

HOLDING E PASSAGGIO GENERAZIONALE DALLA PROPRIETÀ ALLA REGIA

Centralizzare il controllo, governare il patrimonio, preparare la continuità



La holding diventa strategica quando non è soltanto un contenitore di partecipazioni, ma il luogo nel quale la famiglia definisce direzione, poteri e continuità.

La holding familiare consente di concentrare partecipazioni e investimenti sotto una regia unitaria. Nel passaggio generazionale può ridurre la frammentazione della proprietà, separare il livello familiare da quello operativo e coordinare governance, fiscalità e strumenti successori. Ma la struttura funziona soltanto se nasce da un progetto: non esiste una holding “buona” in astratto, esiste una holding coerente con la famiglia e con l'impresa.

RAFFAELE PIRAS
Dottore Commercialista
Revisore Legale

1. Perché la holding nel passaggio generazionale

Il post originario individua nella holding una delle soluzioni più efficaci per gestire e preservare nel lungo periodo il patrimonio familiare. La ragione è intuitiva: quando un imprenditore possiede direttamente più società operative, immobili e investimenti, il momento successorio tende a moltiplicare i centri di proprietà e di decisione. Ogni erede può diventare socio diretto di più società, con la conseguenza che la complessità familiare entra immediatamente dentro la governance industriale.

La holding modifica questa geometria. Le partecipazioni vengono concentrate a monte e il rapporto tra famiglia e imprese viene organizzato attraverso un unico centro proprietario. Gli eredi possono quindi partecipare alla capogruppo senza dover necessariamente entrare, con la stessa posizione, in ciascuna società operativa. La successione della famiglia e la gestione delle imprese restano collegate, ma non sono più sovrapposte.

Questo è il primo vero vantaggio: la holding non elimina il conflitto, ma ne cambia il luogo. Invece di farlo esplodere nelle società che producono, vendono, assumono personale e si finanziano, consente di disciplinarlo a monte, attraverso statuto, diritti particolari, organi amministrativi, patti parasociali e regole di distribuzione degli utili.

Prima e dopo la holding

PROFILO	DETENZIONE DIRETTA	STRUTTURA CON HOLDING
Proprietà	I familiari diventano soci delle singole operative.	I familiari partecipano alla capogruppo.
Controllo	Il voto si frammenta in più società.	La regia può essere concentrata a monte.
Conflitti	Si riflettono direttamente sulle operative.	Possono essere governati nel livello familiare.
Successione	Più partecipazioni da trasferire e coordinare.	Il trasferimento può concentrarsi sulla holding.

IL CAMBIO DI PROSPETTIVA La holding non serve soltanto a “possedere” società. Serve a costruire un livello di governo distinto dall'operatività quotidiana e destinato a sopravvivere al fondatore.

2. Quale holding? Finanziaria, industriale o mista

Parlare genericamente di holding può essere fuorviante. La struttura deve essere disegnata in funzione delle attività che dovrà svolgere. Una holding può limitarsi a detenere e amministrare partecipazioni; può esercitare funzioni di direzione, coordinamento e servizi nei confronti delle controllate; oppure può affiancare alle partecipazioni altri asset e attività. Le conseguenze organizzative, contabili e fiscali non sono necessariamente le stesse.

Nel linguaggio della pianificazione familiare è utile distinguere la funzione giuridico-organizzativa dalla classificazione fiscale. L'art. 162-bis TUIR contiene definizioni rilevanti per intermediari finanziari e società di partecipazione finanziaria o non finanziaria. Per le holding industriali, la qualificazione dipende dalla prevalenza delle partecipazioni in soggetti diversi dagli intermediari finanziari secondo i criteri normativi. La classificazione non è quindi una semplice etichetta scelta dai soci.

Anche il perimetro patrimoniale richiede attenzione. Inserire nella stessa holding partecipazioni operative, immobili di famiglia, liquidità e investimenti finanziari può apparire semplice, ma può creare commistioni non desiderate. In molti progetti è preferibile distinguere il veicolo che governa l'impresa dal veicolo destinato al patrimonio di godimento, eventualmente ricorrendo - quando coerente - a una società semplice per asset non commerciali.

Tre domande prima di scegliere la struttura

DOMANDA	PERCHÉ È DECISIVA
Che cosa deve detenere?	Partecipazioni operative, immobili, liquidità e investimenti hanno funzioni e rischi diversi.
Che cosa deve fare?	Mera detenzione, direzione del gruppo, servizi, finanziamenti e investimenti implicano organizzazioni differenti.
Chi dovrà governarla?	La struttura deve già incorporare il modello di controllo della generazione successiva.
SOCIETÀ SEMPLICE: STRUMENTO DIVERSO La società semplice può essere utile nella gestione di patrimoni non commerciali, ma non va confusa con la holding societaria che governa un gruppo operativo. I due strumenti possono essere coordinati, non sovrapposti.	

3. La holding come architettura di governance

Nel passaggio generazionale la questione centrale non è soltanto la percentuale di capitale posseduta da ciascun familiare, ma il modo in cui quella percentuale si traduce in potere. Due soci con quote simili possono avere ruoli profondamente diversi se lo statuto attribuisce diritti particolari, prevede categorie di quote, disciplina la nomina degli amministratori o richiede maggioranze qualificate per determinate decisioni.

La governance deve distinguere almeno tre piani: le decisioni dei soci sulla proprietà, le decisioni dell'organo amministrativo sulla strategia e la gestione operativa affidata agli amministratori o al management. È possibile che un erede sia economicamente beneficiario del valore creato dal gruppo senza essere il soggetto più adatto a guidarlo. Una struttura ben progettata consente di riconoscere entrambe le posizioni senza confonderle.

Lo statuto della holding può disciplinare trasferimenti delle quote, prelazione e gradimento, cause di recesso, nomina degli organi, materie riservate, quorum rafforzati e diritti particolari. I patti parasociali possono completare il disegno su aspetti che si vogliono regolare sul piano obbligatorio. Nei gruppi più articolati può essere utile formalizzare anche una politica dei dividendi e criteri per l'ingresso dei familiari nelle società operative.

La matrice delle regole

AREA	REGOLA DA PROGETTARE	OBIETTIVO
Controllo	Nomina amministratori, quorum, materie riservate.	Stabilità della direzione strategica.
Ingresso dei familiari	Requisiti professionali e ruoli.	Separare appartenenza familiare e funzione manageriale.
Trasferimenti	Prelazione, gradimento, limiti e recesso.	Evitare ingressi incompatibili con il progetto.
Utili	Politica di distribuzione e reinvestimento.	Bilanciare reddito familiare e crescita del gruppo.
Stallo	Meccanismi di composizione del dissenso.	Evitare paralisi decisionali.

GOVERNANCE PRIMA DELLA FISCALITÀ La struttura fiscale può cambiare nel tempo. Le regole che governano il controllo, invece, determinano ogni giorno chi decide e con quali responsabilità.

4. Come si costruisce: il conferimento e l'art. 177 TUIR

Quando le partecipazioni operative sono detenute direttamente dalle persone fisiche, la costituzione della holding richiede spesso il loro conferimento nella capogruppo. È una fase delicata perché l'operazione non deve essere letta come un semplice trasferimento formale: occorre verificare il regime fiscale applicabile, il valore di iscrizione delle partecipazioni ricevute e la struttura proprietaria della conferitaria.

L'art. 177 TUIR disciplina il cosiddetto realizzo controllato. Il comma 2 riguarda gli scambi mediante conferimento attraverso i quali la conferitaria acquisisce il controllo di una società ai sensi dell'art. 2359, primo comma, n. 1, c.c., oppure incrementa una percentuale di controllo già posseduta in forza di un obbligo legale o vincolo statutario. Il valore di realizzo è collegato alla quota di patrimonio netto formata dalla conferitaria per effetto del conferimento.

Il comma 2-bis estende la disciplina, a determinate condizioni, ai conferimenti di partecipazioni qualificate anche quando la conferitaria non acquisisce il controllo. La norma richiede soglie di partecipazione e specifiche caratteristiche della società conferitaria; per le persone fisiche la disposizione contempla anche la partecipazione dei familiari indicati dall'art. 5, comma 5, TUIR.

Quando la società conferita è essa stessa una holding non quotata, il comma 2-ter impone una verifica “look through” sulle partecipazioni da essa detenute direttamente o indirettamente, secondo i criteri previsti dalla norma. È un punto particolarmente rilevante nelle riorganizzazioni multilivello, perché le percentuali non possono essere valutate fermandosi alla sola quota della holding conferita.

Art. 177: la logica in sintesi

REGOLA	FUNZIONE NEL PROGETTO
Comma 2	Realizzo controllato collegato all'acquisizione o incremento del controllo da parte della conferitaria.
Comma 2-bis	Estensione a determinate partecipazioni qualificate anche senza acquisizione del controllo.
Comma 2-ter	Regole specifiche per il conferimento di partecipazioni in holding non quotate, con verifica delle partecipazioni sottostanti.
Analisi contabile	Il valore di realizzo dipende anche dall'iscrizione patrimoniale effettuata dalla conferitaria.

NON È NEUTRALITÀ AUTOMATICA Il realizzo controllato è un regime speciale di determinazione del valore, non una formula che rende qualsiasi conferimento fiscalmente neutrale. Percentuali, soggetti, valori contabili e catena partecipativa devono essere verificati prima dell'operazione.

5. Dividendi e plusvalenze: la fiscalità della holding nel 2026

Il post originario richiama la participation exemption come uno dei vantaggi fiscali della holding. Il principio resta attuale, ma il 2026 ha mostrato quanto sia importante lavorare sul testo vigente e non su formule cristallizzate. La legge di bilancio 2026 aveva introdotto soglie quantitative per l'accesso ai regimi di esclusione dei dividendi e PEX; il D.L. 27 marzo 2026, n. 38 ha poi ripristinato, con decorrenza dal 1° gennaio 2026, il regime precedente.

Per i soggetti IRES, l'art. 89 TUIR prevede quindi, nel testo vigente, l'esclusione dalla formazione del reddito del 95 per cento degli utili distribuiti dalle società ed enti indicati dalla norma, ferme le eccezioni e le discipline speciali applicabili. La holding può così accentrare flussi provenienti dalle partecipate e destinarli a nuovi investimenti, acquisizioni o finanziamento del gruppo senza che ciò equivalga a una distribuzione immediata alle persone fisiche.

Sul versante delle cessioni, l'art. 87 TUIR disciplina la participation exemption: al ricorrere dei requisiti normativi, il 95 per cento della plusvalenza realizzata dal soggetto IRES è esente. Tra i requisiti ordinari rientrano, in sintesi, il periodo minimo di possesso, la classificazione della partecipazione tra le immobilizzazioni finanziarie nel primo bilancio chiuso durante il periodo di possesso e i requisiti relativi alla partecipata previsti dalla norma.

Il vantaggio non deve essere rappresentato come una generica “tassazione al 5 per cento”. Per i dividendi si tratta di esclusione del 95 per cento dal reddito del soggetto IRES; per le plusvalenze PEX si tratta di esenzione del 95 per cento se ricorrono tutti i requisiti. L'effetto fiscale va quindi calcolato tenendo conto dell'aliquota IRES e della disciplina concretamente applicabile.

Holding e reinvestimento

FLUSSO	EFFETTO ORGANIZZATIVO
Dividendi dalle operative	La liquidità può essere accentrata nella holding e destinata a investimenti o nuove iniziative.
Cessione di una partecipazione	La PEX, quando applicabile, può rendere fiscalmente efficiente la riallocazione del capitale.
Distribuzione alla persona fisica	È un livello fiscale distinto: l'uscita dalla holding verso il socio richiede una valutazione autonoma.

AGGIORNAMENTO 2026 Le soglie introdotte dalla legge di bilancio 2026 per PEX e dividendi sono state rimosse dal D.L. 38/2026 con effetto dal 1° gennaio 2026. Per questo l'analisi deve essere svolta sulla disciplina oggi vigente, non sulla sola legge di bilancio.

6. Il trasferimento ai discendenti e l'art. 3, comma 4-ter, TUSD

La holding diventa realmente uno strumento successorio quando il trasferimento della sua partecipazione è coordinato con il controllo futuro del gruppo. L'art. 3, comma 4-ter, del D.Lgs. 346/1990, riscritto dal 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, alle condizioni indicate dalla norma.

Per le partecipazioni in società di capitali il beneficio spetta, in particolare, alle partecipazioni mediante le quali viene acquisito il controllo di diritto ai sensi dell'art. 2359, primo comma, n. 1, c.c., oppure viene integrato un controllo già esistente. Gli aventi causa devono mantenere il controllo per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento e rendere l'apposita dichiarazione di impegno prevista dalla disciplina.

Il punto è decisivo nella pianificazione della holding familiare. La percentuale di capitale trasferita non è sufficiente, da sola, a dimostrare l'acquisizione del controllo. Occorre leggere congiuntamente diritti di voto, eventuale usufrutto, categorie di quote, diritti particolari e clausole statutarie. Un assetto costruito per conservare al fondatore determinati poteri può essere perfettamente sensato sul piano familiare, ma deve essere verificato rispetto alle condizioni fiscali che si intendono utilizzare.

Holding e strumenti successori

STRUMENTO	COME SI COORDINA CON LA HOLDING
Donazione	Trasferisce in vita la partecipazione e può anticipare il riassetto del controllo.
Patto di famiglia	Può consentire il trasferimento dell'impresa o delle partecipazioni nel quadro civilistico degli artt. 768-bis ss. c.c.
Trust	Può governare nel tempo la titolarità della holding secondo un programma unitario.
Statuto e diritti particolari	Definiscono chi esercita poteri e responsabilità dopo il trasferimento.

CONTROLLO E CINQUE ANNI Quando si intende utilizzare l'art. 3, comma 4-ter, TUSD, la governance deve essere costruita anche considerando il requisito di acquisizione o integrazione del controllo e il successivo periodo di mantenimento.

7. Dalla struttura al progetto: la road map

La holding non dovrebbe essere costituita partendo dal tipo societario o dal vantaggio fiscale che si vorrebbe ottenere. Il percorso corretto parte dalla famiglia e dall'impresa: patrimonio, ruoli, competenze, flussi, fabbisogni finanziari e obiettivi di lungo periodo. Soltanto dopo questa mappatura si può decidere quali asset concentrare, quali lasciare separati e quali regole inserire nella capogruppo.

1	MAPPARE	Partecipazioni, immobili, investimenti, debiti, garanzie, flussi e rapporti familiari.
2	SEPARARE	Distinguere patrimonio operativo, patrimonio di godimento e investimenti finanziari.
3	DISEGNARE	Scegliere il perimetro della holding e gli eventuali veicoli patrimoniali distinti.
4	GOVERNARE	Definire voto, organi, quorum, diritti particolari, trasferimenti e politica dei dividendi.
5	RIORGANIZZARE	Verificare conferimenti e applicazione dell'art. 177 TUIR sulla struttura concreta.
6	TRASFERIRE	Coordinare donazione, patto di famiglia o trust con il controllo futuro del gruppo.
7	VERIFICARE	Controllare art. 3, c. 4-ter, TUSD, impegni quinquennali e coerenza dei diritti di voto.
8	AGGIORNARE	Riesaminare periodicamente la struttura: normativa, famiglia e impresa cambiano.

Conclusione

La holding è uno dei più efficaci strumenti di continuità dell'impresa familiare quando viene utilizzata per trasformare una proprietà personale in una struttura governabile. Centralizza il controllo, rende più ordinati i flussi finanziari, consente di distinguere il livello familiare da quello operativo e offre un punto unitario sul quale innestare donazione, patto di famiglia, trust e altri strumenti successori.

Il vero vantaggio, tuttavia, non è la somma delle singole agevolazioni. È la possibilità di consegnare alla generazione successiva non soltanto un patrimonio, ma un'architettura: società, poteri, regole e responsabilità capaci di funzionare anche quando il fondatore non sarà più il centro naturale del sistema.

*“La holding non è il punto di arrivo della pianificazione.
È il luogo nel quale proprietà, controllo e continuità diventano un progetto.”*

Riferimenti essenziali

D.P.R. 917/1986, artt. 87, 89, 162-bis e 177, testo vigente al settembre 2026; D.L. 27 marzo 2026, n. 38, art. 11, convertito con modificazioni; D.Lgs. 346/1990, art. 3, comma 4-ter, come modificato dal D.Lgs. 139/2024; Codice civile, art. 2359 e artt. 768-bis ss. Il contenuto prende avvio dal post LinkedIn di Raffaele Piras “Holding e passaggio generazionale” e ne amplia i profili di governance, societari, fiscali e successori.

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