Roma 2 novembre 2026

Società paritetiche e stallo decisionale: quando l'equilibrio tra soci diventa un rischio per l'impresa

La prevenzione del deadlock attraverso statuti, patti parasociali e strumenti di corporate governance.

Autori: **Avv. Marcello Macaluso** *Senior Partner;* **Avv. Timoteo Pierucci** *Associato.*

ABSTRACT: Le società a partecipazione paritetica presentano peculiari criticità sul piano della governance, poiché l'equilibrio tra i soci può tradursi in situazioni di stallo decisionale (deadlock), compromettendo la continuità e l'operatività dell'impresa. Il contributo esamina i principali strumenti giuridici di prevenzione e superamento dello stallo, approfondendo il ruolo dello statuto e dei patti parasociali, la corretta individuazione dei presupposti di attivazione delle clausole antistallo (trigger event) e i meccanismi di risoluzione dei conflitti, tra cui casting vote, amministratore delegato on/off, simul stabunt simul cadent e two to hire, one to fire. Particolare attenzione è riservata al ricorso alle decisioni dei soci, all'intervento dell'arbitratore gestionale e alle clausole di separazione partecipativa, con specifico riferimento alla russian roulette. L'analisi evidenzia come un'attenta progettazione degli assetti societari costituisca non soltanto uno strumento di prevenzione del contenzioso, ma una scelta strategica essenziale per preservare l'equilibrio tra soci, garantire l'efficienza dei processi decisionali e tutelare il valore dell'impresa.

***

INDICE: 1. Il *deadlock* societario: dalla fisiologia del dissenso alla paralisi decisionale; 2. Statuto e patti parasociali: due livelli di tutela da coordinare; 3. La definizione dello stallo: il momento decisivo della tecnica contrattuale; 4. I rimedi interni alla *governance*: *casting vote* e amministratore delegato on/off; 5. Il superamento dello stallo attraverso la modifica degli equilibri amministrativi; 6. Il trasferimento della decisione ai soci o a un soggetto terzo; 7. Quando la prosecuzione del rapporto societario non è più possibile; 8. La prevenzione dello stallo come scelta strategica di governo societario.

***

La costituzione di una società partecipata in misura paritetica rappresenta, frequentemente, il punto di incontro tra due iniziative imprenditoriali che intendono condividere investimenti, competenze e responsabilità, preservando un sostanziale equilibrio nei rapporti di potere.

La ripartizione del capitale sociale in misura eguale risponde a un'esigenza comprensibile: assicurare a ciascun socio un'influenza equivalente sulle scelte strategiche dell'impresa, impedendo che uno possa unilateralmente imporre all'altro le proprie determinazioni. La

parità proprietaria, tuttavia, non coincide necessariamente con la stabilità del governo societario. Proprio l'assenza di una maggioranza precostituita può trasformare il disaccordo tra soci in una situazione di paralisi decisionale, compromettendo la capacità della società di assumere deliberazioni essenziali per la prosecuzione dell'attività.

Il problema assume particolare rilevanza nelle società a ristretta base partecipativa, nelle *joint venture* e nelle iniziative imprenditoriali fondate sull'apporto complementare di due soci, soprattutto quando l'equilibrio proprietario trova una corrispondente rappresentazione nell'organo amministrativo.

In simili contesti, la prevenzione dello stallo non può essere affidata esclusivamente alla qualità dei rapporti personali tra i partecipanti. Richiede, piuttosto, una consapevole progettazione degli assetti di governance, capace di disciplinare il dissenso prima che esso si trasformi in un impedimento al funzionamento dell'impresa.

1. IL DEADLOCK SOCIETARIO: DALLA FISIOLOGIA DEL DISSENSO ALLA PARALISI DECISIONALE

Nel linguaggio della contrattualistica societaria, il termine *deadlock* identifica una situazione nella quale l'organo assembleare o amministrativo non riesce ad assumere una determinata decisione per il mancato raggiungimento delle maggioranze richieste.

Il fenomeno non riguarda esclusivamente le società partecipate al 50% da due soci. Può manifestarsi anche in compagini formalmente non paritetiche, quando particolari diritti amministrativi, *quorum* rafforzati o prerogative di veto determinino un sostanziale equilibrio dei poteri decisionali.

Si consideri una S.r.l. partecipata per il 60% da un socio industriale e per il restante 40% da un investitore, al quale siano attribuiti diritti particolari ai sensi dell'art. 2468, terzo comma, c.c. Qualora determinate decisioni richiedano necessariamente il consenso dell'investitore, il socio di maggioranza potrebbe trovarsi nell'impossibilità di adottarle autonomamente.

La distinzione evidenzia come lo stallo possa derivare tanto dalla struttura proprietaria quanto dalle regole convenzionali che disciplinano l'esercizio del potere societario.

Non ogni divergenza, naturalmente, integra una situazione di *deadlock* giuridicamente rilevante. Il dissenso costituisce un elemento fisiologico della dialettica societaria; diviene patologico quando assume carattere persistente e impedisce l'adozione di decisioni necessarie al perseguimento dell'oggetto sociale. Sul piano normativo, le conseguenze possono essere

particolarmente incisive. L'art. 2484, primo comma, n. 3, c.c. individua nell'impossibilità di funzionamento o nella continuata inattività dell'assemblea una causa di scioglimento delle società di capitali. La sua configurabilità richiede tuttavia una valutazione concreta della gravità e della persistenza della paralisi, non potendo essere ricondotta automaticamente a un isolato insuccesso deliberativo.

Diversa è la situazione dello stallo consiliare, per il quale manca un'analoga previsione espressa. In presenza di una paralisi gestoria grave e persistente, possono tuttavia assumere rilievo, secondo le circostanze, la sopravvenuta impossibilità di conseguire l'oggetto sociale o eventuali cause convenzionali di scioglimento.

La differenza impone di distinguere accuratamente il luogo in cui si manifesta il conflitto e le conseguenze che esso determina sull'effettiva operatività dell'impresa.

2. STATUTO E PATTI PARASOCIALI: DUE LIVELLI DI TUTELA DA COORDINARE

La prevenzione dello stallo decisionale si realizza principalmente attraverso l'introduzione di apposite clausole nello statuto sociale e nei patti parasociali. I due strumenti, pur potendo perseguire finalità complementari, operano su piani giuridici differenti. Le disposizioni statutarie concorrono a definire l'organizzazione della società e il funzionamento dei suoi organi, assumendo efficacia nell'ambito dell'ordinamento societario. I patti parasociali, invece, disciplinano rapporti obbligatori tra gli aderenti e, in linea generale, non incidono direttamente sulla validità delle deliberazioni assunte in loro violazione. La distinzione non è meramente teorica. Un accordo con il quale due soci si impegnino a esprimere un voto concorde può fondare una responsabilità contrattuale in caso di inadempimento, ma non è di per sé sufficiente a rendere invalida una deliberazione societaria adottata in difformità dal patto (per mancanza di efficacia reale dei patti parasociali). Per questa ragione, la scelta dello strumento deve dipendere dalla funzione concretamente perseguita.

Le regole relative alla formazione delle deliberazioni, alla composizione degli organi e all'attivazione di determinati meccanismi decisionali trovano generalmente una collocazione più appropriata nello statuto. I patti parasociali risultano particolarmente utili per disciplinare obblighi di negoziazione, impegni di voto, trasferimenti partecipativi e procedure convenzionali di uscita. Occorre inoltre considerare i limiti di durata eventualmente applicabili ai patti, segnatamente quelli previsti dall'art. 2341-bis c.c., nel relativo ambito di

applicazione. La soluzione più efficace è spesso rappresentata da una disciplina coordinata, nella quale statuto e accordi parasociali perseguano un disegno unitario, senza sovrapposizioni o contraddizioni.

3. LA DEFINIZIONE DELLO STALLO QUALE MOMENTO CRUCIALE PER LA BUONA RIUSCITA DELLA CLAUSOLA

La qualità di una clausola antistallo dipende, prima ancora che dal rimedio individuato, dalla precisione con cui viene definito il presupposto della sua attivazione. Nella prassi contrattuale tale presupposto è comunemente denominato *trigger event*. Previsioni fondate su espressioni generiche, quali il verificarsi di un contrasto insanabile o di un grave dissidio tra soci, rischiano di trasferire il conflitto dall'oggetto della decisione alla stessa possibilità di attivare il meccanismo antistallo. È pertanto preferibile individuare condizioni oggettive e verificabili.

Lo statuto potrebbe, ad esempio, stabilire che il *deadlock* si configuri quando il consiglio di amministrazione non riesca a deliberare su una materia espressamente individuata, nonostante due riunioni consecutive regolarmente convocate entro un intervallo temporale predeterminato.

Assume particolare importanza anche l'individuazione delle materie rilevanti: approvazione del *budget*, operazioni straordinarie, investimenti superiori a determinate soglie, assunzione di finanziamenti o nomina delle figure apicali, nel rispetto delle competenze inderogabili dei diversi organi sociali. La disciplina dovrebbe regolare altresì le astensioni, le assenze ingiustificate, le modalità di verbalizzazione del dissenso e i soggetti legittimati ad avviare la procedura. Non meno importante è prevedere una fase preliminare di confronto, attraverso un periodo di *cooling-off* oppure un meccanismo di *escalation* che rimetta la questione a interlocutori diversi da quelli coinvolti nel contrasto originario. L'obiettivo non è anticipare artificialmente l'insorgenza dello stallo, ma distinguere il dissenso contingente dalla paralisi effettiva, evitando che uno strumento di tutela divenga un mezzo di pressione negoziale.

4. I RIMEDI INTERNI ALLA *GOVERNANCE*: *CASTING VOTE* E AMMINISTRATORE DELEGATO ON/OFF

Una prima categoria di strumenti mira a risolvere il conflitto preservando l'assetto amministrativo esistente. Tra questi assume rilievo il *casting vote*, mediante il quale viene attribuita prevalenza, in caso di parità, al voto di un determinato amministratore, frequentemente individuato nel presidente del consiglio. Nelle S.p.a. il meccanismo trova

fondamento nell'autonomia statutaria riconosciuta dall'art. 2388, secondo comma, c.c., che consente di derogare alla regola ordinaria della maggioranza assoluta dei presenti.

La sua ammissibilità trova riscontro anche negli orientamenti notarili, tra cui la massima n. 195 del Consiglio Notarile di Milano. Restano tuttavia profili applicativi delicati, soprattutto quando il voto prevalente sia attribuito nell'ambito di un consiglio composto da due soli amministratori, con il rischio di una sostanziale concentrazione del potere decisionale.

Sul piano operativo, la clausola può essere circoscritta a specifiche materie oppure prevedere l'alternanza del potere dirimente tra amministratori espressione dei diversi soci, secondo il modello del *rotating casting vote*.

Una soluzione distinta è rappresentata dall'amministratore delegato cosiddetto *on/off*. In questo modello, determinate attribuzioni gestorie diventano esercitabili soltanto al verificarsi di uno stallo formalmente accertato, consentendo di superare temporaneamente l'*impasse* senza modificare stabilmente gli equilibri dell'organo collegiale. Il ricorso a tale tecnica richiede tuttavia particolare attenzione nella definizione delle deleghe, dei relativi limiti e delle condizioni di attivazione e cessazione, nel rispetto dell'art. 2381 c.c. e delle competenze inderogabili dell'organo amministrativo.

Il punto critico di questi meccanismi risiede nella necessità di conciliare l'efficienza decisionale con l'equilibrio di poteri originariamente voluto dai soci. Un rimedio che attribuisca sistematicamente prevalenza a una sola parte rischia, infatti, di alterare proprio quell'assetto paritetico che la struttura societaria intendeva garantire.

5. IL SUPERAMENTO DELLO STALLO ATTRAVERSO LA MODIFICA DEGLI EQUILIBRI AMMINISTRATIVI

Un diverso approccio consiste nell'intervenire sulla composizione dell'organo amministrativo. Particolarmente significativa è la clausola *simul stabunt simul cadent*, che collega alla cessazione di uno o più amministratori, secondo le condizioni statutarie, la decadenza dell'intero consiglio. La disciplina della sostituzione degli amministratori nelle S.p.A. è stata recentemente riorganizzata dal d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47. Dal 29 aprile 2026, per le società organizzate secondo il sistema con collegio sindacale, il riferimento è l'art. 2396-undecies, 4° co. c.c., che ha ripreso la disciplina precedentemente contenuta nell'abrogato art. 2386 c.c. ("*Se particolari disposizioni dello statuto prevedono che a seguito della cessazione di taluni amministratori*

cessi l'intero consiglio, l'assemblea per la nomina del nuovo consiglio è convocata d'urgenza dagli amministratori rimasti in carica"). In altri termini, questa clausola svolge una funzione preventiva, consistente nella possibilità che la cessazione di alcuni componenti determini il rinnovo dell'intero organo può incentivare la ricerca di soluzioni condivise.

Non si tratta, tuttavia, di un potere liberamente utilizzabile per estromettere amministratori non graditi. La Corte di Cassazione, con ordinanza 28 maggio 2025, n. 14268, ha ribadito la legittimità della clausola nell'ambito delle S.p.a., riconoscendone la compatibilità anche con il sistema dualistico e individuando nei doveri di buona fede, lealtà e correttezza il limite al suo utilizzo strumentale. La pronuncia, resa nel vigore della precedente disciplina, conserva rilievo interpretativo in considerazione della continuità sostanziale delle previsioni relative al meccanismo decadenziale.

Sul piano negoziale occorre inoltre disciplinare la gestione interinale, i poteri esercitabili nella fase di sostituzione e le modalità di ricostituzione dell'organo. Di matrice anglosassone è invece il modello *two to hire, one to fire*, fondato sulla nomina condivisa degli amministratori e sulla possibilità che ciascun socio, secondo un meccanismo opportunamente strutturato, possa provocare la cessazione di uno o più componenti. La sua trasposizione nell'ordinamento italiano non può tuttavia prescindere dalle competenze inderogabili degli organi societari in materia di nomina e revoca. Occorre pertanto distinguere gli obblighi di voto convenzionalmente assunti dai soci dall'effettivo esercizio del potere di revoca, verificando altresì la compatibilità delle eventuali prerogative statutarie con il tipo societario. Soprattutto, il sistema non elimina necessariamente lo stallo: qualora la nomina dei sostituti richieda nuovamente l'accordo dei soci, il conflitto potrebbe semplicemente ripresentarsi.

6. IL TRASFERIMENTO DELLA DECISIONE AI SOCI O A UN SOGGETTO TERZO

Nelle società a responsabilità limitata, un'ulteriore possibilità consiste nel rimettere ai soci la questione rimasta irrisolta nell'organo amministrativo. Il riferimento è l'art. 2479, primo comma, c.c., che consente di sottoporre alla decisione dei soci determinati argomenti, ferma la necessità di rispettare le competenze riservate agli amministratori, anche ai sensi degli artt. 2475 e 2086 c.c. La cosiddetta *provocatio ad populum* può risultare efficace quando la composizione dell'organo amministrativo non rifletta integralmente gli equilibri decisionali

della compagine sociale. Diversamente, nelle società rigidamente paritetiche, il trasferimento della decisione all'assemblea potrebbe limitarsi a spostare il conflitto da un organo all'altro.

Una soluzione alternativa è offerta dall'art. 838-*quinquies* c.p.c., che consente agli atti costitutivi delle S.r.l. e delle società di persone di deferire a uno o più terzi i contrasti tra soggetti titolari del potere amministrativo. La disposizione contempla altresì la possibilità di prevedere un reclamo davanti a un collegio e di attribuire al soggetto designato il potere di fornire indicazioni vincolanti anche sulle questioni collegate. La decisione rimane soggetta al regime di impugnazione richiamato dall'art. 1349, secondo comma, c.c. L'intervento del terzo non deve tuttavia essere confuso con una generalizzata sostituzione dell'organo amministrativo nelle proprie funzioni e responsabilità. L'efficacia della previsione dipende dalla corretta delimitazione del contrasto deferibile, dai criteri di individuazione del terzo e dalla regolamentazione del procedimento decisionale.

7. QUANDO LA PROSECUZIONE DEL RAPPORTO SOCIETARIO NON È PIÙ POSSIBILE

Non tutti gli stalli possono essere risolti preservando l'originaria compagine sociale. Talvolta il conflitto manifesta una divergenza strategica irreversibile, tale da rendere preferibile la separazione tra i soci rispetto alla prosecuzione forzata del rapporto. In tale prospettiva assumono rilevanza le clausole *buy-sell*, che disciplinano convenzionalmente l'acquisto della partecipazione di un socio da parte dell'altro. Tra queste, particolare interesse riveste la *russian roulette clause*, attraverso la quale un socio può formulare una proposta di acquisto della partecipazione altrui a un determinato prezzo, lasciando alla controparte la possibilità alternativa di acquistare, alle medesime condizioni economiche, la partecipazione del proponente. La Corte di Cassazione, con sentenza 25 luglio 2023, n. 22375, ha riconosciuto la validità di tale meccanismo nell'ambito di un patto parasociale, valorizzandone la funzione di prevenzione della paralisi societaria e la reciprocità delle alternative offerte ai partecipanti.

I Giudici di legittimità hanno altresì escluso, rispetto alla fattispecie esaminata, l'applicazione analogica dei criteri di equa valorizzazione previsti dagli artt. 2437-ter e 2437-sexies c.c., in considerazione della posizione del socio destinatario della proposta, al quale rimane riconosciuta la facoltà alternativa di acquisto. La portata della pronuncia deve pertanto essere ricondotta alla specifica struttura negoziale esaminata, senza ricavarne un'indifferenziata legittimazione di qualsiasi meccanismo di liquidazione forzosa delle partecipazioni.

Resta comunque essenziale valutare l'effettiva simmetria della clausola, le condizioni patrimoniali dei soci, le modalità di pagamento e i possibili utilizzi opportunistici.
Una parità puramente formale tra le alternative contrattuali non garantisce necessariamente un equilibrio economico sostanziale.

8. LA PREVENZIONE DELLO STALLO COME SCELTA STRATEGICA DI GOVERNO SOCIETARIO

La disciplina delle situazioni di *deadlock* non dovrebbe essere considerata un insieme di rimedi eccezionali da utilizzare soltanto quando il rapporto tra soci sia ormai compromesso. Al contrario, essa costituisce parte integrante della progettazione degli assetti societari. La scelta tra attribuzione di un voto prevalente, ridefinizione dell'organo amministrativo, intervento di terzi o separazione partecipativa presuppone una valutazione degli interessi coinvolti, delle caratteristiche dell'impresa e del concreto equilibrio negoziale tra i soci. Occorre soprattutto evitare che la previsione di una clausola antistallo introduca un incentivo alla provocazione artificiosa del conflitto o attribuisca a uno dei partecipanti un vantaggio incompatibile con l'assetto originariamente concordato. La finalità ultima non consiste nell'assicurare che una decisione venga comunque adottata, ma nel garantire che il processo decisionale rimanga funzionale all'interesse sociale. Una governance efficiente non è quella che elimina il dissenso, ma quella che impedisce al dissenso di compromettere la continuità dell'impresa.
È in questa prospettiva che la tecnica statutaria e la contrattualistica parasociale assumono un valore autenticamente strategico: non semplici strumenti di composizione del conflitto, ma presidi destinati a preservare, nel tempo, l'equilibrio dei rapporti societari e il valore economico dell'iniziativa comune.