

Holding di famiglia, come cambia la governance tra passaggi generazionali e strategia

SINTESI OPERATIVA

Negli ultimi anni la holding di famiglia è diventata una sorta di strumento ponte, un contenitore capace di tenere insieme patrimoni diversi e interessi che spesso non viaggiano alla stessa velocità. Nella prassi emerge come una soluzione che aiuta a governare asset aziendali complessi e, allo stesso tempo, a regolare i rapporti tra rami familiari che convivono in un'unica struttura. Il contributo analizza gli impatti sulle deduzioni degli oneri finanziari, sul regime IRAP e sui criteri di derivazione per i gruppi societari.

[Articolo originale](#)

LEGGI ONLINE

Negli ultimi anni la holding di famiglia è diventata una sorta di strumento ponte, un contenitore capace di tenere insieme patrimoni diversi e interessi che spesso non viaggiano alla stessa velocità. Nella prassi emerge come una soluzione che aiuta a governare asset aziendali complessi e, allo stesso tempo, a regolare i rapporti tra rami familiari che convivono in un'unica struttura. Non esiste un modello perfetto, però il meccanismo si presta a gestire il passaggio generazionale, a separare funzioni operative e decisionali e, in molti casi, a prevenire conflitti che rischierebbero di esplodere al momento della successione. La costituzione di una holding di famiglia tende a essere un investimento di lungo periodo. Serve a mettere ordine, a definire regole, a stabilire chi può intervenire nelle scelte e chi invece deve restare su un piano più defilato. In alcune situazioni l'assetto societario permette di creare due livelli: la holding che coordina e controlla e le società operative che continuano a muoversi in autonomia. Una struttura così modulare aiuta a risolvere un tema sempre delicato, cioè la convivenza di eredi che hanno competenze e inclinazioni molto diverse.



Cosa sapere in un minuto

- ◆ La holding di famiglia consente di gestire governance, successione e patrimonio in modo unitario;
- ◆ Dividendi e plusvalenze possono beneficiare di regimi fiscali più favorevoli in base agli artt. 87 e 89 Tuir;
- ◆ Il passaggio generazionale risulta più ordinato grazie a partecipazioni accentrate e regole statutarie mirate;
- ◆ Nelle Srl è possibile adottare patti parasociali senza limiti e statuti altamente personalizzabili;
- ◆ La struttura a cassaforte di ramo aiuta le famiglie numerose a gestire autonomia e coordinamento.

LE RICADUTE FISCALI TRA DIVIDENDI, PLUSVALENZE E IMPOSTA DI SUCCESSIONE

Il nodo fiscale resta un elemento determinante quando la famiglia decide di concentrare le partecipazioni in una holding. In genere l'interesse più evidente riguarda la tassazione dei dividendi, perché il meccanismo previsto dagli articoli 87 e 89 del Tuir consente in molte circostanze un vantaggio non trascurabile, soprattutto se la società detentrica possiede le quote da almeno dodici mesi. Anche le plusvalenze possono risultare fiscalmente più efficienti grazie al regime Pex, sempre che siano rispettati i requisiti temporali e sostanziali.

Spostare tutto dentro l'holding produce effetti anche sul fronte successorio. Perché trasferire quote di una singola società operativa è cosa diversa dal trasferire una partecipazione della holding stessa. L'operazione spesso richiede una valutazione complessiva, con stime che includono immobili, avviamento, partecipazioni indirette e strumenti finan-

ziari. Il passaggio generazionale attraverso la holding tende a semplificare la distribuzione, anche se l'incidenza dell'imposta di successione resta un tema da non sottovalutare. In alcuni casi l'esenzione prevista dall'art. 3 comma 4 ter del Dlgs 346 del 1990 può trovare applicazione, ma soltanto quando i discendenti mantengono il controllo per un certo periodo.

I VANTAGGI EXTRA TRIBUTARI TRA GOVERNANCE, RUOLI E SCENARI FUTURI

La parte meno visibile ma più strategica sta nel governo dell'impresa familiare. Una holding permette di ridisegnare processi decisionali, ruoli e pesi specifici. Si crea una cabina di regia dove l'indirizzo rimane nelle mani del gruppo familiare, ma la gestione operativa resta alle società del perimetro. Si distinguono così le scelte industriali dalle scelte patrimoniali, evitando sovrapposizioni che spesso rallentano le decisioni.

È opportuno notare che la holding di famiglia diventa anche un contenitore per mettersi al riparo da eventi inattesi. La separazione tra patrimonio personale e aziendale riduce il rischio di dispersione, oltre a consentire una divisione ordinata in caso di contrasti tra gli eredi. Il modello tuttavia funziona solo se lo statuto e i patti parasociali sono cuciti addosso alla storia della famiglia. Nella prassi a fare la differenza sono clausole come prelazione, gradimento, co-vendita e regole di uscita.

LA GESTIONE DEL RICAMBIO GENERAZIONALE ATTRAVERSO LA HOLDING DI FAMIGLIA

Il tema della successione rimane il punto più sensibile. Usare la holding come strumento di passaggio generazionale richiede un certo metodo. La generazione uscente può trasferire lentamente la guida mantenendo comunque una parte del controllo, oppure può affidarsi a un meccanismo più netto, con la nomina di un amministratore esterno incaricato di gestire la transizione. Capita che il trasferimento avvenga per singole linee familiari, con quote che finiscono ai discendenti più direttamente interessati a proseguire nell'impresa, mentre altri eredi diventano semplici soci finanziari dotati di diritti patrimoniali ma non gestionali.

In alcuni casi la holding è anche un ombrello che consente di aggregare beni non aziendali, come immobili familiari o strumenti finanziari, favorendo una gestione unitaria. Il vantaggio si avverte quando la famiglia è numerosa perché la società può disciplinare ruoli, diritti di voto, modalità di uscita e strumenti di governance. Spesso queste scelte vengono prese dopo un'analisi puntuale che considera patrimonio, indebitamento, proiezioni economiche e valore delle partecipazioni.

LA CASSAFORTE DI RAMO NELLE REALTÀ DI SECONDA GENERAZIONE

Accade di frequente che nelle famiglie ormai giunte alla seconda o terza generazione la soluzione più efficace sia la cosiddetta cassaforte di ramo. Ogni linea ereditaria controlla una propria subholding che dialoga con la holding principale. La struttura evita sovrapposizioni, riduce i conflitti e permette ai rami di famiglia di assumere scelte autonome senza perdere il coordinamento generale. È uno schema che tende a funzionare soprattutto quando i discendenti hanno competenze diverse e intendono seguire percorsi imprenditoriali differenti.

Dal punto di vista operativo la cassaforte di ramo prende in carico partecipazioni, immobili e attività finanziarie attribuibili a quel ramo, così da creare un centro di responsabilità separato. Il sistema apre spazi utili per gestire nuovi investimenti e per calibrare, con maggiore equità, il trasferimento delle quote.

NELLE SRL PATTI PARASOCIALI SENZA LIMITI E STATUTI PIÙ FLESSIBILI

Per chi sceglie la forma Srl, le leve di governo diventano ancora più estese. Le norme consentono una modellazione molto elastica dello statuto, con patti parasociali praticamente illimitati. La personalizzazione può essere spinta fino a prevedere azioni di voto differenziato, diritti particolari attribuiti ad alcune categorie di soci, clausole di esclusione e tutti quei meccanismi che servono a mantenere compatta la struttura.

La Srl, rispetto alla Spa, si presta meglio alla logica della holding familiare. Il motivo è semplice: richiede meno formalità, permette statuti più duttili e si adatta a esigenze che cambiano nel tempo. È possibile distribuire il potere in modo granulare, attribuendo a ciascuno un ruolo preciso, senza compromettere l'unità della catena di controllo.



Uno dei nodi principali riguarda la distinzione tra decisioni strategiche e decisioni operative. Quando la holding interviene nella gestione quotidiana delle società partecipate si crea un rischio di sovrapposizione tra governance e amministrazione. Di solito la soluzione passa per un sistema di deleghe ben calibrato, con regole che separano gli atti straordinari dalle scelte di direzione industriale.

La forma Srl inoltre offre un vantaggio nelle fasi di ingresso e uscita dei soci. Grazie ai patti parasociali si possono costruire percorsi progressivi di acquisizione o di cessione delle quote, con meccanismi di prezzo predeterminati che limitano l'insorgere di contenziosi. Non è raro che le famiglie adottino opzioni di acquisto e vendita incrociate per stabilizzare la compagine nel lungo periodo.

IL RUOLO CENTRALE DEI VALORI E DELLA VISIONE FAMILIARE

Al di là dei tecnicismi, la tenuta della holding di famiglia dipende dalla capacità dei membri di riconoscersi in un progetto comune. Se i valori condivisi non sono chiari, lo strumento perde efficacia. Serve una visione che superi la singola generazione e che accompagni chi subentra a governare scelte patrimoniali e industriali. La società di famiglia in fondo è una costruzione culturale prima che giuridica, un modo per trasferire nel tempo un'identità imprenditoriale.



STUDIO PIZZANO
COMMERCIALISTA E REVISORE LEGALE

STUDIO SABATINO PIZZANO

Sede: via Sant'Alessio, 5, 83030 Venticano (AV)
Contatti: info@studiopizzano.it • dev.studiopizzano.it

Nota informativa: Il presente approfondimento ha scopo puramente informativo e divulgativo alla data di redazione (10/12/2025). Per la trattazione di casistiche specifiche si raccomanda il ricorso a una consulenza professionale personalizzata.



Studio
Sabatino
Pizzano
2022
via
Sant'Alessio,
5,
83030
Venticano

STUDIO PIZZANO 31