La Holding di famiglia

il vademecum Noverim

A cura di **Andrea Maturo**

noverim
company value management

Fare Impresa oggi significa affrontare una complessità crescente.
Crescita, fiscalità, protezione patrimoniale, passaggi generazionali, espansione in nuovi settori: ogni decisione ha conseguenze operative, fiscali, organizzative. E molto spesso, ci si accorge troppo tardi di non aver strutturato l'Impresa nel modo migliore.

La holding, in questo contesto, è molto più di una struttura societaria.
È uno strumento strategico. Uno scudo. Un acceleratore. Una regia.
Chi la conosce solo a livello teorico, tende a considerarla "una cosa da grandi gruppi". Ma la verità è che sempre più imprenditori, anche con Aziende familiari o PMI, scelgono oggi di adottare un modello holding per mettere ordine, proteggere i beni, ottimizzare la fiscalità, costruire passaggi generazionali intelligenti e preparare l'Impresa per attrarre investitori o affrontare nuove sfide di mercato.

Questo libro nasce per aiutarti a capire quando ha senso costituire una holding, quali benefici concreti può portare alla tua Impresa, e soprattutto come farlo nel modo giusto, senza errori e senza perdere tempo con soluzioni complicate o "fatte in casa".

Troverai spiegazioni semplici, esempi reali, logiche fiscali rese chiare, e – soprattutto – un metodo concreto: quello che utilizziamo ogni giorno per accompagnare imprenditori e famiglie imprenditoriali in scelte di riorganizzazione, crescita o protezione patrimoniale.

Questo libro non è pensato per tecnici, avvocati o fiscalisti.
È pensato per chi fa Impresa. Per chi vuole capire e decidere.
Per chi non vuole "sentirsi dire cosa non si può fare", ma costruire quello che si può fare – e si può fare bene.

Buona lettura,
e se anche tu, alla fine di queste pagine, sentirai che è il momento di costruire la tua holding, noi siamo pronti a guidarti.

Andrea Maturo
Dottore Commercialista
Managing Partner

noverim®
company value management

Sommario

Capitolo 1: Cos'è una holding (e perché ti conviene averne una) 6
1.1 Oggi un'Impresa non è più (solo) un'Azienda
1.2 Definizione semplice (ma potente) di holding
1.3 Un esempio: Mario S. e la sua Azienda
1.4 Tipologie di holding: non sono tutte uguali
1.5 Quando ha senso crearne una?
1.6 I (primi) benefici concreti che noterai
1.7 Non è solo una questione fiscale
1.8 E quanto costa farla?
1.9 Conclusione
Esempi

Capitolo 2 - I vantaggi di una holding: pratici, fiscali, strategici, generazionali 14
2.1 Una premessa chiara: la holding non è un lusso
2.2 I quattro pilastri del vantaggio
A. Tutela del patrimonio
B. Ottimizzazione fiscale
C. Governance strategica
D. Passaggio generazionale intelligente
2.3 Bonus: altri vantaggi (che spesso non si considerano)
2.4 Ma attenzione: serve una struttura vera
2.5 Conclusione
Esempi

Capitolo 3 - Come si costituisce una holding: tempi, costi, forma giuridica, errori da evitare 18
3.1 Ok, ho capito. Ma... come si fa, concretamente?
3.2 I due modi principali per costituire una holding
A) Costituzione ex novo
B) Trasformazione di una società esistente
3.3 La forma giuridica giusta: SRL o società semplice?
3.4 Passaggi operativi
1. Analisi preliminare
2. Progetto di struttura
3. Costituzione presso notaio
4. Conferimenti o operazioni straordinarie
5. Avvio e prima gestione
3.5 Tempi e costi
3.6 Gli errori più comuni (da evitare)
3.7 Conclusione
Esempi

Capitolo 4 - La fiscalità della holding: cosa puoi davvero risparmiare 22
4.1 Mettiamo subito in chiaro una cosa
4.2 I tre vantaggi fiscali principali
1. PEX – Participation Exemption
2. Tassazione agevolata dei dividendi infragruppo
3. Consolidato fiscale nazionale
4.3 IVA di gruppo
4.4 Attenzione: ecco cosa NON fa una holding
4.5 E se la struttura è troppo debole?
4.6 Conclusioni
Esempi

Capitolo 5 - Il passaggio generazionale con la holding: come pianificare (prima che sia troppo tardi) 26
5.1 Non è questione di "se", ma di "quando"
5.2 La holding come strumento di continuità
5.3 Gli strumenti che puoi usare (con la holding al centro)
5.4 Le cinque cose che puoi fare con una holding (e non puoi fare senza)
5.5 Quando iniziare?
5.6 Conclusione
Esempi

Capitolo 6 - La holding per crescere: investimenti, acquisizioni, nuovi rami d'Impresa 32
6.1 La holding non serve solo a proteggere. Serve anche a espandere.
6.2 Tre scenari in cui la holding diventa un moltiplicatore di opportunità
A) Stai investendo in nuovi business
B) Vuoi acquisire Aziende o quote di mercato
C) Vuoi prepararti ad accogliere nuovi soci o investitori
6.3 Un esempio concreto: Marta B. , 3 progetti, una holding
6.4 Quando la crescita è disordinata... si paga il prezzo
6.5 I vantaggi concreti per chi vuole crescere una holding
Esempi

Capitolo 7 - Gestire una holding: governance, contratti, flussi e buone pratiche 38
7.1 Costituire una holding è l'inizio. Gestirla bene è la vera sfida.
7.2 Gli elementi fondamentali di una buona gestione
1. Governance chiara
2. Contratti intercompany
3. Contabilità ordinata
4. Cash flow e gestione finanziaria
5. Controlli e adempimenti extra
7.3 Esempio: la holding che sembrava perfetta (ma non lo era)
7.4 Le cinque buone pratiche che fanno la differenza
Esempi

Capitolo 8 - Errori da evitare: cosa NON fare con una holding (e cosa fare subito se li hai già fatti) 42
8.1 Partiamo da qui: anche le buone idee, se mal gestite, fanno danni
8.2 I sette errori più comuni con le holding
1. Pensare che sia una “scatola magica per pagare meno tasse”
2. Fare tutto da soli (o con il consulente “generalista”)
3. Non gestirla nel tempo
4. Fare entrare i soci in tutta la holding invece che solo dove serve
5. Dimenticare gli immobili nella SRL operativa
6. Non preparare il passaggio generazionale
7. Avere holding multiple, inutili o dormienti
8.3 Cosa succede se sbagli?
8.4 Come sistemare se qualcosa non è a posto?
8.5 Conclusioni
Esempi

Capitolo 9 - La tua holding ideale: quando costruirla, con chi, e da dove partire (senza complicarti la vita) 46
9.1 Se hai letto fin qui, qualcosa ti è già chiaro
9.2 Ma quando è davvero il momento di agire?
9.3 Il team giusto: non affidarti a chiunque
9.4 Da dove partire: il primo passo è ascoltarsi
9.5 Le tre cose da NON fare in questa fase
9.6 In sintesi: se devi fare una cosa, è questa
9.7 Conclusioni

Epilogo - Non aspettare di avere problemi per costruire la tua soluzione 48
Pagina di contatto

1 Cos'è una holding

(e perché ti conviene averne una)

1.1 Oggi un'Impresa non è più (solo) un'Azienda

Un tempo l'Imprenditore era colui che "aveva un'Azienda". Una SRL, magari due.
Oggi è molto più di questo. È una figura che si muove tra operatività e investimenti, tra sviluppo e tutela, tra strategia e rischio. L'Impresa non è più "una sola cosa": è una rete di attività, asset, partecipazioni, immobili, brevetti, progetti paralleli.

Ecco perché oggi, più che mai, ha senso farsi una domanda: *Sto gestendo tutto nel modo giusto? O sto solo accumulando complessità e rischi?*

In questo scenario entra in gioco la holding.

1.2 Definizione semplice (ma potente) di holding

Una holding è una società che detiene quote di altre società.

È una struttura creata apposta per fare da "capogruppo", per gestire dall'alto partecipazioni, asset, immobili, liquidità o altre Imprese. Ma attenzione: non è una cosa esclusivamente da multinazionali.
Una holding può essere semplice, snella, flessibile.

E può diventare lo strumento chiave per:

- proteggere il patrimonio dell'Imprenditore;
- avere una regia unica per più società o attività;
- gestire in modo ordinato un passaggio generazionale;
- ottimizzare il carico fiscale di gruppo;
- preparare l'Impresa a effettuare investimenti e crescere per massa critica.

1.3 Un esempio: Mario S. e la sua Azienda

Mario S. ha 52 anni. Ha una S.R.L. con cui fa commercio all'ingrosso. Negli anni ha acquistato:

- un magazzino di proprietà, intestato alla società;
- una seconda S.R.L. con cui ha sviluppato un business e-commerce;
- un appartamento intestato a sé stesso come persona fisica;
- partecipazioni in una start-up di un amico;
- e due figli che iniziano a lavorare con lui, ma non sanno bene "chi farà cosa".

Il suo commercialista fa un buon lavoro, ma gestisce tutto a silos: contabilità separata, bilanci separati, fiscalità separata. Nessuna visione di insieme.

Risultato?
Mario S. ha costruito molto. Ma non ha nessuna protezione, nessuna pianificazione.
Ha un castello... senza fondamenta. Un solo errore o imprevisto e rischia di perdere tutto.

Una holding, nel suo caso, potrebbe fare da cappello strategico.
Potrebbe contenere le partecipazioni, gestire gli immobili, allocare la liquidità e iniziare a preparare la successione ai figli.

1.4 Tipologie di Holding: non sono tutte uguali

Vediamolo più nel dettaglio. Le holding non sono tutte uguali.
Possono essere:

- **Finanziarie (o pure)**

  Non svolgono attività operativa. Detengono solo partecipazioni. Servono per proteggere e organizzare i capitali, non per "fare Impresa".

- **Operative (o miste)**

  Oltre a detenere partecipazioni, fanno attività (es. consulenza, gestione, servizi al gruppo).
  Molto utili se vuoi centralizzare costi e risorse (es. amministrazione, marketing, HR).

- **Di famiglia**

  Strutture pensate per gestire e trasmettere il patrimonio familiare. Possono contenere partecipazioni, immobili, Aziende, conti correnti. Spesso sono costruite con clausole precise per evitare contese ereditarie e garantire la continuità.

- **Subholding**

  Intermediarie tra la capogruppo e le partecipate, utili se hai più rami d'Impresa o se vuoi dividere le responsabilità tra i figli/soci.

1.5 Quando ha senso crearne una?

Costituire una holding non è una moda, né un vezzo da grandi gruppi industriali.
È, oggi più che mai, una risposta intelligente a bisogni reali che emergono nella vita di ogni Imprenditore.

Ma quando, esattamente, ha senso pensarci seriamente?

Quando hai più di una società

Hai una SRL attiva nel commercio, ma hai anche una società immobiliare? Oppure hai una start-up, o un ramo d'azienda che sta nascendo a fianco di quello principale?

Se gestisci più soggetti giuridici, hai bisogno di una regia unica che li coordini. La holding è lo strumento ideale per tenere tutto sotto controllo, evitare confusione contabile, e rendere la struttura leggibile anche da banche, soci, investitori.

Quando vuoi separare patrimonio e operatività

Hai immobili, marchi, brevetti, liquidità o partecipazioni rilevanti intestati alla società operativa? È una situazione rischiosa: se quella società va in crisi, tutto è a rischio.

Creando una holding (o una società patrimoniale sotto di essa), puoi separare e proteggere:

- immobili strumentali o d'investimento;
- denaro non strettamente necessario all'attività;
- beni immateriali (IP, know-how, software).

Questo isolamento ti permette di:

- evitare che un problema operativo travolga i beni strategici;
- gestire in sicurezza il patrimonio di famiglia o aziendale;
- fare operazioni finanziarie o di pianificazione successoria con più libertà.

Quando stai crescendo (o vuoi farlo)

Stai lanciando un nuovo progetto? Acquisendo un concorrente? Aprendo un ramo all'estero? Una holding ti permette di creare una nuova società figlia, con contabilità e governance dedicate, senza mescolare tutto con il core business. Ogni ramo può avere:

- soci diversi;
- logiche contabili autonome;
- livelli di rischio differenti.

La holding diventa la piattaforma di lancio, evitando errori strutturali e problemi futuri.

Quando pensi a un passaggio generazionale

Hai figli coinvolti (o meno) nell'azienda? Soci con cui vorrai un giorno separarti? Stai cominciando a pensare alla successione? È il momento giusto per creare una holding perché una holding ti permette di:

- trasferire solo la partecipazione nella capogruppo, invece che mille quote spezzettate;
- assegnare diritti diversi a figli/soci (voto, utili, governance);
- prevedere clausole, patti parasociali e fasi graduali;
- proteggere il patrimonio aziendale da divorzi, contenziosi, malintesi.

Il tutto con serenità, ordine e strumenti legali validi.

Quando stai per cedere (o attrarre) quote societarie

Vuoi vendere una parte della tua azienda? Far entrare un fondo? Un manager con equity? Un figlio? Se tutto è nella SRL operativa, non hai margine di manovra. Qualsiasi nuovo socio entra "in casa tua" mentre con una holding:

- puoi vendere solo una partecipata, mantenendo controllo su tutto il resto;
- puoi far entrare il nuovo socio solo dove serve (es. in un progetto specifico);
- puoi gestire a monte la governance, evitando conflitti o sorprese.

È come avere un piano regolatore. Invece che un accampamento provvisorio.

Quando vuoi migliorare la fiscalità del gruppo

Non è il primo motivo per cui creare una holding, ma se è ben fatta ti permette di:

- accedere al regime PEX (plusvalenze da cessione di partecipazioni tassate solo al 5%);
- centralizzare i dividendi con tassazione ridotta (detassazione del 95% del dividendo);
- attivare il consolidato fiscale tra società del gruppo;
- coordinare l'IVA di gruppo;
- gestire flussi finanziari e investimenti con maggiore flessibilità.

Attenzione: per ottenere questi vantaggi servono requisiti precisi e sostanza economica, non basta costituire "una scatola".

Quando vuoi ordine, visione e tranquillità

Forse non stai comprando aziende. Forse non hai un patrimonio milionario.
Ma se vuoi:

- chiarezza nella tua struttura;
- più controllo sulla governance;
- una base per crescere, trasmettere, difendere...

Allora è il momento giusto per costruire una holding.

Meglio farla con calma, bene, su misura, che ritrovarsi a farla in emergenza, tra contenziosi, successioni, o occasioni perse.

1.6 i primi benefici concreti che noterai

Appena costituita la holding, molti Imprenditori pensano che “non cambi nulla”. È un’impressione naturale, quasi istintiva: ti guardi intorno, hai le stesse persone, gli stessi uffici, gli stessi clienti. Eppure qualcosa si è già mosso. Lentamente, silenziosamente, si è innestata una trasformazione profonda, di cui ti accorgerai nei mesi successivi — a volte già nelle prime settimane.

Il primo cambiamento è mentale: da Imprenditore operativo diventi anche Imprenditore strategico. Avere una holding ti impone di alzare lo sguardo. Cominci a guardare l’insieme. Non più la singola società, la singola attività o l’urgenza quotidiana, ma il sistema che stai costruendo. Ti chiedi se le tue partecipate parlano tra loro, se i flussi di cassa sono distribuiti in modo efficiente, se ci sono rami da chiudere o far crescere, se c’è qualcuno da valorizzare o da accompagnare all’uscita. Ecco: la holding ti costringe a fare ordine. E l’ordine, in Azienda, è già mezzo vantaggio competitivo.

In secondo luogo, inizierai a percepire un senso di protezione. Quel marchio che avevi intestato alla tua SRL adesso è in una struttura separata. Quell’immobile che un tempo era esposto a ogni rischio aziendale, oggi è isolato, protetto, più al sicuro. Forse per la prima volta penserai: “Se succede qualcosa, non perdo tutto”. E questa sensazione — concreta, tangibile, rassicurante — vale più di mille parole in nota integrativa.

Poi arriva l’effetto sulla gestione finanziaria. Quando cominci a raccogliere utili da più società operative, e questi affluiscono in un’unica direzione, capisci il potere della centralizzazione. Non sei più costretto a fare giocoleria tra conti correnti, anticipi bancari o prestiti da te a te. La holding ti permette di gestire in modo fluido, intelligente e monitorato i flussi di cassa tra società. Questo non solo migliora l’efficienza, ma ti restituisce un controllo nuovo: sai dove sta andando il denaro, chi lo usa, come e perché.

Anche la relazione con i Professionisti cambia. Il commercialista inizia a parlarti con altri strumenti. L’avvocato ti suggerisce strategie che prima erano impensabili. I consulenti ti trattano come “gruppo” e non più come singolo cliente. Cambia il modo in cui ti vedono, perché è cambiato il modo in cui ti sei strutturato.

Infine, noterai qualcosa che all’inizio non avevi neppure cercato: più serenità. Meno caos. Più lucidità nelle decisioni. Saprai che ogni attività ha il suo contenitore. Che se devi fare una nuova società, non devi riscrivere tutto da capo. Che puoi cedere una quota, accogliere un socio, lanciare un nuovo ramo, con un piano già pronto. Avrai la sensazione, nitida, che il tuo lavoro — per una volta — non stia solo crescendo, ma stia maturando.

E da lì in poi, la holding non sarà più solo “una scelta fiscale” o “una struttura”.
Sarà diventata, silenziosamente, il modo in cui scegli di fare Impresa.

1.7 Non è solo una questione fiscale

Molti Imprenditori si avvicinano all’idea della holding per un motivo chiaro e, diciamolo, comprensibile: la fiscalità. L’esenzione sulle plusvalenze, la tassazione ridotta dei dividendi infragruppo, la possibilità di accedere al consolidato nazionale... sono vantaggi concreti, reali, documentati. Eppure, fermarsi lì sarebbe come scegliere un’auto solo perché consuma poco carburante: utile, sì, ma decisamente riduttivo.

Una holding non è un trucco fiscale. È un modello di governo dell'Impresa. È una nuova grammatica per leggere ciò che hai costruito e scrivere ciò che vuoi costruire. Quando decidi di adottare una holding, stai dicendo al mercato — e a te stesso — che vuoi fare Impresa con visione, ordine e capacità di pianificare.

Il vantaggio fiscale è una conseguenza, non una causa. Accade perché hai organizzato i tuoi asset in modo intelligente. Perché hai separato il rischio operativo dal patrimonio. Perché hai dato coerenza al gruppo. Non è una furbizia: è una premialità data a chi pianifica seriamente. Ed è proprio questo che l'Imprenditore evoluto comprende, prima degli altri: che il vero valore non sta nel "pagare meno", ma nell'avere più controllo, più sicurezza, più libertà di scegliere.

Perché il fisco può cambiare — e cambierà. Ma una struttura ben fatta resta.
E ti serve anche quando non ci sono agevolazioni. Ti serve per cedere un'azienda. Per coinvolgere un nuovo socio. Per gestire una successione. Per proteggere un immobile. Per lanciare un nuovo progetto, senza rischiare il vecchio.

In fondo, la holding non ti fa pagare meno tasse. Ti fa commettere meno errori.
E questo, per chi fa Impresa ogni giorno, è il miglior vantaggio fiscale che ci sia.

1.8 E quanto costa costruire una Holding?

La domanda è legittima. Prima ancora di capire come funziona, chiunque si chiede quanto costa. Perché l'Impresa è anche numeri, scelte ponderate, ritorno sull'investimento. E quindi: qual è il prezzo per costituire una holding?

La risposta è: molto meno di quanto costa non averla.

Tecnicamente, costituire una holding non è particolarmente oneroso. I costi di base sono quelli di una nuova società: atto notarile, capitale minimo (che può anche essere versato parzialmente), bolli, oneri camerali. Poi ci sono i costi "intelligenti": quelli per una consulenza che non si limiti a creare una SRL, ma disegni un progetto. Un impianto su misura. Una struttura viva e coerente. E lì entra in gioco il valore della consulenza.

Per esperienza, possiamo dirti che una holding progettata con metodo può costare — in fase di avvio — quanto un'auto aziendale di fascia media. Eppure, a differenza di quell'auto, non si svaluta dal primo giorno. Al contrario: comincia da subito a generare valore.

Il vero costo, semmai, è quello che paghi quando NON hai una holding e ti trovi:

- a dover cedere un'azienda senza strumenti di gestione;
- a perdere un immobile per colpa di un contenzioso sulla tua SRL;
- a coinvolgere soci in modo disordinato, generando conflitti o paralisi;
- a subire un passaggio generazionale caotico, con esiti devastanti per l'Impresa e la famiglia.

Ecco perché la domanda giusta non è solo "quanto costa?" ma piuttosto: quanto vale avere una struttura che ti permette di crescere, proteggere e pianificare tutto quello che conta?
E, soprattutto: quanto ti costa rimandare ancora una decisione che può cambiare radicalmente il futuro della tua impresa? Il valore della holding non si misura in euro al notaio. Si misura in sicurezza, efficienza e libertà imprenditoriale.
E rispetto a questo, il costo iniziale è solo una soglia da attraversare. Non un ostacolo.

1.9 Conclusione

La holding non è per chi vuole fare “giochi fiscali”.
È per chi vuole proteggere ciò che ha costruito, governare la crescita, trasmettere valore a figli, soci o investitori.
È per chi vuole fare Impresa con visione, e non vivere ogni passaggio come un’urgenza improvvisa.

Nel prossimo capitolo vedremo i vantaggi della holding spiegati nel dettaglio, con casi reali e numeri concreti. Ma se già adesso ti sei riconosciuto in qualche punto... probabilmente è il momento giusto per parlarne.

Esempi

#1 – La holding che ha salvato l’Azienda di Lucia F., Imprenditrice nel settore dello stampaggio plastico

Lucia F. aveva una SRL con 15 dipendenti, un capannone industriale e due figli coinvolti a metà. Quando un contenzioso con un ex socio è finito in tribunale, si è trovata con un pignoramento in corso sull’intera società. Il commercialista ha suggerito una holding: troppo tardi. Oggi Lucia F. ha ricostruito da zero con una nuova struttura... e ha cominciato dalla holding.

#2 – Davide e il socio che voleva uscire

Davide G. e il suo socio avevano tre SRL, ciascuna al 50%, nello specifico due erano nel settore HoReCa e una nell’e-commerce. Quando il socio ha deciso di uscire, sono iniziati i problemi: disaccordi sul valore delle quote, immobili misti, conti condivisi. Nessuna struttura. Nessun piano. Nessuna via d’uscita chiara. Una holding creata prima avrebbe permesso flessibilità, valutazione equa e liquidazione ordinata.

#3 – Il Dott. Enrico M. e il figlio che “non era pronto”

Il Dott. Enrico M. aveva due figli: uno lavorava all’interno della sua azienda manifatturiera “il calzaturificio MM”, l’altro no. Al momento della pensione, non sapeva come lasciare l’attività senza creare tensioni. Una holding familiare, con patti parasociali e governance chiara, gli ha permesso di restare socio per un periodo e delegare gradualmente il controllo, tenendo unita la famiglia.

2 I vantaggi di una holding:

pratici, fiscali, strategici, generazionali

2 I vantaggi di una holding:

pratici, fiscali, strategici, generazionali

2.1 - Una premessa chiara: La holding non è un lusso

Per troppo tempo la parola “holding” è sembrata roba da grandi gruppi, da multinazionali. Invece, oggi la holding è diventata uno **strumento intelligente, concreto, utilizzabile anche dalle PMI, da imprenditori con due o tre società, da famiglie con patrimoni misti o da chi sta solo progettando la propria crescita.**

Una holding ben fatta ti offre qualcosa di unico: ordine, protezione e possibilità di pianificare.

2.2 - I quattro pilastri del vantaggio

Possiamo riassumere i benefici della holding in quattro grandi categorie. Vediamole una per una, con esempi pratici e linguaggio semplice.

A - Tutela del patrimonio

Uno dei motivi principali per cui costituire una holding è proteggere ciò che hai costruito. Quando un Imprenditore ha una sola società, nella stessa SRL finiscono:

- immobili;
- macchinari;
- dipendenti;
- clienti;
- contratti;
- e... tutti i rischi.

Basta una causa, un fallimento, un errore grave, e l'intero patrimonio è esposto!

Con una holding, puoi separare la proprietà (es. immobili, marchi, liquidità, partecipazioni) dall'attività operativa. In questo modo, anche se una società va in difficoltà, gli altri beni restano al sicuro.

B. Ottimizzazione fiscale

Non è l'unico vantaggio, ma è sicuramente un plus rilevante. Ecco alcuni strumenti fiscali riservati alle holding (se strutturate correttamente):

- PEX (Participation Exemption): se vendi una partecipazione posseduta dalla holding, la plusvalenza è tassata solo sul 5%. Il 95% è esente.
- Dividendi infragruppo: se una partecipata distribuisce utili alla holding, solo il 5% è imponibile.
- Consolidato fiscale nazionale: se hai più società sotto la holding, puoi compensare utili e perdite fiscali.
- IVA di gruppo: puoi evitare di fatturare IVA tra società controllate, semplificando la gestione amministrativa.

Attenzione: per accedere a questi vantaggi, serve una struttura reale, con sostanza economica. Non basta una scatola vuota. Serve progetto, governance, contratti.

C. Governance strategica

In un gruppo non organizzato, ogni società fa a modo suo. Decisioni scollegate, duplicazione di costi, manager che non si parlano. Con una holding, puoi centralizzare la visione strategica:

- controllare e guidare le partecipate;
- accorpare funzioni (es. amministrazione, marketing, HR);
- distribuire ruoli chiari tra soci, familiari o manager.

D. Passaggio generazionale intelligente

Questa è la vera chiave per chi guarda al futuro. Molti Imprenditori hanno un'Azienda di successo... ma nessuna idea chiara su come passarla ai figli, ai soci o a nuovi manager.

Senza una holding:

- sei costretto a dividere le singole quote;
- rischi conflitti tra eredi;
- non puoi garantire continuità a chi lavora davvero nel gruppo.

Con una holding:

- puoi trasferire solo la capogruppo, e le partecipazioni restano sotto controllo;
- puoi usare statuti personalizzati, patti parasociali, diritti diversi tra soci;
- puoi prevedere un periodo di transizione dove resti al comando ma prepari la successione.

In più, puoi gestire immobili, investimenti e partecipazioni personali nello stesso contenitore, costruendo una holding patrimoniale di famiglia.

2.3 - Bonus: Altri vantaggi (che spesso non si considerano)

- Più attrattività per investitori o acquirenti
  Una holding ordinata, con struttura chiara e bilanci consolidati, è molto più interessante per chi vuole entrare nel capitale o valutare una partnership.
- Espansione facilitata
  Se vuoi creare una nuova società, puoi farlo direttamente dalla holding, utilizzando le risorse in eccesso.
- Gestione della liquidità
  Con un cash pooling o accordi infragruppo, puoi ottimizzare il trasferimento della liquidità tra le società, evitando sprechi e razionalizzando le risorse.
- Velocità nelle operazioni straordinarie
  Fusioni, conferimenti, acquisizioni: con una holding sono molto più semplici da gestire, sia legalmente che fiscalmente.

2.4 - Ma attenzione: serve una struttura vera

I vantaggi ci sono, ma solo se la holding è strutturata correttamente.
Serve un progetto chiaro, una governance reale, contratti intercompany, sostanza economica altrimenti esistono concreti rischi contestazioni da parte dell'Agenzia delle Entrate. Ecco perché noi accompagniamo ogni cliente con un team dedicato: fiscalisti, legali, consulenti. Nessuna improvvisazione.

2.5 - Conclusione

La holding è un moltiplicatore di efficienza.
Se hai più di un'attività, se vuoi proteggere ciò che hai costruito, se guardi al futuro... una holding può essere il tuo miglior alleato.

Ma non si improvvisa.
Serve metodo. Serve visione. Serve qualcuno che sappia costruirla con te.

Nel prossimo capitolo vedremo come si costituisce una holding, con tempi, costi, documenti, forma giuridica e modalità operative.
Perché capirla è importante. Ma metterla in piedi bene è decisivo.

Esempi

#4 – La holding che ha salvato la trattativa

Marco S. stava trattando la vendita del 40% della sua Azienda, attiva nel settore di tendaggi da esterno, a un fondo. Ma i conti erano mescolati: investimenti immobiliari, liquidità personale, vecchi prestiti infragruppo. Il fondo ha chiesto ordine.
Abbiamo creato una holding in 30 giorni. Lì abbiamo fatto confluire le partecipazioni operative, separato i beni, ripulito i numeri.
Risultato: trattativa chiusa, valutazione aumentata, Marco al comando.

#5 – Francesca F. e la serenità di "avere tutto a posto"

Francesca è imprenditrice e il suo salone di parrucchieri è, da 25 anni, un'istituzione a San Benedetto del Tronto. Francesca ha due figli: uno lavora in salone con lei, l'altro no.
"So che devo sistemare tutto, ma non so da dove iniziare", ci disse.
Abbiamo ascoltato, studiato la sua situazione e costruito una holding patrimoniale che raccoglie le quote e un immobile. Abbiamo personalizzato lo statuto, previsto diritti diversi, e accompagnato la transizione.
"Oggi dormo meglio", ha detto. E non è solo questione di bilanci. È una questione di visione.

#6 – Un passo avanti con la finanza

Giulia S. e suo fratello avevano tre società agricole e volevano accedere a fondi PNRR.
L'accesso era più semplice con una struttura societaria consolidata.
Con la nostra consulenza hanno creato una holding: più facile presentare progetti, pianificare investimenti, attrarre partner.
Avere una struttura solida non è solo una tutela: è una chiave d'accesso a nuove opportunità.

3 Come si costituisce una holding:

tempi, costi, forma giuridica, errori da evitare

3.1 - Ok, ho capito. Ma...come si fa, concretamente?

A questo punto ti starai chiedendo: *"Va bene, mi avete convinto. Ma come si crea una holding? È complicato? Quanto tempo serve? Quanto costa?"*

La buona notizia è che, se segui un metodo e ti affidi a chi lo fa tutti i giorni, è più semplice di quanto immagini. Ma serve precisione, competenza e visione d'insieme.

3.2 - I due modi principali per costruire una holding

A) Costituzione ex novo

È il metodo più semplice. Si crea una nuova società (es. SRL) che inizialmente non ha nulla. Poi, gli Imprenditori (persone fisiche) conferiscono le partecipazioni delle società operative alla nuova holding.

Esempio:
Mario Montagnoli possiede al 100% due SRL nel settore edile una produce tetti e una soffittature in legno. Costituisce la nuova holding MM e conferisce alla holding le partecipazioni delle due società operative. Risultato: la holding diventa la "madre" delle società. Mario diventa socio della holding, che a sua volta controlla le due società operative.

B) Trasformazione di una società esistente

A volte una delle società già esistenti viene trasformata in holding, soprattutto se è inattiva o marginale.

In questi casi si può procedere con diversi strumenti quali:

- conferimenti di partecipazioni;
- scissioni parziali;
- riorganizzazioni più complesse, se ci sono soci diversi o attività da separare.

3.3 - La forma giuridica giusta: SRL o società semplice?

Dipende da cosa vuoi fare con la holding. Ecco un confronto sintetico:

	Società semplice	SRL (holding di capitali)
Costo	Basso	Medio
Privacy	Alta (non pubblica i bilanci)	Media
Flessibilità	Molto alta (si può personalizzare tutto)	Alta
Regimi fiscali agevolati	NO (niente PEX o dividendi agevolati)	Sì (PEX, consolidato, dividendi infragruppo)
Attività commerciale	NO (Solo gestione patrimoniale)	Sì

In sintesi se vuoi solo gestire beni e patrimonio familiare, la società semplice è ottima mentre se vuoi beneficiare della fiscalità di gruppo e gestire attivamente, la SRL è la scelta giusta.

3.4 - Passaggi operativi

1. Analisi preliminare

- Cosa possiedi oggi? Quali attività hai e chi sono i soci?
- Qual è l'obiettivo? Protezione? Passaggio generazionale? Fiscale?

2. Progetto di struttura

- Scegliamo forma giuridica, statuto, soci, quote, governance.
- Definiamo chi fa cosa: holding operativa o patrimoniale? Famiglia coinvolta o meno?

3. Costituzione presso notaio

- Si redige l'atto costitutivo e si apre partita IVA e codice ATECO idoneo.

4. Conferimenti o operazioni straordinarie

- Se vuoi trasferire le partecipazioni esistenti alla holding, serve perizia di stima, così anche se ci sono immobili o altri beni in natura da **trasferire**.

5. Avvio e prima gestione

- Si attivano i rapporti infragruppo: eventuali contratti, cash pooling, centralizzazione e si imposta la governance: delibere, CDA, ruoli, funzioni.

3.5 - Tempi e costi

Da zero a operativa sono sufficienti circa 30 giorni lavorativi, se tutto è lineare; in caso siano necessarie operazioni più complesse come fusioni o scissioni possono essere necessari anche 60–90 giorni.

Costi indicativi:

- SRL nuova: tra i 3.000 e i 5.000 € (notaio, CCIAA, consulenza)
- Conferimenti: da valutare caso per caso (perizie, tasse, operazioni straordinarie)
- Gestione annuale: simile a una SRL normale (bilancio, adempimenti)

3.6 - Gli errori più comuni (da evitare)

Costruire una holding solo per "pagare meno tasse"
→ Sbagliato. Se non c'è sostanza, l'Agenzia delle Entrate può contestare la struttura.

Fare tutto da soli con il commercialista di base
→ La holding richiede esperienza specifica: servono fiscalisti, legali e visione strategica.

Tenere la holding vuota o inattiva
→ Le holding devono "funzionare": avere ruoli, costi, contratti, bilanci, sostanza.

Fare tutto troppo in fretta (o troppo tardi)
→ Meglio pianificare in anticipo, specie per i passaggi generazionali. Quando arriva un problema, è troppo tardi.

3.7 - Conclusione

In sintesi costituire una holding non è complicato, se sai dove mettere le mani.

Ma va fatto bene.
Con le idee chiare, i professionisti giusti e l'obiettivo ben definito.

Nel prossimo capitolo vedremo quali strumenti fiscali puoi usare con una holding: dal regime PEX alla gestione dei dividendi, dal consolidato fiscale all'IVA di gruppo.

Esempi

#7 – "Abbiamo fatto tutto in 30 giorni"

Francesco e Laura avevano tre ristoranti in S.R.L. e un patrimonio immobiliare. Quando il loro primogenito ha iniziato a entrare in Azienda, hanno deciso che era ora di mettere ordine. Abbiamo fatto un'analisi iniziale e in meno di 30 giorni la nuova holding era costituita, le partecipazioni conferite, i primi contratti attivi. *"Pensavamo fosse una montagna, invece è stato più semplice della revisione auto"*, ha detto Francesco ridendo.

#8 – La holding nata da una scissione

Andrea aveva una sola SRL e si occupava di riqualificazione immobiliare con dentro di tutto: immobiliare, commerciale, investimenti. Una bomba a orologeria. Abbiamo studiato il caso e, invece di costituire da zero, abbiamo fatto una scissione parziale: la S.R.L. ha trasferito gli immobili alla nuova società, mantenendo l'operatività separata. Poi ha conferito le quote della società scissa nella società beneficiaria che è diventata holding. Ora Andrea ha 2 strutture distinte, ordinate e protette. Stesso gruppo, meno rischio.

#9 – Troppo tardi per salvarla tutta

Sara era imprenditrice da 20 anni. Una S.R.L. storica del settore dolciario a Pavia, con dentro anche l'immobile Aziendale. Quando ha ricevuto un accertamento pesante, non c'era più tempo: l'intero patrimonio Aziendale era esposto. *"Se solo avessi fatto una holding 2 anni prima..."* è stata la frase che ha ripetuto più volte. È partita da capo, questa volta con la holding. Ma il danno si poteva evitare.

4 La fiscalità della holding:

cosa puoi davvero risparmiare (e cosa no)

4.1 - Mettiamo subito in chiaro una cosa

Una holding non è una scorciatoia per pagare meno tasse "magicamente". Non è un trucco. Non è uno schema. È una struttura, e come tutte le strutture, porta vantaggi solo se è reale, solida e coerente con ciò che fai. Detto questo, i vantaggi fiscali ci sono. Sono concreti. E possono essere importanti.
Ma vanno progettati, non improvvisati.

4.2 - I tre vantaggi fiscali principali

1. PEX – Participation Exemption

È il regime fiscale che permette di esentare il 95% delle plusvalenze sulla vendita di partecipazioni qualificate.

Esempio semplice:
La tua holding vende il 100% di una SRL che controllava, conseguendo una plusvalenza di 1 milione di euro. Con la PEX, solo 50.000 € saranno tassati. Il resto è fiscalmente esente.

Condizioni da rispettare (semplificate):

- La partecipazione deve essere posseduta da almeno 12 mesi in modo ininterrotto (oppure almeno 60 mesi nel caso di conferimento di partecipazioni non di controllo ma qualificate)
- Deve essere iscritta tra le immobilizzazioni finanziarie;
- La società partecipata non deve essere residente un paradiso fiscale;
- Deve svolgere attività commerciale effettiva.

Nota importante: il regime PEX non vale per le holding società semplici ed enti ad esse equiparate.

2. Consolidato fiscale nazionale

Regime fiscale che prevede calcolo unico dell'imponibile fiscale... Con questo regime puoi compensare utili e perdite tra le società del gruppo, così da pagare le tasse solo sul reddito netto complessivo.

3. Tassazione agevolata dei dividendi infragruppo

Se una società operativa distribuisce dividendi alla holding, la tassazione è ridotta al 5% del totale.

Esempio:
La tua SRL produce 100.000 € di utile e lo distribuisce alla holding.
La holding pagherà imposte solo su 5.000 € (non su 100.000 €).

Risultato: puoi centralizzare i flussi di cassa nella holding, e usarli lì per:

- fare nuovi investimenti;
- pagare debiti di gruppo;
- sostenere altre società;
- o distribuirli alle persone fisiche (quando e se serve, in modo pianificato).

4.3 IVA di gruppo

Un altro vantaggio è la possibilità di costituire un Gruppo IVA, cioè una partita IVA unica per tutto il gruppo societario.

Risultato:

- le fatture tra società del gruppo non generano IVA da versare;
- si semplificano gli adempimenti contabili e dichiarativi;
- migliora la gestione finanziaria.

Anche qui servono:

- vincoli di partecipazione;
- adesione formale all'Agenzia delle Entrate;
- rispetto di determinati criteri dimensionali e organizzativi.

4.4 Attenzione: ecco cosa NON fa una holding

Non evita le imposte personali automaticamente.
Se la holding distribuisce utili a te (persona fisica), pagherai le imposte sul dividendo, come sempre.

Non è anonima o "invisibile" al fisco.
Tutti i flussi sono tracciati. Tutte le strutture devono essere coerenti. Il "fai da te" porta dritto a contestazioni fiscali.

Non funziona se è solo sulla carta.
Una holding deve avere:

- attività (es. gestione, direzione, servizi);
- contratti infragruppo;
- mezzi propri;
- un minimo di organizzazione (accounting, CDA, verbali, etc.).

4.5 - E se la struttura è troppo debole?

Il rischio è che l'Agenzia delle Entrate disconosca i vantaggi fiscali per assenza di sostanza.
Questo accade quando:

- la holding non ha attività reale;
- non ha personale o costi propri;
- non svolge alcuna funzione nel gruppo;
- è stata costituita solo per "abbattere le tasse".

In questi casi si parla di abuso del diritto o elusione, e si rischiano:

- sanzioni pesanti;
- recupero delle imposte non versate;
- perdita totale dei vantaggi.

Conclusioni

- La holding può farti risparmiare tasse, ma solo se è costruita bene.
- I vantaggi più importanti sono: PEX, dividendi infragruppo, consolidato fiscale, IVA di gruppo.
- Non è uno "strumento magico", ma un modello organizzativo solido, riconosciuto, legittimo e – se ben gestito – altamente vantaggioso.
- L'importante è non improvvisare: serve un team che sappia progettare la holding con una visione fiscale, legale e patrimoniale.

Nel prossimo capitolo vedremo un'altra funzione fondamentale della holding:
Capitolo 5 – Passaggio generazionale con la holding: come pianificare (prima che sia troppo tardi).

Esempi

#10 – Plusvalenza da 1 milione: tasse quasi azzerate

Un Imprenditore cliente ha venduto il 100% di una SRL in forte crescita nel settore automotive, conseguendo una plusvalenza per 1.000.000 €. L'operazione è avvenuta tramite la sua holding, che deteneva la partecipazione da oltre un anno.

Grazie alla Participation Exemption, ha pagato imposte solo su 50.000 €.

Risparmio netto: oltre 250.000 € di tasse in meno rispetto alla vendita diretta.

#11 – Utili bloccati? No, centralizzati in holding

Claudia F. aveva tre SRL con utili, ma ogni anno si chiedeva "come farli fruttare?". Distribuirli a sé significava pagare subito il 26% di imposte.
Abbiamo creato una holding: ora le tre SRL distribuiscono utili alla capogruppo, che li reinveste, li presta o li utilizza per crescere.

Nessuna imposta immediata personale. Maggiore flessibilità. Nessuna dispersione di capitale.

#12 – Utili da una parte, perdite dall'altra: compensati

Due fratelli gestivano due aziende operanti in settori differenti. Uno guadagnava, l'altro era in perdita per un investimento errato.
Con la struttura consolidata tramite holding, è stato possibile compensare i risultati fiscali.

L'utile tassabile si è ridotto del 40%.
Risparmio fiscale: circa 22.000 € nel primo anno.

5 Il passaggio generazionale con la holding:

come pianificare

(prima che sia troppo tardi)

5.1 - Non è questione di “se”, ma di “quando”

Ogni Imprenditore prima o poi si confronta con questa domanda: *“Cosa succederà all’Azienda quando io non ci sarò più?”*

Il passaggio generazionale non è solo una questione di eredità. È una sfida strategica, che coinvolge:

- la sopravvivenza dell’Impresa;
- l’equilibrio familiare;
- la tutela del patrimonio costruito in anni (o decenni) di lavoro;
- la visione futura di ciò che hai creato.

Eppure, in Italia, solo 1 Impresa su 3 arriva alla seconda generazione. E di queste, meno del 15% sopravvive alla terza.

Il motivo? Non si pianifica.
Tutto viene rimandato. Fino al punto in cui non c’è più tempo per scegliere.
A quel punto decidono gli eventi. O peggio: i notai, i giudici e i litigi in famiglia.

5.2 - La holding come strumento di continuità

La holding ti permette di preparare il passaggio generazionale in modo ordinato, flessibile e intelligente.

Puoi:

- trasferire una sola volta la capogruppo, invece che spezzettare le quote di ogni singola società;
- definire regole di governance, ruoli, diritti, compensi, clausole;
- attribuire partecipazioni diverse a figli diversi, senza intaccare l'unità del gruppo;
- mantenere il controllo per un periodo di transizione, anche se non sei più operativo.

In pratica: la holding diventa il contenitore ordinato di tutto ciò che vuoi tramandare.

Esempio pratico: una famiglia, due figli, un'Impresa

Antonio F. ha due figli: Chiara F. e Luca F. Chiara F. lavora in Azienda da anni, Luca F. no. Antonio F. ha una SRL e un immobile. Vuole che l'Azienda resti in mano a Chiara F., ma senza "escludere" Luca F. E senza lasciare tensioni in famiglia.

Con la holding può:

- trasferire le quote della SRL alla holding;
- intestare la holding a entrambi i figli, ma con patti e clausole diverse;
- attribuire a Chiara F. quote con diritto di voto e amministrazione;
- lasciare a Luca F. quote con diritti patrimoniali (es. dividendi), ma senza governance;
- inserire clausole di prelazione, "golden share" e passaggi graduali.

Risultato: l'Azienda resta sotto il controllo della figlia coinvolta.
Il fratello percepisce una rendita. La famiglia resta unita. Il patrimonio protetto.

5.3 - Gli strumenti che puoi usare (con la holding al centro)

Una holding può combinarsi con altri strumenti di pianificazione familiare:

Strumento	Funzione
Patti parasociali	Regole tra soci: chi decide cosa, chi può vendere, a chi e come
Clausole statuarie	Diritti di voto, prelazione, co-vendita, governance su misura
Usufrutto	Il genitore cede la nuda proprietà ma mantiene i diritti economici e gestori
Trust	Il patrimonio viene affidato a un soggetto terzo che lo gestisce per i beneficiari
Donazioni pianificate	Anticipare il passaggio, riducendo imposte e frammentazioni

La holding è l'infrastruttura che rende tutto questo possibile in modo ordinato e tracciabile.

5.4 - Gli strumenti che puoi usare (con la holding al centro)

1. Evitare la frammentazione del capitale tra i figli
2. Definire ruoli e diritti diversi in base all'impegno (figli operativi vs non operativi)
3. Mantenere il controllo centrale durante la transizione (es. con quote di minoranza ai figli)
4. Tutela del patrimonio da divorzi, creditori o conflitti
5. Ridurre l'imposizione fiscale sulle donazioni e successioni

5.5 - Quando iniziare?

La risposta vera è: **prima di avere bisogno.**
Costruire una holding in fase di calma ti permette di:

- scegliere;
- spiegare;
- condividere con la famiglia;
- testare la governance.

Farla quando sei già in difficoltà, stanco, malato o sotto pressione... è troppo tardi.

5.6 - Conclusione

In sintesi il passaggio generazionale non è un testamento. È una strategia.
E la holding è la struttura che ti permette di:

- trasmettere valore senza perdere controllo;
- tutelare chi è coinvolto e chi no;
- mantenere un'unità familiare, Aziendale e patrimoniale;
- risparmiare su imposte, conflitti, errori.

Se hai figli, soci, eredi, beni o Aziende da tramandare... non aspettare.
Costruisci una holding che protegga ciò che conta davvero.

Nel prossimo capitolo vedremo un'altra faccia della medaglia:
Capitolo 6 – La holding per crescere: nuovi investimenti, acquisizioni, diversificazione.

Esempi

#13 – I tre fratelli e l'Impresa che si è fermata

Giuseppe E. ha lasciato la sua SRL ai tre figli. Ma nessuno aveva mai parlato di successione.
Le quote sono state divise per legge, tutti con pari diritti. Due figli lavoravano in Azienda, uno no.
Risultato? Conflitti, blocchi, nessuna decisione strategica. In pochi anni, l'Azienda si è paralizzata.

"Papà pensava che lasciando tutto in parti uguali avrebbe evitato litigi. È stato il contrario."

#14 – La figlia al comando, il fratello rispettato

Paolo B. ha costruito una holding familiare 10 anni prima di ritirarsi. Ha dato alla figlia operativa quote con diritto di voto. Al figlio non operativo, quote con diritti patrimoniali. Nello statuto: clausole di prelazione, governance chiara, regole per la vendita.

Oggi la figlia guida il gruppo, il fratello percepisce utili, nessuno mette in discussione il ruolo dell'altro.

#15 – Holding + Trust: un futuro blindato

Marco M. aveva Aziende, immobili, partecipazioni e 4 nipoti minorenni. Con una holding ha raccolto tutto. Poi ha creato un trust familiare per gestire i passaggi futuri.

Un sistema solido, scalabile, protetto. E un messaggio chiaro: "ho fatto le scelte ora, così voi potrete fare le vostre, più avanti, in serenità".

6 La holding per crescere:

investimenti, acquisizioni, nuovi rami di impresa

6 La holding per crescere:
investimenti, acquisizioni, nuovi rami di impresa

6.1 La holding non serve solo a proteggere. Serve anche a espandere.

Molti pensano che la holding sia utile solo per difendere ciò che si ha: immobili, Aziende, patrimonio.
È vero... ma è solo metà della verità.

Una holding ben costruita è anche:

- uno strumento per crescere ordinatamente;
- un acceleratore per nuovi progetti;
- una piattaforma per investimenti e acquisizioni;
- una regia per nuovi soci, nuovi rami Aziendali, nuove sfide.

Chi ha una holding ben fatta ha più libertà, più forza e più visione.

6.2 Tre scenari in cui la holding diventa un moltiplicatore di opportunità

Hai già una società operativa, ma hai in mente:

- un nuovo progetto digitale;
- un'attività collaterale (es. un ristorante, un franchising, un e-commerce);
- una start-up dove vuoi investire come socio.

Invece di "mescolare tutto" nella tua SRL principale, puoi creare una nuova società controllata dalla holding.
Così:

- isoli il rischio;
- hai conti separati;

- puoi gestire tutto in modo indipendente, ma con visione strategica unificata.

Ogni attività ha il suo contenitore. La holding è il cervello che li coordina tutti.

A) Stai investendo in nuovi business

Hai già una società operativa, ma hai in mente:

- un nuovo progetto digitale;
- un'attività collaterale (es. un ristorante, un franchising, un e-commerce);
- una start-up dove vuoi investire come socio.

Invece di "mescolare tutto" nella tua SRL principale, puoi creare una nuova società controllata dalla holding.
Così:

- isoli il rischio;
- hai conti separati;
- puoi gestire tutto in modo indipendente, ma con visione strategica unificata.

Ogni attività ha il suo contenitore. La holding è il cervello che li coordina tutti.

B) Vuoi acquisire Aziende o quote di mercato

Hai capitali, esperienza e idee chiare. E vuoi crescere:

- acquisendo altre Imprese nel tuo settore;
- comprando concorrenti o fornitori;
- entrando in nuovi mercati (es. estero, digitale, verticale).

Con una holding, puoi fare tutto con uno strumento flessibile e pulito:

- puoi creare una nuova "Newco" sotto la holding per ogni acquisizione;
- puoi coinvolgere altri soci o fondi solo nella nuova società (non in tutta la struttura);
- puoi gestire tutto in modo centralizzato, con maggiore controllo e trasparenza.

La holding è perfetta anche per le "operazioni straordinarie": fusione, scissione, conferimento, aumento di capitale, joint venture.

C) Vuoi prepararti ad accogliere nuovi soci o investitori

Un domani potresti voler:

- vendere una quota;
- attrarre un fondo;
- fare entrare un manager con equity;
- costruire un passaggio graduale verso l'exit.

Con una holding puoi:

- tenere tu la capogruppo;
- creare una controllata dove far entrare i nuovi soci;
- costruire un piano equity ordinato e modulabile.

Tutto questo, senza perdere controllo sul gruppo.

6.3 Un esempio concreto: Marta B., 3 progetti, una holding.

Marta B. aveva:

- una SRL nel settore food;
- un'idea per aprire una linea di prodotti bio;
- un e-commerce con un amico;
- e capitali da reinvestire.

Abbiamo costruito una holding con 3 partecipate, ognuna con i propri conti, soci, obiettivi. Marta B. ha mantenuto il 100% della holding.

Ha potuto:

- attrarre soci solo dove serviva;
- tenere separati rischi e flussi;
- fare investimenti con chiarezza.

"Mi sento libera di crescere, ma con ordine", ha detto.
E in effetti, è proprio questo il senso della holding: libertà + struttura.

6.4 Quando la crescita è disordinata...si paga il prezzo

- Difficoltà nel vendere, cedere o coinvolgere nuovi partner
- Tutto dentro la stessa SRL
- Soci "di progetto" che diventano soci dell'intero gruppo
- Investimenti mischiati ai flussi dell'attività storica
- Rischi operativi che toccano il patrimonio personale

6.5 I vantaggi concreti per chi vuole crescere con una holding.

Vantaggio	Perchè è utile
Isolamento dei rischi	Ogni business ha il suo contenitore giuridico: se uno va male, non coinvolge gli altri.
Maggiore attrattività	Investitori e banche preferiscono strutture chiare, consolidate e con governance forte.
Controllo centralizzato	Pianificazione finanziaria e strategica unificata
Gestione flessibile delle quote	Possibilità di cedere/attribuire solo una parte senza impattare tutto il gruppo
Ordine e scalabilità	Ogni ramo Aziendale può essere ampliato o venduto senza blocchi burocratici

Con una holding, puoi fare tutto questo meglio, prima e più velocemente.

In sintesi la holding non serve solo a difendersi. Serve a crescere meglio.

Se hai idee, progetti, capitali o sogni...
una holding può diventare il contenitore intelligente che li rende realizzabili, sostenibili, scalabili.

Nel prossimo capitolo vedremo come gestire una holding nel tempo, tra governance, contratti, flussi e responsabilità. Capitolo 7 – Gestire una holding: governance, contratti, flussi e buone pratiche.

Esempi

#16 – Crescere era il piano. Ma anche il caos.

Alessandro T. ha aperto una S.R.L. nel 2012. Nel tempo ha lanciato un e-commerce, fatto consulenze, acquistato due immobili. Tutto nella stessa società.
Quando ha cercato investitori per il progetto digitale, gli è stato detto:

"Qui non si capisce nulla. Prima metti ordine, poi ne riparliamo."

Abbiamo creato una holding, conferito le attività per aree, e isolato i business.
Dopo sei mesi è arrivato il primo investitore.

"Se non ci fosse stata la holding, avremmo perso l'occasione."

#17 – L'acquisizione fatta bene (e quella fatta male)

Due clienti, due approcci.
Uno ha comprato una società competitor direttamente con la sua S.R.L. operativa.
Nessuna separazione, nessun controllo.
L'altro, prima dell'acquisizione, ha creato una sub-holding, con cui ha assorbito il nuovo business.

Oggi ha due rami separati, valutabili singolarmente, ognuno con i suoi soci.
E un gruppo più forte e leggibile per il mercato.

#18 – Dall'idea all'Impresa, senza sbagliare contenitore

Lucia S. voleva lanciare una linea di cosmetici naturali. Aveva già una S.R.L. nel settore farmaceutico.
Poteva "aggiungere l'attività" nella stessa Azienda.
Abbiamo scelto invece di creare una newco sotto la holding:

- marchio separato, soci dedicati, investimenti tracciati.
  Dopo 2 anni, la linea è cresciuta, ha attratto partner, e ora è pronta per essere venduta... senza toccare il resto del gruppo.

7 Gestire una holding:

goverance, contratti, flussi e buone pratiche

7 Gestire una holding:
goverance, contratti, flussi e buone pratiche

7.1 Costituire una holding è l'inizio. Gestirla bene è la vera sfida

Una holding non è una scatola da creare e dimenticare.
È una società vera e propria, con responsabilità, adempimenti, e – se gestita bene – con un potenziale enorme.

Una holding ben amministrata ti permette di:

- proteggere davvero il patrimonio;
- mantenere solidi i vantaggi fiscali;
- comunicare affidabilità a soci, banche, investitori;
- operare senza rischi inutili di contestazioni fiscali o societarie.

Questo capitolo ti aiuta a capire come farla funzionare (bene), senza complicazioni ma con il rigore giusto.

7.2 Gli elementi fondamentali di una buona gestione

1. Governance chiara

Una holding, anche se piccola, deve avere:

- amministratore o CDA nominato e attivo;
- verbali di assemblea e delibere firmate;
- decisioni tracciabili (specie se gestisce patrimoni o operazioni strategiche).

Se ci sono più soci (familiari o esterni), è bene avere:

- uno statuto personalizzato;
- patti parasociali che regolano voto, vendite, gestione dei conflitti.

Non basta essere "soci al 50%". Serve sapere chi decide, come, quando e su cosa.

2. Contratti intercompany

Se la holding fornisce servizi alle partecipate (es. direzione, amministrazione, marketing), è fondamentale formalizzare i rapporti.

Serve un contratto scritto tra la holding e le società controllate, con:

- oggetto del servizio;
- compenso (a prezzo di mercato);
- modalità di pagamento.

Questo è essenziale per la tutela fiscale:
senza contratti, l'Agenzia delle Entrate può contestare fatturazioni o costi dedotti.

3. Contabilità ordinata

Anche se "non fa attività", una holding:

- deve tenere la contabilità regolarmente;
- deve approvare e depositare il bilancio;
- deve versare imposte (es. IRES, IRAP) e adempiere agli obblighi dichiarativi.

Una holding inattiva o con conti trascurati perde credibilità e può diventare un problema in caso di controlli o operazioni straordinarie.

4. Cash flow e gestione finanziaria

Se ci sono più società sotto la holding, è utile gestire la liquidità in modo centralizzato:

- cash pooling tra le partecipate;
- prestiti infragruppo formalizzati con contratto e interessi.

Tutto deve essere tracciabile e documentato.
Una buona gestione finanziaria di gruppo migliora anche la capacità di ottenere credito bancario.

5 Controlli e adempimenti extra

A seconda della struttura e del volume, potresti dover considerare:

- Collegio sindacale o revisore legale;
- Segnalazioni di operazioni straordinarie;
- Monitoraggio fiscale consolidato;
- Adeguati assetti organizzativi (ex art. 2086 c.c.).

Anche se sei un Imprenditore, non puoi pensare che "non succederà mai niente".
Una holding ben gestita è una cintura di sicurezza giuridica e fiscale.

7.3 Esempio: la holding che sembrava perfetta (ma non lo era

Luca aveva creato una holding con cui controllava 3 società operative. Tutto bello, sulla carta.
Ma dopo 3 anni:

- nessuna assemblea verbalizzata;
- nessun contratto intercompany per i servizi resi;
- nessuna contabilità ordinata.

Quando una società è stata oggetto di un accertamento fiscale, l'intero impianto è stato messo in discussione.
La holding è stata considerata "di facciata", e i vantaggi fiscali annullati retroattivamente.

La struttura c'era. La gestione, no.
Risultato: sanzioni, recuperi, caos. Evitabile.

7.4 Le cinque buone pratiche che fanno la differenza

Pratica	Perchè è importante
1. Verbalizza ogni decisione	Tracciare le scelte dà legittimità e solidità legale
2. Formalizza i rapporti infragruppo	I contatti intercompany sono la base per tutela e deduzioni
3. Fai bilanci chiari e in ordine	Anche una holding "passiva" deve essere amministrata correttamente
4. Rivedi lo statuto ogni 3-5 anni	Le esigenze cambiano. Meglio aggiornare che rincorrere problemi
5. Lavora con professionisti esperti	la holding non si gestisce con soluzioni standard

In sintesi una holding non basta crearla bene.
Serve gestirla bene.

Ma se lo fai:

- hai uno strumento solido;
- hai vantaggi fiscali protetti;
- hai una governance credibile;
- hai la base per future operazioni, successioni, investimenti.

Nel prossimo capitolo vedremo gli errori più comuni commessi da chi costruisce una holding senza visione o la gestisce male.

Esempi

#19 – Tutto perfetto... solo all'apparenza

Francesco aveva una holding con tre partecipate. Ottimo assetto societario, benefici fiscali in teoria.
Ma dopo 5 anni nessun verbale, nessun contratto intercompany, bilanci incompleti.
Una verifica fiscale ha fatto saltare tutto: i costi della holding sono stati considerati indeducibili, e le operazioni infragruppo "fittizie".

"Pensavo bastasse costituirla. Non avevo capito che dovevo gestirla."

#20 – Una verifica superata grazie alla documentazione

Marco, invece, aveva una holding piccola ma ben gestita:

- ogni anno verbali firmati;
- contratti di servizi ben scritti;
- flussi finanziari documentati.

Durante un controllo, l'Agenzia ha esaminato tutto... e ha chiuso il verbale senza rilievi.

"Non era una grande holding. Ma era reale, chiara e coerente."

#21 – La SRL "vuota" che è diventata un problema

Alessia aveva aperto una holding, ma non l'ha mai fatta partire davvero. Nessuna attività, nessun documento, nessun controllo.
Quando ha cercato di vendere una partecipata, l'acquirente ha chiesto i bilanci della holding.

"Non li avevamo nemmeno depositati. È saltata la trattativa."
Da struttura potenzialmente utile a ostacolo burocratico.

8 Errori da evitare:

cosa NON fare con una holding

(e cosa fare subito se non li hai già fatti)

8.1 Partiamo da qui: anche le buone idee, se mal gestite, fanno danni

Costituire una holding è spesso una scelta strategica, intelligente, lungimirante.
Ma non è una garanzia assoluta di successo.
Anzi, fatta male o gestita con superficialità, può diventare un problema peggiore di quello che volevi risolvere.

In questo capitolo vedremo:

- gli errori più frequenti;
- cosa succede se li fai;
- come sistemarli, se li hai già commessi.

8.2 I sette errori più comuni con le holding

1. Pensare che sia una "scatola magica per pagare meno tasse"

Faccio una holding così pago meno".
No. I benefici fiscali esistono (lo abbiamo visto), ma servono:

- sostanza economica,
- contratti reali,
- attività vera.

Se mancano, l'Agenzia delle Entrate può disconoscere i benefici (PEX, consolidato, ecc.) e farti pagare il triplo, con sanzioni.

2. Fare tutto da soli (o con il consulente "generalista")

"Il mio commercialista dice che si può fare con 700 euro."
Fare una holding è semplice solo in teoria.
Ma ogni situazione va progettata su misura, con competenze:

- fiscali;
- legali;
- societarie;
- familiari.

Un bravo consulente non improvvisa. Ti ascolta, studia il caso e propone la struttura adatta.

3. Non gestirla nel tempo

"Tanto non fa attività, è solo una holding."
Questo è l'errore più grave. Una holding è una società.
Serve:

- governance attiva;
- bilanci ordinati;
- contratti chiari;
- decisioni tracciabili.

Senza, si perde credibilità e protezione. E in caso di verifica... è la prima cosa che viene contestata.

4. Fare entrare i soci in tutta la holding invece che solo dove serve

"Faccio entrare il mio socio nel progetto A... e poi si trova dentro anche nel progetto B, C, D."
Con la holding puoi coinvolgere soci in singole partecipate, senza toccare l'intera struttura.
Mischiare tutto è un errore strategico (e spesso emotivo).

5. Dimenticare gli immobili nella SRL operativa

"Non li ho ancora trasferiti, poi vedo..."
Gli immobili vanno separati dall'attività operativa, se possibile.
Intestarli alla holding o a una società dedicata riduce il rischio e aumenta il controllo patrimoniale.

6. Non preparare il passaggio generazionale

"Ci penserò più avanti."
Nel passaggio generazionale, l'assenza di pianificazione è il peggior errore.
La holding ti permette di farlo con anticipo, chiarezza e regole.

7. Avere holding multiple, inutili o dormienti

"Avevamo fatto quella holding anni fa, poi l'abbiamo lasciata lì..."
Molte Aziende hanno strutture dimenticate. Dormienti. Inutili. Meglio chiuderle o integrarle, se non servono più.
Le holding devono essere vive e utili, altrimenti sono solo un costo (o un rischio).

8.1 Cosa succede se sbagli?

Errore	Rischio concreto
Disconoscimento Pex o vantaggi fiscali	Recuperare imposte + sanzioni fino al 100%
Goverance opaca o assente	Invalidità delle decisioni, conflitti, blocchi interni
Contratti mancanti	Contestazione dell'infragruppo, indeducibilità dei costi
Confusione patrimoniale	Responsabilità su beni, difficoltà di cessione/ investimento
Holding inattiva	Perdita di benefici, disallineamento, perdita reputazionale

8.4 Come sistemare se qualcosa non è a posto?

La regola d'oro è: se hai dubbi, intervieni subito. Ecco cosa puoi fare, anche in corso d'opera:

- Verbalizza tutto: recupera le decisioni passate, redigi verbali, metti ordine nella documentazione.
- Scrivi i contratti infragruppo: anche con data attuale, spiegando le relazioni tra le società.

- Rivedi la contabilità: allinea bilanci, movimenti, flussi, dichiarazioni.
- Aggiorna lo statuto: se è cambiato qualcosa (es. soci, obiettivi), adegua le regole.
- Affidati a un team esperto: se non hai un punto di riferimento, trovane uno ora. Anche solo per una revisione

8.5 Conclusioni

In sintesi la holding è uno strumento potente. Ma solo se è gestito con consapevolezza.

Chi sbaglia:

- o non conosce le regole;
- o pensa che "tanto nessuno controlla";
- o confonde la holding con una scorciatoia.

Se sei arrivato fin qui, probabilmente tu non farai questi errori. Ma se anche solo uno ti ha fatto venire un dubbio... è il momento di agire.

Nel prossimo (e ultimo) capitolo: Capitolo 9 – La tua holding ideale: quando costruirla, con chi, e da dove partire (senza complicarti la vita).

Esempi

#22 – Da rischio accertamento a struttura solida

Giorgio M aveva creato una holding con l'amico commercialista. Nessun contratto, zero verbali, bilanci in ritardo. L'Agenzia delle Entrate lo ha chiamato per una verifica. Abbiamo analizzato tutto, ricostruito i flussi, scritto contratti intercompany, sanato i documenti.

Risultato: contestazione evitata, struttura salvata.
"Non credevo si potesse sistemare, invece bastava farlo bene."

#23 – Una holding senza regole ha bloccato la vendita

Silvia voleva vendere una partecipata con la sua holding. Ma mancavano:

- documentazione degli ultimi CDA,
- statuto aggiornato,
- evidenza dei flussi infragruppo.
  L'acquirente ha sospeso tutto.

Dopo 4 mesi di lavoro, il deal è saltato.
"Era una grande opportunità. Ho imparato la lezione nel modo più costoso possibile."

9 La tua holding ideale

quando costruirla, con chi, e da dove partire (senza complicarti la vita)

9.1 Se hai letto fin qui, qualcosa ti è già chiaro

Forse hai capito che:

- la tua attuale struttura Aziendale non è più sufficiente;
- hai troppo patrimonio "in pancia" alla SRL;
- vuoi tutelare ciò che hai costruito per la tua famiglia;
- stai crescendo, investendo, progettando;
- oppure, semplicemente, non vuoi essere colto impreparato.

In ogni caso, sei nel momento giusto per costruire la tua holding.
Perché il momento giusto è prima che serva.

9.2 Ma quando è davvero il momento di agire?

Ecco alcuni "campanelli d'allarme" che segnalano che la holding non è più un'idea, ma un'esigenza concreta:

- hai più di una società o stai per aprirne un'altra;
- vuoi separare patrimonio da operatività;
- pensi a vendere un'Azienda, o comprarne una;
- hai figli, soci, eredi da coinvolgere (o escludere con garbo);
- hai investimenti o immobili personali legati all'Azienda;
- vuoi attrarre soci finanziari ma tenere il controllo;
- pensi al futuro e vuoi decidere tu, finché puoi.

Se ti rivedi anche solo in 3 di queste situazioni, è ora di partire.

9.3 Scegli il team giusto, non affidarti a chiunque

La holding non è un file word da portare dal notaio. È un progetto, un sistema, una strategia. Per costruirla bene servono 3 tipi di competenza:

Errore	Rischio concreto
Consulente strategico	Analizza i tuoi obiettivi struttura le opzioni, coordina la visione
Esperto fiscale/ societario	Valuta forma giuridica, fiscalità, regimi PEX, contratti, assetti
Notaio/legale	Formalizza gli atti, costruisce statuti e clausole su misura

Meglio un team interdisciplinare che un "tuttofare". Perché le holding vanno costruite su misura. Sempre.

9.4 Da dove partire: il primo passo è ascoltarsi

"Ma da dove inizio?"
Da te.
Dalla tua storia imprenditoriale. Dai tuoi obiettivi. Dai tuoi rischi.

Ecco come iniziamo sempre ogni progetto:

1. Analisi attuale
   Che società hai? Che patrimonio? Chi sono i soci? Che governance esiste oggi?
2. Obiettivi reali
   Vuoi proteggere? Crescere? Vendere? Tramandare?
3. Progetto su misura
   Definiamo la forma giuridica giusta, il tipo di holding (patrimoniale? operativa?), le partecipazioni da conferire.
4. Costituzione e formalizzazione
   Si passa al notaio, si fanno i contratti, si attiva la struttura.
5. Gestione ordinata nel tempo
   Ti diamo strumenti per gestirla bene: governance, scadenze, controlli.

Zero complicazioni. Massima chiarezza. E tutto spiegato in modo comprensibile.

9.5 Le tre cose da NON fare in questa fase

1. Non copiare la struttura di qualcun altro!
   Ogni famiglia, ogni Azienda, ogni patrimonio è unico. La tua holding deve esserlo altrettanto.
2. Non aspettare che arrivi il "problema"
   Quando arriva una causa, una successione, un'acquisizione... è troppo tardi per pianificare.
3. Non improvvisare (e non affidarti solo ad un consulente generalista)
   Serve un team che ti accompagni in modo sartoriale perchè non siste una soluzione prestampata.

9.6 In sintesi: se devi fare una cosa, è questa

Prendi in mano la tua struttura. Ora.

Costruire una holding non è difficile. È una scelta che richiede coraggio, ma restituisce libertà.

Libertà di crescere, trasmettere, proteggere, attrarre, decidere.

E se vuoi qualcuno che ti guidi passo dopo passo, con chiarezza, competenza e zero burocrazia inutile... **noi di Noverim siamo a fianco dell'Imprenditore per studiare una soluzione su misura per la sua Azienda.**

Conclusioni

In conclusione, non lasciare che siano gli eventi, le tasse, i soci o la fretta a decidere al posto tuo. Costruisci la tua struttura prima. Meglio. Su misura.

La holding non è per tutti. Ma potrebbe essere perfetta per te.

Contattaci. Parliamone. Il primo passo è gratuito. Il secondo sarà una delle migliori decisioni imprenditoriali che tu abbia mai preso.

Epilogo

Non aspettare di avere problemi per costruire la tua soluzione

C'è un momento, nella vita di ogni Imprenditore, in cui bisogna fermarsi e guardare con lucidità quello che si è costruito.

Non per celebrare.
Ma per proteggere. Per trasmettere. Per crescere ancora.

Una holding non è un'idea astratta.
È una forma concreta di rispetto per il lavoro fatto, per le persone coinvolte, per il futuro che stai disegnando.

È la scelta di non lasciare che il caso decida.
È dire: "Questo è mio, lo voglio difendere. Lo voglio organizzare. Lo voglio far evolvere."

Se sei arrivato in fondo a queste pagine, vuol dire che non stai cercando scorciatoie.
Stai cercando un progetto solido, duraturo, su misura.

Non aspettare il momento giusto. Il momento giusto è adesso.

Noi di Noverim ci siamo. Per ascoltarti. Per costruire con te.

Per aiutarti a trasformare la tua Impresa in una struttura forte, ordinata e libera di andare lontano.

Vuoi costruire (o migliorare) la tua holding?

Parliamone.

Abbiamo accompagnato decine di imprenditori come te nel creare strutture su misura, semplici da gestire, capaci di:

- proteggere beni e Aziende;
- gestire più società in modo ordinato;
- affrontare successioni, acquisizioni o investitori;
- crescere, pianificare, tutelarsi.

Offriamo un primo check gratuito, senza impegno, per capire se la tua situazione merita davvero una holding.

Scrivici a: info@noverim.it
Chiamaci: +39 02 49 75 85 71
Visita il sito: www.noverim.it
Sede operativa: Milano – Roma – Bologna – Brescia – Monza – Lugano – Lussemburgo

Una call di 30 minuti può cambiare per sempre il modo in cui proteggi e governi ciò che hai costruito.

noverim®
company value management