

PIANIFICARE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE DELL'IMPRESA

La holding di famiglia come architettura di continuità, governance e patrimonio



Il passaggio generazionale non coincide con la successione: comincia molto prima, quando l'imprenditore può ancora scegliere regole, tempi e responsabilità.

La continuità dell'impresa familiare dipende dalla capacità di separare proprietà, controllo e gestione. La holding può diventare il luogo nel quale concentrare le partecipazioni, disciplinare i poteri e preparare il trasferimento alle generazioni successive senza trasferire automaticamente nelle società operative la complessità dei rapporti familiari.

RAFFAELE PIRAS
Dottore Commercialista
Revisore Legale

1. Il passaggio generazionale è un processo, non un evento

Nelle imprese familiari il momento successorio mette alla prova contemporaneamente tre sistemi: la famiglia, la proprietà e l'impresa. Finché queste dimensioni coincidono nella figura del fondatore, molte decisioni vengono assunte in modo naturale e informale. Quando però la proprietà deve essere trasferita, ciò che prima era concentrato in una persona si distribuisce tra soggetti diversi, con interessi, competenze e aspettative non necessariamente coincidenti.

Per questo la pianificazione non può limitarsi alla domanda su chi riceverà le quote. Occorre stabilire chi dovrà esercitare il controllo, chi avrà responsabilità gestionali, quali familiari resteranno investitori, come saranno distribuiti gli utili e quali decisioni dovranno richiedere maggioranze rafforzate. La successione giuridica è soltanto uno dei passaggi di un progetto più ampio.

Il post originario da cui nasce questo approfondimento individua quattro obiettivi della holding di famiglia: aggregare e governare le partecipazioni, definire regole chiare di governance, organizzare la trasmissione del patrimonio anche sotto il profilo fiscale e ridurre il rischio di conflitti tra eredi. È una sintesi corretta, ma ciascuno di questi obiettivi richiede una progettazione autonoma: la holding è il contenitore, non il progetto.

Tre piani da tenere distinti

PIANO	DOMANDA	RISCHIO SE NON GOVERNATO
PROPRIETÀ	Chi possiede le partecipazioni?	Frammentazione delle quote e instabilità.
CONTROLLO	Chi assume le decisioni strategiche?	Paralisi, maggioranze occasionali, conflitti.
GESTIONE	Chi guida concretamente l'impresa?	Confusione tra diritto all'eredità e ruolo manageriale.

PUNTO CHIAVE Il diritto di un figlio a partecipare al patrimonio familiare non coincide necessariamente con il diritto a dirigere l'impresa. Una buona pianificazione rende esplicita questa distinzione prima che diventi fonte di conflitto.

2. La holding di famiglia: spostare la complessità a monte

Quando i familiari detengono direttamente le partecipazioni delle singole società operative, ogni passaggio successorio si riflette immediatamente sulla compagine di ciascuna impresa. Più società significano più statuti, più assemblee, più combinazioni di voto e più occasioni nelle quali le divergenze familiari possono trasformarsi in problemi industriali.

La holding modifica la geometria del gruppo. Le partecipazioni operative vengono concentrate nella capogruppo; i familiari partecipano alla holding e il governo delle società sottostanti viene esercitato unitariamente. In questo modo la pluralità degli interessi familiari può essere disciplinata al livello superiore senza doverla replicare in ogni società operativa.

Il vantaggio non è soltanto organizzativo. La holding può separare il patrimonio destinato all'attività imprenditoriale da altri investimenti, coordinare la politica dei dividendi, finanziare nuove iniziative e consentire operazioni di acquisizione o dismissione senza modificare continuamente la struttura proprietaria della famiglia. Ma proprio perché diventa il centro del sistema, il suo statuto deve essere costruito con particolare attenzione.

La holding come cabina di regia



Governance: le regole che contano davvero

La struttura societaria deve essere accompagnata da regole coerenti. Tra i temi da disciplinare rientrano la composizione dell'organo amministrativo, i quorum per le decisioni strategiche, i diritti particolari dei soci, l'ingresso dei familiari nella gestione, la trasferibilità delle partecipazioni, le clausole di prelazione o gradimento, la politica dei dividendi e i meccanismi per superare eventuali situazioni di stallo.

NON BASTA COSTITUIRE UNA HOLDING Se le regole restano affidate alle consuetudini familiari, la complessità viene semplicemente spostata da una società all'altra. Il valore della holding nasce quando la governance trasforma aspettative informali in regole leggibili e durevoli.

3. Costruire la holding: il ruolo dell'art. 177 TUIR

La holding può essere costituita ex novo oppure derivare dalla riorganizzazione di una struttura già esistente. Quando le partecipazioni operative sono detenute direttamente dalle persone fisiche, il passaggio alla capogruppo richiede normalmente un conferimento. In questa fase il trattamento fiscale è decisivo, perché l'operazione deve essere progettata evitando che una riorganizzazione puramente organizzativa produca effetti impositivi non coerenti con il progetto.

L'art. 177 TUIR disciplina, in presenza delle condizioni previste dalla norma, il cosiddetto realizzo controllato. Il meccanismo non equivale a una neutralità automatica: il valore di realizzo è determinato secondo la disciplina speciale e dipende anche dal comportamento contabile della conferitaria. Il comma 2 riguarda, in sintesi, i conferimenti attraverso i quali la conferitaria acquisisce o incrementa il controllo; il comma 2-bis estende il regime a determinate partecipazioni qualificate anche in assenza di acquisizione del controllo.

Il testo dell'art. 177 è stato oggetto di interventi rilevanti negli ultimi anni e il testo vigente nel 2026 contiene regole specifiche anche per i conferimenti di partecipazioni in società holding. Questo rende possibile una maggiore flessibilità nella costruzione delle holding familiari, ma richiede un'analisi puntuale della catena partecipativa, delle percentuali possedute e dei soggetti conferenti.

NORMA	FUNZIONE NEL PROGETTO
Art. 177, c. 2	Conferimento che consente alla conferitaria di acquisire o incrementare il controllo.
Art. 177, c. 2-bis	Realizzo controllato per determinate partecipazioni qualificate, alle condizioni previste.
Commi successivi	Regole specifiche che incidono, tra l'altro, sui conferimenti di partecipazioni in holding e sul coordinamento con la PEX.

Fiscaltà: conseguenza del progetto, non sua origine

La convenienza della holding non dovrebbe essere misurata soltanto sul trattamento dei dividendi o delle plusvalenze. Il gruppo deve avere una ragione economica e organizzativa autonoma: accentramento del controllo, coordinamento finanziario, reinvestimento, protezione della continuità e gestione delle partecipazioni. La fiscalità deve rendere efficiente una struttura sensata, non giustificare una struttura che altrimenti non avrebbe funzione.

METODO Prima si definiscono gli obiettivi familiari e imprenditoriali; poi si disegna la governance; soltanto dopo si sceglie la tecnica fiscale più coerente per realizzare la riorganizzazione.

4. Trasferire la holding alla generazione successiva

Una volta costruita la holding, il passaggio generazionale si concentra sulla partecipazione nella capogruppo. È qui che la struttura può mostrare uno dei suoi principali vantaggi: invece di trasferire separatamente quote di più società operative, immobili o altri asset, la famiglia può organizzare il trasferimento del centro di controllo del gruppo, mantenendo unitaria la struttura sottostante.

L'art. 3, comma 4-ter, del D.Lgs. 346/1990, nel testo risultante dalla riforma attuata con il D.Lgs. 139/2024, prevede la non soggezione all'imposta per determinati trasferimenti di aziende, rami d'azienda, quote e azioni a favore del coniuge e dei discendenti. Per le partecipazioni in società di capitali, il beneficio è collegato all'acquisizione del controllo di diritto ai sensi dell'art. 2359, primo comma, n. 1, c.c., oppure all'integrazione di un controllo già esistente.

La norma richiede inoltre, per le partecipazioni interessate, il mantenimento del controllo per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento, con l'apposita dichiarazione di impegno prevista dalla disciplina. Ne deriva che la pianificazione successoria deve coordinare in modo rigoroso titolarità delle quote, diritti di voto e clausole statutarie: trasferire una maggioranza economica non significa necessariamente trasferire il controllo giuridico richiesto dalla norma.

Donazione, patto di famiglia, trust: strumenti diversi

La holding non esaurisce gli strumenti successori. Può essere trasferita mediante donazione, inserita in un patto di famiglia quando ricorrono i presupposti civilistici, oppure coordinata con un trust quando l'obiettivo è governare nel tempo la titolarità delle partecipazioni secondo un programma unitario. La scelta dipende dalla composizione familiare, dall'età dei beneficiari, dalla presenza di eredi non coinvolti nell'impresa e dal grado di controllo che il fondatore intende trasferire immediatamente.

STRUMENTO	FUNZIONE	ATTENZIONE
Donazione	Trasferimento immediato della partecipazione.	Coordinare controllo, voto e tutela dei legittimari.
Patto di famiglia	Trasferimento dell'impresa o delle partecipazioni nel quadro degli artt. 768-bis ss. c.c.	Richiede il coinvolgimento dei soggetti previsti dalla disciplina.
Trust	Programma di gestione e destinazione nel tempo.	Va coordinato con governance, fiscalità e diritti dei beneficiari.

CONTROLLO E BENEFICIO FISCALE L'agevolazione successoria non può essere valutata guardando soltanto alla percentuale di capitale trasferita. Occorre verificare quali diritti di voto passano effettivamente al beneficiario e se il controllo richiesto dalla norma viene acquisito o integrato.

5. Dal patrimonio al progetto: una road map operativa

La pianificazione efficace parte da una fotografia completa e termina con un sistema di regole verificabile nel tempo. Non esiste una holding standard valida per tutte le famiglie. La struttura deve riflettere il settore dell'impresa, il numero dei rami familiari, la composizione del patrimonio, la presenza di manager esterni e il ruolo che il fondatore intende conservare nella fase di transizione.

1	MAPPATURA	Partecipazioni, immobili, investimenti, debiti, garanzie, flussi finanziari e rapporti tra familiari.
2	CONTROLLO FUTURO	Individuare chi dovrà governare il gruppo e distinguere proprietà, voto e gestione.
3	ARCHITETTURA	Definire holding, eventuali veicoli patrimoniali e perimetro delle società operative.
4	GOVERNANCE	Statuto, diritti particolari, organi amministrativi, quorum, trasferimenti e politica dei dividendi.
5	RIORGANIZZAZIONE	Valutare conferimenti e applicabilità dell'art. 177 TUIR nel caso concreto.
6	SUCCESSIONE	Coordinare donazione, patto di famiglia, trust o altri strumenti con l'art. 3, c. 4-ter, TUSD.
7	VERIFICA	Riesaminare periodicamente la struttura perché famiglia, impresa e normativa cambiano nel tempo.

Conclusione

Il passaggio generazionale è efficace quando l'impresa smette di dipendere esclusivamente dalla presenza del fondatore e comincia a dipendere da un sistema. La holding di famiglia può essere il centro di quel sistema: concentra il controllo, rende leggibili i rapporti tra i soci, separa la governance delle operative dalla complessità familiare e consente di coordinare il trasferimento patrimoniale con gli strumenti civilistici e fiscali disponibili.

Il suo valore, tuttavia, non sta nella complessità della struttura. Sta nella capacità di rendere semplice e prevedibile ciò che prima era affidato alle relazioni personali. Pianificare significa proprio questo: trasformare un patrimonio costruito nel tempo in un progetto capace di continuare nel tempo.

*“La continuità non si eredita automaticamente.
Si costruisce quando proprietà, controllo e responsabilità diventano regole.”*

Riferimenti essenziali

D.P.R. 917/1986, art. 177, testo vigente al settembre 2026; D.Lgs. 346/1990, art. 3, comma 4-ter; D.Lgs. 139/2024; Codice civile, art. 2359, comma 1, n. 1, e artt. 768-bis ss. Il contenuto prende avvio dal post LinkedIn di Raffaele Piras sulla pianificazione del passaggio generazionale e ne sviluppa i profili di governance, societari e fiscali.

Documento divulgativo. Ogni struttura richiede una verifica specifica societaria, fiscale, successoria e finanziaria.