



La gestione del passaggio generazionale tramite la holding di famiglia

Una soluzione che, in molti casi, risulta essere la scelta vincente. Consente, infatti, di perseguire diversi obiettivi, quali l'ottimizzazione della fiscalità e il miglioramento della governance familiare, tramite un'operazione di conferimento che il legislatore ha reso agevole e proficua.



Di Richard Talon e Riccardo Di Stefano

Il ruolo del **Family Business** nel contesto economico e sociale europeo è fondamentale. In Italia, in particolare, le aziende familiari sono storicamente una parte essenziale del tessuto industriale: **nel nostro Paese sono circa 800.000 le imprese familiari**¹. Se si guarda alle società con fatturato superiore a 20 milioni di euro, su poco meno di 18.000 quasi 12.000 sono imprese a controllo familiare. Un numero stimato in crescita anche per il 2024², e che conferma il forte posizionamento delle aziende di famiglia.

Spesso queste realtà imprenditoriali sono considerate avverse al rischio e al cambiamento, ma in realtà **sono tra le imprese con le maggiori capacità di adattamento**. Grazie a processi decisionali snelli, riescono a rispondere rapidamente alle nuove tendenze in atto permettendo loro di crescere e prosperare anche in periodi caratterizzati da profonde trasformazioni. Nonostante questi segnali di ripresa, le aziende familiari italiane sembrano ancora doversi confrontare con la tematica del passaggio generazionale. Prima o poi, dovranno affrontare la questione di chi mettere al timone e di come trovare il proprio leader del futuro, in continuità con i valori e le tradizioni della famiglia.

Tale fenomeno assume particolare rilievo nel nostro Paese ed è riscontrabile in ogni realtà a conduzione familiare, indipendentemente dalle peculiarità geografiche, culturali e strutturali di questi nuclei.

Se ci affidassimo ai dati AUB-ISTAT, noteremmo che il 18% delle aziende familiari italiane dovrebbe cambiare leadership nei prossimi 5 anni; si prevede che entro il 2030 a livello globale verranno trasferiti 15.400 miliardi di dollari, 3.200 dei quali solo in Europa³. Di fatto, soltanto il 9% sembra pensarci seriamente, ma avverte tale priorità come un qualcosa da gestire

1 Ricerca KPMG sui family business, dati aggiornati al 2021.

2 Fonte: Articolo di *QuiFinanza* del 23.8.2023.

3 Wealth-X, A Generational Shift: Family Wealth Transfer Report 2019.

Le aziende familiari in Italia sono circa 800.000 e costituiscono storicamente una parte essenziale del tessuto industriale.

nel medio-lungo periodo (tra 10-20 anni) e non nel breve (entro i 5 anni), come evidenziato dalla ricerca. Tre quarti degli imprenditori vive questo passaggio come un naturale punto di cambiamento radicale (“disruption”). Eppure, la tendenza è di mantenere la proprietà in seno alla famiglia, come confermato dalla nostra indagine e dalla quale si rileva che il **62% dei leader familiari** italiani intervistati (rispetto al 68% a livello mondiale) **desidera che l’azienda resti di proprietà della famiglia**.

Tuttavia, la crescita del *family business* rende necessaria l’implementazione di nuovi modelli di leadership, aprendo gli scenari anche a nuove figure esterne alla discendenza e dotate di forti capacità gestionali. Un argomento delicato, da affrontare con attenzione per non sconvolgere gli equilibri familiari.

Il modello di business a gestione familiare annovera al suo interno dinamiche che, a volte, possono sfociare in veri e propri conflitti, soprattutto nelle fasi di discontinuità aziendale. È un momento complesso in cui la figura di un professionista esterno, che affianca l’imprenditore per un’analisi accurata della gestione aziendale, risulta essere una scelta vincente per preservare sia i rapporti affettivi che il patrimonio accumulato nel lungo periodo.

Si tratta di temi che dovrebbero essere affrontati con lungimiranza, sensibilità

e pragmaticità, grazie al supporto di esperti che con autorevolezza affianchino tutte le figure coinvolte nella vicenda: il cliente, i suoi familiari e il consulente finanziario.

Un confronto costruttivo di tutte le parti in causa consente all’azienda di fare un salto di qualità in termini di dimensione organizzativa e struttura di governance, grazie all’individuazione di soluzioni personalizzate, come ad esempio la costituzione di una *Family Holding*, uno strumento che offre diversi vantaggi tributari.

Inoltre, non andrebbe trascurata la possibilità che la soluzione migliore per la continuità aziendale sia la realizzazione di una vendita verso l’esterno. Il *liquidity event* è, infatti, un argomento molto dibattuto quando si parla di passaggio generazionale, e può avvenire nel passaggio alla seconda generazione o anche a uno step successivo.

Costituzione di Family Holding

La costituzione di una holding di famiglia risulta essere la scelta vincente in molteplici casi. Consente infatti di perseguire diversi obiettivi: l’ottimizzazione della fiscalità e il miglioramento della governance familiare. L’operazione di conferimento, inoltre, è stata resa più agevole e proficua dal legislatore. Vediamo insieme come funziona.

Il **conferimento di partecipazioni** è di norma un’operazione ai fini fiscali

“realizzativa”, da attuarsi in base alle disposizioni dell’articolo 9 del TUIR dove viene previsto che, in caso di conferimenti o apporti in società o in altri enti, si considera corrispettivo conseguito il valore normale dei beni e dei crediti conferiti. Dunque, salvo l’applicazione di norme specifiche messe a disposizione dal legislatore (di cui si dirà meglio sotto), il conferente “realizza”, per effetto dell’operazione di conferimento, al valore normale. Nel caso di **conferimento di aziende** (art. 176 TUIR) **di partecipazioni di controllo** (art. 175 TUIR), ovvero di conferimenti di partecipazioni per effetto dei quali si integra o si incrementa il controllo (c.d. scambio di partecipazioni - art. 177 TUIR), il legislatore ha contemplato particolari regimi di “neutralità fiscale indotta”. Inoltre, lo scambio di partecipazioni è stato oggetto di novità con il D.L. n. 34 del 2019 che ha ampliato, con il comma 2-bis dell’articolo 177, la possibilità di applicare il regime di neutralità indotta anche al caso in cui oggetto del conferimento siano partecipazioni qualificate ma non di controllo. Per completezza si osserva che si hanno partecipazioni qualificate quando l’oggetto dello scambio sia rappresentato da una percentuale di diritti di voto esercitabili nell’assemblea ordinaria superiore al 2% o al 20% ovvero una partecipazione al capitale o al patrimonio superiore al 5% o al 25% secondo che si tratti di titoli negoziati in mercati regolamentati o di altre partecipazioni. Presentiamo a seguire tre differenti scenari (non esaustivi), di ottimizzazione del passaggio generazionale, relativi alla costituzione della Family Holding:

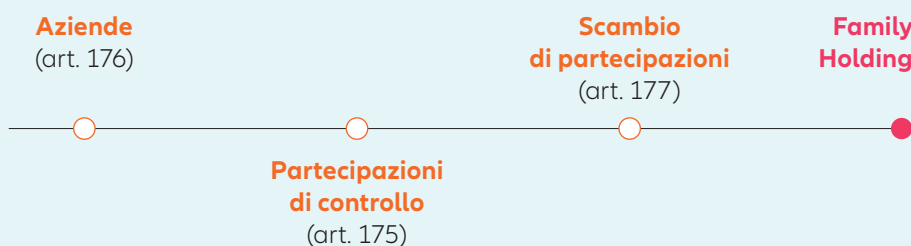
1) Socio con partecipazioni di maggioranza: costituzione di Family

Il passaggio generazionale del Family Business

Un passaggio generazionale con a oggetto l’impresa di famiglia necessita di attenzioni particolari volte a tutelare la family governance come pure la continuità aziendale. La Family Holding potrebbe risultare una valida soluzione.

Conferimento

Il legislatore, in ambito di conferimento, ha contemplato particolari regimi di neutralità fiscale.



Donazione

Rispettando specifiche condizioni la donazione delle quote può avvenire in esenzione di imposta.

Un approccio multidisciplinare può sostenere l’imprenditore in una fase delicata, evitando non solo la dispersione del patrimonio, ma preservando i valori fondanti dell’impresa stessa.

Holding (in esenzione di imposta) finalizzata a ottimizzare aspetti di Family Governance

Il caso classico è quello del fondatore dell’azienda che detiene la maggioranza delle quote. In tale contesto, egli conferisce le partecipazioni in una Holding di famiglia (da lui interamente detenuta) donando successivamente le quote della Holding ai figli in comunione, beneficiando altresì dell’esenzione di cui all’articolo 3, comma 4-ter del D.

Lgs. n. 346 del 1990. Grazie a tale disposizione normativa, la donazione così effettuata non sconta l’imposta di donazione.

Tuttavia, occorre sottolineare come, in base alle più recenti interpretazioni di prassi e giurisprudenziali, la possibilità di applicare tale esenzione sia molto legata all’attività svolta dalla società. Infatti, la lettura che l’Agenzia delle Entrate e la giurisprudenza danno di tale norma è quella unicamente di

garantire il passaggio e la continuità dell'attività d'impresa, con la salvaguardia degli stakeholders e dei lavoratori. Appaiono penalizzate pertanto le società prive di attività d'impresa sottostante (es. società di gestione). In conclusione, occorre un'analisi attenta del business della società per poter usufruire di tale agevolazione.

Mentre i vantaggi da un punto di vista di governance risiedono nel fatto che le scelte decisionali ricadranno sugli "eredi", quali nuovi soci in comunione della Holding di famiglia, non distraendo la società operativa dal core business e limitando inoltre potenziali conflittualità che potrebbero sorgere tra i diversi membri della famiglia. Si potrebbe poi pensare di nominare un membro della famiglia quale amministratore della società operativa per migliorarne i profili gestori.

2) Socio con partecipazioni di minoranza qualificata: costituzione di Family Holding (in esenzione di imposta)

Il caso è simile a quello appena rappresentato, tuttavia il socio fondatore non detiene la maggioranza delle quote bensì una minoranza qualificata (>20 diritti di voto o 25% capitale sociale).

Potendo beneficiare del comma 2-bis dell'art. 177, le quote vengono conferite in una holding unipersonale donata successivamente ai figli.

La donazione, rispettando i requisiti normativi nonché le interpretazioni di prassi e giurisprudenziali sopra enunciate, porta con sé la possibilità di beneficiare dell'esenzione di cui all'articolo 3 comma 4-ter del D. Lgs. n. 346 del 1990. Altro aspetto da non trascurare in tali riorganizzazioni, è la necessità di essere assistiti da validi professionisti che, analizzando l'operazione, ne diano il benestare circa la non aggredibilità da un punto di vista di abuso del diritto, soprattutto in assenza di valide ragioni extra-fiscali nonché di operazioni circolari.

3) Costituzione di una Holding di famiglia per la gestione di nuovi investimenti

In parallelo o in alternativa agli scenari proposti, capita spesso di utilizzare la Holding quale cassaforte di famiglia per la gestione della liquidità e per l'apertura di nuovi investimenti o business. In tale scenario, la Holding sarà destinataria dei dividendi prodotti dalla società operativa (o stratificatisi precedentemente), e utilizzerà le

risorse finanziarie ottenute per effetto della distribuzione per attuare nuovi investimenti.

Da un punto di vista fiscale, tale istituto beneficerà di una tassazione limitata in applicazione del regime di *Participation Exemption* che prevede, per dividendi distribuiti a soggetti di cui all'art. 73 del TUIR, una tassazione dell'1,2% rispetto al più oneroso 26% nel caso di attribuzione diretta al socio/persona fisica.

Le somme distribuite potrebbero dunque essere utilizzate dalla newco per nuovi investimenti, distanti dal core business della società operativa, potendo inoltre beneficiare del "reinvestimento del vantaggio fiscale". Da quanto illustrato emerge chiaramente che un approccio multidisciplinare possa sostenere l'imprenditore in una fase delicata, evitando non solo la dispersione del patrimonio, ma preservando i valori fondanti dell'impresa stessa.

Richard Talon, Senior Manager, Family Office and Private Client Services, KPMG.

Riccardo Di Stefano, Associate Partner, Family Office & Private Client Services, KPMG.

Il supporto professionale di KPMG

Il Family Office dello Studio Associato – Consulenza legale e tributaria di KPMG è parte del Family Office and Private Client Network di KPMG International, dispone di un gruppo multidisciplinare di consulenti situati in 154 sedi associate dislocate a livello mondiale ed è in grado di soddisfare gli interessi degli Ultra HNWI, degli imprenditori e delle famiglie, oltre che dei loro family office. L'esperienza ultrannuale e la multidisciplinarietà che ci contraddistinguono consentono di offrire servizi di assistenza qualificati in molteplici settori, quali: pianificazione patrimoniale, gestione dei rischi e della sicurezza, tecnologia e innovazione, supporto alle transazioni straordinarie, efficientamento, governance familiare, assistenza nei passaggi generazionali oltre che nei servizi fiscali e legali. Il supporto offerto dal Family Office dello Studio Associato

di KPMG vi consentirà di beneficiare di tutta l'expertise e il know-how acquisiti sul campo, sia a livello nazionale sia internazionale, dai nostri professionisti. Collaborando con voi, i nostri consulenti saranno in grado di fornirvi consigli chiari, pratici e personalizzati volti a raggiungere il futuro immaginato per voi e la vostra famiglia. Offrendovi un servizio su misura in grado di coprire, senza soluzione di continuità, una vasta gamma di prestazioni, il Family Office dello Studio Associato di KPMG sarà in grado di coordinare attività complesse, fornendo soluzioni end-to-end anche a supporto del vostro family office, collaborando con i vostri consulenti di fiducia.

Se desideri saperne di più, contatta il tuo Consulente Finanziario Allianz Bank per un'analisi preliminare gratuita in collaborazione con KPMG.