

HOLDING: LA REGIA DEL GRUPPO TRA GOVERNANCE E FISCALITÀ

Tipologie, PEX, dividendi, consolidato, IVA e finanza infragruppo



La holding non è soltanto il vertice proprietario del gruppo: può diventare il luogo in cui si concentrano controllo, capitale, flussi finanziari e scelte di lungo periodo.

Il post originario descriveva le principali tipologie di holding e i vantaggi fiscali e finanziari collegati alla struttura di gruppo. In questa versione editoriale il tema viene aggiornato e ampliato: la PEX viene distinta dal regime dei dividendi, il consolidato IRES viene separato dall'IVA di gruppo e dal Gruppo IVA, e la classificazione delle holding viene letta anche alla luce dell'art. 162-bis TUIR e delle modifiche del 2026.

RAFFAELE PIRAS
Dottore Commercialista
Revisore Legale

1. La holding: non una forma societaria, ma una funzione

Nel linguaggio imprenditoriale si parla di holding come se si trattasse di un tipo societario autonomo. In realtà la holding è una società - spesso una S.r.l. o una S.p.A. - la cui funzione caratterizzante consiste nella detenzione di partecipazioni e, a seconda del modello adottato, nell'esercizio del controllo, della direzione strategica e di servizi nei confronti delle partecipate.

Il post originario distingue holding pure o finanziarie, miste o operative, capogruppo, gestorie, familiari, personali e sub-holding. È una classificazione utile sul piano descrittivo, perché consente di capire che sotto la stessa parola possono esistere strutture molto differenti. Sul piano fiscale, tuttavia, occorre affiancare a queste categorie la qualificazione prevista dall'art. 162-bis TUIR.

Per i gruppi industriali e commerciali, la nozione fiscalmente rilevante è quella di società di partecipazione non finanziaria. La prevalenza dell'attività di assunzione di partecipazioni in soggetti diversi dagli intermediari finanziari viene verificata, per le holding propriamente dette, attraverso il test patrimoniale previsto dalla norma: partecipazioni e altri elementi patrimoniali intercorrenti con le partecipate vengono confrontati con il totale dell'attivo.

Le principali configurazioni

MODELLO	FUNZIONE PREVALENTE
Holding pura	Detiene partecipazioni e governa il portafoglio societario senza svolgere un'autonoma attività industriale o commerciale.
Holding mista	Alla detenzione delle partecipazioni affianca attività proprie, servizi o altre funzioni operative.
Holding familiare/personale	Concentra partecipazioni riferibili a una famiglia o a un unico soggetto economico e ne organizza la governance.
Sub-holding	Si colloca tra la capogruppo e un sottoinsieme di società operative o di un'area di business.
PRIMO PRINCIPIO La holding non deve essere scelta perché “fiscalmente conveniente”. Prima si definisce quale funzione deve svolgere nel gruppo; solo dopo si misurano gli effetti tributari.	

2. Art. 162-bis TUIR: la classificazione fiscale conta

L'art. 162-bis TUIR distingue intermediari finanziari, società di partecipazione finanziaria e società di partecipazione non finanziaria e assimilati. La qualificazione produce effetti concreti, tra l'altro, nella disciplina IRAP e negli adempimenti propri delle holding. Per questo non è sufficiente attribuire alla società un codice attività o definirla statutariamente holding.

Per le holding industriali propriamente dette il test resta patrimoniale: la prevalenza sussiste quando, in base ai dati del bilancio approvato relativo all'ultimo esercizio chiuso, l'ammontare complessivo delle partecipazioni in soggetti diversi dagli intermediari finanziari e degli altri elementi patrimoniali intercorrenti con i medesimi, unitariamente considerati, supera il 50 per cento del totale dell'attivo patrimoniale.

Nel 2026 il D.Lgs. 7 agosto 2026, n. 148 è intervenuto sui soggetti assimilati alle società di partecipazione non finanziaria. Per tali soggetti, che svolgono attività finanziarie infragruppo non nei confronti del pubblico, il legislatore ha introdotto un criterio di esclusività o prevalenza collegato ai ricavi e proventi. La modifica non sostituisce l'asset test delle holding industriali propriamente dette, ma aggiunge un test specifico per gli assimilati.

Due verifiche da non confondere

SOGGETTO	CRITERIO
Holding industriale propriamente detta	Asset test: partecipazioni non finanziarie e rapporti patrimoniali con le partecipate superiori al 50% dell'attivo, secondo l'art. 162-bis.
Soggetto assimilato	Dal 2026 assume rilievo anche la prevalenza delle attività finanziarie infragruppo non rivolte al pubblico secondo il nuovo criterio reddituale introdotto dal D.Lgs. 148/2026.
AGGIORNAMENTO 2026 Per gli articoli destinati al nuovo sito è importante distinguere la holding industriale dall'assimilato: il correttivo del 2026 interviene sul secondo perimetro e non trasforma il test patrimoniale della holding in un test sui ricavi.	

3. Dividendi e PEX: due regimi diversi

Nel post originario il termine PEX veniva utilizzato in senso ampio per richiamare sia i dividendi sia i capital gain. Per la pubblicazione professionale è opportuno distinguere nettamente i due regimi. La participation exemption in senso proprio è disciplinata dall'art. 87 TUIR e riguarda le plusvalenze realizzate sulla cessione di partecipazioni che possiedono tutti i requisiti previsti dalla norma.

Nel testo vigente, le plusvalenze PEX non concorrono alla formazione del reddito imponibile nella misura del 95 per cento. Tra i requisiti ordinari rientrano 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 dall'art. 87.

I dividendi seguono invece l'art. 89 TUIR. Per i soggetti IRES, gli utili distribuiti dalle società ed enti indicati dalla norma sono esclusi dalla formazione del reddito della società ricevente per il 95 per cento del loro ammontare, ferme le eccezioni e le discipline speciali. Nel 2026 il D.L. 38/2026 ha abrogato le soglie quantitative che erano state introdotte dalla legge di bilancio, ripristinando il precedente assetto con effetto dal 1° gennaio 2026.

PEX e dividendi a confronto

PROFILO	PLUSVALENZE - ART. 87	DIVIDENDI - ART. 89
Operazione	Cessione della partecipazione.	Distribuzione di utili.
Meccanismo	Esenzione del 95% se ricorrono i requisiti PEX.	Esclusione del 95% per il soggetto IRES, salvo eccezioni.
Condizioni	Requisiti specifici sulla partecipazione e sulla partecipata.	Regola propria dei dividendi percepiti dai soggetti IRES.
Funzione nella holding	Facilita la riallocazione del capitale attraverso dismissioni qualificate.	Consente di accentrare risorse dalle partecipate per reinvestirle a livello di gruppo.

PRECISIONE TERMINOLOGICA La tassazione dei dividendi non è PEX. I due regimi producono effetti economicamente vicini, ma hanno presupposti, norme e logiche differenti.

4. Il consolidato fiscale nazionale: una fiscalità di gruppo

Una holding può assumere anche il ruolo di consolidante nel regime del consolidato fiscale nazionale. Gli artt. 117 e seguenti TUIR consentono, in presenza del rapporto di controllo e degli ulteriori requisiti normativi, di esercitare congiuntamente l'opzione per la tassazione di gruppo.

L'effetto principale consiste nella determinazione di un reddito complessivo globale risultante dalla somma algebrica dei redditi complessivi netti dei soggetti aderenti. In termini economici, ciò consente di compensare - secondo le regole del regime - risultati positivi e perdite fiscali maturati all'interno del perimetro, evitando che la separazione giuridica delle società impedisca una lettura unitaria della capacità contributiva del gruppo.

Il consolidato non elimina l'autonomia civilistica delle società e non trasforma il gruppo in un unico soggetto giuridico. Richiede invece un sistema di rapporti interni molto ordinato: attribuzione delle imposte, gestione delle eccedenze, remunerazione delle perdite e responsabilità devono essere disciplinate anche attraverso un accordo di consolidato coerente con la governance del gruppo.

Cosa cambia con il consolidato

SENZA CONSOLIDATO	CON CONSOLIDATO
Ogni società determina e versa l'IRES sulla propria posizione fiscale.	La consolidante determina l'imposta sul reddito complessivo globale del perimetro.
Le perdite di una società restano, di regola, nella sua sfera secondo le norme ordinarie.	I risultati dei partecipanti concorrono alla base imponibile consolidata secondo le regole del regime.
I rapporti fiscali restano separati.	Occorre disciplinare i rapporti economici interni derivanti dalla tassazione di gruppo.
NON È UN SEMPLICE RISPARMIO Il consolidato è prima di tutto uno strumento di coordinamento fiscale. La convenienza dipende dalla composizione dei risultati del gruppo, dalle perdite disponibili e dalla stabilità del perimetro.	

5. IVA di gruppo e Gruppo IVA: nomi simili, istituti diversi

Il post originario richiama correttamente la possibilità di utilizzare l'IVA di gruppo, ma oggi è essenziale distinguerla dal Gruppo IVA. La liquidazione IVA di gruppo, disciplinata dall'art. 73 del D.P.R. 633/1972 e dalle relative disposizioni attuative, è una procedura di compensazione dei saldi IVA delle società che partecipano al perimetro: i soggetti conservano la propria autonoma soggettività IVA.

Il Gruppo IVA, disciplinato dagli artt. 70-bis e seguenti del D.P.R. 633/1972, ha invece una natura radicalmente diversa: i soggetti passivi stabiliti in Italia, tra i quali ricorrono congiuntamente i vincoli finanziario, economico e organizzativo previsti dalla legge, possono divenire un unico soggetto passivo IVA. Le operazioni interne al Gruppo assumono quindi un trattamento diverso rispetto alle operazioni tra soggetti autonomi.

Per un gruppo societario la scelta tra i due istituti non è meramente terminologica. La liquidazione di gruppo può offrire soprattutto un vantaggio finanziario attraverso la compensazione delle posizioni creditorie e debitorie. Il Gruppo IVA incide invece sulla stessa soggettività passiva e richiede una valutazione molto più ampia del perimetro e dei vincoli esistenti.

Il confronto

PROFILO	LIQUIDAZIONE IVA DI GRUPPO	GRUPPO IVA
Norma	Art. 73 D.P.R. 633/1972.	Artt. 70-bis ss. D.P.R. 633/1972.
Soggettività	Le società restano autonomi soggetti IVA.	I partecipanti diventano un unico soggetto passivo IVA.
Effetto principale	Compensazione delle risultanze periodiche del perimetro.	Unificazione della soggettività IVA e disciplina delle operazioni del Gruppo.
Logica	Finanziaria e procedurale.	Strutturale.

DA NON CONFONDERE Nel nuovo sito terrei sempre separati i due concetti: “IVA di gruppo” e “Gruppo IVA” non sono sinonimi e producono effetti profondamente diversi.

6. Finanza infragruppo, cash pooling e tesoreria

La holding può essere anche il centro finanziario del gruppo. Finanziamenti infragruppo, accentramento della liquidità, garanzie e cash pooling consentono di ridurre la frammentazione delle risorse finanziarie e di utilizzare in modo più efficiente eccedenze e fabbisogni delle singole società.

Il vantaggio non è soltanto finanziario. Una tesoreria centralizzata permette alla capogruppo di leggere in anticipo i fabbisogni, negoziare con il sistema bancario in modo coordinato e definire una politica uniforme su investimenti, dividendi e indebitamento. Nei gruppi familiari, questa funzione può evitare che ogni società costruisca autonomamente rapporti finanziari non coerenti con la strategia complessiva.

Ma i flussi infragruppo devono essere reali, documentati e coerenti con condizioni economicamente sostenibili. Finanziamenti, interessi, garanzie e servizi di tesoreria producono effetti fiscali e, nelle strutture internazionali, possono richiedere anche verifiche di transfer pricing. Inoltre, proprio l'attività finanziaria infragruppo può incidere sulla qualificazione ex art. 162-bis, soprattutto dopo le modifiche del 2026 per i soggetti assimilati.

La holding come centro di tesoreria

FUNZIONE	RISULTATO
Cash pooling	Accentramento dei saldi e migliore utilizzo della liquidità disponibile.
Finanziamenti infragruppo	Allocazione delle risorse verso le società che hanno fabbisogno finanziario.
Garanzie	Coordinamento del merito creditizio e dei rapporti con il sistema bancario.
Pianificazione dei dividendi	Programmazione dei flussi dalle operative verso la holding e del successivo reinvestimento.

TESORERIA ≠ CASSA COMUNE L'accentramento finanziario richiede contratti, tracciabilità, criteri di remunerazione e responsabilità chiare. La holding deve governare la liquidità, non confondere i patrimoni delle società.

7. Protezione patrimoniale e passaggio generazionale

Nel post originario la protezione del patrimonio e il passaggio generazionale venivano indicati come funzioni principali della holding. È una prospettiva corretta se la parola “protezione” viene utilizzata in senso organizzativo e non come promessa di inattaccabilità. La holding separa il livello proprietario dalle società operative e può consentire di isolare alcune partecipazioni o asset da specifici rischi operativi, ma resta essa stessa un soggetto esposto ai propri creditori e alle regole ordinarie.

Nel passaggio generazionale il vantaggio è soprattutto di governance. Trasferire ai discendenti una partecipazione nella holding è diverso dal trasferire direttamente quote di molte società operative: il controllo del gruppo può restare concentrato e le regole familiari possono essere collocate a monte. Statuto, diritti particolari, categorie di quote, patti parasociali e organi amministrativi diventano così parte integrante della pianificazione.

La holding può poi essere coordinata con donazione, patto di famiglia, trust e altri strumenti successori. Il punto non è moltiplicare i veicoli, ma assegnare a ciascuno una funzione: la holding governa l'impresa; gli strumenti successori governano il trasferimento; eventuali veicoli patrimoniali separati governano gli asset non operativi.

Tre livelli da coordinare

LIVELLO	DOMANDA
Impresa	Quali società devono restare sotto una direzione strategica unitaria?
Famiglia	Chi deve esercitare il controllo e chi deve beneficiare economicamente del patrimonio?
Patrimonio	Quali asset devono restare nel perimetro imprenditoriale e quali devono essere separati?
PROTEZIONE = BUONA ARCHITETTURA La holding protegge soprattutto dall'improvvisazione: separa funzioni, concentra il controllo e consente di programmare. Non rende il patrimonio immune da creditori, responsabilità o regole fiscali.	

8. Dalla holding-contenitore alla holding-regia: la road map

La costituzione di una holding dovrebbe essere l'esito di un'analisi, non il suo punto di partenza. Per un gruppo già esistente occorre comprendere struttura proprietaria, bilanci, partecipazioni, flussi di dividendi, debito, crediti infragruppo, immobili, garanzie e obiettivi della famiglia. Solo dopo è possibile scegliere perimetro, funzioni e modalità di riorganizzazione.

1	MAPPARE	Società, partecipazioni, immobili, debiti, garanzie, dividendi e rapporti finanziari infragruppo.
2	DEFINIRE	Stabilire se la holding deve essere pura, mista, familiare, sub-holding o centro di servizi e tesoreria.
3	QUALIFICARE	Verificare l'art. 162-bis TUIR e gli effetti della classificazione, comprese le novità 2026.
4	GOVERNARE	Disegnare statuto, voto, organi, materie riservate, trasferimenti e politica dei dividendi.
5	FISCALITÀ	Analizzare PEX, dividendi, consolidato nazionale, perdite, IRAP e operazioni di riorganizzazione.
6	IVA	Distinguere liquidazione IVA di gruppo e Gruppo IVA e valutarne il perimetro.
7	FINANZA	Formalizzare finanziamenti, cash pooling, garanzie e remunerazione dei flussi infragruppo.
8	SUCCESSIONE	Coordinare holding e strumenti di passaggio generazionale senza frammentare il controllo.
9	REVISIONE	Aggiornare periodicamente la struttura: il gruppo, la famiglia e la normativa cambiano.

Conclusione

La holding è uno strumento estremamente flessibile perché può concentrare proprietà, governance, fiscalità e finanza del gruppo. Proprio questa flessibilità, però, rende pericoloso adottarla attraverso modelli standard: una holding costruita per incassare dividendi non è necessariamente la stessa struttura che serve per governare una successione, coordinare una tesoreria o dirigere un gruppo industriale.

La qualità del progetto si misura quindi nella capacità di trasformare la holding da semplice contenitore di partecipazioni in una vera cabina di regia. Quando statuto, flussi, fiscalità, tesoreria e passaggio generazionale rispondono allo stesso disegno, la holding smette di essere una società “sopra le altre” e diventa l'architettura attraverso la quale il gruppo prende decisioni e costruisce continuità.

*“Una holding efficace non si limita a possedere il gruppo.
Lo rende governabile.”*

Riferimenti essenziali

D.P.R. 917/1986, artt. 87, 89, 117 ss. e 162-bis, testo vigente al settembre 2026; D.L. 27 marzo 2026, n. 38, convertito con modificazioni dalla L. 22 maggio 2026, n. 88; D.Lgs. 7 agosto 2026, n. 148; D.P.R. 633/1972, art. 73 e artt. 70-bis ss.; Agenzia delle Entrate, circolare n. 19/E del 31 ottobre 2018 sul Gruppo IVA. Il contenuto prende avvio dal post LinkedIn di Raffaele Piras sulle holding e ne aggiorna e amplia i profili societari, fiscali, finanziari e di governance.

Documento divulgativo. Ogni struttura di gruppo richiede una verifica specifica del perimetro societario, dei rapporti di controllo, dei flussi finanziari e della disciplina fiscale vigente.