Tuttavia, questi strumenti non precludono la possibilità di dialogo e confronto continuo. Al contrario, all'interno del Gruppo si valorizza anche la dimensione fiduciaria e relazionale, consentendo di

sfruttare al meglio le competenze e le capacità di ciascun componente familiare, anche in ambiti non strettamente definiti da regole formali o non di diretta pertinenza. Questo equilibrio tra struttura e flessibilità favorisce decisioni più efficaci e una gestione armoniosa.

Il modello di gruppo e di holding consente una gestione più efficiente del controllo familiare? In che modo?

Sì, il modello di gruppo e di holding adottato dalla Grimaldi Compagnia di Navigazione consente una gestione particolarmente efficiente del controllo familiare. Questa struttura permette infatti di separare in modo chiaro le funzioni strategiche, concentrate a livello di holding, da quelle operative, demandate alle singole società controllate.

In questo modo, la famiglia mantiene un presidio diretto sulle decisioni più rilevanti e sugli indirizzi di lungo periodo, garantendo coerenza e continuità strategica, mentre al contempo si favorisce una gestione operativa più snella, focalizzata ed efficiente. Inoltre, il modello facilita il coordinamento tra le diverse attività del Gruppo e consente di valorizzare competenze specifiche all'interno delle varie società, mantenendo però un forte allineamento complessivo. Ne deriva un equilibrio efficace tra controllo accentrato e flessibilità gestionale, che rafforza la capacità del Gruppo di crescere e adattarsi in modo strutturato alle evoluzioni del mercato.

Come viene affrontato il tema del passaggio generazionale all'interno del Gruppo?

Il tema del passaggio generazionale all'interno del Gruppo viene affrontato attraverso un processo di trasferimento progressivo di competenze e responsabilità. I membri senior della famiglia hanno negli anni trasmesso ai propri figli e nipoti il proprio know-how, maturato nel settore, garantendo così continuità nella gestione e nella visione strategica.

Allo stesso tempo, viene posta attenzione a valorizzare le specifiche capacità di ciascun componente familiare, assegnando ruoli e responsabilità in linea con le attitudini individuali. Questo approccio consente di coniugare continuità e rinnovamento, rafforzando nel tempo la solidità e la competitività del Gruppo.

Esistono criteri o percorsi specifici per l'ingresso delle nuove generazioni nella gestione aziendale?

Non esistono criteri formalizzati o percorsi rigidamente definiti per l'ingresso delle nuove generazioni nella gestione aziendale. Tuttavia, il processo avviene attraverso un coinvolgimento diretto in azienda, accompagnato da una crescita graduale basata sulle capacità,

sull'impegno e sulle attitudini di ciascun individuo. Questo approccio consente di valorizzare il merito.

Quali strumenti o pratiche ritenete più efficaci per prevenire possibili situazioni di conflitto tra i soci?

Gli strumenti più efficaci per prevenire possibili situazioni di conflitto tra i soci risiedono nel coinvolgimento dell'intera famiglia nelle decisioni strategiche, accompagnato da una chiara definizione dei ruoli, delle responsabilità e degli ambiti/settori di pertinenza. Questo approccio consente di evitare sovrapposizioni e incomprensioni, riducendo il rischio di contrasti. Allo stesso tempo, favorisce un confronto aperto e costruttivo, che diventa non solo possibile ma anche proficuo e motivante, contribuendo a rafforzare la coesione e l'allineamento sugli obiettivi comuni.

Qual è il ruolo del management esterno rispetto alla componente familiare?

Il management esterno svolge un ruolo fondamentale di supporto e attuazione delle strategie definite dalla proprietà. È composto prevalentemente da persone di fiducia cresciute all'interno dell'azienda, che conoscono a fondo le dinamiche del Gruppo e ne condividono valori e obiettivi.

Ai manager viene quindi affidato il compito di realizzare, gestire e supportare operativamente le decisioni prese dalla proprietà, attraverso un confronto diretto e continuo. Questo garantisce un forte allineamento tra visione strategica ed execution, contribuendo all'efficacia e alla coerenza dell'azione aziendale.

Se dovesse individuare il principale fattore che ha consentito al Gruppo di mantenere continuità nel tempo, quale indicherebbe?

Il principale fattore che ha consentito al Gruppo di mantenere continuità nel tempo è rappresentato dalla combinazione tra una forte capacità imprenditoriale della proprietà e una profonda conoscenza del settore. I proprietari hanno saputo esprimere visioni strategiche di grande valore, supportate da competenze elevate e da una conoscenza "viscerale" del business. Questi elementi, trasferiti nel tempo alle generazioni successive, hanno garantito continuità nella gestione, coerenza nelle scelte e capacità di adattamento, rappresentando la vera chiave del successo e della solidità del Gruppo nel lungo periodo.

Bibliografia

Monografie

CAMPOBASSO Gian Franco, *Diritto commerciale*, vol. I, ed. ottava, Wolters Kluwer, Milano, 2023

CAMPOBASSO Gian Franco, *Diritto commerciale*, vol. II, ed. decima, Wolters Kluwer Milano, 2020.

DONATIVI Vincenzo, *Percorsi di diritto commerciale. L'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2025

LIBERTINI Mario, *Dialogo sui sistemi dei controlli sulle società di Pietro Abbadessa*, Giappichelli, Torino, 2015

FERRO-LUZZI Paolo, “Riflessioni in tema di controllo”, in *Diritto, mercato ed etica. Dopo la crisi – Omaggio a Piergaetano Marchetti*, Milano, 2010

CORBETTA Guido, *Le aziende familiari*, ed. terza, Egea, Milano, 2010

ZAMAGNI Vera, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita dell'Italia (1861–1981)*, Il Mulino, Bologna

PALMIERI Giuseppa, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 230-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2004

FRE' Giancarlo, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2359c.c., Zanichelli, Bologna, 1982, ed. quinta

SBISA' Giuseppe, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2497c.c., Zanichelli, Bologna, 2014, ed. seconda

SBISÀ Giuseppe, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 2341-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2005.

RIVA Ilaria, in *Commentario al Codice civile*, diretto da Scialoja-Branca, sub art. 768-bis c.c., Zanichelli, Bologna, 2021

Fonti documentali ufficiali

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Visura ordinaria Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647927834, estratto dal Registro Imprese in data 21 aprile 2026; sezioni 2, 3, 5, 6, 7.

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Fascicolo societario Grimaldi Group S.p.A. (Fascicolo statuto), documento n. T 647927224, estratto dal Registro Imprese in data 21 aprile 2026. Verbale n. 149 dell'Assemblea ordinaria del 14 maggio 2025.

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Palermo ed Enna, Fascicolo storico Grimaldi Group S.p.A., documento n. T 647930099, estratto dal Registro Imprese in data 21 aprile 2026.

Rapporti e studi

CORBETTA Guido – QUARATO Fabio, *Osservatorio AUB sulle imprese familiari*, XIV ed., 2023

SRM – Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, Italian Maritime Economy Report, *varie edizioni*.

Grimaldi Group S.p.A., Corporate Profile, Napoli, ultima edizione disponibile.

Grimaldi Group S.p.A., Bilancio d'esercizio e documentazione societaria, 2022-2024

UNCTAD, Review of Maritime Transport, ultime edizioni disponibili.

Normativa

Codice civile, artt. 177, 458, 553 ss., 737 ss., 768-bis, 768-quater, 782, 793 c.c.; artt. 2082, 2083, 230-bis c.c.; artt. 2359, 2380-bis, 2403, 2407, 2468, 2469, 2497 ss., 2497-sexies, artt. 2341-bis, 2341-ter, 2343, 2343-quater, 2343-ter, 2346, 2351, 2352, 2357, 2359, 2380-bis, 2441, 2468, 2469, 2497, 2497-sexies, 2556 ss. c.c., artt. 2203 ss, 2355-bis, 2381, 2382, 2383, 2409-bis s.s., 2415 s.s., 2437 s.s.

Costituzione, artt. 41, 42

Legge 8 agosto 1985, n. 443 (legge quadro sull'artigianato)

Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985 relativa alla legge applicabile ai trust e al loro riconoscimento, ratificata con legge 16 ottobre 1989, n. 364.

Codice della navigazione (Regio Decreto 30 marzo 1942, n. 327).

D.lgs. 1° luglio 2009, n. 78, art. 19, comma 6.

D.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, art. 13.

D.lgs. 17 giugno 2022, n. 183.

Legge 14 febbraio 2006, n. 55 (introduzione del patto di famiglia).

Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR), art. 28

Giurisprudenza

Cass. civ., sez. I, 5 dicembre 2008, n. 28819

Cass. civ., sez. I, 7 giugno 2019, n. 15442

Cass. civ., sez. I, 21 maggio 2021, n. 14040

Cass. civ., sez. I, 23 giugno 2021, n. 17955

Sitografia

LA SCALA Filippo, “Le imprese familiari in Italia: importanza e sfide future”, in www.lascaladvconsulting.it, 18 novembre 2025 (consultato il 22 marzo 2026)

ISTAT, *Rapporto sulle imprese 2021*, www.istat.it (consultato il 22 marzo 2026)

AIDAF, “Le imprese familiari in Italia”, www.aidaf.it (consultato il 21 marzo 2026)

Grimaldi Group, sito ufficiale istituzionale: www.grimaldi.napoli.it (consultato il 13 aprile 2026).

Grimaldi Lines, sito ufficiale: www.grimaldi-lines.com (consultato il 13 aprile 2026).

InfoCamere / Registro Imprese, www.registroimprese.it (consultato il 21 aprile 2026).