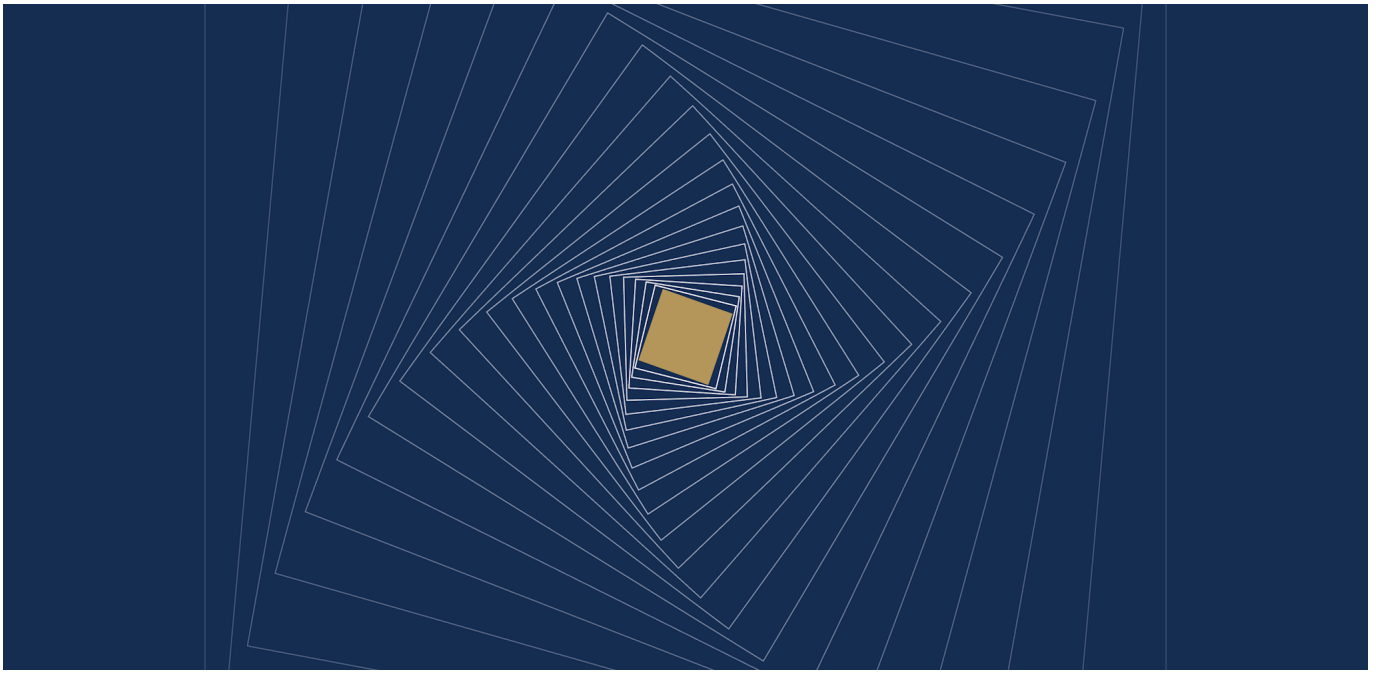
ottobre 2026



LA HOLDING

Guida giuridica, fiscale e operativa

a cura di:

Avv. Alessandro Di Marco Sbaraglia (LL.M.)

Dott. Antonio Lanotte - Commercialista e fiscalista internazionale

© Futura Law Firm S.t.a.r.l. S.B. 2026

INTRODUZIONE

La *holding* è oggi lo strumento più diffuso per riunire, sotto un unico "tetto", le partecipazioni di famiglie imprenditoriali, gruppi di società, fondatori di *start-up* e investitori. Non esiste per legge un tipo di società chiamato "holding": si tratta di una normale società (di solito una S.r.l.) che ha come attività principale possedere e gestire quote di altre società.

Per molto tempo la holding è stata vista come uno strumento per i grandi gruppi. Oggi non è più così. Regole fiscali ormai stabili e molto favorevoli su dividendi e vendite di partecipazioni, la possibilità di conferire le proprie quote senza pagare imposte immediate, la recente riforma dell'imposta su successioni e donazioni (in vigore dal 2025) e controlli antiabuso sempre più stringenti hanno reso la holding uno strumento accessibile, e spesso necessario, anche per il singolo imprenditore, per la famiglia proprietaria e per chi ha fondato una start-up.

Questa guida spiega a cosa serve una holding, quali modelli esistono, come si costituisce (in particolare conferendo quote già possedute senza pagare imposte immediate), come viene tassata, come si governa un gruppo, come aiuta il passaggio generazionale, quali rischi antiabuso comporta e cosa cambia quando entrano in gioco partecipazioni o soci esteri.

L'obiettivo non è teorico: vogliamo darle gli elementi per capire se, come e quando conviene creare una holding, e come farlo nel modo giusto, evitando gli errori più frequenti e il rischio che il Fisco contesti l'operazione.

Una nota sul quadro normativo: dal 1° gennaio 2027 entrerà in vigore il nuovo testo unico delle imposte sui redditi, frutto della riforma fiscale in corso. Le regole descritte in questa guida sono quelle in vigore a ottobre 2026; alcuni riferimenti potranno cambiare numerazione con il nuovo testo, ed è quindi opportuno verificare con il proprio consulente le regole applicabili al momento dell'operazione.

Questo documento ha finalità esclusivamente informative e non costituisce consulenza legale o fiscale. Ogni holding va progettata sul caso concreto (tipo di partecipazioni, residenza dei soci, obiettivi, presenza all'estero) con l'assistenza di professionisti. Le informazioni sono aggiornate a ottobre 2026.

1. INTRODUZIONE: COS'È UNA HOLDING

a. Che cos'è, in concreto

La *holding* (o "capogruppo") è una società la cui attività principale consiste nel possedere e gestire partecipazioni in altre società. Non è un tipo di società a sé: è "holding" qualsiasi società che, di fatto, svolge questa funzione.

La legge non la disciplina in un'unica norma: le regole che la riguardano sono sparse tra codice civile (controllo e gestione dei gruppi), normativa bancaria (per chi svolge attività finanziaria verso il pubblico), normativa fiscale e normativa antiriciclaggio (identificazione del "titolare effettivo", cioè la persona fisica che sta dietro la società).

Dal punto di vista dell'imprenditore, la holding svolge tre funzioni: (i) **separa** le partecipazioni dal patrimonio personale dei soci; (ii) **concentra** in un unico punto le decisioni strategiche del gruppo; (iii) **ottimizza** i flussi di denaro (dividendi, guadagni da vendita di quote, reinvestimenti), sfruttando le agevolazioni fiscali riservate alle società.

Di regola la holding non produce beni o servizi (salvo la holding "mista"): indirizza e coordina le società controllate, sposta risorse finanziarie all'interno del gruppo, gestisce acquisizioni, vendite e riorganizzazioni e, nelle realtà familiari, prepara il passaggio alla generazione successiva.

b. A cosa serve: protezione, controllo, efficienza

La holding funziona bene quando soci, amministratori e gruppo hanno interessi allineati. I vantaggi concreti variano a seconda di chi la utilizza:

- **Per l'imprenditore o la famiglia proprietaria:** tiene i rischi delle società operative lontani dal patrimonio personale, consente di pianificare la successione attraverso un unico veicolo, permette di reinvestire i dividendi rinviando la tassazione personale e di fissare nello statuto regole chiare tra familiari.
- **Per il fondatore di una start-up:** conferendo per tempo la propria quota in una holding, senza imposte immediate, il fondatore può, al momento della vendita (*exit*), evitare la tassazione personale piena sul guadagno e reinvestire i proventi tramite la società.

- **Per il gruppo industriale:** la holding è la sede naturale in cui si guidano e coordinano le controllate, si centralizzano i rapporti con le banche (tesoreria accentrata, garanzie infragruppo), si compensano utili e perdite delle diverse società tramite il consolidato fiscale e si gestisce la strategia di acquisizioni.

2. I MODELLI DI HOLDING

a. In base a cosa fa

Si distinguono: la **holding "pura"**, che si limita a possedere partecipazioni; la **holding "mista"**, che svolge anche un'attività operativa propria; la **holding "industriale"**, che coordina attivamente società dello stesso settore; la **holding "finanziaria"**, che se concede finanziamenti o gestisce partecipazioni rivolgendosi al pubblico deve essere autorizzata come intermediario finanziario; e la **holding "di partecipazioni non finanziaria"**, che è il modello tipico della holding personale o di famiglia.

b. In base a chi la possiede

Si parla di **holding "personale"** (un solo socio persona fisica), **"familiare"** (soci legati da parentela, spesso con regole statutarie su chi può entrare e come si vendono le quote), **"di gruppo"** (capogruppo di un gruppo industriale) e **"di investimento"** (veicolo per private *equity*, *venture capital* o gestione patrimoniale). Ogni modello porta con sé scelte diverse su forma societaria, governance, successione, rischi fiscali e obblighi di trasparenza.

c. Holding pura vs. holding mista

La differenza conta soprattutto sul piano fiscale. Per beneficiare della quasi totale esenzione sui guadagni da vendita di partecipazioni, la società partecipata deve svolgere un'attività commerciale effettiva; una holding pura, di per sé, non la svolge. Una recente decisione della Cassazione (2025) ha però riconosciuto questo requisito anche a una società immobiliare ancora in fase di costruzione di un futuro albergo, purché l'attività preparatoria sia coerente con l'attività commerciale finale: un segnale di apertura utile per chi investe in progetti in sviluppo.

3. COME SI COSTITUISCE UNA HOLDING

a. Quale forma societaria scegliere

La prima scelta riguarda la forma della società. Nella pratica: la **S.r.l**. è la soluzione preferita per la holding personale o familiare (responsabilità limitata, statuto molto flessibile, costi di gestione contenuti, possibilità di attribuire a singoli soci diritti speciali); la S.p.A**.** è indicata per gruppi di dimensioni rilevanti o destinati ad accogliere investitori istituzionali; la società semplice può servire per la sola custodia di patrimoni (partecipazioni minori o altri investimenti finanziari) senza attività commerciale, tenendo conto che i dividendi incassati vengono tassati direttamente in capo ai soci.

b. Le strade possibili

Le strade principali sono cinque: (a) creare una nuova società e poi farle acquistare le partecipazioni; (b) *conferire alla holding le quote che già si possiedono, senza pagare imposte immediate (la soluzione più utilizzata*, descritta nel paragrafo seguente); (c) vendere le proprie quote alla holding a valore di mercato, pagando le imposte dell'eventuale guadagno; (d) scambiare le proprie quote con quote della holding; (e) riorganizzare un gruppo esistente tramite scissione o fusione. La scelta dipende dalla situazione di partenza, dagli obiettivi (risparmio fiscale, ingresso di nuovi soci, passaggio generazionale) e dal livello di rischio di contestazione che si è disposti ad accettare.

c. Il conferimento delle quote senza imposte immediate

È di gran lunga il metodo più utilizzato per creare una holding personale (in gergo, “realizzo controllato”). Il meccanismo è semplice: il guadagno tassabile per chi conferisce si calcola come differenza tra quanto le quote gli erano costate (valore fiscale) e l’aumento di patrimonio della holding che le riceve. Se la holding iscrive le quote allo stesso valore fiscale, il guadagno è zero e l'operazione non genera imposte.

Le condizioni sono due, alternative. La prima: con il conferimento la holding deve ottenere (o rafforzare) il controllo di maggioranza della società conferita. La seconda, *introdotta per favorire le holding personali: anche senza controllo*, basta conferire una partecipazione “rilevante” (indicativamente oltre il 20% dei voti o il 25% del capitale per le società non quotate; 2% e 5% per le quotate) in una holding posseduta solo da chi

conferisce oppure, se persona fisica, da lui e dai suoi familiari stretti (coniuge, parenti fino al terzo grado, affini fino al secondo). La holding quindi non deve avere necessariamente un socio unico: possono entrare anche i familiari. Le regole sono state aggiornate a fine 2024 e si applicano ai conferimenti effettuati da allora.

Un esempio: un imprenditore possiede il 100% di Alfa S.r.l., che gli è costata € 50.000 e oggi vale € 5.000.000. La conferisce nella propria holding Beta S.r.l., che aumenta il proprio patrimonio di € 50.000. Risultato: nessuna imposta per l'imprenditore. La holding, però, "eredita" il costo fiscale di € 50.000: in bilancio può anche iscrivere un valore più alto, ma se un domani venderà Alfa il guadagno tassabile sarà calcolato partendo da € 50.000.

d. Conferire le quote di un'altra holding

Cosa succede se le quote conferite sono a loro volta quote di una holding (non quotata)? Dalla fine del 2024 la legge lo chiarisce: per verificare se la partecipazione è "rilevante" occorre "guardare attraverso" la holding conferita, alle società operative che essa possiede direttamente o tramite altre controllate. Le percentuali si calcolano tenendo conto della catena (ad esempio, il 60% di una società che possiede il 50% di un'altra equivale al 30% di quest'ultima), e le partecipazioni rilevanti devono rappresentare la parte prevalente, in termini di valore, del patrimonio della holding conferita. In questo modo la legge ha recepito, modificandola, la prassi che l'Agenzia delle Entrate aveva sviluppato rispondendo agli interpelli.

Un ulteriore vantaggio pratico: in caso di conferimento di una partecipazione rilevante, la holding può "sommare" al proprio periodo di possesso quello del socio conferente, ai fini dell'esenzione sui guadagni in caso di vendita. Questo evita di dover attendere un nuovo periodo minimo di possesso prima di poter vendere con il regime agevolato.

L'Agenzia delle Entrate ha già applicato più volte le nuove regole nel 2026, anche in un caso in cui il conferimento in holding era seguito dalla donazione delle quote ai figli per il passaggio generazionale: un segnale che questo tipo di percorso, se ben strutturato, è considerato legittimo.

e. Notaio e perizia di stima

Il conferimento si fa davanti al notaio. Serve una perizia che attesti il valore delle quote conferite: nella S.p.A. la redige un esperto nominato dal Tribunale, nella S.r.l. può bastare la relazione di un revisore o di una società di revisione. Il notaio verifica i requisiti formali dell'operazione e cura l'iscrizione al Registro delle imprese. Tempi e costi della perizia vanno messi in conto fin dall'inizio.

4. COME VIENE TASSATA LA HOLDING

a. Le imposte ordinarie (IRES e IRAP)

Una holding S.r.l. o S.p.A. paga l'imposta sul reddito delle società (IRES) al 24%. L'IRAP (3,9%) incide poco su una holding pura, perché dividendi e guadagni da vendita di partecipazioni non vi rientrano, mentre vi rientrano i costi di gestione (compensi agli amministratori, servizi, affitti). La holding mista paga l'IRAP sulla propria attività operativa.

b. I dividendi: tassati all'1,2%

I dividendi che la holding riceve dalle società italiane sono tassati solo sul 5% del loro importo (il 95% è esente). In pratica: 24% × 5% = 1,2% **di imposta effettiva**. Lo stesso vale per i dividendi da società dell'Unione europea e dello Spazio economico europeo. Per le società extra UE il vantaggio si applica solo se la partecipata non si trova in un Paese a tassazione privilegiata (oltre ad altre condizioni).

c. La vendita di partecipazioni: l'esenzione al 95% ("PEX")

Anche i guadagni che la holding realizza vendendo partecipazioni sono esenti al 95% (imposta effettiva dell'1,2%), se ricorrono quattro condizioni insieme: (i) la partecipazione è posseduta da almeno 12 mesi; (ii) è stata classificata in bilancio come investimento duraturo fin dal primo bilancio; (iii) la partecipata non si trova in un Paese a tassazione privilegiata (indicativamente, dove sconta un'imposizione effettiva inferiore al 15%); (iv) la partecipata svolge una vera attività commerciale: non la svolgono, ad

esempio, le società che detengono soprattutto immobili non utilizzati nella propria attività. Anche per partecipazioni in Paesi a tassazione privilegiata l'esenzione può essere ottenuta, presentando un'istanza all'Agenzia delle Entrate e dimostrando che la società estera svolge un'attività economica reale nel mercato locale con una propria struttura.

Attenzione ai tempi: l'attività commerciale della partecipata deve esistere senza interruzioni da almeno tre esercizi prima della vendita. Come visto, la Cassazione nel 2025 ha ammesso che anche un immobile in costruzione destinato a un'attività d'impresa possa soddisfare questo requisito, se la costruzione è chiaramente preparatoria all'attività futura.

d. Quanto si risparmia: vendita personale o vendita tramite holding

Prendiamo un imprenditore che possiede il 100% di una S.r.l. operativa, pagata € 100.000 e venduta a € 10.000.000. **Se vende personalmente**, il guadagno di € 9.900.000 è tassato al 26%: paga € 2.574.000 di imposte e gli restano € 7.426.000. **Se vende** tramite **la** holding (dopo avervi conferito le quote senza imposte), la holding paga l'1,2%, cioè € 118.800, e conserva € 9.881.200 da reinvestire, senza ulteriori imposte finché il denaro non viene distribuito al socio.

La differenza (€ 2.455.200) non è un'imposta cancellata, ma un'imposta **rinviata**: quando la holding distribuirà gli utili al socio, questi pagherà il 26%. Nel frattempo, però, quella liquidità può essere reinvestita (in nuove partecipazioni, immobili per l'attività, strumenti finanziari) e produrre a sua volta rendimento. È questo il vero vantaggio competitivo della holding.

e. Interessi sui finanziamenti e altre agevolazioni

Gli interessi che la holding paga sui propri debiti sono deducibili entro un limite (di regola il 30% del margine operativo lordo fiscale); per una holding pura, che ha pochi ricavi operativi, questo limite può risultare stringente, soprattutto quando si indebita per acquistare partecipazioni. Chi pensa di finanziare un'acquisizione a debito tramite holding deve quindi fare bene i conti in anticipo. L'agevolazione ACE sul capitale proprio è stata abolita dal 2024 (restano utilizzabili solo eventuali eccedenze maturate in passato). Tra gli incentivi oggi disponibili c'è il "patent box", che consente di dedurre il

110% dei costi di ricerca e sviluppo relativi a software protetto, brevetti, disegni e modelli.

5. GOVERNARE IL GRUPPO

a. Guidare le controllate: poteri e responsabilità

Quando la holding controlla una società, la legge presume che ne guidi anche le scelte (la cosiddetta “direzione e coordinamento”). Questo potere comporta una responsabilità: se la holding impone alla controllata decisioni contrarie a una gestione corretta e la danneggia, ne risponde verso i soci di minoranza e i creditori della controllata. La responsabilità viene meno se il danno è stato eliminato o compensato dai vantaggi che la controllata ricava dall’appartenere al gruppo.

Il rapporto di gruppo deve essere reso pubblico: la controllata deve indicarlo nei propri documenti e nella corrispondenza, iscriverlo in un’apposita sezione del Registro delle imprese e illustrarlo nel bilancio (con un riepilogo dei dati essenziali dell’ultimo bilancio della holding e una descrizione dei rapporti con il gruppo). Se gli amministratori omettono questi adempimenti, rispondono dei danni che terzi subiscono per non aver conosciuto il rapporto. È un adempimento semplice, ma da non trascurare.

b. L’interesse del gruppo e i “vantaggi compensativi”

La holding può orientare le controllate secondo una strategia unitaria, ma senza svuotarle. Secondo la Cassazione, un sacrificio chiesto a una singola società è ammesso se è bilanciato da vantaggi derivanti dall'appartenenza al gruppo, purché questi siano **certi, misurabili e proporzionati**. In pratica: ogni operazione infragruppo “sbilanciata” va motivata e documentata.

c. Le regole da prevedere nello statuto

Le clausole più utili sono: a) **prelazione**: chi vuole vendere deve prima offrire le quote agli altri soci; b) **gradimento**: l’ingresso di un nuovo socio deve essere approvato; c) **diritti particolari**: poteri speciali attribuiti a singoli soci sulla gestione o sulla distribuzione degli utili; d) **categorie di quote** con diritti diversi (possibili nelle S.r.l. PMI); e) **co-vendita (tag along)**: se il socio di maggioranza vende, i soci **di** minoranza

possono vendere alle stesse condizioni; f) **trascinamento (drag along)**: se il socio di maggioranza vende, può obbligare anche gli altri a vendere.

Sul trascinamento serve attenzione: secondo l'orientamento notarile prevalente, al socio costretto a vendere deve essere garantito almeno il prezzo che otterrebbe uscendo dalla società con il recesso. La clausola di co-vendita può essere introdotta a maggioranza; quella di trascinamento, secondo l'orientamento più prudente, richiede il consenso di tutti i soci, salvo che garantisca un prezzo pari al valore equo. Meglio quindi inserirle sin dalla costituzione, quando l'accordo tra soci è più facile.

d. Il consolidato fiscale: compensare utili e perdite

La holding può scegliere di tassare insieme a sé le società controllate per oltre il 50% (considerando voti e diritto agli utili). Il vantaggio è che gli utili di una società si compensano con le perdite di un'altra e si presenta un'unica dichiarazione. L'opzione vale per tre anni e rende la holding responsabile, insieme alle controllate, delle imposte eventualmente accertate a queste ultime.

6. FINANZIARE LE CONTROLLATE E FATTURARE SERVIZI

a. Finanziamenti alle controllate: il rischio di essere rimborsati per ultimi

La holding può sostenere le controllate in diversi modi: con un prestito (finanziamento soci), con un versamento a fondo perduto in conto capitale, con un versamento destinato a un futuro aumento di capitale o sottoscrivendo direttamente un aumento di capitale. La differenza è sostanziale: il prestito va restituito; il versamento in conto capitale diventa patrimonio della controllata.

Attenzione però: se il prestito viene concesso quando la controllata è già in difficoltà o sottocapitalizzata (cioè quando sarebbe stato più ragionevole versare capitale), la holding potrà essere rimborsata solo dopo tutti gli altri creditori. La regola vale anche per i prestiti tra società dello stesso gruppo. Nel 2025 la Cassazione ha precisato che la

situazione di difficoltà va verificata sia al momento del prestito sia al momento in cui se ne chiede la restituzione.

Cosa fare in pratica: documentare la situazione della controllata al momento del prestito (bilanci, prospettive, business plan); tenerne sotto controllo l'andamento; valutare per tempo se trasformare il prestito in versamento in conto capitale, prima che la situazione peggiori.

b. Servizi alle controllate (management fees) e prezzi infragruppo

La holding può fornire alle controllate servizi amministrativi, legali, informatici, di *marketing* o di consulenza strategica, facendoseli pagare (le cosiddette *management fees*).

Perché la controllata possa dedurre questi costi, bisogna poter dimostrare che: (i) il servizio è stato **effettivamente reso** (report, verbali, risultati concreti); (ii) è **utile** all'attività della controllata; (iii) il prezzo è **in linea con il** mercato; (iv) esiste un **contratto scritto** che descrive con precisione le prestazioni. È uno dei punti più controllati nelle verifiche fiscali.

Se i servizi sono resi a società estere del gruppo, i prezzi devono rispettare le regole sui "prezzi di trasferimento" (*transfer pricing*): devono essere quelli che praticherebbero parti indipendenti, ed è opportuno predisporre la relativa documentazione. Per i servizi di semplice supporto (amministrazione, contabilità e simili) le linee guida internazionali (OCSE) e la prassi italiana accettano come riferimento un ricarico del 5% sui costi, a condizione che si tratti davvero di attività di supporto e che il metodo di ripartizione dei costi sia ragionevole e documentato. Il 5% non è però una garanzia automatica: serve comunque la documentazione.

c. Quando la holding diventa un intermediario finanziario

Una holding che si limita a possedere partecipazioni e a finanziare le proprie controllate non ha bisogno di autorizzazioni. Se invece concede finanziamenti o gestisce partecipazioni rivolgendosi al pubblico (cioè a terzi esterni al gruppo), deve iscriversi all'albo degli intermediari finanziari tenuto dalla Banca d'Italia, con requisiti e costi significativi. È bene quindi non allargare l'attività finanziaria oltre il perimetro del gruppo senza una verifica preventiva.

7. HOLDING E PASSAGGIO GENERAZIONALE

a. Trasmettere le quote ai figli senza imposta di successione

Dal 1° gennaio 2025, con la riforma dell'imposta su successioni e donazioni, il trasferimento ai figli (e agli altri discendenti) o al coniuge di aziende o partecipazioni, per successione o per donazione, è esente da imposta a queste condizioni: (i) per le aziende, chi le riceve deve proseguire l'attività per almeno cinque anni; (ii) per le quote di società di capitali (S.r.l., S.p.A., ecc.), chi le riceve deve ottenere o mantenere il controllo di maggioranza per almeno cinque anni; (iii) per le altre quote, deve conservarne la proprietà per almeno cinque anni.

Chi riceve le quote deve impegnarsi espressamente a rispettare queste condizioni, nella dichiarazione di successione o nell'atto di donazione. Se poi non le rispetta, perde l'esenzione e deve pagare l'imposta ordinaria, oltre a sanzioni e interessi.

b. Perché la holding aiuta il passaggio generazionale

Poiché l'esenzione richiede che chi riceve acquisisca il controllo di maggioranza, la holding diventa lo strumento ideale: basta trasferire al figlio designato la maggioranza delle quote della holding per beneficiare dell'esenzione, anche se le società operative sottostanti non vengono trasferite direttamente. Al contrario, dividere le quote in parti uguali tra più figli (ad esempio 33%, 33% e 34%) significa che nessuno ha il controllo, e l'esenzione non spetta. Le soluzioni possibili sono: attribuire il controllo a un solo figlio liquidando gli altri (tipicamente con un patto di famiglia), oppure mantenere le quote in comproprietà indivisa con un rappresentante comune.

c. Quanto si paga quando l'esenzione non si applica

Le aliquote dell'imposta su successioni e donazioni sono: **coniuge e figli/discendenti** 4%, con una franchigia (cioè una quota esente) di € 1 milione per ciascun beneficiario; **fratelli e sorelle** 6%, con franchigia di € 100.000; **altri parenti fino al quarto grado** 6% senza franchigia; **altri soggetti** 8% senza franchigia. Con la riforma, le donazioni fatte in passato non fanno più salire l'imposta dovuta sulla successione: contano solo per verificare quanta parte della franchigia è già stata utilizzata con le donazioni.

d. Patto di famiglia

Il patto di famiglia è un accordo, fatto davanti al notaio, con cui l'imprenditore trasferisce la holding a uno o più figli e, contestualmente, gli altri eredi che hanno diritto a una quota del patrimonio vengono liquidati. Con un solo atto si ottengono tre risultati: (i) si trasferisce il gruppo al figlio prescelto; (ii) si liquidano gli altri eredi con somme o beni stabiliti in anticipo, riducendo il rischio di future liti; (iii) si beneficia dell'esenzione dall'imposta di donazione, se ricorrono tutte le condizioni viste sopra.

8. LA HOLDING E L'ESTERO

a. Premessa

Quando la holding ha una dimensione internazionale (una holding italiana con partecipazioni all'estero, una holding estera con soci italiani o un gruppo multinazionale), entra nel terreno più delicato e regolamentato. Regole italiane, direttive europee e convenzioni internazionali contro la doppia imposizione hanno progressivamente ristretto lo spazio tra pianificazione lecita e abuso.

Il criterio decisivo oggi è la **sostanza economica**: una holding estera regge davanti al Fisco solo se ha funzioni reali, personale qualificato, decisioni prese davvero nel Paese in cui dichiara di avere sede e ragioni economiche che vadano oltre il risparmio d'imposta.

Per un approfondimento si rinvia alla **"MONOGRAFIA SU HOLDING ESTERE E IL RISCHIO DI ESTEROVESTIZIONE"**.

b. Dove è residente la holding: il rischio di "esterovestizione"

Una società, anche se costituita all'estero, è considerata residente in Italia (e quindi tassata in Italia) se per la maggior parte dell'anno ha in Italia la sede legale, oppure il luogo in cui si prendono le decisioni strategiche, oppure il luogo in cui si svolge la gestione quotidiana. Si parla di "esterovestizione" quando una società formalmente estera è in realtà gestita dall'Italia. Questi criteri, in vigore dal 2024, sono allineati agli standard internazionali.

In concreto: conta dove si decidono le strategie e dove si svolge l'amministrazione di tutti i giorni. Se l'imprenditore decide tutto dal proprio ufficio in Italia, la holding "estera" rischia di essere considerata italiana, con recupero delle imposte e sanzioni.

c. Quando la legge presume che la holding estera sia italiana

La legge presume residente in Italia la società estera che: (a) è controllata, anche indirettamente, da soggetti residenti in Italia; oppure (b) è amministrata in maggioranza da residenti italiani. È una presunzione che si può superare, ma spetta all'imprenditore dimostrare che le decisioni vengono davvero prese all'estero.

Nel 2025 la Cassazione, con tre sentenze, ha confermato che la prova è rigorosa: la sede estera deve avere uffici propri, personale locale, riunioni del consiglio di amministrazione tenute davvero sul posto, deleghe e poteri operativi documentati. La libertà di stabilirsi in un altro Paese UE non protegge le strutture puramente artificiali, come ha chiarito da tempo anche la Corte di giustizia europea.

Checklist per dimostrare che la holding è davvero estera: (i) uffici in affitto nel Paese estero, adeguati all'attività; (ii) dipendenti locali qualificati, con mansioni coerenti; (iii) riunioni del consiglio e assemblee svolte sul posto, con presenza fisica degli amministratori; (iv) conti bancari locali effettivamente operativi; (v) deleghe e procure a persone residenti nel Paese; (vi) contratti, corrispondenza e fatture emessi dalla sede estera; (vii) una motivazione economica, documentata fin dall'inizio, che giustifichi la scelta del Paese al di là del risparmio fiscale. Questo "fascicolo di sostanza" va preparato fin dalla costituzione e aggiornato costantemente.

d. Dividendi tra società europee: niente ritenute, a certe condizioni

Una direttiva europea (la cosiddetta "Madre-Figlia") consente che i dividendi pagati da una società figlia alla società madre residente in un altro Paese UE non subiscano ritenute alla fonte, se: (i) la madre possiede almeno il 10% del capitale della figlia; (ii) la partecipazione è detenuta da almeno un anno (anche se il requisito può maturare dopo la distribuzione); (iii) entrambe hanno una delle forme societarie previste; (iv) entrambe sono soggette all'imposta sulle società senza esenzioni. Da non confondere con la regola interna: la holding italiana gode comunque dell'esenzione del 95% sui dividendi senza soglie minime di partecipazione; il 10% conta solo per evitare la ritenuta nel Paese di provenienza. Il beneficio può essere negato se la struttura è artificiosa.

e. Il “beneficiario effettivo” e i rischi della tesoreria accentrata (cash pooling)

Le esenzioni e le ritenute ridotte su dividendi, interessi e royalties spettano solo se chi li riceve ne è il **beneficiario effettivo**, cioè se può davvero decidere come usarli. Non lo è una società che fa solo da “tramite” e gira il denaro ad altri: lo ha chiarito la Corte di giustizia europea in una serie di sentenze del 2019.

Nel 2025 la Cassazione ha negato l’esenzione a una holding danese che riceveva dividendi da una società italiana, perché il denaro confluiva in un sistema di tesoreria accentrata (*cash* pooling) di fatto controllato dalla capogruppo americana. La partecipazione a un cash pooling non fa perdere automaticamente il beneficio, ma è un campanello d’allarme. Per difendersi, la holding che riceve dividendi infragruppo e aderisce a una tesoreria accentrata deve poter documentare: (a) di decidere autonomamente come impiegare i dividendi (delibere, politiche di investimento); (b) il tipo di cash pooling adottato e le sue conseguenze sulla disponibilità del denaro; (c) per quanto tempo detiene i fondi prima del trasferimento alla tesoreria centrale; (d) di avere funzioni, personale e poteri decisionali reali. In mancanza, il rischio è il recupero delle ritenute con sanzioni.

f. Le controllate estere a bassa tassazione (CFC)

Se una società italiana controlla una società estera poco tassata, gli utili di quest’ultima possono essere tassati direttamente in Italia, come se fossero prodotti qui (regola “CFC”). Oggi questo accade quando ricorrono insieme tre condizioni: (i) controllo, anche indiretto o tramite diritto agli utili; (ii) imposizione effettiva della controllata inferiore al 15%; (iii) oltre un terzo dei ricavi della controllata deriva da *redditi “passivi”* (interessi, royalties, dividendi, guadagni finanziari, servizi infragruppo di semplice supporto).

La regola non si applica se la controllata svolge un'attività economica reale, con personale, attrezzature e locali adeguati. In alternativa, **si può scegliere (per tre anni) di pagare un’imposta sostitutiva del 15%** sull'utile della controllata, perdendo però il credito per le imposte pagate all’estero e alcuni regimi di favore. Per i grandi gruppi soggetti alla tassazione minima globale (vedi paragrafo seguente) questa scelta va valutata con attenzione, perché può creare sovrapposizioni di imposte: serve un’analisi caso per caso.

g. La tassazione minima globale (Pillar Two)

Riguarda solo i grandi gruppi multinazionali, con ricavi consolidati superiori a € 750 milioni. Per questi gruppi è in vigore un'imposta minima globale del 15%: per ogni Paese in cui il gruppo opera si calcola l'imposizione effettiva e, se è inferiore al 15%, si **paga un'imposta integrativa** pari alla differenza.

L'imposta integrativa può essere riscossa dal Paese della capogruppo, da altri Paesi in cui il gruppo opera (come regola di chiusura) oppure dallo stesso Paese poco tassato, tramite un'imposta minima nazionale. Fino ai periodi d'imposta che iniziano entro il 2026 (in alcuni casi il 2028) sono previste semplificazioni temporanee per i Paesi in cui il gruppo ha ricavi e utili modesti o un'imposizione già vicina alla soglia minima. Per l'imprenditore che non appartiene a un grande gruppo, questa disciplina non si applica.

h. Le altre regole antielusione europee e gli obblighi di comunicazione

Le direttive europee antielusione hanno introdotto, tra l'altro: un limite alla deducibilità degli interessi passivi; regole comuni sulle controllate estere poco tassate; una tassazione in uscita (*exit tax*) quando si trasferiscono beni o la sede all'estero; regole contro i "disallineamenti ibridi", cioè le situazioni in cui, sfruttando differenze tra le legislazioni di due Paesi, un costo viene dedotto in un Paese senza che il corrispondente ricavo sia tassato nell'altro (o viene dedotto due volte). In questi casi la deduzione viene negata o il ricavo viene tassato. Per chi ha finanziamenti infragruppo o strumenti finanziari con l'estero, è essenziale una verifica preventiva. Inoltre, consulenti e contribuenti devono comunicare all'Agenzia delle Entrate gli schemi transfrontalieri potenzialmente aggressivi (ad esempio quelli che sfruttano deduzioni in più Paesi o perdite estere, aggirano lo scambio automatico di informazioni finanziarie o riguardano prezzi infragruppo su beni immateriali difficili da valutare). La mancata comunicazione è sanzionata.

i. Holding italiana o holding estera?

Oggi la holding italiana è competitiva: esenzione del 95% su dividendi e guadagni da partecipazioni, consolidato fiscale flessibile, patent box (deduzione al 110% dei costi di ricerca e sviluppo) e un'ampia rete di convenzioni contro la doppia imposizione. Il super

ammortamento è stato abolito, mentre restano, per specifici investimenti, i crediti d'imposta per beni strumentali 4.0 e per ricerca e sviluppo. All'estero esistono alternative per funzioni specifiche: Lussemburgo (esenzione totale su dividendi e plusvalenze, ma con requisiti di sostanza più severi), Paesi Bassi *(esenzione* al 100%, con controlli più rigorosi sulle strutture "di transito"), Irlanda (aliquota societaria del 12,5%, ma soggetta alla tassazione minima globale per i grandi gruppi), Cipro e Malta (sistemi di rimborso dell'imposta societaria, sotto osservazione della Commissione europea). In ogni caso, la scelta del Paese deve tenere conto del rischio di esterovestizione, delle regole sul beneficiario effettivo, della tassazione minima globale per i grandi gruppi e delle norme antiabuso del Paese dei soci: una struttura estera priva di sostanza reale non è tutelata.

j. In sintesi

Chi progetta una holding con una dimensione internazionale deve oggi garantire tre cose: (i) **sostanza reale e documentata** nel Paese di residenza dichiarato (uffici, personale, riunioni, decisioni strategiche); (ii) una **motivazione economica** dell'operazione che vada oltre il risparmio fiscale, documentata fin dall'inizio; (iii) un **monitoraggio costante** dei flussi (prezzi infragruppo, dividendi, interessi, obblighi di comunicazione). L'epoca delle holding "di carta" è finita: una struttura senza sostanza rischia non solo contestazioni fiscali, ma anche danni reputazionali, problemi con le banche (controlli antiriciclaggio) e, nei casi più gravi, conseguenze penali.

9. RISCHI FISCALI E ABUSO

a. Che cosa si intende per abuso

Lo Statuto del contribuente considera "abusive" le operazioni che, pur rispettando formalmente le regole fiscali, non hanno una vera sostanza economica e servono essenzialmente a ottenere un risparmio d'imposta indebito. Non sono abusive, invece, le operazioni sostenute da valide ragioni non fiscali, non marginali, anche di tipo organizzativo o gestionale, volte a migliorare la struttura o il funzionamento dell'impresa. In pratica: la holding deve avere una ragione d'essere che vada oltre il fisco, e questa ragione va documentata.

b. I rischi tipici di una holding

Le situazioni più a rischio sono: (i) la **holding "schermo"**, senza attività e funzioni proprie; (ii) le **operazioni circolari**, come un conferimento seguito a breve da una vendita alla stessa controparte; (iii) l'uso di **società europee di comodo** per evitare le ritenute sui dividendi senza esserne i veri beneficiari; (iv) l'uso del **conferimento senza imposte** per incassare denaro, anziché per riorganizzare davvero l'impresa.

c. Come dimostrare che la holding è reale

La migliore difesa è preventiva: documentare (a) le **funzioni** che la holding svolge davvero (guida del gruppo, servizi alle controllate, gestione della liquidità); (b) i **rischi** che si assume (rischio sulle partecipazioni, rischio sui crediti verso le controllate); (c) le **risorse** che impiega (personale, uffici, sistemi informatici); (d) le **decisioni** strategiche prese dai suoi organi. Un "fascicolo di sostanza" sempre aggiornato è oggi il principale strumento di difesa in caso di verifica fiscale.

d. Il registro dei titolari effettivi

Il registro dei titolari effettivi raccoglie i dati delle persone fisiche che, in ultima analisi, possiedono o controllano le società. Dopo una sentenza della Corte di giustizia europea del 2022 e un periodo di incertezza, la disciplina è stata riorganizzata tra il 2025 e il 2026 in attuazione delle nuove regole europee antiriciclaggio: oggi le autorità competenti vi accedono direttamente, banche e professionisti vi accedono previo accreditamento per i propri controlli sulla clientela, mentre non è più previsto un accesso libero al pubblico. Per la holding è comunque opportuno tenere aggiornata la documentazione sul titolare effettivo, che banche e professionisti richiederanno nell'ambito dei controlli antiriciclaggio.

10. CONCLUSIONI

Per l'imprenditore, la famiglia proprietaria, il fondatore di *start-up* e il gruppo industriale, la holding è oggi uno strumento maturo e affidabile. Le regole fiscali (dividendi e guadagni da partecipazioni tassati all'1,2%, conferimento delle quote senza imposte immediate, consolidato fiscale) e quelle civilistiche sulla guida dei gruppi offrono un impianto coerente per proteggere il patrimonio, ridurre e rinviare le imposte, organizzare la *governance* familiare e preparare il passaggio generazionale.

La riforma dell'imposta su successioni e donazioni ha reso la holding ancora più centrale nel passaggio generazionale: l'esenzione richiede che chi riceve mantenga il controllo per almeno cinque anni, condizione che si realizza in modo naturale trasferendo la maggioranza delle quote della holding.

Allo stesso tempo, i controlli sono sempre più severi. Le decisioni della Cassazione del 2025 (su esenzione dei guadagni da partecipazioni, finanziamenti alle controllate, holding estere gestite dall'Italia, beneficiario effettivo e *tesoreria accentrata*) riducono progressivamente lo spazio per le strutture puramente formali. Sul fronte internazionale, la tassazione minima globale, le nuove regole sulle controllate estere poco tassate, le clausole antiabuso ormai presenti in quasi tutte le convenzioni internazionali, le regole sui disallineamenti ibridi, gli obblighi di comunicazione e la crescente attenzione alla sostanza impongono di progettare la holding unendo il vantaggio fiscale a una solida ragione economica. Temi come la stabile organizzazione occulta, *la tassazione in uscita* e la doppia imposizione richiedono un'analisi preventiva con professionisti di diverse discipline.

11. RACCOMANDAZIONI OPERATIVE PER L'IMPRENDITORE

Per costruire e gestire correttamente una holding, ecco i passaggi chiave da presidiare insieme ai propri consulenti.

a. Prima di partire: la progettazione

Analisi iniziale: fare il punto sulle partecipazioni da conferire (tipo, valore, da quanto tempo sono possedute), sui soci coinvolti, sulla situazione finanziaria personale e delle società, sugli obiettivi (protezione, vendita, successione), sulla residenza fiscale dei soci e sulle operazioni straordinarie in vista. Verificare che nulla possa far apparire l'operazione come abusiva, con particolare attenzione a vendite o altre operazioni programmate a breve distanza dalla costituzione della holding.

Forma e statuto: scegliere la forma societaria adatta (S.r.l. per la holding personale o familiare, S.p.A. per i gruppi o in vista dell'ingresso di investitori istituzionali, società semplice per la sola custodia di patrimoni). Costruire uno statuto pensato per durare: prelazione e gradimento per la stabilità della compagine, co-vendita e trascinamento per una futura vendita, diritti particolari e categorie di quote per la *governance* familiare, regole sui finanziamenti dei soci e sui conflitti di interesse.

b. La costituzione

Gli atti: verificare che atto costitutivo e statuto contengano tutte le regole di governance progettate; che il conferimento rispetti le condizioni per non pagare imposte immediate e sia accompagnato da una perizia adeguata; che la delibera della holding sia coerente con l'aumento di capitale; che le comunicazioni al Registro delle imprese siano tempestive e complete.

La sostanza: aprire fin dal primo giorno un fascicolo che documenti la vita della holding: verbali di assemblee e consiglio di amministrazione, contratti con le controllate (servizi, finanziamenti, tesoreria accentrata), documentazione sui prezzi infragruppo, *budget* e report. La sostanza non si dichiara, si costruisce: la documentazione va prodotta contestualmente alle operazioni, non a posteriori.

c. La gestione quotidiana

Adempimenti fiscali: controllare che restino rispettate le condizioni per le agevolazioni su dividendi e vendite di partecipazioni e per il consolidato fiscale, tenere aggiornata la documentazione sui prezzi infragruppo e, per i grandi gruppi, valutare l'impatto della tassazione minima globale. Aggiornare periodicamente i dati sul titolare effettivo.

Governance: le decisioni strategiche devono essere prese dalla holding attraverso i suoi organi, non dai singoli soci a titolo personale; le controllate devono mantenere una reale autonomia di gestione, pur seguendo la linea del gruppo. Mescolare i patrimoni o decidere “di fatto”, senza delibere formali, sono le principali fonti di responsabilità per la holding e per i suoi amministratori.

d. Passaggio generazionale e vendita

Pianificare per tempo: decidere in anticipo come trasmettere la holding (patto di famiglia, donazione mantenendo l’usufrutto, categorie di quote con diritti diversi) e verificare che siano rispettate le condizioni per l’esenzione dall’imposta di successione e donazione. Coordinare le scelte fiscali con i diritti che la legge riserva agli eredi stretti (la cosiddetta “quota di legittima”) e con eventuali accordi tra soci.

In **vista** di **una vendita:** se si prevede di vendere le società operative, valutare con attenzione i tempi tra il conferimento in holding e la vendita: un conferimento fatto a ridosso della cessione è tra le operazioni più esposte a contestazioni per abuso.

Autori



Alessandro Di Marco Sbaraglia

Business Lawyer

Si occupa abitualmente di operazioni di M&A, riorganizzazioni societarie, *corporate governance*.



Antonio Lanotte

Commercialista e fiscalista internazionale

Si occupa abitualmente di fiscalità internazionale, con particolare esperienza nelle aree della residenza fiscale, esterovestizione, beneficial ownership, disciplina CFC, Direttiva Madre-Figlia, Pillar Two, transfer pricing e assistenza nella progettazione e nel monitoraggio di strutture holding con dimensione transfrontaliera.

Futura Law Firm S.t.a.r.l. S.B.
Via Davide Bertolotti n. 7
10121 **Torino** | +39 011 08 66 155
info@futura.legal | **futura.legal**