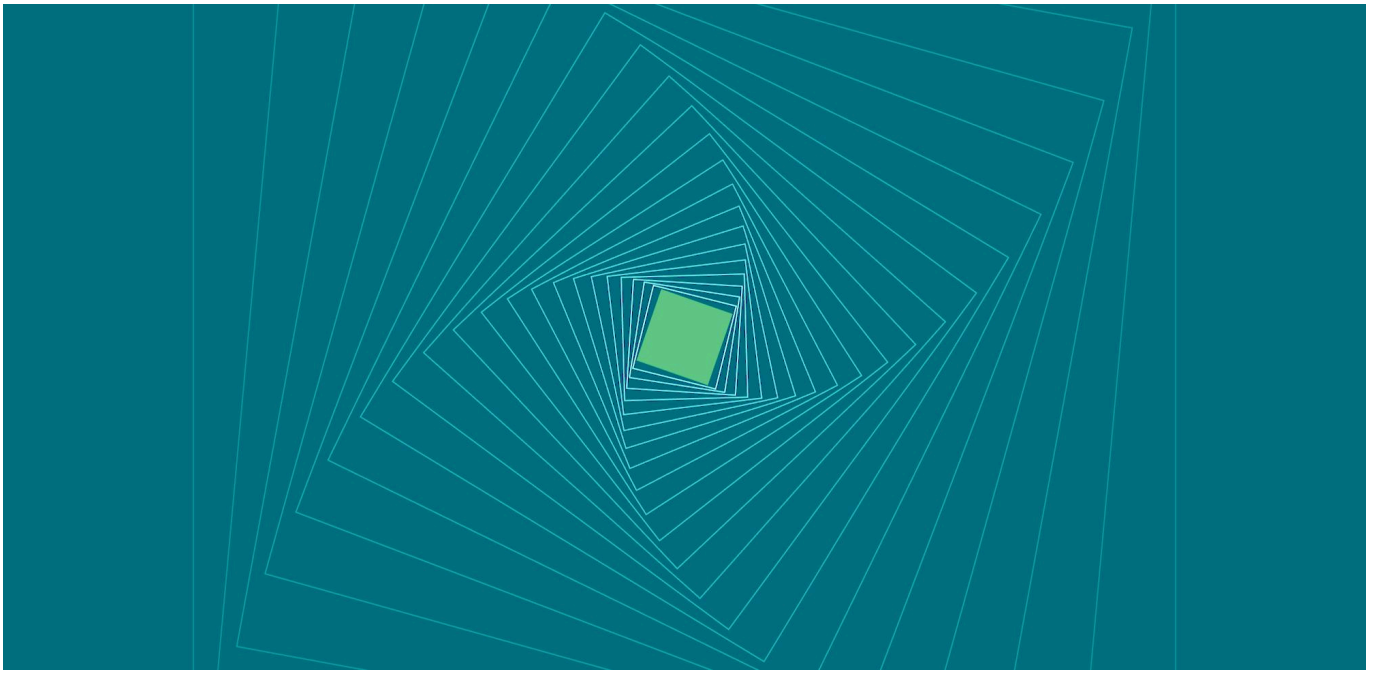
ottobre 2026



# LE HOLDING ESTERE
# Il rischio di esterovestizione

a cura di:

**Dott. Antonio Lanotte** - Commercialista e fiscalista internazionale

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

# INTRODUZIONE

Sempre più imprenditori italiani detengono le proprie partecipazioni attraverso una *holding* costituita all'estero: in Lussemburgo, nei Paesi Bassi, in Svizzera, in Irlanda o altrove. Le ragioni possono essere del tutto legittime: avvicinarsi a investitori e mercati finanziari internazionali, coordinare società presenti in più Paesi, organizzare il patrimonio di famiglia, accedere a un sistema giuridico ritenuto più adatto.

C'è però un rischio che accompagna ogni holding estera con soci o amministratori italiani: che il Fisco la consideri, in realtà, una società italiana. È quello che si chiama "esterovestizione": una società che ha l'abito" estero", ma che viene di fatto guidata dall'Italia. Se la contestazione va a buon fine, la holding viene tassata in Italia come se fosse sempre stata italiana, con recupero delle imposte, sanzioni e, nei casi più gravi, conseguenze penali.

Questa guida spiega quando una società estera rischia di essere considerata italiana, quali modelli di holding sono più esposti, come il Fisco conduce i controlli, quali sono le conseguenze e, soprattutto, come costruire e gestire una struttura estera in grado di reggere a una verifica.

L'obiettivo non è teorico: vogliamo darle gli elementi per capire se una holding estera ha senso nel suo caso e, se sì, come organizzarla perché sia davvero estera, non soltanto sulla carta.

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 struttura estera va valutata sul caso concreto (Paese prescelto, residenza dei soci e degli amministratori, attività svolta, partecipazioni detenute) con l'assistenza di professionisti. Le informazioni sono aggiornate a ottobre 2026.*

# 1. INTRODUZIONE

# COS'È L'ESTEROVESTIZIONE

## a. Che cos'è, in concreto

Si parla di esterovestizione quando una società ha la sede formale all'estero ma, nei fatti, viene amministrata dall'Italia. Sulla carta è lussemburghese, olandese o svizzera; nella realtà le decisioni che contano vengono prese a Milano, a Roma o nell'ufficio dell'imprenditore in provincia.

Non è un problema di forma, ma di sostanza: il Fisco non si ferma all'atto costitutivo o all'indirizzo della sede, ma ricostruisce dove la società vive davvero, cioè dove si decide, dove si gestisce e da chi.

## b. Perché il Fisco se ne occupa

Le società considerate residenti in Italia pagano le imposte in Italia su tutti i loro redditi, ovunque prodotti nel mondo. Una società residente all'estero, invece, in Italia paga solo sui redditi prodotti qui. Collocare la residenza di una società in un Paese con tassazione più bassa può quindi ridurre in modo significativo il carico fiscale complessivo.

Per questo il Fisco italiano guarda con attenzione alle società estere riconducibili a imprenditori italiani: se la residenza estera è solo apparente, la società viene "riportata" in Italia e tassata di conseguenza.

## c. Perché le holding sono particolarmente esposte

Una holding non produce beni e non vende servizi: possiede partecipazioni, prende decisioni strategiche e gestisce flussi finanziari. Proprio perché la sua attività è fatta soprattutto di decisioni, è più difficile dimostrare dove si svolge. Uno stabilimento produttivo si vede; una decisione presa in una telefonata, una *e-mail* o una cena di famiglia, molto meno.

Per questo le holding estere sono, da sempre, il terreno principale delle contestazioni di esterovestizione.

### d. Non solo società: le persone fisiche

Un problema analogo riguarda le persone fisiche. Il cittadino italiano che si cancella dall'anagrafe e trasferisce la residenza in un Paese considerato a fiscalità privilegiata è presunto ancora residente in Italia, salvo dimostri il contrario: dovrà provare che la sua vita personale, familiare ed economica si è davvero spostata all'estero. Questa guida si concentra sulle società, ma è bene ricordare che la residenza dei soci e quella della holding sono spesso collegate, e vanno valutate insieme.

# 2. QUANDO UNA SOCIETÀ ESTERA È "ITALIANA" PER IL FISCO

### a. I tre criteri: sede legale, direzione effettiva, gestione quotidiana

Una società, anche se costituita all'estero, è considerata residente in Italia se, per la maggior parte dell'anno, ha in Italia almeno uno di questi tre elementi:

- **la sede legale**, cioè quella indicata nello statuto;
- **la sede di direzione effettiva**, cioè il luogo in cui si prendono, in modo continuativo e coordinato, le decisioni strategiche che riguardano la società nel suo complesso;
- **il luogo della gestione ordinaria**, cioè il luogo da cui si svolge in modo continuativo l'amministrazione di tutti i giorni.

Basta uno solo dei tre. Una holding con sede legale in Lussemburgo, ma le cui strategie vengono decise in Italia, è italiana per il Fisco.

Questi criteri sono in vigore dal 2024 e hanno sostituito le formule precedenti ("sede dell'amministrazione" e "oggetto principale dell'attività"). Il cambiamento non è solo di parole: la legge oggi guarda espressamente a dove si formano davvero le decisioni, allineandosi agli standard internazionali, e attribuisce meno peso a elementi puramente formali come il luogo in cui il consiglio di amministrazione viene convocato.

## b. Decisioni strategiche e gestione corrente: cosa significa per una holding

Per una holding la distinzione tra i due livelli è molto concreta:

- sono **decisioni strategiche** quelle su come investire il capitale, quali partecipazioni acquistare o vendere, quali dividendi distribuire, come organizzare il gruppo, quali operazioni straordinarie avviare;
- è **gestione corrente** il lavoro di tutti i giorni: seguire l'andamento delle partecipate, gestire la liquidità e i conti, esercitare i diritti di socio, firmare contratti e pagamenti.

Entrambi i livelli devono trovarsi davvero all'estero. Una holding che detiene i consigli di amministrazione a Lussemburgo ma la cui tesoreria è gestita dall'ufficio amministrativo italiano del gruppo è esposta tanto quanto una holding in cui le strategie si decidono in Italia.

## c. Quando due Paesi rivendicano la stessa società

Può accadere che sia l'Italia sia il Paese estero considerino la società come propria residente. In questi casi intervengono le convenzioni internazionali contro la doppia imposizione, che di regola privilegiano il luogo in cui la società è effettivamente diretta (in inglese *place of effective management*). Le convenzioni più recenti, però, rimettono la soluzione a un accordo tra le due amministrazioni fiscali, da valutare caso per caso. In pratica: una struttura ben costruita riduce il rischio di trovarsi al centro di una contesa tra due amministrazioni fiscali, che può durare anni.

## d. La presunzione: quando tocca all'imprenditore dimostrare

Di regola è il Fisco a dover dimostrare che una società estera è in realtà gestita dall'Italia. In una situazione molto frequente, però, la legge rovescia l'onere: la società estera si presume residente in Italia, salvo prova contraria, quando ricorrono insieme due condizioni:

- **controlla società italiane**, cioè detiene direttamente la maggioranza dei voti (o comunque il controllo) di società di capitali o enti commerciali italiani;

- **e, in alternativa**, è a sua volta controllata, anche indirettamente, da persone o società residenti in Italia, **oppure** è amministrata da un consiglio composto in maggioranza da residenti in Italia.

È la situazione tipica della famiglia imprenditoriale italiana che detiene le proprie società operative italiane attraverso una holding lussemburghese, olandese o svizzera. In questi casi non è il Fisco a dover provare che la holding è italiana: è l'imprenditore a dover dimostrare, con elementi concreti, che direzione e gestione sono davvero all'estero. La presunzione si può superare, ma la prova è impegnativa e va preparata prima, non al momento del controllo.

# 3. I MODELLI DI HOLDING ESTERA E I LORO RISCHI

## a. Tre modelli, tre profili di rischio

Non tutte le holding estere sono uguali. Si possono distinguere tre modelli, che rispondono a esigenze diverse e presentano rischi diversi:

- **la holding di famiglia o patrimoniale**, creata per detenere le partecipazioni della famiglia e organizzarne il patrimonio e la successione;
- **la holding di puro investimento**, che detiene partecipazioni solo in società estere, senza controllare società italiane;
- **la sub-holding operativa**, inserita in un gruppo per coordinare un'area geografica, un settore o una funzione (ad esempio la finanza o la proprietà intellettuale).

Ciascun modello richiede una struttura e una documentazione specifiche per resistere a una contestazione.

## b. La holding di famiglia o patrimoniale

È il modello più esposto. I soci sono quasi sempre persone fisiche residenti in Italia, e le decisioni importanti (distribuire dividendi, comprare o vendere partecipazioni, organizzare il passaggio generazionale) vengono naturalmente discusse in famiglia,

cioè in Italia. Il rischio concreto è che la decisione si formi di fatto qui e che gli organi della holding estera si limitano a ratificare.

Gli aspetti da presidiare sono:

- **l'autonomia degli amministratori esteri** rispetto alle indicazioni dei soci: devono poter valutare, discutere e, se necessario, dire di no;
- **la presenza di consulenti e professionisti locali** che seguano gli investimenti e preparino le decisioni;
- **ragioni documentate** della scelta del Paese estero che vadano oltre il risparmio fiscale (ad esempio esigenze di organizzazione del patrimonio o di successione);
- **la coerenza dei flussi finanziari** con la sede dichiarata: conti, pagamenti e investimenti gestiti dall'estero.

Attenzione anche al rapporto con un'eventuale capogruppo italiana. Che la holding estera segua le linee guida del gruppo è normale; diventa un problema quando il coordinamento si trasforma in una guida totale dall'Italia, che toglie ogni autonomia alla società estera. È lì che il rischio di esterovestizione diventa concreto.

## c. La holding di puro investimento

La holding che possiede solo partecipazioni in società estere, senza controllare società italiane, è in una posizione più favorevole: l'Agenzia delle Entrate ha chiarito che in questo caso la presunzione di residenza italiana vista sopra non si applica. Di conseguenza, è il Fisco a dover dimostrare che la holding è in realtà gestita dall'Italia.

Questo non significa che la holding sia al riparo da controlli. Se la struttura estera non ha una reale consistenza organizzativa ed è usata solo per "schermare" un'attività che continua a essere diretta dall'Italia, il Fisco può comunque riportarla in Italia applicando i criteri generali.

## d. La sub-holding operativa

Per la sub-holding la verifica è ancora più rigorosa. Non basta dimostrare che il consiglio di amministrazione si riunisce all'estero: bisogna dimostrare che la società svolge davvero un ruolo nel gruppo. Ad esempio: indirizzare le controllate, allocare il capitale, gestire la tesoreria e i finanziamenti, controllare la gestione, seguire

acquisizioni e riorganizzazioni, gestire marchi e brevetti, coordinare gli acquisti o l'attività commerciale. Per ognuna di queste funzioni, persone, poteri, contratti e costi devono essere adeguati a ciò che si dichiara.

Il rischio è elevato quando la sub-holding non ha manager qualificati, non incide realmente sulle partecipate, sostiene costi minimi, non assume rischi economici e si limita a ricevere dividendi per girarli ad altri. In questo caso il Fisco può sostenere che le funzioni decisive si svolgono in Italia o direttamente presso le società operative.

## e. Segnali di solidità e segnali di allarme

La tabella riassume gli elementi che, in una verifica, rafforzano o indeboliscono la posizione di una holding estera, in particolare di una sub-holding.

| Area | Segnali di solidità | Segnali di allarme |
|---|---|---|
| **Amministratori** | Amministratori esteri qualificati, con poteri reali e conoscenza degli affari; riunioni e discussioni effettive all'estero | Amministratori "di facciata"; istruzioni decisive che arrivano dall'Italia; verbali tutti uguali |
| **Decisioni strategiche** | Analisi, valutazioni, trattative e decisioni su investimenti e dismissioni svolte all'estero | Decisioni già prese in Italia e solo ratificate dalla holding |
| **Gestione quotidiana** | Pagamenti, tesoreria, rapporti con le banche, contratti e controllo delle partecipate gestiti dall'estero | Conti, pagamenti, corrispondenza e approvazioni controllati di fatto dall'Italia |
| **Risorse** | Ufficio utilizzabile, personale proprio o servizi professionali locali qualificati, sistemi e consulenti coerenti | Semplice domiciliazione, nessuna risorsa propria, dipendenza totale da persone in Italia |
| **Ruolo nel gruppo** | Politiche di gruppo, gestione del capitale, supervisione delle partecipate, assunzione di rischi | Semplice possesso di partecipazioni, senza un ruolo riconoscibile |
| **Documentazione** | Traccia delle decisioni e delle attività prodotta mentre si svolgono | Documenti preparati a posteriori, incoerenti o puramente formali |

Uffici, personale e mezzi sono importanti, ma da soli non bastano: devono accompagnarsi a una reale autonomia decisionale. Allo stesso tempo, secondo la giurisprudenza europea, una holding non può essere considerata fittizia solo perché non

ha dipendenti propri: conta verificare, caso per caso, se svolge un'attività economica effettiva con i mezzi adeguati alle sue funzioni.

# 4. HOLDING NELL'UNIONE EUROPEA: LIBERTÀ DI STABILIMENTO E LIMITI

## a. Scegliere un Paese europeo più conveniente non è, di per sé, un abuso

Per le holding costituite in un altro Paese dell'Unione europea, le regole italiane sull'esterovestizione incontrano un limite importante: la libertà di stabilimento garantita dai Trattati europei. La Corte di giustizia europea lo afferma da tempo: scegliere di stabilire una società in un altro Stato membro perché il suo sistema fiscale è più favorevole è legittimo e non costituisce, di per sé, un abuso.

Ne deriva che, per contestare una holding europea, non basta al Fisco dimostrare che la scelta ha prodotto un risparmio d'imposta, né che la società ha legami economici o gestionali con l'Italia.

## b. Quando la struttura è "di puro artificio"

Il limite è la cosiddetta "costruzione di puro artificio": una società priva di reale sostanza economica, creata al solo scopo di evitare le imposte che sarebbero altrimenti dovute. La libertà di stabilimento protegge chi si stabilisce davvero in un altro Paese, non le scatole vuote.

In pratica, la valutazione di una holding europea si svolge in due passaggi:

- **la sostanza**: la holding ha strutture, personale e poteri reali nel Paese in cui ha sede? Le sue funzioni hanno un contenuto effettivo e verificabile?
- **lo scopo**: la struttura è stata creata esclusivamente o principalmente per ottenere un vantaggio fiscale, oppure risponde a ragioni commerciali, organizzative o finanziarie reali?

Il punto decisivo non è che alcune indicazioni arrivino dall'Italia (in un gruppo è normale), ma se la società estera ha una propria organizzazione, mezzi propri e una

reale capacità di operare. Se ce l'ha, è tutelata; se è solo un contenitore formale, può essere riportata in Italia. La giurisprudenza più recente conferma che anche la funzione di guida strategica di un gruppo, se svolta con organizzazione e continuità nel Paese estero, resta protetta.

## c. Tre situazioni tipiche

Gli esempi che seguono sono costruiti sulla casistica più ricorrente nelle verifiche e nelle decisioni dei giudici tributari e servono a capire, in concreto, dove passa il confine.

**La holding di famiglia gestita dal salotto di casa.** Una famiglia di imprenditori controlla le proprie società italiane attraverso una holding in un altro Paese europeo. I soci vivono in Italia, la holding non ha uffici né personale propri, gli amministratori locali sono professionisti che firmano i verbali predisposti dallo studio del commercialista italiano. Le decisioni su marchi, contratti e dividendi vengono prese dai soci in Italia. È il profilo più esposto: qui opera la presunzione di residenza italiana, e la prova contraria è quasi impossibile.

**La sub-holding domiciliata presso un fiduciario.** Un gruppo industriale italiano inserisce nella catena societaria una sub-holding estera, domiciliata presso una società di servizi locale, senza dipendenti. I finanziamenti infragruppo e la gestione della liquidità sono negoziati e gestiti dalla capogruppo italiana, a condizioni che parti indipendenti non applicherebbero. Gli amministratori locali non hanno competenze sul settore. Anche qui la riqualificazione in Italia è il rischio più probabile, con effetti anche sui prezzi applicati tra le società del gruppo.

**La holding con vita propria.** Una holding estera ha un amministratore delegato residente nel Paese, con competenze di settore e poteri effettivi, un ufficio operativo con qualche dipendente dedicato, consigli di amministrazione in cui si discute davvero (e i verbali lo dimostrano), e ragioni documentate per la scelta del Paese, come la vicinanza ai mercati finanziari o ai partner commerciali. In una situazione del genere la contestazione di esterovestizione ha poche possibilità di successo.

Un caso noto conferma che una struttura con reale consistenza può reggere: nella lunga vicenda della holding lussemburghese di una celebre casa di moda italiana, la Cassazione ha escluso la responsabilità penale degli imprenditori e, successivamente, ha accolto in larga parte le ragioni dei contribuenti anche sul piano fiscale, richiamando

il principio europeo secondo cui solo le costruzioni di puro artificio possono essere disconosciute.

# 5. COME IL FISCO INDIVIDUA UNA SOCIETÀ ESTEROVESTITA

## a. Gli indizi che i verificatori cercano

Durante una verifica, il Fisco ricostruisce dove la società viene realmente amministrata, senza fermarsi ai documenti ufficiali. Gli elementi più osservati sono:

- **la residenza di amministratori e soci di controllo**: se vivono in Italia, è un primo campanello d'allarme, soprattutto se all'estero manca una struttura propria;
- **il luogo delle riunioni e delle decisioni**, ricostruito anche attraverso *e-mail*, messaggi, agende, collegamenti da remoto e altri dati digitali;
- **dove sono tenuti la contabilità e l'archivio della società**;
- **dove lavorano le persone chiave** e dove si svolgono le funzioni principali;
- **chi gestisce i conti correnti** e da dove partono le disposizioni di pagamento;
- **dove si trovano clienti, investimenti e beni** della società.

## b. Forma e sostanza: perché i verbali non bastano

Il controllo si sviluppa su due livelli. Il **livello formale**: dove è registrata la società, dove si riunisce il consiglio, dove si tengono le assemblee. Il **livello sostanziale**: dove si formano davvero le decisioni, chi le propone, chi le prepara, chi le negozia e chi ne segue l'esecuzione. Il secondo prevale sempre sul primo.

Un verbale che indica una riunione a Lussemburgo non vale molto se *e-mail*, bozze di contratto, comunicazioni interne o documenti bancari mostrano che la decisione era già stata discussa, preparata e presa in Italia. Un esempio ricorrente: amministratori che volano all'estero per poche ore, solo per firmare verbali di decisioni già concordate; contabilità tenuta presso il commercialista italiano; corrispondenza che mostra che gli acquisti e le vendite venivano discussi e decisi a Milano. Elementi di questo tipo, messi

insieme, bastano spesso a dimostrare che la direzione effettiva è in Italia, anche se i libri sociali all'estero sono formalmente in ordine.

### c. Paesi a fiscalità privilegiata: controlli più severi

Le società con sede in Paesi a tassazione molto bassa, o inclusi nella lista europea dei Paesi non cooperativi a fini fiscali, sono controllate con maggiore attenzione. In questi casi la costituzione all'estero da sola non basta: occorre dimostrare che l'impresa ha nel Paese una vera organizzazione, funzioni proprie e un'attività economica effettiva, e che la scelta del Paese è sostenuta da ragioni commerciali, organizzative o finanziarie concrete. Queste ragioni vanno documentate fin dall'inizio, con contratti, analisi economiche e documenti decisionali.

Va tenuto presente, inoltre, che gli accordi di scambio di informazioni tra l'Italia e gli altri Paesi rendono oggi molto più facile per il Fisco ottenere dati su conti bancari, titolari effettivi, flussi finanziari e attività delle società estere.

## 6. LA VERIFICA FISCALE E LE CONSEGUENZE

### a. Come si svolge un controllo

Quando emergono elementi che fanno pensare che una società estera sia gestita dall'Italia, il Fisco (Agenzia delle Entrate o Guardia di Finanza) può avviare una verifica per ricostruire la residenza effettiva. Nel corso del controllo i verificatori possono acquisire libri e registri contabili, esaminare contratti e corrispondenza, ascoltare amministratori e collaboratori e ricostruire dove vengono prese le decisioni e svolte le funzioni aziendali. Al contribuente spettano precise garanzie, a partire dal diritto di conoscere le ragioni del controllo e di essere assistito da un professionista.

Se il controllo conferma la residenza italiana, le contestazioni vengono riportate in un verbale conclusivo (il "processo verbale di constatazione"), sulla base del quale l'Agenzia delle Entrate emette gli avvisi di accertamento. Il Fisco può anche attribuire d'ufficio alla società un codice fiscale e, se ne ricorrono i presupposti, una partita IVA

italiana. Se emergono possibili reati tributari, gli atti vengono trasmessi alla Procura della Repubblica.

## b. Le conseguenze fiscali

Se la holding viene considerata residente in Italia, è trattata come una società italiana per tutti gli anni oggetto del controllo. Questo significa:

- **tassazione in Italia di tutti i redditi della società**, ovunque prodotti: dividendi, plusvalenze, interessi, *royalties* e ogni altro provento;
- **recupero delle imposte non versate** (imposta sulle società, IVA, ritenute che la società avrebbe dovuto operare come sostituto d'imposta e, in misura minore, IRAP), con interessi;
- **sanzioni** per tutti gli adempimenti omessi: dichiarazioni dei redditi e IVA non presentate, scritture contabili non tenute in Italia, mancata richiesta del codice fiscale, mancata comunicazione dell'inizio dell'attività.

Un aspetto spesso sottovalutato: quando la dichiarazione non è stata presentata, come accade per la società considerata italiana che non ha mai presentato dichiarazioni in Italia, il Fisco ha più tempo per accertare, fino a sette anni. Il rischio economico si estende quindi a un arco temporale lungo. Si pongono inoltre questioni tecniche delicate, ad esempio su come valutare ai fini fiscali le partecipazioni e gli altri beni della società "riportata" in Italia: aspetti da affrontare con il proprio fiscalista.

## c. Il rischio penale

Nei casi più gravi l'esterovestizione può costituire reato di omessa dichiarazione, che scatta quando l'imposta evasa supera i 50.000 euro per singola imposta e per singolo anno. La responsabilità penale, però, non è automatica: non basta che il Fisco abbia accertato la residenza italiana. Occorre dimostrare che gli amministratori abbiano agito con l'intenzione di evadere le imposte, e non per un errore, anche grave, nella valutazione della residenza. Una struttura progettata con professionisti, con ragioni economiche documentate e una sostanza reale all'estero è, anche sotto questo profilo, la migliore tutela.

È utile distinguere tre situazioni: la **pianificazione fiscale legittima** (scegliere un Paese conveniente per ragioni reali e insediarvisi davvero); l'**elusione** (strutture formalmente

lecite ma prive di sostanza, che il Fisco può disconoscere); l'**evasione** (sede estera di pura apparenza, usata per sottrarre redditi all'imposizione). L'esterovestizione viene contestata tipicamente nelle ultime due ipotesi.

### d. Chi deve provare che cosa

Fuori dai casi di presunzione, è il Fisco a dover dimostrare che la holding è in realtà gestita dall'Italia. Dal 2022 la legge stabilisce espressamente che, nel processo tributario, spetta all'amministrazione provare le violazioni contestate e che il giudice annulla l'accertamento se la prova è mancante o insufficiente. La stessa riforma ha ammesso, sia pure in forma scritta, la testimonianza: un'opportunità in più per dimostrare come funziona davvero la società estera. Sono novità rilevanti in un contenzioso, come quello sull'esterovestizione, che ruota quasi interamente sulla prova dei fatti.

Il quadro cambia quando opera la presunzione (holding estera che controlla società italiane ed è controllata o amministrata in prevalenza da residenti in Italia): in questo caso è l'imprenditore a dover dimostrare che direzione e gestione sono davvero all'estero.

In ogni caso, i semplici legami con l'Italia (soci italiani, partecipate italiane, consulenti italiani, interessi economici in Italia) non sono di per sé decisivi: lo diventano quando mostrano che le decisioni e la gestione sono di fatto concentrate in Italia.

## 7. COME DIFENDERSI: IL FASCICOLO DI SOSTANZA

### a. Perché i documenti "in regola" non bastano

Quando il Fisco contesta l'esterovestizione, o quando opera la presunzione, la difesa non può essere solo formale. Documenti societari corretti sulla carta non bastano, se non sono accompagnati da elementi concreti che dimostrino che la società ha davvero operato all'estero. La prova deve essere coerente, dettagliata e sostenuta da riscontri documentali. E, soprattutto, deve esistere già prima del controllo: costruirla dopo è molto difficile e, spesso, controproducente.

## b. Cosa deve contenere il fascicolo

Il fascicolo di sostanza è l'insieme ordinato della documentazione che dimostra la vita reale della holding all'estero. Gli elementi più rilevanti sono:

- **i verbali del consiglio di amministrazione** tenuti all'estero, che diano conto di una discussione reale (partecipanti, argomenti, documenti esaminati, posizioni espresse);
- **la documentazione sul personale locale** (contratti di lavoro, mansioni, organigramma) o sui professionisti locali incaricati;
- **i contratti di locazione degli uffici**, le utenze e le spese di struttura;
- **gli estratti conto e le movimentazioni bancarie** gestite dall'estero;
- **la contabilità e la documentazione amministrativa** tenute nel Paese estero;
- **le prove di un'autonoma capacità decisionale**: analisi preparatorie, pareri, trattative condotte dalla holding, decisioni anche diverse dalle indicazioni dei soci.

Nelle holding, il punto decisivo è dimostrare che il coordinamento del gruppo non ha annullato la capacità della società estera di decidere da sola.

## c. Mappare la catena decisionale

Una tutela efficace parte da un'analisi preventiva di come si prendono davvero le decisioni, prima ancora che dai documenti. Occorre mappare, per ogni tipo di operazione, chi la propone, chi la valuta, chi la negozia, chi la approva, chi firma, chi ne segue l'esecuzione e, soprattutto, da dove ciascuno lo fa.

Su questa base si costruisce un sistema di deleghe coerente:

- riservare al consiglio della holding estera le scelte sul portafoglio di partecipazioni e le operazioni straordinarie;
- attribuire ai manager locali poteri concreti su tesoreria, partecipazioni e rapporti con le controllate;
- definire il ruolo dei soci (in particolare dei familiari) in modo che non si sovrapponga alla gestione della società: i soci decidono in assemblea su ciò che compete loro, non dirigono la holding dall'Italia.

## d. Le misure organizzative concrete

In termini pratici, una holding estera solida si riconosce da questi elementi:

- **Amministratori**: amministratori qualificati, effettivamente residenti all'estero, con competenze reali e poteri concreti, non semplici prestanome. È preferibile che la maggioranza del consiglio non sia residente in Italia. È utile individuare almeno un amministratore o un dirigente stabilmente residente all'estero che eserciti davvero funzioni direttive dalla sede locale; nei gruppi più strutturati, un consiglio con componenti indicati da investitori esterni rafforza ulteriormente l'autonomia.
- **Riunioni**: i consigli devono svolgersi fisicamente nel Paese della sede, con ordini del giorno sostanziali, documentazione inviata in anticipo e verbali che riflettano il dibattito reale.
- **Contratti con le società del gruppo**: i rapporti con le partecipate (servizi, finanziamenti, licenze di marchi e brevetti, ricerca e sviluppo) devono essere regolati da contratti scritti, a prezzi di mercato e corrispondenti a funzioni effettivamente svolte.
- **Struttura locale**: un ufficio vero e utilizzabile (non una casella postale), personale proprio o un supporto professionale locale documentato.
- **Banche e tesoreria**: conti aperti nel Paese estero, gestiti in prevalenza da persone che vi risiedono.
- **Archivio**: contabilità, libri sociali e corrispondenza rilevante formati e conservati nel Paese della sede, secondo le regole locali.

## e. Gli strumenti preventivi: interpello e accordi con il Fisco

In alcuni casi è possibile chiedere in anticipo all'Agenzia delle Entrate un parere sulla propria situazione (il cosiddetto "interpello"). Sulla residenza delle società lo strumento funziona solo quando i fatti sono definiti e ben documentati, perché l'Agenzia non svolge accertamenti di fatto in sede di interpello; va quindi valutato con attenzione, caso per caso, insieme al consulente.

Per i gruppi internazionali più strutturati, è inoltre possibile concordare preventivamente con il Fisco italiano, e se del caso con quello estero, il trattamento dei rapporti tra le

società del gruppo (in particolare i prezzi infragruppo). Si tratta di procedure impegnative, ma che possono ridurre in modo significativo il rischio di contestazioni future.

# 8. MANTENERE LA RESIDENZA ESTERA NEL TEMPO

## a. Un controllo continuo, non un adempimento iniziale

Costruire bene la holding all'inizio non basta. Le condizioni che la rendono davvero estera devono restare tali nel tempo, anno dopo anno. Un amministratore locale che si dimette e non viene sostituito, un ufficio chiuso, una tesoreria riportata "temporaneamente" in Italia, un'operazione importante gestita interamente dalla sede italiana del gruppo: sono tutti eventi che possono indebolire, anche in modo decisivo, la posizione della holding.

## b. Le verifiche periodiche

È opportuno verificare periodicamente, almeno una volta l'anno:

- dove si riuniscono gli organi societari e dove vengono prese le decisioni principali;
- da dove viene gestita l'attività quotidiana;
- dove sono tenute la contabilità e la documentazione aziendale;
- chi gestisce i conti correnti e le operazioni finanziarie;
- se il personale che svolge le funzioni essenziali è ancora presente e operativo;
- se l'attività svolta è coerente con la sede dichiarata.

Accanto a queste verifiche, conviene mantenere sempre aggiornato l'archivio delle prove dell'insediamento estero: contratti degli uffici, contratti di lavoro con il personale locale, incarichi a consulenti e professionisti del posto, estratti conto e documentazione finanziaria. Un archivio ordinato permette di dimostrare nel tempo la reale operatività della società e di accorgersi per tempo di eventuali scostamenti, correggendoli prima che diventino un rischio fiscale.

# 9. UNO SCENARIO INTERNAZIONALE SEMPRE PIÙ TRASPARENTE

## a. Lo scambio automatico di informazioni

Le regole italiane sull'esterovestizione si inseriscono in un movimento internazionale molto più ampio, guidato dall'OCSE e dall'Unione europea, contro lo spostamento artificioso degli utili verso Paesi a bassa tassazione. Il risultato più concreto, per l'imprenditore, è la trasparenza.

Dal 2017 le amministrazioni fiscali si scambiano automaticamente informazioni sui conti finanziari detenuti all'estero, in un sistema che oggi coinvolge oltre cento Paesi; i grandi gruppi multinazionali comunicano al Fisco, Paese per Paese, ricavi, utili, imposte pagate e dipendenti; i sistemi informatici incrociano grandi quantità di dati. Oggi il Fisco è in grado di ricostruire con precisione strutture societarie, flussi finanziari e collegamenti tra società dello stesso gruppo. Le strutture prive di sostanza vengono individuate più facilmente e sono difficili da difendere.

## b. La tassazione minima globale

Dal 2024 i gruppi multinazionali con ricavi consolidati pari o superiori a 750 milioni di euro (in almeno due dei quattro anni precedenti) sono soggetti a un'imposta minima globale del 15%: se in un Paese il gruppo paga meno del 15%, la differenza viene recuperata dal Paese della capogruppo, da un altro Paese in cui il gruppo opera o dallo stesso Paese poco tassato. Per questi gruppi, collocare una holding in un Paese a bassa tassazione perde gran parte della sua convenienza. Per l'imprenditore che non appartiene a un grande gruppo, questa disciplina non si applica.

## c. Le altre iniziative europee

L'Unione europea ha introdotto negli ultimi anni un insieme di regole antielusione comuni (sugli interessi passivi, sulle controllate estere poco tassate, sui trasferimenti all'estero, sulle differenze tra sistemi fiscali) e l'obbligo per consulenti e imprese di comunicare al Fisco gli schemi transfrontalieri potenzialmente aggressivi.

Per alcuni anni è stata discussa anche una direttiva specifica contro le società “di comodo” (la cosiddetta direttiva *Unshell*), che avrebbe imposto test minimi di sostanza alle società con attività prevalentemente passiva, come le holding. Nel 2025 gli Stati membri hanno deciso di non proseguire l’esame, con l’intenzione di perseguire obiettivi analoghi rafforzando gli obblighi di comunicazione già esistenti. Il messaggio di fondo però non cambia: la sostanza è il criterio con cui ogni holding estera viene e sarà valutata.

### d. In sintesi

Chi detiene o vuole costituire una holding all’estero deve oggi garantire tre cose: (i) **sostanza reale e documentata** nel Paese di residenza (uffici, personale, amministratori, riunioni, decisioni strategiche e gestione quotidiana); (ii) una **ragione economica** della scelta che vada oltre il risparmio fiscale, documentata fin dall’inizio; (iii) un **controllo continuo** che le condizioni restino rispettate nel tempo. L’epoca delle holding “di carta” è finita.

# 10. CONCLUSIONI

Per l’imprenditore con interessi internazionali, l’esterovestizione è oggi uno dei rischi fiscali più rilevanti. Quando una holding estera viene considerata italiana, le conseguenze possono essere molto pesanti: imposte arretrate su più anni, sanzioni, interessi e, nei casi più gravi, un procedimento penale. A questo si aggiungono i costi meno visibili: danni reputazionali, difficoltà nei rapporti con le banche, incertezza nelle operazioni straordinarie e nei rapporti con gli investitori.

Il rischio non si gestisce in modo reattivo, quando arriva il controllo. Si gestisce in fase di progettazione, costruendo una struttura con ragioni economiche autentiche e una vita reale all’estero, e poi mantenendola tale nel tempo con una documentazione puntuale e il supporto di consulenti esperti.

La sfida, per le holding estere, non è rispettare formalmente le condizioni di legge, ma costruire società che abbiano una vita propria, un ruolo riconoscibile nel gruppo e una capacità decisionale autonoma e documentabile. Solo un’impostazione sostanziale,

coerente e continuativa garantisce che la struttura regga a controlli sempre più sofisticati e sempre meno disposti a fermarsi alla forma.

# 11. RACCOMANDAZIONI OPERATIVE PER L'IMPRENDITORE

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

## a. Prima di partire: la progettazione

**Le ragioni della scelta:** chiarire perché la holding deve essere estera e perché in quel Paese. Le ragioni devono andare oltre il risparmio fiscale (accesso a investitori e mercati, coordinamento di attività internazionali, organizzazione del patrimonio di famiglia) e vanno messe per iscritto fin dall'inizio. Se l'unica ragione è fiscale, la struttura è difficilmente difendibile.

**L'analisi del rischio:** verificare se la holding controlla società italiane e se soci o amministratori saranno residenti in Italia: in questo caso opera la presunzione di residenza italiana e la struttura deve essere costruita per superarla. Valutare con attenzione i Paesi a tassazione molto bassa e, per i grandi gruppi, l'impatto della tassazione minima globale.

**Il dimensionamento:** stimare con realismo i costi di una sostanza vera (uffici, personale o professionisti locali, amministratori qualificati, viaggi). Se non si è disposti a sostenere, una holding italiana è spesso la scelta migliore: con l'esenzione al 95% su dividendi e plusvalenze, oggi è fiscalmente competitiva.

## b. La costituzione

**Governance:** nominare amministratori residenti all'estero, qualificati e con poteri reali, possibilmente in maggioranza; definire un sistema di deleghe che riservi alla holding le decisioni strategiche e ai manager locali la gestione quotidiana; chiarire il ruolo dei soci.

**Struttura:** dotare la holding di un ufficio vero, di personale o di supporto professionale locale, di conti bancari nel Paese gestiti da persone che vi risiedono.

**Il fascicolo di sostanza:** aprirlo fin dal primo giorno e alimentarlo con continuità: verbali, contratti, deleghe, documenti bancari, analisi e corrispondenza. La sostanza non si dichiara, si costruisce: la documentazione va prodotta mentre le cose accadono, non a posteriori.

## c. La gestione quotidiana

**Decisioni:** le decisioni strategiche vanno preparate, discusse e prese all'estero, negli organi della holding. Evitare che vengano definite in Italia e poi soltanto ratificate: *e-mail* e messaggi lasciano tracce che il Fisco sa leggere.

**Rapporti con il gruppo:** regolare con contratti scritti e a prezzi di mercato i rapporti con le società del gruppo (servizi, finanziamenti, licenze), tenendo aggiornata la documentazione sui prezzi infragruppo.

**Controllo periodico:** verificare almeno una volta l'anno che amministratori, uffici, personale, conti e archivi siano ancora al loro posto e operativi, e correggere subito eventuali scostamenti.

## d. In caso di verifica fiscale

**Prepararsi prima:** un fascicolo di sostanza completo e aggiornato è la prima difesa. Al momento del controllo deve essere già disponibile, non da costruire.

**Gestire il controllo:** coinvolgere subito i propri consulenti legali e fiscali, verificare le ragioni e i limiti della verifica, presidiare la redazione dei verbali e far valere, nel contraddittorio con l'Agenzia delle Entrate, tutti gli elementi che dimostrano la reale operatività della società all'estero.

**Valutare la strategia:** a seconda della solidità della propria posizione, valutare con i consulenti se difendersi in giudizio o definire la contestazione con gli strumenti previsti dalla legge, tenendo conto anche degli eventuali profili penali.

## Autori



### 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**