

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX

I L'ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE FINANZIARIA E FISCALE

Sommario: 1.1 La rilevanza della funzione e della pianificazione finanziaria 1.2 Il ruolo della fiscalità nella *governance* di impresa 1.3 *Abstract* 1.4 Riferimenti

1.1 La rilevanza della funzione e della pianificazione finanziaria

Nel contesto economico e scenario finanziario globale, il governo della variabile finanziaria diviene sempre più uno dei fattori rilevanti in grado di influenzare il successo di una qualsiasi attività economica.

La funzione e la pianificazione¹ finanziaria in azienda ricoprono un ruolo rilevante nello sviluppo dell'attività di impresa e nella creazione di valore all'interno della stessa in coerenza con i requisiti di equilibrio finanziario.

¹ Il concetto di pianificazione aziendale è il risultato del processo di sviluppo e di continuità della vita delle imprese, legato alla necessità di perseguire obiettivi che non siano esclusivamente di breve periodo.

Attraverso il processo di pianificazione, l'impresa stabilisce i propri obiettivi, strategie e linee guida così come le relative attività di controllo.

Diverse sono le definizioni di pianificazione fornite dalla dottrina.

"La pianificazione, nel senso più stretto, è presente in tutte le altre funzioni, quali organizzare, controllare, coordinare, assistere e dirigere. Ciascuna di queste funzioni è pianificata e di conseguenza questi piani sono studiati per inquadrarsi in un più grande piano specifico o in un gruppo di piani, quali l'introduzione sul mercato di un nuovo prodotto, l'entrata su di un nuovo mercato o la sostituzione di macchinario obsoleto." (Le Breton P., Henning D.A., *Planning Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1961).

R. N. Anthony definiva la pianificazione strategica come "il processo di decisione su gli obiettivi della organizzazione, sui loro cambiamenti, su le risorse da usare per il loro raggiungimento e su le politiche che debbono informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse" (Anthony R.N., *Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi*, Etas Kompas, Milano 1967).

N. J. Ream indica che "Per definire le responsabilità direzionali è necessario definire i cinque processi base.

1. *Pianificare*: è il determinare ciò che si dovrà fare. Nel senso qui usato la pianificazione riguarda un'ampia varietà di decisioni come la chiarificazione degli obiettivi, la fissazione di politiche e di programmi, la determinazione di specifici metodi e procedure;

2. *organizzare*;

3. *riunire le risorse*;

4. *dirigere*: cioè emanare direttive direzionali. Ciò comprende l'importante funzione di dare le direttive sullo svolgimento dei piani a coloro i quali saranno responsabili di portarli avanti;

5. *controllare*: cioè il sincerarsi che i risultati operativi siano conformi il più possibile ai piani stabiliti. Questo richiede che vengano stabiliti dei rendimenti standard, che vengono motivate le persone a raggiungere questi standard, che venga fatta una comparazione dei risultati ottenuti con gli standard predeterminati e quindi che vengano decise le necessarie azioni correttive quando le attività non si svolgono secondo i piani previsti." (Ream N.J., *The Need for Compact Management Intelligence, in Management Control Systems*, a cura di Donald G. Malcolm e Alan J. Rowe, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1960).

Nonostante la funzione finanziaria (inquadrata generalmente nella Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo) venga frequentemente considerata come funzione di supporto alle decisioni manageriali, il ruolo che assume la stessa nell'ambito dell'azienda (in particolare nell'attività di elaborazione delle informazioni a consuntivo e nella capacità di fornire informazioni ed indirizzi strategici a livello previsionale) risulta essere sempre più determinante².

Il *top management* aziendale sarà chiamato - in un contesto competitivo complesso - a decidere in quali attività impiegare le risorse e le energie produttive dell'azienda, le risorse finanziarie da investire sulla base di quelle presenti in azienda al momento dell'investimento, quelle che l'attività d'impresa è in grado generare e le risorse reperibili nel mercato dei capitali.

Nel corso degli anni, i compiti attribuiti alla funzione finanziaria sono stati modificati ed ampliati anche in funzione del processo di trasformazione che ha interessato i mercati economici e i mercati finanziari.

Nella sua accezione più classica, la finanza aziendale è intesa infatti come la disciplina che si occupa del reperimento delle risorse finanziarie sul mercato dei capitali, per soddisfare esigenze di carattere straordinario e successivamente per rispondere ai fabbisogni derivanti dalla gestione operativa riconducibili allo sfasamento temporale tra gli incassi e i pagamenti tipico dei processi produttivi.

L'attuale concetto di finanza aziendale si riferisce invece anche ad un efficace impiego delle risorse finanziarie che comporta un ampliamento delle aree di competenza della funzione finanziaria e il coordinamento con altre funzioni aziendali.

Nell'attuale scenario finanziario globale, caratterizzato dalla volatilità dei mercati e dalle restrizioni dell'accesso ai finanziamenti, alle aziende è richiesto di dimostrare maggiore efficienza nella gestione dei flussi di cassa e dei rischi finanziari.

Generalmente, l'attenzione sull'attività finanziaria ha rappresentato un aspetto cruciale nei momenti di crisi e/o sviluppo aziendale, così come nei momenti di cambiamento e riorganizzazione (vale a dire, nelle situazioni in cui il reperimento e l'impiego di risorse finanziarie diventano aspetti cruciali); al contrario, è necessario considerare la funzione finanziaria come un fattore ordinario che può contribuire a migliorare l'efficienza aziendale e pertanto creare valore.

² È evidente come le attività di gestione delle variabili finanziaria e fiscale svolte dalla Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo devono essere considerate come generatrici di ricchezza e valore.

Cfr. inoltre Bogni M., Di Vita A., Vinzia M.A., *Pianificazione finanziaria e fiscale*, Il Sole 24 Ore, 2007.

La pianificazione finanziaria in genere si pone alla base delle scelte che il *top management* effettua, rappresentando, da un lato, il punto di partenza e il punto di arrivo della struttura finanziaria, dall'altro, un necessario punto di raccordo tra le diverse divisioni aziendali e l'area finanza³.

Alcuni degli obiettivi in capo alla funzione finanziaria possono essere così sintetizzati:

- ottimizzazione della struttura finanziaria e patrimoniale del gruppo attraverso scelte di allocazione delle risorse finanziarie;
- ottimizzazione e minimizzazione del rischio finanziario;
- ottimizzazione della gestione dei flussi finanziari e del capitale circolante interagendo con le altre funzioni nella gestione del credito ai clienti e del debito verso i fornitori e delle scorte;
- monitoraggio dell'andamento dei flussi finanziari e dell'equilibrio finanziario e patrimoniale dell'azienda;
- raccolta, analisi e controllo delle informazioni finanziarie e patrimoniali sia a livello consuntivo sia a livello previsionale;
- informazione agli organi di governo e al *top management* delle informazioni finanziarie di interesse;
- definizione della politica finanziaria da adottare;
- gestione dei rischi legati alla variabile finanziaria⁴;
- rapporti con gli istituti finanziari esterni.

La dimensione finanziaria dell'impresa riflette le scelte industriali e le decisioni strategiche assunte dall'organo di governo, generando un impatto sia di natura reddituale che di natura monetaria, anche in termini di equilibrio finanziario, vale a dire sulla capacità dell'impresa di assicurare il costante bilanciamento tra la formazione e l'assorbimento della liquidità.

Ogni impresa, a prescindere dalla dimensione della stessa e dal settore di appartenenza, per garantirsi la continuità e l'autonomia gestionale, deve riuscire a mantenere, contemporaneamente, l'equilibrio economico⁵, l'equilibrio patrimoniale e quello finanziario.

Affinché la gestione economica possa operare al meglio, si rende necessario sostenerla con una struttura patrimoniale adeguata, in grado di fornire le

³ Cfr. Masinelli F., "L'importanza della pianificazione finanziaria come strumento di conoscenza", in *Amministrazione&Finanza*, n. 9/2011.

⁴ Cfr. Bogni M., Di Vita A., Vinzia M.A., *Pianificazione finanziaria e fiscale*, Il Sole 24 Ore, 2007.

⁵ Il piano economico è il piano destinato allo studio dell'equilibrio economico. L'equilibrio economico si raggiunge nel momento in cui il reddito di esercizio è positivo ed è sufficiente per remunerare il capitale economico (capitale proprio o patrimonio netto).

risorse finanziarie necessarie per la gestione operativa corrente così come per il suo sviluppo e sostentamento nel medio/lungo periodo.

Pertanto, il *management*, nella gestione della variabile finanziaria, dovrà porre l'attenzione sulla gestione dei flussi finanziari in entrata, sulle risorse derivanti dalla monetizzazione dell'attività aziendale caratteristica e reperire fonti di finanziamento nel mercato dei capitali.

L'equilibrio finanziario⁶ può essere analizzato:

- nell'ambito del controllo di gestione, con l'obiettivo di comprendere le motivazioni che hanno condotto a determinati risultati connessi alla gestione della tesoreria;
- nell'ambito della pianificazione finanziaria, vale a dire come strumento di supporto decisionale dei futuri investimenti e finanziamenti posti in essere per attuare gli obiettivi strategici dell'azienda.

⁶ Diverse sono le modalità e gli strumenti di misurazione dell'equilibrio finanziario. Di seguito, i principali indicatori:

1. margine di struttura, dato dalla differenza tra il patrimonio netto e gli impieghi durevoli (tipicamente l'attivo immobilizzato). Un margine di struttura negativo è, dunque, un sintomo di disequilibrio finanziario;

2. capitale circolante netto, dato dalla differenza tra le attività correnti e le passività correnti. Infatti, un capitale circolante netto positivo indica un equilibrio temporale, mentre un capitale circolante negativo mostra che l'azienda finanzia in parte le immobilizzazioni con il capitale di terzi a breve termine;

3. margine di tesoreria, dato dalla differenza tra le liquidità e le passività correnti.

Inoltre possono essere presi in considerazione degli indici finanziari quali ad esempio:

- l'indice di copertura delle immobilizzazioni: Capitale Proprio/Attivo immobilizzato il quale segnala se il capitale proprio copre le immobilizzazioni, riuscendole a finanziare interamente;

- l'indice di disponibilità: Attivo corrente/Passivo corrente il quale esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve;

- indice di liquidità: (liquidità immediate + liquidità differite)/debiti a breve il quale esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve, senza considerare le scorte di magazzino che, per quanto riguarda la scorta di sicurezza, è più immobilizzazione che attivo circolante.

Tavola 1 – L'interpretazione dei flussi finanziari

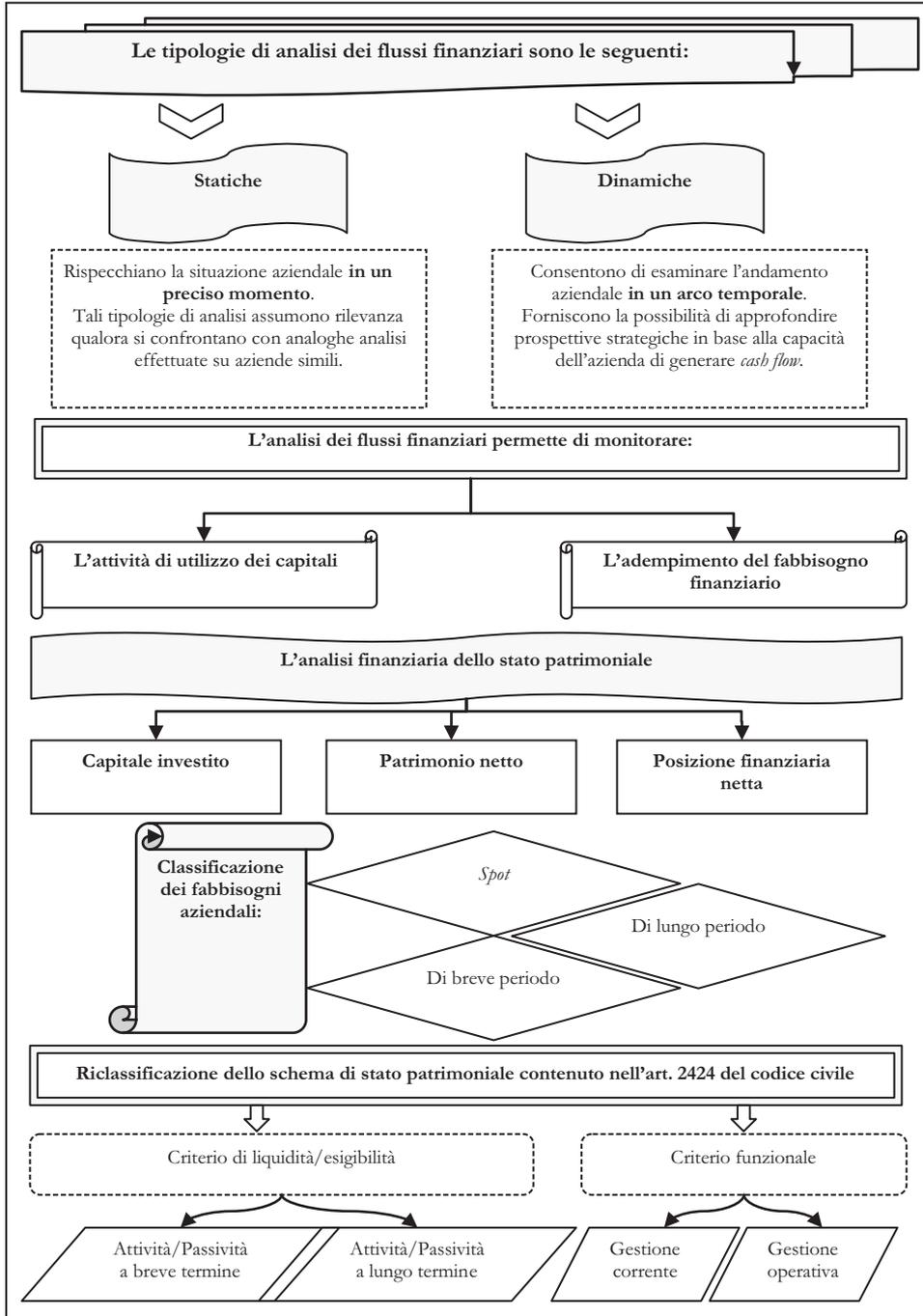
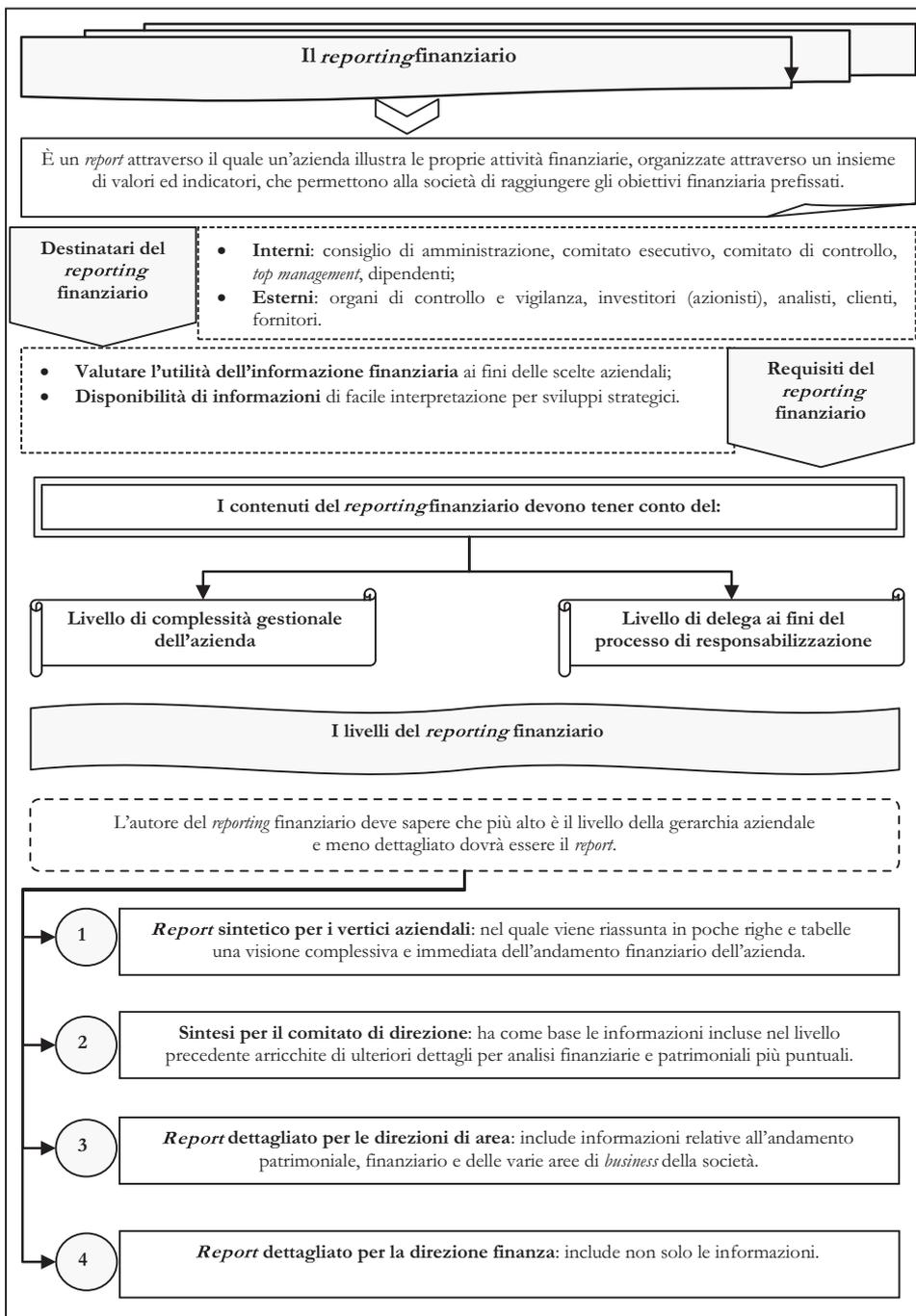


Tavola 2 – Il reporting finanziario



L'analisi dei flussi finanziari si basa sulla rielaborazione dei dati di bilancio e sull'esame della dinamica dei flussi monetari in entrata ed uscita al fine di valutare le variazioni intervenute da un esercizio all'altro ed esaminare le differenze tra saldi patrimoniali ad inizio e fine esercizio. L'analisi di bilancio esprime e chiarifica la struttura di una azienda in un dato momento di redazione del bilancio stesso e consente di valutare l'evolvere della situazione da un esercizio a quello successivo. L'analisi per flussi consente di comprendere le ragioni in funzione che hanno condotto a tali variazioni.

La pianificazione finanziaria⁷ è un processo che parte dall'analisi delle opportunità di finanziamento e di investimento che si presentano all'impresa e alla conseguente previsione dei futuri impatti e necessità di un confronto dei risultati ottenuti con gli obiettivi definiti nel piano finanziario.

Pertanto, la pianificazione non è una semplice attività di previsione ma è un'analisi delle possibili evoluzioni future che l'impresa potrebbe trovarsi ad affrontare e comporta una necessaria interrelazione con le varie funzioni aziendali.

Il coinvolgimento delle diverse divisioni aziendali interne nella fornitura di informazioni e nella discussione della gestione dei flussi comporta infatti una maggiore affluenza di dati verso l'area finanza, migliorando inevitabilmente la gestione della pianificazione. L'ottimizzazione del livello di analisi e l'aumento dei controlli finanziari hanno come conseguenza una migliore conoscenza dell'azienda, della sua struttura, delle strategie e degli obiettivi consentendo all'area finanziaria di agire al meglio in qualsiasi condizione nei confronti del mercato finanziario⁸.

La pianificazione finanziaria finalizzata all'allocazione ottimale delle risorse può essere differente a seconda dell'orizzonte temporale di riferimento⁹:

⁷ Per ulteriori approfondimenti, cfr. il Cap. 2 del presente Volume.

⁸ Una cultura aziendale non orientata alla pianificazione finanziaria, informazioni non condivise con le altre aree aziendali, reportistica non tempestiva e infrastrutture tecnologiche obsolete, difficoltà nel dimostrare al *Top Management* il valore di un approccio integrato alla gestione dei rischi finanziari, gestione inefficiente della posizione di cassa di società e nel gruppo, con incremento degli oneri finanziari a causa della scarsa capacità previsionale e visibilità sui flussi di cassa sono alcuni degli attuali elementi di difficoltà della funzione finanziaria nello sviluppo dell'attività di pianificazione finanziaria.

⁹ In generale, le strategie e le pianificazioni delle imprese dipendono dagli orizzonti temporali previsti.

"Pianificare significa inserire nell'attività del presente tutti gli elementi del futuro che possono essere predeterminati, tutto ciò in modo che nelle decisioni prese oggi si tenga conto sia delle modificazioni che l'ambiente può verosimilmente portare all'economia dell'impresa, sia di quanto l'impresa pensa di fare nel futuro".

- *a breve termine*: tale attività, relativa ad un orizzonte temporale di circa dodici mesi, si pone l'obiettivo di offrire informazioni di natura strategica relative alla dinamica finanziaria e patrimoniale dell'azienda e consente un'analisi relativa alla gestione corrente dell'impresa.

Pertanto, tale attività è principalmente finalizzata all'ottimale allocazione nel breve periodo delle risorse disponibili, così come alla copertura dei fabbisogni finanziari e all'impiego delle eccedenze finanziarie.

L'attività di previsione dei flussi di cassa futuri dell'impresa si pone due obiettivi:

- 1) stimare i flussi di cassa per determinare se si avrà un *surplus* o un *deficit* di cassa per ciascun periodo;
 - 2) valutare se il *surplus* o il *deficit* sia temporaneo o permanente e conseguentemente valutare le conseguenze nel lungo periodo;
- *a mediolungo termine*: rispetto all'attività di pianificazione indicata al punto precedente, tale attività riveste un carattere maggiormente strategico ricoprendo la stessa un periodo temporale più ampio che va dai tre ai cinque anni. In particolare, si pone l'obiettivo di valutare la fattibilità finanziaria degli investimenti e dei piani pluriennali dell'azienda.

Il profilo finanziario del *business plan* consente di comprendere la sostenibilità e la redditività del *business* nei rapporti con i finanziatori evidenziando gli obiettivi finanziari che permettono lo sviluppo del piano aziendale.

Il *business plan* è uno strumento di pianificazione operativa e strategica necessario per:

- la definizione di visione e obiettivi imprenditoriali;
- la comprensione dell'ambiente esterno all'impresa;
- l'analisi della fattibilità economica e finanziaria del progetto;
- la pianificazione delle strategie e determinazione del piano operativo;
- l'utilizzo del *budgeting* e analisi degli scostamenti per il controllo dei risultati dell'investimento;

La pianificazione può essere classificata in base agli orizzonti temporale secondo le seguenti modalità:

- pianificazione di lungo periodo (oltre cinque anni);
- pianificazione di medio periodo (tra uno e cinque anni);
- pianificazione di breve periodo (inferiore ad un anno e coincide con il *budget* annuale).

- la definizione dell'assetto organizzativo;
 - il necessario accesso alle fonti di finanziamento.
- Pertanto, il *business plan* riveste la triplice natura di:
- piano di fattibilità economico-finanziaria;
 - piano di sviluppo del progetto;
 - piano operativo.

L'obiettivo strategico della pianificazione finanziaria risulta pertanto quello di creare valore (ad esempio prevedendo uno sviluppo più rapido dell'impresa, recuperando un livello soddisfacente di redditività, sostenendo dal punto di vista finanziario un piano di investimento considerato particolarmente strategico, ecc.) individuando obiettivi di natura finanziaria coerenti con il piano di sviluppo del modello di *business*.

Pertanto, la pianificazione finanziaria costringe il vertice direzionale a dedicare forze e risorse al divenire dell'azienda e quindi ad anticiparne l'assetto futuro.

La pianificazione finanziaria deve essere pertanto considerata un “*patri-monio immateriale*” di primaria importanza per le imprese in quanto consente di valutare la sostenibilità del piano aziendale verificando:

- in che misura l'impresa riesce a finanziare i propri fabbisogni di capitale legati a programmi di investimento autofinanziandosi con mezzi propri;
- in che misura l'impresa dovrà rivolgersi ad altre forme di finanziamento esterne per coprire i propri fabbisogni¹⁰.

¹⁰ Arlotta C., Carbone S., De Luca F.A., Tami A., *Il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi. Il contributo del business plan*, Quaderno n. 59, Commissione Finanza e Controllo di Gestione, ODCEC Milano, maggio 2015.

Tavola 3 – Le peculiarità del reporting finanziario e i documenti di riferimento

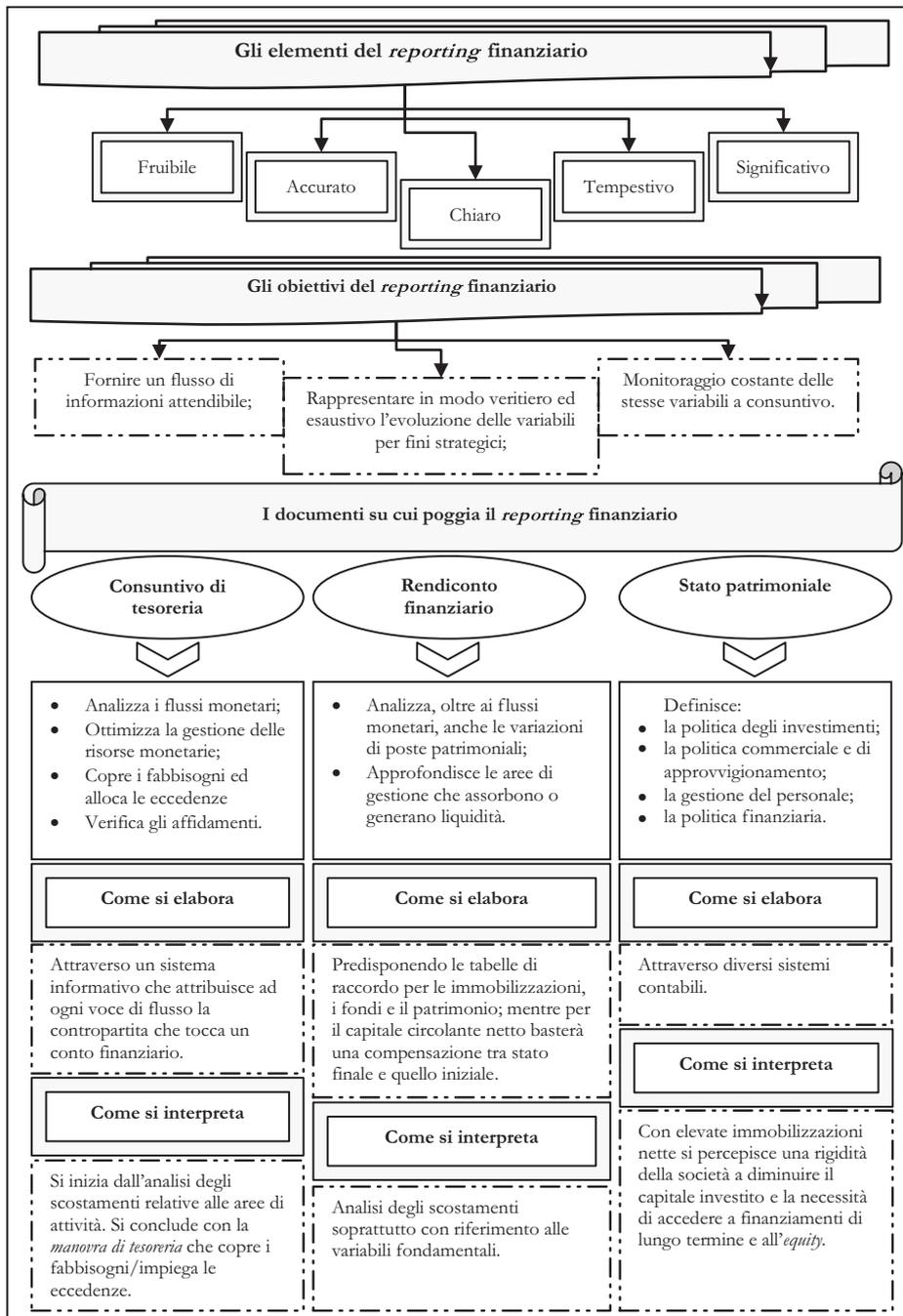
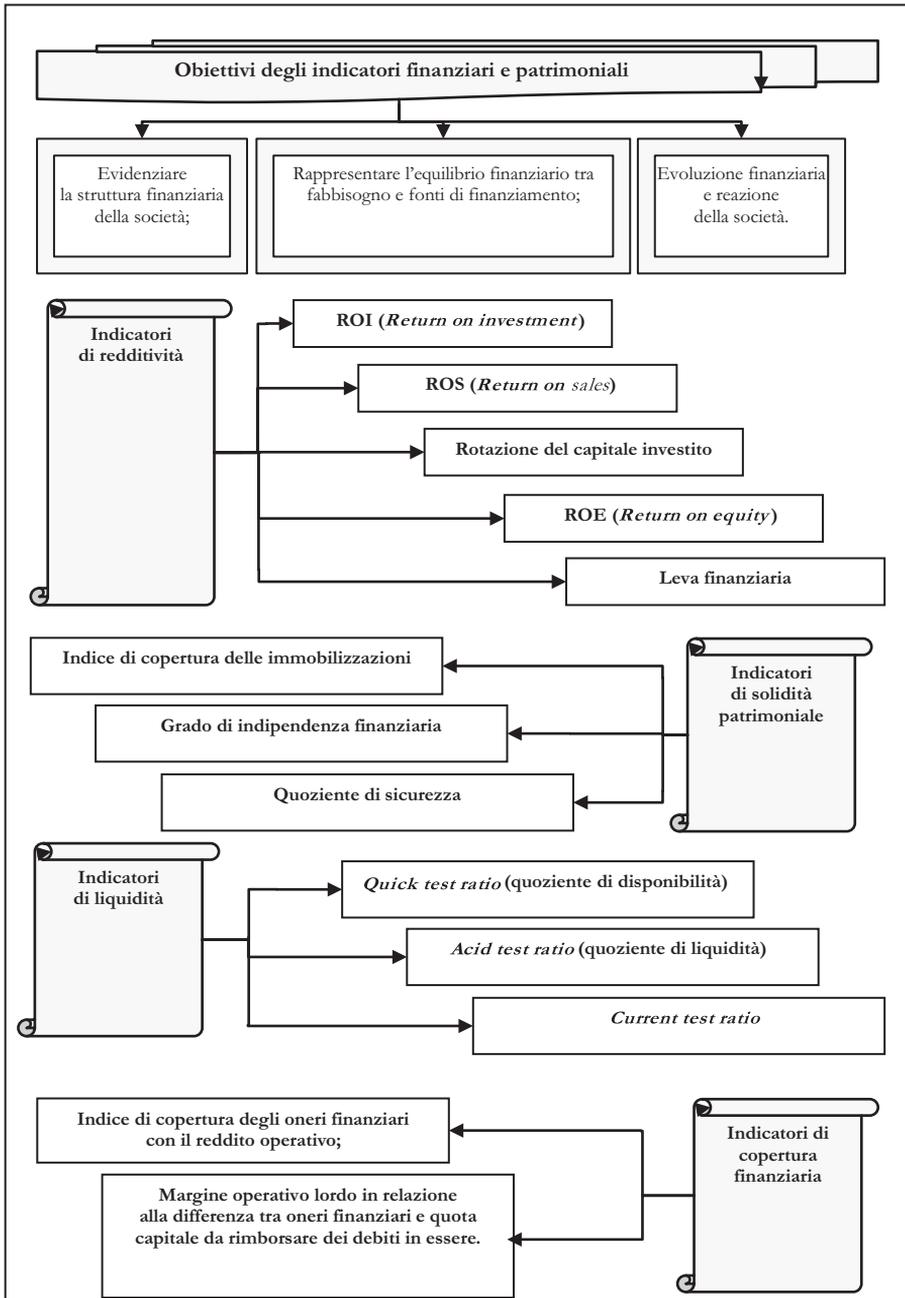


Tavola 4 – I principali indicatori finanziari e patrimoniali



1.2 Il ruolo della fiscalità nella governance di impresa

Nell'ambito del processo di pianificazione aziendale, quale strumento che consente alle imprese di raggiungere gli obiettivi prefissati mediante la ricerca e l'utilizzo di risorse adeguate, assumono rilevanza la conoscenza delle diverse categorie di rischio a cui l'attività aziendale è potenzialmente esposta e l'adozione degli strumenti a disposizione per monitorarli.

L'impresa è tenuta a compiere una serie di attività che consentono l'adozione di un corretto modello di *risk management* al fine di valutare e misurare il rischio e di sviluppare specifiche strategie per poterlo governare e limitare.

Tuttavia, non è possibile classificare le varie tipologie di rischio secondo un unico modello di riferimento in quanto è necessario analizzare, caso per caso, le caratteristiche dell'azienda, l'ambiente in cui essa opera, l'attività caratteristica della stessa e le peculiarità di ciascun settore.

Una corretta politica aziendale di gestione del rischio fiscale deve tenere conto della capacità dell'impresa di assumere specifici livelli di rischio in circostanze differenti e deve pertanto determinare:

- le risorse necessarie per la gestione delle opportunità e dei rischi sottostanti;
- la riduzione dei costi che consegue alla riduzione del rischio;
- l'adozione e l'implementazione di protocolli, linee guida operative e strumenti per l'accertamento del rischio, soggetti a controllo da parte dell'*audit* interno mediante l'uso di metodi collaudati¹¹.

La previsione di un sistema di controllo del rischio fiscale si pone un duplice obiettivo: da una parte, risponde ad esigenze interne di monitoraggio dei rischi patrimoniali e reputazionali connessi al corretto adempimento degli obblighi fiscali; dall'altra parte, consente al contribuente di ricevere un preventivo esame sui casi dubbi e i chiarimenti in merito alla normativa fiscale applicabile a specifiche operazioni con conseguente riduzione dei controlli successivi e dell'eventuale contenzioso.

¹¹ Il sistema di controllo interno può essere inteso come l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, valutazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una gestione societaria coerente con gli obiettivi prefissati. Esso costituisce elemento essenziale della *corporate governance* che comprende l'insieme delle regole e delle prassi che determinano la struttura decisionale e organizzativa del governo societario. Per approfondimenti in tema di *corporate governance*, cfr. Valente P., *Manuale di Governance Fiscale*, IPSOA, 2011; Valente P., Ianni G., Mattia S., Toscano F., *Tax Governance e Tax Risk Management: Strategie, Modelli e Responsabilità*, IPSOA, 2017, p. 3 ss..

Al fine di individuare e disciplinare le principali aree di incertezza fiscale che si possono rinvenire nell'ambito dei gruppi di imprese risulta essenziale assicurare la gestione e la prevenzione dei rischi fiscali¹².

L'espressione "*rischio fiscale*" può essere declinata secondo diverse accezioni¹³.

Le decisioni, le attività e le operazioni assunte da un'organizzazione aziendale generano aree di incertezza sul rischio relativo all'attività di *business*. Tali aree di incertezza possono riguardare anche gli aspetti fiscali con specifico riferimento ai seguenti profili:

- applicazione a determinate circostanze della normativa e della prassi fiscale in vigore in un Paese diverso da quello in cui ha sede l'impresa, oppure
- definizione di un sistema di gestione dell'attività d'impresa al fine di ottimizzarne la variabile fiscale.

Una corretta gestione del rischio fiscale richiede che le imprese multinazionali effettuino la preventiva valutazione ed il controllo delle aree di incertezza con l'obiettivo di:

- gestire la variabile fiscale in modo tale da risultare *compliant* con le diverse legislazioni nazionali in cui operano;
- pianificare il *business* tentando di ottimizzare il carico fiscale complessivo;
- prevenire le potenziali controversie che possono sorgere con le autorità competenti dei Paesi in cui si svolge l'attività di *business*.

In tale ottica, per "*good tax risk management*" si intende l'insieme delle scelte decisionali assunte ad alto livello in merito alla posizione fiscale complessiva dell'impresa attraverso un approccio sistematico e strutturato che

¹² Per ulteriori approfondimenti in tema di *tax governance*, *tax risk management* e schemi di *cooperative compliance*, cfr. Valente P., *Manuale di Governance Fiscale*, IPSOA, 2011, p. 631 ss.; Valente P., *Elusione Fiscale Internazionale*, IPSOA, 2014, p. 3415 ss.; Valente P., Ianni G., Mattia S., Toscano F., *Tax Governance e Tax Risk Management: Strategie, Modelli e Responsabilità*, IPSOA, 2017, p. 81 ss.; Valente P., "Tax Risk Management: the Italian Approach", in *Tax Notes International*, Vol. 84, n. 4/2016.

¹³ Nella Relazione illustrativa al D.Lgs. 5 agosto 2015, n. 128 istitutivo del cd. "regime di adempimento collaborativo" si afferma che "Individuare, monitorare gestire il rischio di natura fiscale costituisce una problematica relativamente nuova nell'ambito della governance e del management delle grandi società". In particolare, si evidenzia che tale concetto ha assunto rilevanza con la *Sarbanes-Oxley* (2002) che alla *Section 404* prevede che una società quotata negli USA deve includere nella documentazione annuale obbligatoria una relazione sui controlli interni che:

- affermi la responsabilità del *management* di stabilire e mantenere controlli interni per il *financial reporting*;
- illustri la valutazione del *management* sull'efficacia di tali controlli interni;
- includa una relazione dei revisori esterni sulla valutazione fatta dal *management*.

richiede un'analisi dell'ambiente in cui essa si trova ad operare al fine di individuare gli "emerging risk".

Come evidenziato in sede OCSE¹⁴, gli impegni dalle imprese in materia di cooperazione, trasparenza e adempimenti fiscali dovrebbero riflettersi in sistemi, strutture e politiche per la gestione del rischio.

Nel caso delle imprese legalmente costituite in forma di società, i consigli di amministrazione sono in grado di controllare il rischio fiscale in vari modi.

Nello specifico, essi dovrebbero sviluppare principi di politica fiscale, nonché istituire sistemi interni di controllo fiscale in modo che le azioni degli amministratori siano coerenti con il punto di vista del consiglio di amministrazione. Inoltre, il consiglio di amministrazione dovrebbe essere informato di tutti i potenziali rischi fiscali rilevanti e dovrebbero essere attribuite le responsabilità per l'esercizio delle funzioni di controllo fiscale interno e di rendicontazione al consiglio stesso.

Una strategia globale di gestione del rischio, che comprenda gli aspetti fiscali, permette all'impresa non solo di esercitare la propria attività di *business* in maniera efficace ed adeguata, ma anche di evitare che sulla stessa gravino rischi finanziari, legali e di reputazione.

Nella funzione di *tax risk management* sono coinvolti diversi soggetti, sia all'interno che all'esterno dell'impresa, in particolare:

- il consiglio di amministrazione;
- l'amministratore delegato (CEO) e il CFO;
- il *tax manager* e il suo *team*;
- le *business units* e aree funzionali;
- i revisori e consulenti esterni;
- le autorità fiscali (e non fiscali);
- investitori e analisti.

Un'efficace *corporate governance* presuppone la predisposizione e l'adozione, da parte del consiglio di amministrazione, di una *tax risk policy* per la gestione del rischio fiscale, la quale dovrebbe essere diretta alla verifica della sussistenza del rischio, allo svolgimento di specifici controlli, assicurando un giusto equilibrio tra rischio ed opportunità.

Il CEO e il CFO, quali soggetti principali nella definizione della strategia d'impresa, sono responsabili della *performance* del Dipartimento fiscale, del

¹⁴ Al riguardo, cfr. Cap. XI – "Fiscalità" – par. 102 dei "Commenti alla fiscalità" delle "OECD Guidelines for Multinational Enterprises" del 2011.

Per ulteriori approfondimenti sulla disciplina OCSE, cfr. Valente P., Ianni G., Mattia S., Toscano F., *Tax Governance e Tax Risk Management: Strategie, Modelli e Responsabilità*, IPSOA, 2017, p. 163 ss..

monitoraggio dell'attività di gestione del rischio fiscale, delle risorse allocate per la riduzione dello stesso. Mentre al consiglio di amministrazione è affidato il compito di definire la strategia, spetta al *tax manager* e al suo *team* l'implementazione di essa sotto un profilo fiscale.

In particolare, il *tax manager* è coinvolto in tutte le aree del *tax risk management* e la sua principale responsabilità attiene alla gestione del *team* e al rispetto, da parte di quest'ultimo, di specifiche procedure previste nella gestione d'impresa.

Il coinvolgimento delle altre *business units*, diverse dal dipartimento fiscale, nella funzione di *tax risk management* dipende invece dal profilo di rischio della società¹⁵.

Nell'attività di gestione del rischio fiscale assumono un ruolo rilevante anche i revisori e i consulenti in quanto la conoscenza delle aree a cui l'impresa risulta potenzialmente esposta è fondamentale per svolgere un'efficace attività di consulenza e di *audit*.

Il coinvolgimento delle autorità fiscali risponde invece all'esigenza di assicurare, in sede di verifica, un comportamento efficiente ed efficace.

Infine, per investitori ed analisti, l'area di rischio interessata riguarda quella della contabilità finanziaria, oltre quella connessa al rischio di portafoglio¹⁶.

Sulla base di quanto sin qui descritto, risulta dunque fondamentale per le imprese conoscere ed individuare le diverse categorie di rischio a cui l'attività di *business* è esposta e gli strumenti a disposizione per controllarli e disciplinarli.

L'identificazione e la classificazione dei rischi aziendali da monitorare rappresenta una fase essenziale per ogni impresa che decide di implementare un adeguato sistema di *risk management*.

Tuttavia, non è possibile classificare le varie tipologie di rischio sulla base di un univoco modello di riferimento in quanto occorre avere riguardo alle

¹⁵ Sul punto, cfr. Valente P., *Elusione fiscale internazionale*, IPSOA, 2014, p. 127 il quale afferma che "mentre il dipartimento legale potrebbe avere un interesse nella considerazione del rischio fiscale connesso alle transazioni complesse poste in essere, la tesoreria dovrebbe conoscere le tipologie di imposte che la società ha l'obbligo di versare, anche in considerazione (e in conseguenza) del concretizzarsi di alcuni rischi (i.e., il rischio relativo alle transazioni e il rischio connesso alle dichiarazioni fiscali)".

¹⁶ Il cd. rischio relativo al "portafoglio rischi" concerne complessivamente il livello del rischio relativo alle transazioni e del rischio connesso alle dichiarazioni fiscali. Il rischio connesso alle dichiarazioni fiscali riguarda principalmente il processo di preparazione, compilazione e verifica delle dichiarazioni fiscali del gruppo multinazionale. La sua gestione comporta costi di organizzazione che vengono compensati dalla possibilità di ottenere un vantaggio in termini di riduzione delle probabilità di incorrere in sanzioni per infedeltà, incompletezza o ritardi nella compilazione e presentazione delle dichiarazioni fiscali.

specifiche caratteristiche dell'impresa, al contesto ambientale di riferimento e alle relative dinamiche di settore e di mercato in cui essa opera.

Una prima classificazione si basa sull'origine, esterna o interna, all'impresa del rischio.

In particolare, i rischi di fonte esterna derivano da eventi che sono generalmente riconducibili a variabili non controllabili e non prevedibili dal *management*.

Tra tali variabili si comprendono eventi di diversa natura connessi, ad esempio, al mutamento improvviso della situazione politica di un dato Paese, ad evoluzioni tecnologiche, a modificazione degli assetti governativi, a calamità naturali e ad ulteriori eventi dotati di incontrollabilità.

Diversamente, i rischi di fonte interna sono insiti nell'articolazione tipica dell'impresa e sono connessi all'attività caratteristica della stessa.

Rientrano tra tali rischi quelli legati all'affidabilità delle informazioni, alla sicurezza del luogo di lavoro ed essi risultano più facilmente controllabili mediante apposite procedure di gestione e controllo.

Un'ulteriore classificazione distingue tra categorie generiche e categorie specifiche di rischio fiscale.

Alla prima categoria sono riconducibili il rischio di gestione ed il rischio per la reputazione.

Il rischio di gestione è correlato alla politica di gruppo che pianifica interventi precisi e mirati e normalmente viene affidato ad un'unica figura incaricata del *tax risk management*.

Il rischio per la reputazione è invece relativo alla percezione che gli utenti hanno nei confronti dell'impresa, alle informazioni che i mezzi di comunicazione possono fornire in relazione ad eventi che riguardano l'impresa e la sua strategia, comprese quelle relative alla pianificazione fiscale.

Per ciò che concerne le categorie specifiche di rischio fiscale, si individua il rischio connesso a specifiche transazioni che viene in rilievo nell'ipotesi in cui siano compiute operazioni complesse e non di *routine* che coinvolgono profili di carattere strettamente fiscale.

In tale tipologia di transazioni, la società può optare per una strategia di basso rischio e minore ottimizzazione fiscale, ovvero per una strategia molto più aggressiva dal punto di vista dell'impatto fiscale che aumenta le possibilità di controllo da parte dell'Amministrazione finanziaria.

Un'ulteriore tipologia di rischio fiscale specifico è quella relativa alle operazioni *day-to-day* connesse alla determinazione del valore delle transazioni infragruppo e, pertanto, strettamente legata alla strategia adottata nella determinazione dei prezzi di trasferimento nell'ambito del gruppo.

Un elemento fondamentale per la riduzione del rischio fiscale relativo alle operazioni *day-to-day* risiede nella qualità della comunicazione interna al gruppo, nonché di quella esterna con le autorità fiscali.

Il rischio connesso alle dichiarazioni fiscali riguarda invece principalmente il processo di preparazione, compilazione, presentazione e verifica delle dichiarazioni fiscali.

La gestione di questo rischio comporta costi d'organizzazione del processo che hanno, tuttavia, il vantaggio di ridurre le probabilità di subire sanzioni per incompletezza o ritardi nella compilazione e presentazione delle dichiarazioni fiscali.

L'ultima tipologia di rischio fiscale specifico è quella relativa alla contabilità che include i rischi connessi ai controlli interni, preventivi e successivi alla redazione dei bilanci nei gruppi multinazionali, e ai controlli esterni da parte di *auditors*¹⁷.

La rilevanza che per le imprese multinazionali riveste l'adozione di strumenti per un'adeguata gestione del rischio fiscale è stata presa in considerazione, prima, dal Legislatore fiscale italiano con il D.Lgs. 5 agosto 2015, n. 128¹⁸ emanato in attuazione della L. 11 marzo 2014, n. 23¹⁹ (cd. "*Legge Delega Fiscale*"), successivamente, dall'Agenzia delle Entrate, con i Provvedimenti del 14 aprile 2016 e del 26 maggio 2017.

La normativa italiana recepisce le indicazioni dell'OCSE²⁰ in materia di gestione del rischio fiscale al fine di incentivare l'Amministrazione finanziaria a stabilire con i contribuenti di grandi dimensioni una "*relazione rafforzata*" basata sulla reciproca collaborazione e sulla trasparenza.

¹⁷ Per approfondimenti, cfr. Valente P., *Manuale di Governance fiscale*, IPSOA, 2011, p. 669 ss. secondo cui i rischi fiscali di bilancio non sono esclusivamente legati alla redazione del documento di bilancio ma attengono anche alla pianificazione finanziaria nella previsione e gestione delle aspettative future degli investitori.

¹⁸ D.Lgs. 5 agosto 2015, n. 128 contenente "*Disposizioni sulla certezza del diritto nei rapporti tra fisco e contribuente, in attuazione degli artt. 5, 6 e 8, comma 2, della Legge 11 marzo 2014, n. 23*", pubblicato in G.U. n. 190 del 18 agosto 2015, è in vigore dal 2 settembre 2015.

¹⁹ La L. 11 marzo 2014, n. 23 contiene la "*Delega al Governo recante disposizioni per un sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita*".

²⁰ In particolare, in sede OCSE si evidenzia l'importanza dell'adozione di schemi di *cooperative compliance* e della presenza in azienda di un *tax control framework*, vale a dire di un sistema di controllo e gestione sistematica del rischio fiscale all'interno del sistema dei controlli aziendali. Per l'OCSE, dunque, la presenza in azienda di un *tax control framework* diviene elemento costitutivo per l'avvio del rapporto di adempimento collaborativo.

In tale contesto, si inserisce la Legge Delega Fiscale che introduce istituti volti a rafforzare il rapporto tra le imprese e l'Amministrazione finanziaria, attraverso forme di *"comunicazione e cooperazione rafforzata"*²¹.

L'obiettivo è prevedere una serie di incentivi fiscali alle imprese che adottino un comportamento collaborativo con l'Amministrazione finanziaria, in particolar modo in termini di *compliance* volontaria e che prevedano sistemi aziendali di gestione e di controllo del rischio fiscale²².

Il D.Lgs. 5 agosto 2015, n. 128, prevede l'istituzione del *"regime di adempimento collaborativo"* fra l'Agenzia delle Entrate e i contribuenti dotati di un *"sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, inteso quale rischio di operare in violazione di norme di natura tributaria ovvero in contrasto con i principi o con le finalità dell'ordinamento tributario"*.

Nella Relazione illustrativa al D.Lgs. in commento, il rischio fiscale viene definito *"quale rischio suscettibile di produrre danni patrimoniali o reputazionali, con particolare riferimento a situazioni che possono comportare violazioni dirette della norma tributaria o nelle quali possa ravvisarsi incertezza interpretativa"*.

Inoltre, nei rischi fiscali vengono incluse anche *"tutte le operazioni che potrebbero configurare abuso del diritto/elusione"*.

L'adesione al suddetto regime comporta la possibilità per i contribuenti di pervenire con l'Agenzia delle Entrate ad una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali prima della presentazione delle dichiarazioni fiscali, attraverso forme di interlocuzione costante e preventiva su elementi di fatto, inclusa la possibilità dell'anticipazione del controllo.

Secondo quanto stabilito dall'art. 6, l'adesione comporta per i contribuenti una procedura abbreviata di interpello preventivo in merito all'applicazione delle disposizioni tributarie a casi concreti, in relazione ai quali l'interpellante ravvisa rischi fiscali.

L'Agenzia delle Entrate, entro quindici giorni dal ricevimento, verifica e conferma l'idoneità della domanda presentata, nonché la sufficienza e l'adeguatezza della documentazione prodotta con la domanda. Il termine per la risposta all'interpello è in ogni caso di quarantacinque giorni, decorrenti dal

²¹ Per approfondimenti in tema di cooperazione rafforzata con il Fisco, cfr. Valente P., *Elusione Fiscale Internazionale*, IPSOA, 2014, p. 3415 ss.; Valente P., Ianni G., Mattia S., Toscano F., *Tax Governance e Tax Risk Management: Strategie, Modelli e Responsabilità*, IPSOA, 2017, p. 135 ss.; Valente P., Mattia S., "Tax Risk Management: the Italian Approach", in *Tax Notes International*, Vol. 84, n. 4/2016.

²² L'art. 6, c. 2 della Legge Delega Fiscale (L. 11 marzo 2014, n. 23) delega il Governo a prevedere *"incentivi sotto forma di minori adempimenti per i contribuenti e di riduzioni delle eventuali sanzioni, anche in relazione alla disciplina da introdurre ai sensi dell'articolo 8 e ai criteri di limitazione e di esclusione della responsabilità previsti dal decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, nonché forme specifiche di interpello preventivo con procedura abbreviata"*.

ricevimento della domanda ovvero della documentazione integrativa richiesta, anche se l'Agenzia delle Entrate effettua accessi presso il contribuente per assumervi elementi informativi utili per la risposta.

Il contribuente è tenuto a comunicare all'Agenzia delle Entrate il comportamento effettivamente tenuto, se difforme da quello oggetto della risposta da essa fornita.

Per i rischi di natura fiscale comunicati in modo tempestivo ed esauriente all'Agenzia delle Entrate, prima della presentazione delle dichiarazioni fiscali, se l'Agenzia delle Entrate non condivide la posizione del contribuente, le sanzioni amministrative applicabili sono ridotte della metà e comunque non possono essere applicate in misura superiore al minimo editale.

La loro riscossione è in ogni caso sospesa fino alla definitività dell'accertamento.

In caso di denuncia per reati fiscali, l'Amministrazione finanziaria comunica alla Procura della Repubblica se il contribuente ha aderito al regime di adempimento collaborativo, fornendo, se richiesta, ogni utile informazione in ordine al controllo del rischio fiscale e all'attribuzione di ruoli e responsabilità previsti dal sistema di controllo interno del rischio fiscale.

Il contribuente che aderisce al “*regime di adempimento collaborativo*” è inserito nell'elenco pubblicato sul sito istituzionale dell'Agenzia delle Entrate e non è tenuto a prestare garanzia per il pagamento dei rimborsi delle imposte, sia dirette sia indirette.

Il Provvedimento n. 54237 dell'Agenzia delle Entrate del 14 aprile 2016 contiene le disposizioni attuative del regime in esame con riguardo ai requisiti oggettivi e soggettivi di accesso, alle modalità di presentazione della domanda, ai documenti da allegare alla domanda e all'istruttoria da parte dell'ufficio competente.

Secondo il citato Provvedimento, “*possono presentare domanda di adesione al regime di adempimento collaborativo esclusivamente:*

- a) *i soggetti residenti e non residenti che realizzano un volume d'affari o di ricavi non inferiore a dieci miliardi di euro;*
- b) *i soggetti residenti e non residenti che realizzano un volume di affari o di ricavi non inferiore a un miliardo di euro e che abbiano presentato istanza di adesione al Progetto Pilota²³;*

²³ In data 25 giugno 2013, l'Agenzia delle Entrate italiana ha pubblicamente invitato i grandi contribuenti ad esprimere l'interesse a partecipare al Progetto pilota lanciato dalla medesima Agenzia al fine di attuare un nuovo “*regime di adempimento collaborativo*”. Nell'ambito del Progetto pilota, le imprese selezionate collaborano con l'Agenzia delle Entrate prendendo parte a specifici tavoli tecnici nell'ambito dei quali sono discusse svariate tematiche, tra le quali rilevano:

- le caratteristiche dei modelli interni di gestione del rischio fiscale;
- gli elementi e le caratteristiche del nuovo approccio Fisco-contribuente;

c) *le imprese che intendono dare esecuzione alla risposta dell'Agenzia delle entrate, fornita a seguito di istanza di interpello sui nuovi investimenti, di cui all'art. 2 del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 147, indipendentemente dal volume di affari o di ricavi*".

I soggetti legittimati alla presentazione dell'istanza, ferma restando l'autonomia di scelta delle soluzioni organizzative più adeguate per il perseguimento dei propri obiettivi, devono dotarsi di un efficace sistema di controllo del rischio fiscale inserito nell'ambito del più ampio sistema di governo aziendale e di controllo interno.

L'istanza deve contenere i seguenti elementi:

- la denominazione dell'impresa, gli elementi identificativi del suo legale rappresentante, la sede legale o il domicilio fiscale, se diverso dalla sede legale, il codice fiscale o la partita IVA, nonché l'indicazione dei recapiti, anche telematici, del domiciliatario per la procedura presso il quale si richiede di inoltrare le comunicazioni attinenti la stessa;
- la dichiarazione del possesso di uno dei requisiti soggettivi per l'accesso al regime;
- la dichiarazione del possesso di un efficace sistema di controllo del rischio fiscale;
- l'eventuale richiesta di ammissione al regime dell'impresa che svolge funzioni di indirizzo in relazione al sistema di controllo del rischio fiscale;
- l'impegno a produrre la documentazione indicata nel Provvedimento;
- la sottoscrizione dell'istante o del suo legale rappresentante ovvero del procuratore generale o speciale incaricato ai sensi dell'art. 63 del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600. In questo ultimo caso, se la procura non è contenuta in calce o a margine dell'istanza, essa deve essere consegnata in originale all'ufficio competente.

- gli adempimenti e gli incentivi che potranno essere posti a carico/beneficio del contribuente;

- gli impegni da parte dell'Agenzia delle Entrate.

Tra i requisiti necessari per la partecipazione alla cd. consultazione pubblica, l'Agenzia delle Entrate ha previsto:

1. la qualifica di "grande contribuente" (aver conseguito, per il periodo d'imposta 2011, un volume d'affari o ricavi non inferiore a 100 milioni di euro);

2. l'adozione di modelli di organizzazione e di gestione di cui all'art. 6 del D.Lgs. n. 231/2001 o aver adottato un sistema di gestione e controllo del rischio fiscale (cd. *Tax Control Framework*).

Tra i requisiti preferenziali invece vi sono i seguenti:

1. essere parte di un gruppo multinazionale ovvero esercitare la propria attività in Italia o all'estero attraverso stabili organizzazioni;

2. aver aderito in altri ordinamenti giuridici a forme di *cooperative compliance* ovvero aver sottoscritto codici di condotta con le proprie Amministrazioni finanziarie;

3. aver attivato misure rientranti nel concetto di adempimento collaborativo, quali ad esempio *ruling* di *standard* internazionale o adesione al regime degli oneri documentali in materia di prezzi di trasferimento.

La presenza di un sistema di controllo interno finalizzato alla misurazione, alla valutazione e al monitoraggio dei rischi fiscali consente da un lato, di ridurre il numero e le tempistiche delle verifiche volte ad accertare errori su informazioni, dati e documenti utili in relazione ai diversi scopi aziendali e, dall'altro lato, rappresenta un valido supporto per l'Agenzia delle Entrate nelle verifiche e nella gestione dei rapporti con il contribuente.

Risulta dunque fondamentale che l'impresa disponga di un sistema di controllo interno che consenta una preventiva autovalutazione dei rischi fiscali e che sia idoneo a fornire una visione continua ed aggiornata della propria posizione con l'obiettivo di contribuire ad eliminare o ridurre le aree di incertezza connesse alla gestione del rischio fiscale²⁴.

Con il Provvedimento del 26 maggio 2017, prot. n. 101573, l'Agenzia delle Entrate ha fornito importanti chiarimenti in ordine alla procedura relativa al regime di adempimento collaborativo attraverso una serie di disposizioni che recano l'attuazione degli artt. 3 e ss. del D.Lgs. n. 128/2015²⁵.

Tra le novità più rilevanti vi è l'individuazione di due diverse tipologie di rischio fiscale: il rischio fiscale significativo ed il rischio fiscale rilevante.

In base al punto 1.1, lett. j), del suddetto Provvedimento per rischio fiscale significativo si intende il rischio fiscale che insiste su fattispecie per le quali, sulla base di una comune valutazione delle soglie di materialità quantitativa e qualitativa, si ritengono operanti i doveri di trasparenza e collaborazione previsti dal decreto.

Al fine tali fini l'ufficio può tener conto:

- del valore economico delle attività sottostanti;
- della rilevanza delle eventuali violazioni in termini di impatto e responsabilità;
- dei risultati della valutazione, operata dal sistema di controllo interno, sul rischio fiscale inerente;

²⁴ "(...) the tax environment of the potential investment-location is amongst the top 5 factors to be considered, the other 4 being (i) corruption, (ii) political certainty, (iii) current and foreseeable macroeconomic conditions and (iv) labor costs. In an ever-globalized world, countries striving to ensure competitiveness and sustainable growth have no margin to disregard the above factors.

A closer look at the tax scenario reveals that business investors are particularly concerned for: (i) effective corporate income tax (CIT) rates, (ii) expected effective CIT rates, (iii) input tax credits and refunds, (iii) amount and payment of value added tax (VAT) and equivalent taxes (iv) tax treaty network. Uncertainty in these areas may hence be a less than encouraging feature of the potential investment-location" (Valente P., "Tax uncertainty is a certain global risk", in *Kluwer International Tax Blog*, 11 maggio 2017, consultabile al seguente link: <http://kluwertaxblog.com/2017/05/11/tax-uncertainty-certain-global-risk/>).

²⁵ Per ulteriori approfondimenti sul tema Della Rovere A., Vincenti F., "Cooperative Compliance: the Italian Framework", in *TPWeek*, 13 giugno 2017.

- della natura ordinaria o straordinaria, in termini di frequenza e valore, delle operazioni e/o delle attività cui le fattispecie si riferiscono o della rilevanza delle medesime ai fini della determinazione dei prezzi di trasferimento infragruppo.

L'Amministrazione finanziaria ed il contribuente, di comune accordo e nel rispetto dei principi di correttezza e cooperazione cui è improntato il regime, stabiliranno dunque le soglie di materialità quantitativa e qualitativa delle fattispecie in relazione alle quali si intendono operanti i doveri di collaborazione e trasparenza tenendo in considerazione anche il settore in cui opera il contribuente.

Le operazioni che integrano tali soglie saranno oggetto di comunicazione nel corso delle interlocuzioni ove ritenute idonee – sulla base di una valutazione oggettiva effettuata dall'impresa – ad inficiarne la corretta operatività fiscale, presente o futura, o ad integrare il rischio di operare in violazione della normativa tributaria o in contrasto con i principi o le finalità dell'ordinamento.

Il contribuente si impegna dunque ad offrire collaborazione all'ufficio competente per l'esecuzione dei controlli sul sistema e a comunicare, in maniera tempestiva ed esauriente, non solo le fattispecie suscettibili di generare rischi fiscali significativi ma anche, indipendentemente dal superamento delle soglie di materialità, le operazioni che possono rientrare nella pianificazione fiscale aggressiva²⁶.

Il rischio fiscale rilevante viene invece definito dal punto 1.1, lett. k) quale *“rischio la cui mancata individuazione o comunicazione sia tale da compromettere l'affidamento dell'ufficio nel sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale”*.

La mancata comunicazione o rappresentazione dei rischi fiscali significativi o rilevanti è causa di esclusione dal regime di adempimento collaborativo.

Al riguardo, il punto 9 prevede tra le cause di esclusione dal regime, oltre

- al conseguimento, per tre esercizi consecutivi, di volumi di affari o di ricavi significativamente inferiori ai limiti dimensionali di cui all'art. 7, c. 4, del D.Lgs. n. 128/2015, sempre che tale evento non dipenda da

²⁶ Per “pianificazione fiscale aggressiva” si intende, ai sensi del punto 1.1, lett. l) del Provvedimento in commento “una o più costruzioni, di carattere nazionale o transnazionale, che producano conseguenze fiscali che il contribuente è ragionevolmente in grado di comprendere e che contengano i seguenti elementi: i) siano suscettibili di generare effetti fiscali in contrasto con lo scopo delle disposizioni invocate, anche derivanti da asimmetrie esistenti fra i sistemi impositivi delle eventuali giurisdizioni coinvolte; ii) determinino fenomeni di doppia deduzione, deduzione/non inclusione e doppia non imposizione”.

Per ulteriori approfondimenti sul tema, cfr. Valente P., *Elusione Fiscale Internazionale*, IPSOA, 2014, p. 601 ss..

fattori di mercato, esogeni all'impresa e da essa non controllabili, valutati dall'ufficio come non significativi ai fini della perdita dei requisiti di permanenza nel regime;

- alla presenza di uno o più episodi gravi di mancata collaborazione o trasparenza;
- alla mancata rappresentazione di operazioni che possono rientrare nella pianificazione fiscale aggressiva;
- alla mancata rappresentazione o alla rappresentazione non veritiera di circostanze di fatto rilevanti ai fini dell'istruttoria le quali, apprezzate complessivamente, determinino il venir meno del rapporto di fiducia alla base del regime;
- alla condanna, con sentenza passata in giudicato, di amministratori, dirigenti o firmatari delle dichiarazioni fiscali dei soggetti ammessi al regime, per i reati di cui agli articoli 2, 3, 8 e 11 del Decreto Legislativo del 10 marzo 2000 n. 74, per fatti avvenuti in vigenza del regime di adempimento collaborativo,

anche la mancata comunicazione o individuazione di un rischio fiscale rilevante e la mancata rappresentazione di rischi fiscali significativi.

Le cause di esclusione che derivano da omessa comunicazione o rappresentazione di un rischio fiscale si inseriscono nel più ampio impegno assunto dal contribuente a collaborare con l'Amministrazione finanziaria e a condividere con quest'ultima *“le informazioni relative al proprio sistema di controllo interno, incluse l'architettura generale, l'implementazione e l'efficacia dello stesso”*.

1.3 Abstract

In the current economic context, finance management is arising as one of the most important factors affecting the outcome of any business activity.

Corporate finance traditionally referred to raising of financial resources in capital markets to satisfy extraordinary needs of the company and needs in the framework of operational management arising from temporary imbalances between revenues and liabilities.

Lately the concept of corporate finance has been extended to efficient resource allocation. Thus the finance function has acquired broader scope and has been further coordinated with other corporate functions.

Today companies must demonstrate increased efficiency in management of cash flows and financing risks, especially considering that company's financing status is crucial in situations of crises, for the development of the company, for restructurings and re-organizations. Nevertheless, financing should be regarded as ordinary function that can strengthen corporate efficiency and

Pianificazione Fiscale Finanziaria

lead to value creation. Finance planning should be the basis of major top management decisions: the point of departure and arrival of the whole financing structure and the point of convergence of the different corporate departments.

Strategic objective of finance planning is value creation (e.g. through accelerated development of the enterprise, recovery of satisfying profitability level, support of strategic investments etc.) by identifying the finance-related goals within the business model development plan.

In business planning – which enables the enterprise to achieve set goals through research and use of sufficient resources – awareness of the various risks related to corporate activity and adoption of potential risk monitoring tools is critical.

Proper risk management requires multinationals to evaluate in advance potential areas of uncertainty, for the following purposes:

- Manage the tax variable, so as to ensure compliance with all applicable national tax laws;
- Structure the business so as to optimize total tax liability;
- Prevent potential tax disputes in the various jurisdictions where the business activity is exercised.

Thus, good tax risk management stands for the whole of systemically taken management decisions regarding the overall tax position of the enterprise, following analysis of the market where it operates in order to identify emerging risk.

A global risk management strategy, including tax aspects, allows the company to exercise effectively its business activity and to control financing, legal and reputational risks.

1.4 Riferimenti

LEGISLAZIONE	
• D.Lgs. 5 agosto 2015, n. 128. • D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231.	• L. 11 marzo 2014, n. 23.

PRASSI	
• Agenzia delle Entrate, Provvedimento del 26 maggio 2017, n. 101573. • Agenzia delle Entrate, Provvedimento del 14 aprile 2016, n. 54237.	

BIBLIOGRAFIA

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Anthony R.N., <i>Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi</i>, Etas Kompass, Milano 1967. • Arena C., “Finanza pubblica”, in AA.VV., <i>Trattato italiano di economia</i>, Torino, 1963. • Arlotta C., Carbone S., De Luca F.A., Tami A., <i>Il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi. Il contributo del business plan</i>, Quaderno n. 59, Commissione Finanza e Controllo di Gestione, ODCEC Milano, maggio 2015. • Arnold G., <i>Corporate financial management</i>. Pearson Higher Ed, 2013. • Bennet Stewart G. III, <i>La ricerca del valore: una guida per il management e per gli azionisti</i>, Egea, Milano, 1997. • Bogni M., Di Vita A., Vinzia M.A., <i>Pianificazione finanziaria e fiscale</i>, Il Sole 24 Ore, 2007. • Channon D.F., Jalland M., <i>Multinational Strategic Planning</i>, Springer 2016. • Della Rovere A., Vincenti F., “Cooperative Compliance: the Italian Framework”, in <i>TPWeek</i>, 13 giugno 2017. • Della Rovere A., Vincenti F., “Il tax risk management quale strumento di governance per le imprese”, in <i>Amministrazione & Finanza</i>, n. 8/2017. • Guatri L., <i>La teoria della creazione del valore: una via europea</i>, Egea, Milano, 1991. • Hofer C.H., Schendel D., <i>La formulazione della strategia aziendale</i>, Franco Angeli, Milano, 1984. • Izzo F., “La pianificazione strategica”, in Sicca L., <i>Lezioni di gestione strategica dell'impresa</i>, CEDAM, Padova 1997. • Le Breton P., Henning D.A., <i>Planning Theory</i>, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1961. • Masinelli F., <i>L'importanza della pianificazione finanziaria come strumento di conoscenza</i>, in <i>Amministrazione & Finanza</i>, n. 9/2011. • OCSE, <i>OECD Guidelines for Multinational Enterprises</i>, 2011. • Powers K., Robinson R., “How do CEO incentives affect corporate tax planning and financial reporting of income taxes?”, in <i>Review of Accounting Studies</i>, Volume 21, Issue 2, June 2016. | <ul style="list-style-type: none"> • Ream N.J., <i>The Need for Compact Management Intelligence, in Management Control Systems</i>, a cura di Donald G. Malcolm e Alan J. Rowe, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1960. • Roffia P., <i>Strumenti di pianificazione, controllo e reporting direzionale</i>, Giappichelli Editore – Torino 2001. • Tami A., <i>Dalla banca al mercato. Il bilancio di esercizio nel rapporto con gli investitori</i>, Franco Angeli – Milano 2004 • Valente P., <i>Elusione Fiscale Internazionale</i>, IPSOA 2014. • Valente P., <i>Manuale di Governance Fiscale</i>, IPSOA 2011. • Valente P., Ianni G., Mattia S., Toscano F., <i>Tax governance e tax risk management: Strategie, modelli, responsabilità</i>, IPSOA, 2017. • Valente P., “Tax uncertainty is a certain global risk”, in <i>Kluwer International Tax Blog</i>, 11 maggio 2017, consultabile al seguente link: http://kluwertaxblog.com/2017/05/11/tax-uncertainty-certain-global-risk/. • Valente P., Mattia S., “Tax Risk Management: the Italian Approach”, in <i>Tax Notes International</i>, Vol. 84, n. 4/2016. • Valente P., “Il Rapporto Fisco-Contribuente secondo i Modelli di Statuto Proposti a Livello Europeo”, in <i>Il fisco</i>, n. 38/2016. • Valente P., Nuzzolo A., “Tax Governance e Cooperazione Rafforzata con il Fisco”, in <i>Il fisco</i>, n. 19/2014. • Valente P., Ianni G., Rizzardi R., Toscano F., <i>Internazionalizzazione Dell'impresa E Gestione Dei Mercati Esteri</i>, IPSOA, 2016. • Valente P., “Taxless Corporate Income. Balance Against White Income, Grey Rules and Black Holes”, in <i>European Taxation</i>, 2017 (Volume 57), No 7, 26 June 2017. • Valente P., “BEPS Action 15: Release of Multilateral Instrument”, in <i>Intertax</i>, Vol. 45, No. 3/2017. |
|---|--|

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX