

FISCO Una soluzione potrebbe essere la costituzione di una holding agricola

di **Luciano Mattarelli**

Passaggio generazionale? Non è solo un affare di famiglia

Se questo momento è affrontato tardi o male, può mettere a repentaglio la sopravvivenza stessa dell'azienda agricola, soprattutto in un contesto in cui le imprese devono essere sempre più strutturate

Nel settore agricolo il passaggio generazionale non è più un semplice rito familiare né un fatto privato da risolvere tra genitori e figli. È una questione di **continuità aziendale**, di **governance**, di **assetti societari** e di **sostenibilità economica**. Se affrontato tardi o male, può mettere a rischio la sopravvivenza stessa dell'azienda agricola, soprattutto in un contesto in cui le imprese devono essere sempre più strutturate, capitalizzate e capaci di operare in mercati complessi.

Su questo argomento **Consulenzaagricola.it** ha più volte espresso le proprie opinioni, ma purtroppo l'agricoltura italiana è ancora oggi fortemente caratterizzata da imprese familiari, spesso guidate da un fondatore che concentra decisioni, relazioni e responsabilità. Ma la modernizzazione del settore, la crescente dimensione aziendale e l'ingresso di giovani qualificati impongono un cambio di paradigma: **il passaggio generazionale non è solo**

un fatto civilistico o fiscale, è un tema di governo dell'impresa agricola.

Agire per tempo

Molte aziende agricole affrontano il ricambio generazionale solo quando l'urgenza lo impone: un problema di salute, un improvviso calo di capacità operativa, un evento imprevisto. Fino a quel momento, il fondatore rimane il centro decisionale **iure imperii** (in forza della propria autorità, ndr), spesso senza aver definito ruoli, deleghe, responsabilità o un piano di successione.

È in quel momento che emergono:

- conflitti tra fratelli o rami familiari;
 - intercessioni di nuore o cognati;
 - sovrapposizioni di ruoli;
 - incertezze sulla gestione dei terreni;
 - difficoltà nel coordinare attività agricole, commerciali e amministrative;
 - tensioni sulla ripartizione del patrimonio.
- Una pianificazione anticipata, invece, permette di distinguere con chiarezza:
- il ruolo strategico della famiglia proprietaria;
 - il ruolo esecutivo nella gestione aziendale;
 - le funzioni amministrative e contabili;
 - le responsabilità operative in campo;
 - il ruolo dei familiari che hanno abbandonato anticipatamente l'azienda.

In molte realtà agricole, questo significa anche valutare l'ingresso di figure esterne con competenze tecniche, gestionali o commerciali, senza che ciò comporti una perdita di identità familiare.

Assetto proprietario e stabilità

La normativa italiana prevede importanti agevolazioni per il trasferimento dell'azienda agricola o delle partecipazioni societarie che attribuiscono il controllo (art. 3, comma 4-ter, D.lgs. 346/1990). L'esenzione dall'imposta di successione e donazione è uno strumento fondamentale per garantire la continuità delle



imprese agricole.

Ma questa agevolazione non è automatica: richiede un **assetto proprietario chiaro, stabile e coerente**, e la capacità di dimostrare un controllo effettivo e organizzato dell'azienda. Se la struttura societaria è confusa, se non vi è distinzione tra ruoli, se l'organo amministrativo non opera in modo trasparente, il beneficio fiscale può diventare fragile e rischiare contestazioni.

In agricoltura, dove spesso convivono:

- terreni intestati a più familiari;
- società semplici;
- quote indivise;
- patrimoni misti (agricoli e non);
- la chiarezza dell'assetto è ancora più cruciale.

La holding agricola

Nel mondo agricolo, la distinzione tra patrimonio personale e patrimonio aziendale è spesso sfumata. La costituzione di una **holding agricola**, che può sembrare una cosa per grandi gruppi industriali, può invece rappresentare una soluzione moderna ed efficace:

- concentra la funzione strategica in capo alla famiglia;
- separa la gestione operativa (affidata alla società agricola);
- facilita il passaggio generazionale;
- permette di modulare diritti diversi tra eredi;
- consente l'uso di strumenti come **patti di famiglia**, clausole statutarie, categorie speciali di quote.

In un settore dove il patrimonio fondiario è spesso rilevante, la holding permette di gestire in modo ordinato terreni, fabbricati, partecipazioni e attività connesse.

Mantenere il controllo familiare

Nel mondo agricolo esiste ancora una forte resistenza culturale all'apertura del capitale, anche solo parziale. Ma il punto non è "perdere il controllo": è capire la differenza tra **controllo giuridico** e **indirizzo strategico**.

Attraverso strumenti come:

- quorum rafforzati;
- categorie di quote con diritti differenziati;
- modelli di amministrazione alternativi;
- la famiglia può mantenere la guida strategica dell'azienda anche introducendo soci finanziari o manager esterni.

Il valore reputazionale

Una governance moderna non è solo un fatto organizzativo: è un **segnale di affidabilità** verso banche, investitori, enti pubblici e partner commerciali.

In un settore dove l'accesso al credito è spesso complesso, la presenza di:



- un piano di successione;
- un organo amministrativo strutturato;
- processi decisionali formalizzati;
- un assetto proprietario chiaro;
- diventa un elemento di valutazione del merito creditizio. La continuità generazionale, se ben pianificata, aumenta la credibilità dell'impresa agricola.

Il profilo fiscale: una leva strategica

Nel passaggio generazionale agricolo, la fiscalità è una componente strutturale. Una pianificazione inadeguata può generare:

- costi imprevisti,
- tensioni finanziarie,
- necessità di vendere terreni o beni aziendali,
- perdita di agevolazioni Iap o coltivatori diretti, decadenza da benefici fiscali e contributivi.

Al contrario, una strategia coerente consente di trasferire il controllo minimizzando l'impatto fiscale e preservando la continuità aziendale.

Gli strumenti principali

Esenzione per trasferimento di aziende o partecipazioni di controllo (art. 3, comma 4-ter, D.lgs. 346/1990).

Patto di famiglia, utile per evitare conflitti tra eredi.

Donazioni con riserva di usufrutto, per un passaggio graduale.

Holding agricola, per semplificare la struttura.

Trust, per proteggere il patrimonio e garantire continuità.

Riorganizzazioni societarie neutrali (conferimenti, fusioni, scissioni).

La continuità non si improvvisa

Per le imprese agricole italiane, il vero salto di qualità non consiste nell'adottare strumenti sofisticati, ma nel riconoscere che **la continuità aziendale è un processo, non un evento**.

Governance, fiscalità, assetti societari e pianificazione patrimoniale non sono mondi separati: sono leve integrate per preservare e accrescere il valore dell'azienda agricola attraverso le generazioni. **Chi pianifica per tempo costruisce futuro. Chi aspetta l'emergenza rischia di comprometterlo.** ■

RIFERIMENTO NORMATIVO

In questo Qr code si può consultare il D.lgs. 346/1990, relativo alle disposizioni concernenti l'imposta sulle successioni e donazioni

