La fondazione di famiglia nella pianificazione patrimoniale e successoria

Limiti, costituzione e diritto successorio, iscrizione al RUNTS o al registro ordinario, controllo dell'impresa, governance

Avv. Andrea Lanciani

Relazione · Incontro· 11 novembre 2026

IL PERCORSO

Sei temi sulla fondazione di famiglia

1 Fondazione di famiglia e Fondazione di famiglia filantropica

La Fondazione di famiglia in senso stretto: criticità e limiti; ampio spazio per la Fondazione di famiglia filantropica

2 Costituzione e diritto successorio

Costituire in vita, dotare per testamento; i legittimari restano il limite comune

3 RUNTS sì o no

L'ente filantropico è la forma naturale; la fondazione non iscritta serve per scopi e assetti che il CTS non consente

4 Controllo dell'impresa

Il controllo non basta a fare della fondazione un'impresa: decide l'ingerenza nella gestione

5 Governance

Continuità familiare attraverso gli organi di nomina; contrappesi e controlli indipendenti

6 Conclusioni

Obiettivi e criticità aperte

1. Fondazione di famiglia

- Fondazione di famiglia in senso stretto e Fondazione di famiglia filantropica

«Fondazione di famiglia»: due figure diverse

Fondazione di famiglia filantropica

- Promossa e dotata dalla famiglia, che ne porta il nome e ne governa gli organi
- Scopo di interesse generale a favore di terzi
- È il modello largamente prevalente nella prassi statutaria
- Può assumere la qualifica di ETS, tipicamente come ente filantropico (artt. 37-39 CTS)

Fondazione di famiglia in senso stretto

- Destinata «a vantaggio soltanto di una o più famiglie determinate» (art. 28, co. 3, c.c.)
- Beneficiari: i componenti della famiglia
- Esclusa da coordinamento, unificazione dell'amministrazione trasformazione (artt. 26 e 28, co. 1, c.c.): al venir meno dello scopo si estingue
- Criticità ad accedere al Terzo settore: non rientra nell'ambito delle finlità di cui all'art. 5 CTS e se le utilità a fondatori e parenti sono distribuzione indiretta di utili (art. 8, co. 3, lett. d, CTS)

Presupposti di validità, controlli e regime sono diversi: la scelta tra le due figure è il primo nodo della pianificazione

Fondazione per i discendenti: dove passa il confine

Da dove derivano i limiti

- Le finalità di pubblica utilità delle fondazioni
- Divieto di sostituzione fedecommissaria (art. 692 c.c.) e limiti all'usufrutto successivo (art. 698 c.c.)
- Deroga tipica: erogazioni periodiche ai discendenti di famiglie determinate per nuzialità, avviamento professionale o arte, assistenza (art. 699 c.c.)
- Cass. 10 luglio 1979, n. 3969: vincoli tendenzialmente perpetui solo per fini di utilità pubblica; non si può usare la fondazione per regolare la successione del fondatore

Ammissibile

✓ Familiari beneficiari in quanto si trovano in una situazione meritevole: bisogno, disabilità, merito negli studi, avviamento professionale

Difficilmente riconoscibile

× Godimento del patrimonio da parte dei discendenti in quanto tali; conservazione dei beni nella famiglia; regolazione della successione

Dibattito

? Tesi liberale: basta uno scopo «possibile e lecito» (art. 1, co. 3, d.P.R. 361/2000); resta il tema del limite della sostituzione fedecommissaria. La prassi dei registri resta restrittiva

La conservazione del patrimonio nella famiglia può essere il mezzo, non lo scopo

Se l'obiettivo è la famiglia in quanto tale: più efficaci altri strumenti

Qual è l'esito finale del dibattito

La dottrina è divisa ma autorevole dottrina sembra escludere anche in Italia che vi sia la necessità di una finalità di pubblica utilità; la giurisprudenza esistente è contraria ma risalente nel tempo e la prassi dei registri sembra non allineata.

Resta l'ostacolo del fedecommesso e quindi una fondazione perpetua destinata ad una famiglia resta assai critica

Soluzioni alternative

In ogni caso prima di avviare la complessa strada di una fondazione di famiglia a tempo (per evitare la criticità del fedecommesso) conviene esplorare soluzioni molto più agevoli e praticate (ad esempio il trust), utilizzando invece la fondazione quando lo scopo è quello di creare effettivamente una fondazione filantropica di famiglia

Gli strumenti alternativi ampliano la cerchia dei beneficiari, non eliminano le norme imperative successorie

2. La costituzione

- La costituzione della fondazione e interferenze del diritto successorio

Atto pubblico o testamento

Regole comuni

- Forma: atto pubblico o testamento (art. 14 c.c.)
- Contenuto: scopo, patrimonio, sede, ordinamento e criteri di erogazione delle rendite (art. 16 c.c.)
- Personalità giuridica: registro di Prefettura o Regione (d.P.R. 361/2000) o RUNTS su istanza del notaio (art. 22 CTS)
- Patrimonio adeguato allo scopo

	In vita	Per testamento
Riconoscimento	Il fondatore adegua atto e statuto ai rilievi dell'autorità	I rilievi non possono più essere superati dal fondatore
Revoca	Possibile fino al riconoscimento o all'avvio dell'attività (art. 15 c.c.)	Revocabile come ogni testamento; la facoltà non passa agli eredi
Governance	Sperimentata e corretta dal fondatore	Opera solo dopo la morte, senza verifica
Patrimonio	Dotazione minima e apporti successivi	Trasferimento unico
Contenzioso	Ridotto	Interpretazione della volontà, conflitti con gli eredi, tempi lunghi

Regola pratica: costituire in vita è quasi sempre preferibile

I rischi della fondazione testamentaria e come ridurli

1 **Rilievi dell'autorità o del notaio**

Un rilievo sullo scopo o sull'adeguatezza del patrimonio può travolgere l'intera disposizione

2 **Vuoto gestionale**

Tra pubblicazione, accettazione e istruttoria il patrimonio resta senza una gestione stabile

3 **Volontà da interpretare**

Statuti incompleti o ambigui alimentano il contenzioso con gli eredi

4 **Nessuna prova sul campo**

Organi e regole entrano in funzione senza che il fondatore li abbia visti operare

Presidi se si sceglie il testamento

- Statuto completo già nel testamento
- Esecutore testamentario (art. 700 c.c.) incaricato del riconoscimento, con facoltà di adeguare lo statuto ai rilievi entro lo scopo indicato
- Disposizioni di ripiego se il riconoscimento non arriva

La soluzione mista

- Costituzione in vita con dotazione sufficiente al riconoscimento
- Nomina della fondazione erede o legataria per il patrimonio principale
- Alternativa: lascito modale a un ente esistente (art. 32 c.c.)

Il limite comune: i diritti dei legittimari

Dotazione in vita o disposizione testamentaria

→

Lesione della legittima
Azione di riduzione (artt. 553 ss. c.c.);
La dotazione è un atto a titolo gratuito aggredibile

→

Riduzione integrale della dotazione
Effetto la liquidazione dell'ente (secondo la dottrina)

Cosa si può fare in vita

- Verificare la capienza della disponibile prima di dotare
- Patto di famiglia (art. 768-bis c.c.) per assegnare l'impresa a un discendente: non può avere la fondazione come assegnataria, ma riduce l'esposizione del resto del patrimonio
- Condividere il progetto con i legittimari

Cosa non si può fare in vita

- Rinunciare all'azione di riduzione: vietato finché vive il donante (art. 557, co. 2, c.c.)
- Accordi sulla futura successione: patti successori nulli (art. 458 c.c.)

3. Iscrizione al Runts o al Registro ordinario

- Criteri per una scelta

Iscritta o non iscritta al Runts: finalità e organizzazione

Profilo	Fondazione ETS – ente filantropico	Fondazione non iscritta al Runts
Scopo	Erogazioni a sostegno di persone svantaggiate o di attività di interesse generale (art. 37 CTS)	Qualsiasi scopo possibile e lecito (discusso altrimenti comunque pubblica utilità);
Beneficiari familiari	Esclusi (art. 5 e 8, co. 3, CTS)	Ammessi solo se in stato di bisogno o di merito
Personalità giuridica	Notaio e RUNTS; patrimonio minimo 30.000 euro (art. 22 CTS)	Prefettura o Regione; patrimonio adeguato,
Organi e compensi; divieti di distribuzioni indirette	Organo di controllo sempre obbligatorio (art. 30 CTS); compensi proporzionati, rapporto 1:8 tra retribuzioni, divieto di distribuzioni anche indirette di utili (artt. 8 e 16 CTS)	Libertà statutaria; organo di controllo non imposto dalla legge; meno vincoli sulle distribuzioni indirette
Trasparenza e vigilanza	Bilancio, deposito, elenco erogazioni nel bilancio sociale (art. 39 CTS); Ufficio RUNTS (art. 90 CTS)	Minori obblighi pubblicitari;
Devoluzione e uscita	Residuo ad altri ETS (art. 9 CTS); cancellazione con devoluzione dell'incremento patrimoniale (art. 50 CTS)	Destinatari indicati in statuto o dall'autorità (art. 31 c.c.)

Profili fiscali esclusi da questa analisi, ma molto rilevanti: dal 1° gennaio 2026 il Titolo X del CTS è operativo e la qualifica di ONLUS è soppressa

Come orientare la scelta

I beneficiari sono i familiari?

Sì → Trust o strumenti diversi

No: si vogliono finalità filantropiche

Si vogliono i vantaggi fiscali (agevolazioni imposte dirette, detrazioni e deduzioni donatori, accesso cinque per mille e esenzione imposte successione donazioni)

Sì → Ente filantropico ETS

Non decisivi

Prevalgono libertà organizzativa e riservatezza?

→ Sì: non iscritta al Runts

→ No: ente filantropico ETS

4. La fondazione che controlla un’impresa

- Rischi e opportunità

La fondazione che controlla l'impresa di famiglia

Fattispecie del tutto lecita il rischio è che la fondazione sia qualificata essa stessa come impresa

A Diritto dell'Unione

Nozione funzionale di impresa: chi controlla e partecipa alla gestione è partecipe dell'attività economica della controllata. Rileva per aiuti di Stato e qualifica di PMI della società

B Diritto civile

Direzione e coordinamento (artt. 2497 ss. c.c.), presunta in capo a chi controlla (art. 2497-sexies); holding di fatto; statuto dell'imprenditore se l'attività d'impresa diventa prevalente

C Terzo settore e fisco

Natura commerciale dell'ente per prevalenza dell'attività di impresa (art. 79, co. 5, CTS)

In tutti e tre i piani la domanda è la stessa: la fondazione si limita a fare il socio o governa l'impresa?

Il criterio: possesso passivo o ingerenza nella gestione

La regola

- Non è impresa chi si limita a detenere la partecipazione, anche di controllo, esercitando i diritti del socio e incassando i dividendi
- È impresa chi esercita effettivamente il controllo partecipando, direttamente o indirettamente, alla gestione
- Ratio antielusiva: dividere l'impresa tra ente operativo ed ente di controllo non deve sottrarla alle regole sugli aiuti

Legami organici

Veti o approvazioni su budget, piani, investimenti, finanziamenti; nomina e revoca dei dirigenti; sovrapposizione degli organi

Legami funzionali

Personale distaccato, coordinamento commerciale, marchio e comunicazione comuni

Legami economici

Ricavi della controllante generati dalla controllata (management fee, royalties); sostegno finanziario

Servizi

Servizi amministrativi, contabili, finanziari, informatici resi alla controllata

Cosa cambia se la fondazione è impresa

Qualifica di PMI della società controllata

- Con ingerenza: la fondazione è impresa, la società le è collegata e si sommano i dati della fondazione e di tutte le altre controllate (Allegato I GBER, artt. 3 e 6)
- Senza ingerenza: la fondazione non è impresa; le controllate sono collegate tra loro solo se operano sullo stesso mercato o su mercati contigui (prassi MIMIT per analogia con le persone fisiche)

Diritto interno

- Responsabilità per abuso della direzione e coordinamento verso soci e creditori della controllata (art. 2497 c.c.) e obblighi di pubblicità (art. 2497-bis)
- Qualifica di imprenditore commerciale, con il relativo statuto, solo se l'attività d'impresa diventa prevalente (in tal caso iscrizione al registro imprese)
- Fisco: la fondazione che dirige le partecipate e presta loro servizi si qualifica come ente commerciale (AdE, risposta n. 187/2019)

GGBER in scadenza il 31 dicembre 2026: le definizioni di PMI e di impresa sono in revisione nel nuovo regolamento

Due modelli consapevoli: investitore o capogruppo

Fondazione-investitore

- Nessun potere oltre i diritti del socio: niente veti o approvazioni preventive su budget e piani
- Evitare sovrapposizioni tra cariche nella fondazione e nella società
- Nessun servizio, personale, marchio o sede condivisi; nessuna management fee
- Voto in assemblea quale unico metodo di influenza
- Politica di investimento che consideri la concentrazione del patrimonio

Fondazione-capogruppo

- Accetta la qualifica di impresa per l'attività di direzione: la dichiara, non la subisce
- Contabilità separata dell'attività economica
- Attività erogativa prevalente e documentata
- Verifica preventiva degli effetti su qualifica PMI della controllata e regime fiscale

L'errore da evitare è la zona grigia: statuto da investitore, comportamento da capogruppo

5. La governance

Modelli di governance della fondazione di famiglia

Assicurare la gestione alla famiglia: quattro modelli

Modello	Meccanismo	Punto di forza	Rischio
Seggi a vita e sostituzione per stirpe	Figli o fratelli consiglieri a vita; i sostituti scelti tra i discendenti di ciascun ramo	Continuità immediata	Irrigidimento, conflitti tra rami, nessun ricambio per merito
Designazione riservata	Il fondatore e poi i discendenti nominano e revocano consiglio e talora organo di controllo	Controllo forte della famiglia	Concentrazione del potere, controlli non indipendenti
Organo familiare distinto	Collegio o assemblea dei familiari, con ordine di subentro predeterminato, che nomina gli organi	Separa indirizzo e nomina dalla gestione	Ricambio legato alle vicende della discendenza
Quota riservata e cooptazione	Seggi riservati ai rami familiari; gli altri per cooptazione, con limiti di mandato	Equilibrio tra famiglia e competenze	Dipende dalla qualità della cooptazione

Lo statuto deve regolare il passaggio alla seconda generazione: chi subentra, con quali requisiti, e cosa accade in caso di disaccordo, inerzia o estinzione della discendenza

Contrappesi: possibili architetture degli organi

Assemblea o collegio della famiglia
Nomina gli organi, condivide le linee di fondo ma non amministra

↓

Consiglio di indirizzo
Familiari e/o proindipendenti: programmi pluriennali, regolamento erogazioni, politica di investimento; nomina anche da parte di terzi

↓

Consiglio di amministrazione
Comitato esecutivo e direttore per la gestione operativa indipendente dalla famiglia

Fondatore, finché in vita
Consenso o veto sulle modifiche statutarie

Comitato scientifico
Istruisce le erogazioni secondo criteri predeterminati; nomina interna o esterna

Organo di controllo
Vigila su legge, statuto e conflitti; nominato dal Consiglio o meglio da un terzo

Controllo esterno

- Per le fondazioni non ETS: Autorità governativa: annullamento delle delibere e scioglimento dell'amministrazione (art. 25 c.c.); approvazione modifiche statutarie
- Per l'ETS: Ufficio del RUNTS (art. 90 CTS) e controlli degli artt. 92-93 CTS

Controlli e regole di condotta

1 Organo di indirizzo o di controllo indipendente

Nomina da un terzo o con voto determinante dei consiglieri non familiari;

2 Conflitti di interessi

Astensione; maggioranze qualificate o unanimità per beneficiari collegati ai consiglieri; codice etico;

3 Requisiti dei consiglieri

Onorabilità e professionalità; richiamo all'art. 2382 c.c.; decadenza dopo assenze ingiustificate;

4 Modifiche statuto e scioglimento

Maggioranze rafforzate per le modifiche attribuite a più organi; consenso del fondatore finché in vita;

5 Erogazioni verificabili

Regolamento, criteri predeterminati, istruttoria tecnica, rendicontazione dei beneficiari;

6 Senza discendenti

Designazione da enti terzi o cooptazione con parere vincolante dell'organo di controllo;

Sei conclusioni

1. Per la famiglia in quanto tale la fondazione italiana non serve: servono trust o altri strumenti;
2. Lo spazio vero è la fondazione familiare filantropica: interesse generale, governo della famiglia;
3. Costituire in vita e dotare per testamento; verificare per quanto possible prima la disponibile;
4. Ente filantropico ETS come scelta normale; non iscritta per scopi o assetti che il CTS esclude;
5. Se la fondazione controlla l'impresa: scegliere tra investitore e capogruppo, e comportarsi di conseguenza;
6. Continuità familiare con organi di nomina, contrappesi indipendenti e regole sul passaggio generazionale;





www.odcec.torino.it
www.linkedin.com/company/odcec-torino/
www.youtube.com/channel/UCBUHnLEOEHA6YY-MLr8vG8A/videos