

**RICERCA SU INCERTEZZA TRIBUTARIA E CORPORATE TAX  
GOVERNANCE  
Carlo Garbarino**

**Convegno “I costi dell’incertezza fiscale per le imprese in  
Italia”**

**Università Bocconi, 27 novembre 2014**

# Valutazioni di scenario

- La presente ricerca condotta di intesa con ODCEC Milano, è inclusa in un più ampio progetto di indagine relativo ai comportamenti delle aziende nei rapporti col Fisco sia sul piano domestico che internazionale svolto mediante una survey campionaria condotta dall'Osservatorio Fiscale e Contabile SDA-Bocconi e coordinata da Carlo Garbarino, Giampaolo Arachi e Julian Alworth, e con la collaborazione dell'AFI (Associazione Fiscalisti di Impresa).
- La parte della ricerca esposta oggi anticipa alcuni risultati ottenuti mediante una indagine empirica presso la community dei *tax directors* dei principali gruppi operanti in Italia ed è diretta a misurare la “**incertezza fiscale**” relativa al trattamento fiscale delle operazioni aziendali, identificare le principali cause di tale incertezza e quantificare i relativi costi, al fine di avanzare concrete proposte di modifiche normative.

# Valutazioni di scenario

- In recent year the focus of corporate tax departments has changed from mere tax compliance to aggressive tax planning. Corporate tax departments are increasingly viewed as profit centers to obtain the most advantageous tax position, through techniques which include, in addition to tax sheltering, tax-enhanced financing structures and tax-efficient reorganizations motivated by business purpose.
- These corporate practices can be loosely labeled as “**aggressive tax strategies**” and are now compounded with a new phenomenon which has taken even broader dimensions and that in 2013 has been denominated by the OECD as “**base erosion and profit shifting**” (BEPS)[1]

[1] OECD, *Addressing Base Erosion and Profit Shifting*, Paris, 2013.

# Valutazioni di scenario

- The OECD and G20 countries adopted in July 2013 a 15-point Action Plan to address BEPS with the aim to create consensus-based international tax rules. In September 2014 the OECD has issued seven reports in the context of the overall BEPS project, while the remaining eight actions will be released in 2015.
- Once finalised, these measures are expected to become applicable via changes to bilateral tax treaties or through the multilateral instrument, through changes in domestic laws and with support from internationally agreed guidance. We are therefore expecting in the short-medium term a complex process of change that needs to be monitored and fully understood in its practical implications.

# Valutazioni di scenario

- Nel contesto Beps l'Italia opera sia come Stato della residenza che della fonte
- Italia Stato della **residenza**
- interessi strategici e posizionamento
  - Sistema improntato a de-tassazione dei redditi esteri prodotti mediante società (tax deferral + pex)
  - “territorialità”
    - Non esiste consolidamento globale a fini fiscali di gruppi “italiani” (salvo opzione)
    - Obiettivi di competitività fiscale imprese italiane mediante sistema ispirato a CIN
  - Uniche eccezioni “di sistema” ipotesi di reale elusione
    - CFC
    - “esterovestizione”
    - Tax planning aggressivo

# Valutazioni di scenario

- Italia Stato della **fonte**
- interessi strategici e posizionamento
  - evitare erosione base imponibile da parte di imprese estere
    - processi di de-industrializzazione e spostamento funzioni dall'Italia
    - nuove prassi di verifiche fiscali
      - TP, SO occulta-virtuale

# Valutazioni di scenario

- Conclusioni
  - nell'ambito Beps il target dell'Italia è essenzialmente
    - evitare erosione base nazionale
    - assicurare cooperazione a progetto globale
    - mantenere policy di tassazione
    - evitare di trasformare surrettiziamente per via non-legislativa
    - sistema di territorialità in sistema di consolidamento fiscale globale per i gruppi
      - (vedi CFC passive, esteroinvestizione)
    - adeguarsi ad eventuali modifiche internazionali Bep per via legislativa quando agisce come Stato fonte
      - (vedi TP e SO occulta-virtuale)

# 1. QUESTIONI DI METODO

- *a. Campione di riferimento*
- *b. Concetto di “incertezza tributaria”*
- *c. Come misurare l’incertezza tributaria*



# RICERCA SU INCERTEZZA TRIBUTARIA E CORPORATE TAX GOVERNANCE

- **PARTE I. INCERTEZZA  
TRIBUTARIA**
  
- **PARTE II. CORPORATE TAX  
GOVERNANCE**

# **PARTE I. INCERTEZZA**

## **TRIBUTARIA**

- **1. QUESTIONI DI METODO**
- **2. INDAGINE SULL' INCERTEZZA TRIBUTARIA**
- **3. ANALISI DEI COSTI DELLA INCERTEZZA TRIBUTARIA**

## *a. Campione di riferimento*

- problematica percepita:
  - contribuenti corporate spesso non in grado prevedere in modo efficiente le conseguenze fiscali delle loro strategie → incertezza tributaria

# *a. Campione di riferimento*

- Caratteristiche del sistema fiscale italiano
  - esagerato livello di fiscali sanzioni;
  - probabilità violazioni amministrative siano soggette a procedimenti penali;
  - elevati costi reputazionali per i processi penali;
  - eccessiva durata di contenzioso fiscale;
  - sviluppo di dottrine giudiziarie di “abuso del diritto tributario” prive di tutele procedurali
- “fatti noti” ma scarsità di riscontri empirici degli impatti sulle imprese

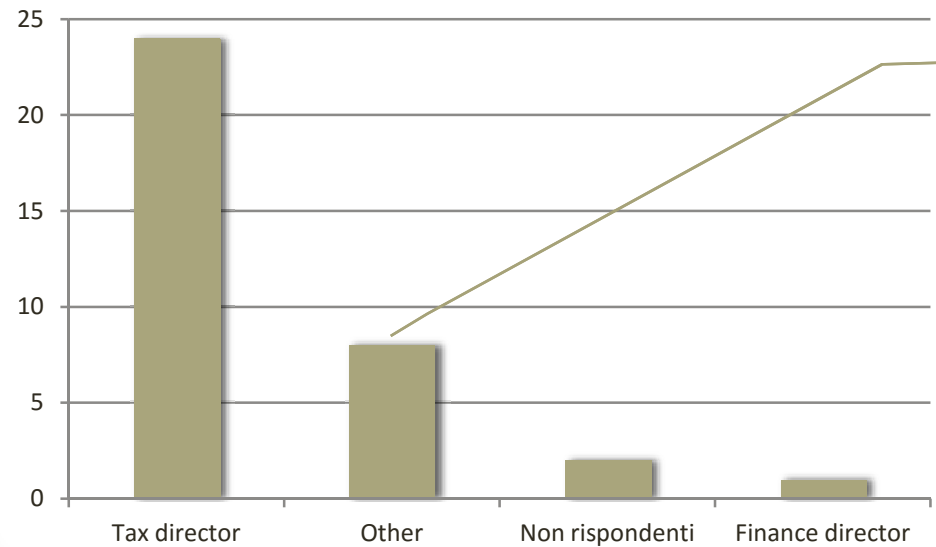
# *a. Campione di riferimento*

- Ricerca
  - parte I
    - fornire una valutazione quantitativa della **“incertezza tributaria”**
  - parte II
    - indicazioni su costi **“corporate tax governance”**
- questionario
  - “misurare” la carenza di certezza tributaria.
  - distribuito ad un significativo campione delle principali società italiane

# a. Campione di riferimento

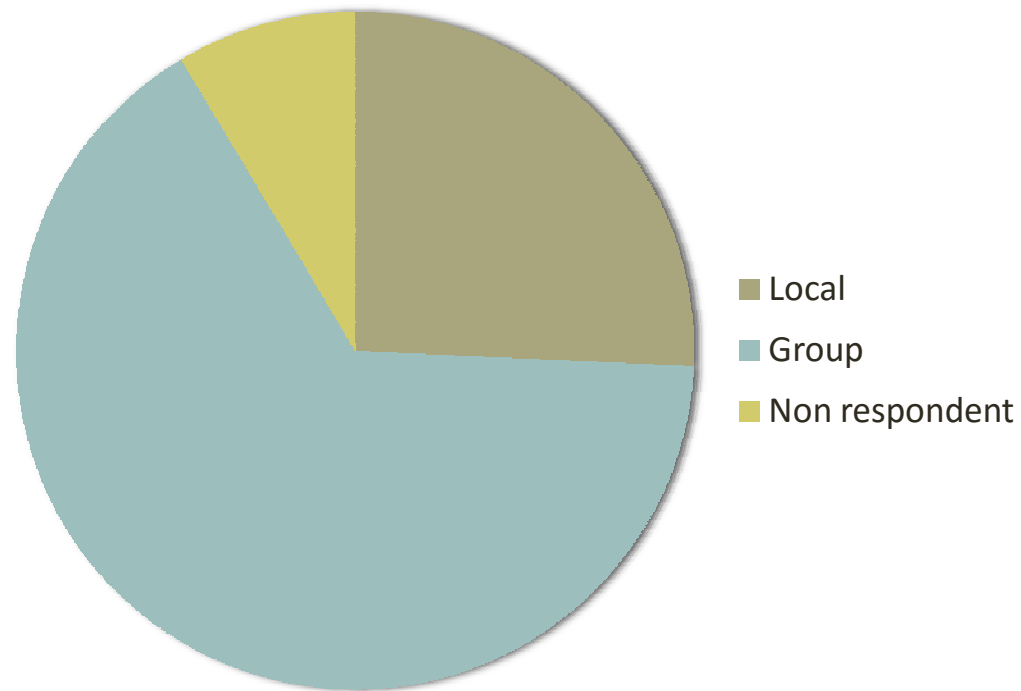
35 intervistati hanno partecipato all'indagine.

Ruolo		
Tax director	24	69%
Finance director	1	3%
Controller	0	0%
Other	8	23%
Non rispondenti	2	6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

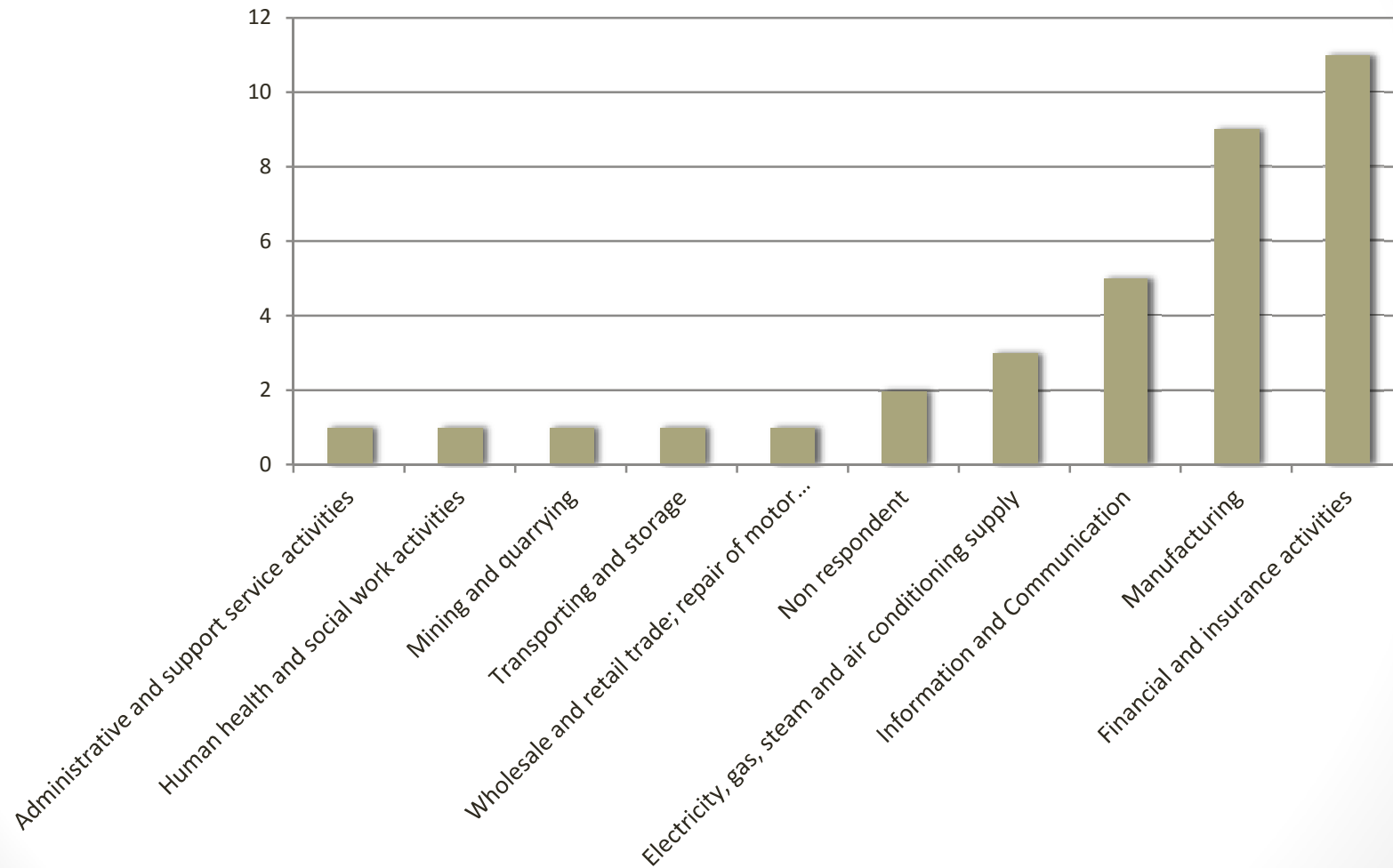


- Responsabile Funzione Specifica nell'ambito Del Fiscale Di Gruppo
- Tax Planning Manager
- Responsabile Fiscalità
- Responsabile Fiscalità Internazionale
- Impiegata Amministrativa
- Direttore Amministrativo e Affari Fiscali
- CFO
- Direttore Amministrativo

# E' responsabile della fiscalità della singola società o dell'intero gruppo?

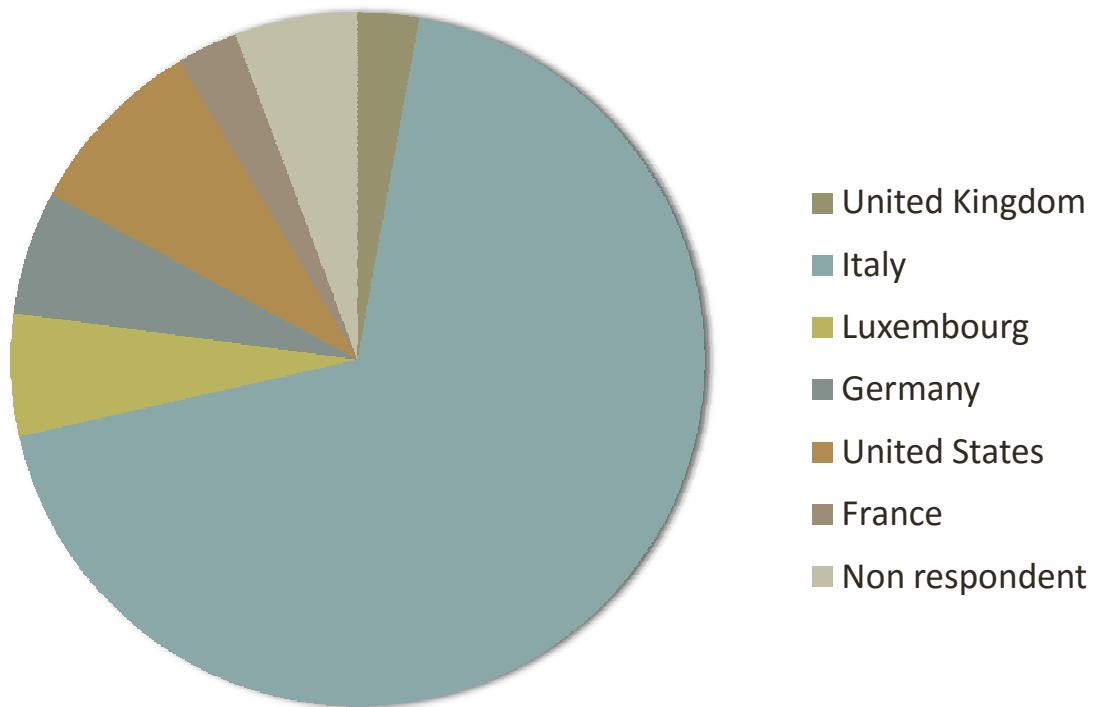


# In che settore opera principalmente la sua società?





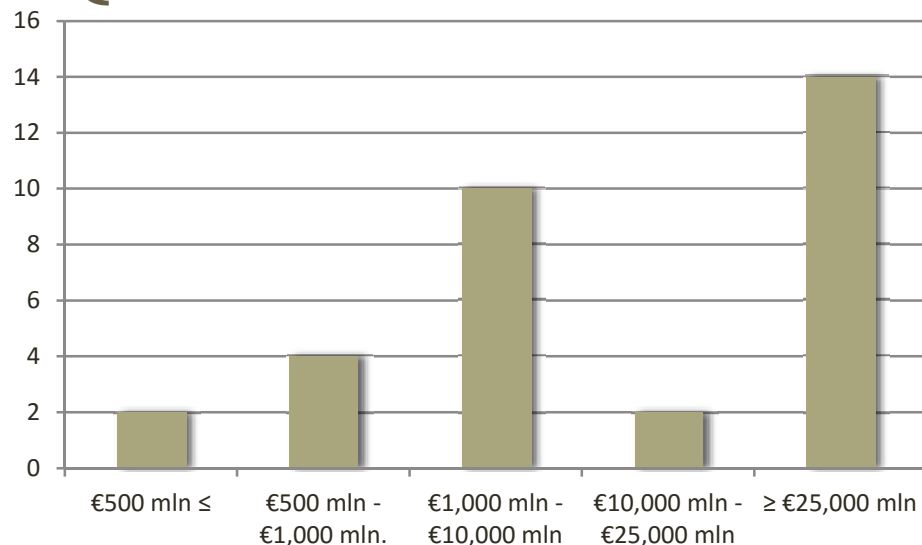
# In quale paese è situato il controllo del gruppo?



# In quanti paesi opera il gruppo?

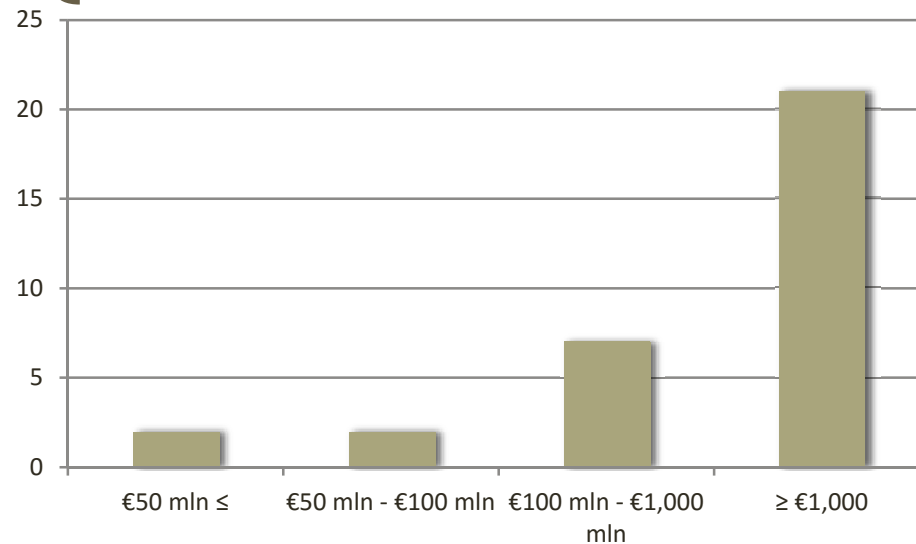
	<b>Numero di paesi</b>
Most Common	5 e 50 (9.38%)
Media	34.3
risposte	32

# Fatturato consolidato del gruppo (in milioni di euro)



	<b>risposta</b>	<b>%</b>
€500 mln ≤	2	6%
€500 mln - €1,000 mln.	4	13%
€1,000 mln - €10,000 mln	10	31%
€10,000 mln - €25,000 mln	2	6%
≥ €25,000 mln	14	44%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

# Fatturato consolidato della società (in milioni di euro)



	<b>risposta</b>	<b>%</b>
€50 mln ≤	2	6%
€50 mln - €100 mln	2	6%
€100 mln - €1,000 mln	7	22%
≥ €1,000	21	66%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

## ***b. Concetto di “incertezza tributaria”***

- Diversi concetti di incertezza
- Di che tipi *non* si occupa direttamente la ricerca
  - incertezza derivante da complessità (intesa come comportamento di sistemi composti da elementi interagenti)
    - es: norme oggettivamente complesse applicate da diversi agenti (**complessità normativa**)
  - incertezza derivante da **complicazioni non necessarie**
    - es: norme redatte male, applicate con procedure inefficienti

## ***b. Concetto di “incertezza tributaria”***

- Di che tipi *non* si occupa la ricerca
  - incertezza derivante da **incertezza circa i futuri cambiamenti normativi**
    - es: azienda non è in grado di prevedere se trattamento fiscale favorevole sarà mantenuto
  - incertezza derivante da **non perfetta informazione/razionalità**
    - es: non tutti gli agenti dispongono della stessa informazione
      - symmetric uncertainty, hidden action, adverse selection

## ***b. Concetto di “incertezza tributaria”***

- Di che tipo di incertezza si occupa la ricerca
- **specifico**/scienze informazione → info è probabilità di evento
  - *probabilità* che una certa situazione (ad es. una strategia o decisione contribuente) sia trattata, a fini fiscali, in un certo modo.
- Distinguere **incertezza** da **complessità**

## ***b. Concetto di “incertezza tributaria”***

- DEFINIZIONE-BASE
- “certezza/ incertezza tributaria”
  - trattamento tributario di una operazione
  - “**certo**” vs. “*incerto*”
    - contribuente vs. *non* in grado ex ante di affidarsi ad una **ragionevole aspettativa** di trattamento tributario



## ***b. Concetto di “incertezza tributaria”***

- **Combinazioni di incertezza / complessità nei sistemi fiscali**
  - nessuna delle due
    - es: sistema normativo molto semplice e trattamento tributario operazioni certo
  - solo complessità
    - es: notevole complessità normativa, ma trattamento tributario operazioni è certo perché agenti molto efficienti
  - solo incertezza
    - es: sistema normativo molto semplice, ma trattamento tributario operazioni incerto
  - **incertezza + complessità**
    - es: complessità normativa + trattamento tributario operazioni incerto

## *b. Concetto di “incertezza tributaria”*

- Per misurare l’ incertezza tributaria ci si riferisce ad un
  - modello semplificato del sistema fiscale che prevede produzione di diverse tipi di norme

## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- *norme generali tributarie*
  - norme di condotta
  - emanate da diversi agenti
  - rivolte a molteplici destinatari,
  - disciplinano *ex ante* categorie di situazioni individuali;
    - esempio
      - leggi e regolamenti

## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- *norme tributarie* individuali
  - Regole del caso → “RC”
  - disciplinano *ex post* situazioni individuali, → condotta di specifici destinatari
    - esempio
      - decisioni amministrative o giudiziarie che impongono il pagamento di imposta ad un contribuente specifico
- RC concetto centrale
  - leggi fiscali conducono ad emanazione di RC per i soggetti societari, spesso “autoprodotte” in adempimento

## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- 3 casi di RC (ipotizzando che contribuente ha presentato una dichiarazione fiscale)
  - dichiarazioni fiscali *non* controllate (auto-adempimento + riscossione)
  - dichiarazioni fiscali controllate a cui consegue contenzioso (decisioni giudiziarie + riscossione)
  - dichiarazioni fiscali oggetto di transazione (accertamento con adesione + riscossione)
- INTERPELLO → RC prima che che contribuente presenti dichiarazione

## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- Incertezza → divario tra:
  - *t1*
    - *ragionevole aspettativa* del contribuente di trattamento tributario di operazione,
      - in *t1* contribuente si attende una certa RCx;
  - *t2*
    - contribuente pone in essere effettiva operazione
  - *t3*
    - *definizione di un vincolante trattamento tributario di operazione*

## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- *t3*
  - RCy è emanata
    - auto-adempimento mediante dichiarazione fiscale;
    - controllo unilaterale o transazione;
    - decisione giudiziaria

## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- *incertezza*
  - misurata da due *elementi*
    - aspetto temporale
    - similarità tra RC attesa ed RC finale



## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- elevata *incertezza*
  - $t3$  molto dopo  $t2$  per esempio in ragione di lungo contenzioso);
  - RCy emanata in  $t3$  è molto diversa da RCx attesa.
- elevata *certezza*
  - $t3$  vicino a  $t2$
  - RC y in  $t3$  è simile a RC x attesa.

## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- esempio
  - casi di S.O. “virtuale” in Italia
    - incertezza elevata
      - contenzioso fino in Cassazione (aspetto temporale),
      - transazione influenzata (“biased”) da qualificazioni di fatto e valutazioni estimative
        - (differenza tra RC attesa ed RC finale).

## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- **incertezza tributaria**
  - contribuente non è in grado ex ante di affidarsi ad una ragionevole aspettativa di una RC precisa

## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- **incertezza tributaria**
  - **Distinguere livello**
    - **fisiologico/inevitabile**
    - **patologico/evitabile**
- **Individuare livello adeguato**

- *livello di incertezza nella ricerca*
  - valutato con riguardo a “stato dell’arte” individuabile in modo obiettivo con le migliori risorse e la massima ragionevolezza (una RC attesa).
  - *non* un valore teoricamente assegnato a probabilità di risultato favorevole nel contenzioso

## *c. Come misurare l'incertezza tributaria*

- **INDAGINE SULL' INCERTEZZA TRIBUTARIA**
  - **PROBLEMA 1**
    - Misurazione della rilevanza percepita delle **cause** dell'incertezza tributaria
  - **PROBLEMA 2**
    - Misurazione della **rilevanza percepita del "peso" dell'incertezza** tributaria per macro e micro aree
  - **PROBLEMA 3**
    - Misurazione dei **costi associati all'incertezza** tributaria

## 2. INDAGINE SULL' INCERTEZZA TRIBUTARIA

- *a. Analisi delle cause percepite*
- *b. La percezione dell'incertezza per aree strategiche*

- **PROBLEMA 1**
- Misurazione della **rilevanza percepita delle cause** dell'incertezza tributaria
- due tipi di cause di incertezza:
  - *interpretation-based*
  - *discretion-based*



# *a. Analisi delle cause percepite*

- due tipi di cause di incertezza:
  - *interpretation-based* (sistemi fiscali complessi)
    - difficile accertare ex ante esatto significato delle norme
      - per complessità normativa, formulazione norme, rinvii, etc
  - *discretion-based* (sistemi fiscali incerti)
  - *applicazione di “principi”*
    - valutazioni (ad es. arm’s length o valore di assets in M&A)
    - standards “innovativi” non riflessi nel diritto vigente
      - basati su concetti creati da AF o giudici (ad es. “abuso di diritto”)
      - traslati da un processo di policy globale (casi di P.E. virtuale)
      - In assenza di un sistema adeguato di tutele

# *a. Analisi delle cause percepite*

- cause ipotizzate della incertezza tributaria
  - **verifiche basate su standards non riflessi nel diritto vigente**
    - “standards verifiche”
  - **scarsa prevedibilità della giurisprudenza**
    - “unpredictable case law”
  - **normativa mutevole (e quindi complicata)**
    - “excessive legal change”
  - **mancanza di adeguate competenze dei giudici tributari**
    - “lack of judicial skills”
  - **normativa ambigua**
    - “vague legislative content”
  - **norme applicate senza precisi riferimenti legislativi**
    - “carenza base normativa”

## *a. Analisi delle cause percepite*

- In che misura si ritiene che un determinato fattore determini incertezza
  - scala da 0 a 3
    - Assenza di rilevanza causale =0,
    - Bassa rilevanza causale =1,
    - Media rilevanza causale =2,
    - Elevata rilevanza causale =3

## *a. Analisi delle cause percepite*

- **1. Ranking delle cause di incertezza percepite per aggregato**
- **2. Ranking delle cause di incertezza percepite per macroaree**
- **3. Ranking delle cause di incertezza percepite per microaree**

## *a. Analisi delle cause percepite*

- **1. Ranking delle cause di incertezza percepite per aggregato**
  - Domanda di ricerca
  - **QUAL'E' LA CAUSA DI COMPLESSITA' PERCEPITA IN GENERALE COME PIU' RILEVANTE?**
  - **→** Ranking delle cause di incertezza percepite per aggregato

## *a. Analisi delle cause percepite*

- **1. Ranking delle cause di incertezza percepite per aggregato**
  - **2.21 verifiche basate su standards non riflessi nel diritto vigente**
  - **2.02 unpredictable case law**
  - **1.96 excessive legal change**
  - **1.92 lack of legal skills**
  - **1.66 vague legisl. content**
  - **1.22 carenza base normativa**

## *a. Analisi delle cause percepite*

- **1. Ranking delle cause di incertezza percepite per aggregato**
  - **2.21 standard verifiche**
  - **2.02 unpredictable case law**
  - **1.96 excessive legal change**
  - **1.92 lack judicial skills**
  - **1.66 vague legislative content**
  - **1.22 carenza base normativa**

## *a. Analisi delle cause percepite*

- **2. Ranking delle cause di incertezza percepite per macroaree**
  - Determinazione della base imponibile
    - “base Ires”
  - Transazioni internazionali (in/outbound)
    - “intl”
  - Transfer pricing
    - “TP”
  - Fusioni e acquisizioni
    - “M&A”
  - IVA



## 2. Ranking delle cause di incertezza percepite per macroaree

	vague legisl. content	excessive legal change	carezza base normativa	Unpredictabl e case lau	standards verifiche	lack judicial skills
<b>Base IRES</b>	1.31	1.73	1.37	1.48	1.99	1.63
<b>intl</b>	1.71	2.09	1.09	1.72	2.33	1.24
<b>TP</b>	1.68	1.57	1.21	1.65	2.40	2.37
<b>M&amp;A</b>	1.89	2.20	1.26	2.33	2.59	2.29
<b>IVA</b>	1.12	1.58	1.37	1.82	2.00	1.96

## *a. Analisi delle cause percepite*

- **3. Ranking delle cause di incertezza percepite per microaree**
- **Determinazione della base imponibile**
  - Variazioni in aumento/diminuzione
  - Deduzione degli interessi
  - Deduzione dei costi pagati ai paradisi fiscali
  - IRAP e altre imposte sul reddito d'impresa
  - Consolidamento fiscale nazionale

# *a. Analisi delle cause percepite*

- **Transazioni internazionali**
  - inbound
    - Stabile organizzazione occulta
    - Transfer pricing relativo a casi di stabile organizzazione occulta
  - outbound
    - Esterovestizione
    - Blacklist delle società estere controllate
    - Blacklist delle società estere controllate (differenziale tassi + redditi passivi)
    - Consolidamento fiscale transfrontaliero

# *a. Analisi delle cause percepite*

- **Transfer pricing**
  - Transazioni di base (es. compravendita di beni)
  - Servizi intragrupo
  - Beni immateriali
  - Finanziamenti infragrupo
- **Fusioni e acquisizioni**
  - Valideragioni economiche
  - Valutazioni
- **IVA**

## *a. Analisi delle cause percepite*

- **Cause più significativamente percepite dell'incertezza**
  - **2.85** M&A Valide ragioni economiche standards verifiche
  - **2.84** Stabile organizzazione occulta standards verifiche
  - **2.70** Transfer pricing relativo SO occulta standards verifiche
  - **2.66** Esterovestizione standards verifiche
  - **2.61** TP Beni immateriali standards verifiche
  - **2.60** TP Transazioni di base standards verifiche
  - **2.54** Deduzione degli interessi - standards verifiche

## *a. Analisi delle cause percepite*

- **2.50** TP Servizi intragrupo standards verifiche
- **2.34** Variazioni in aumento/diminuzione - standards verifiche
- **2.33** M&A Valutazioni standards verifiche
- **2.33** CFC (passive income) standards verifiche
- **2.33** Blacklist CFC standards verifiche
- **2.21** Deduzione dei costi pagati ai paradisi fiscali vague legisl. content
- **2.00** IVA standards verifiche

## *a. Analisi delle cause percepite*

- **Cause *non* particolarmente percepite dell'incertezza**
  - **1.28** TP Servizi intragruppo excessive legal change
  - **1.27** M&A Valide ragioni economiche excessive legal change
  - **1.25** TP Beni immateriali excessive legal change
  - **1.20** TP Transazioni di base excessive legal change
  - **1.12** IVA vague legisl. content
  - **1.04** Deduzione degli interessi - carenza base normativa

## *a. Analisi delle cause percepite*

- Cause *non* significativamente percepite dell'incertezza
  - **1.00** Transfer pricing relativo SO occulta excessive legal change
  - **1.00** Esterovestizione excessive legal change
  - **1.00** Deduzione degli interessi - excessive legal change
  - **1.00** CFC (passive income) excessive legal change
  - **1.00** Blacklist CFC excessive legal change
  - **0.95** Consolidamento fiscale nazionale vague legisl. content
  - **0.72** Consolidamento fiscale nazionale excessive legal change



## *a. Analisi delle cause percepite*

- **VALORI MINIMI E MASSIMI PER TIPO DI CAUSA PERCEPITA DI INCERTEZZA**
  - **MIN-MAX unpredictable case law**
    - **2.52** M&A Valide ragioni economiche
    - **1.00** Consolidamento fiscale transfrontaliero
  - **MIN-MAX excessive legal change**
    - **2.07** Variazioni in aumento/diminuzione
    - **0.72** Consolidamento fiscale nazionale

## *a. Analisi delle cause percepite*

- **MIN-MAX lack judicial skills**
  - **2.76** TP Beni immateriali
  - **1.36** Consolidamento fiscale nazionale
- **MIN-MAX vague legisl. content**
  - **2.09** M&A Valide ragioni economiche
  - **0.95** Consolidamento fiscale nazionale
- **MIN-MAX carenza base normativa**
  - **2.63** Stabile organizzazione occulta
  - **1.26** Consolidamento fiscale nazionale

# Conclusioni sulle cause di incertezza percepite

- **Le principali cause di incertezza percepite**
  - per aggregato sono relative a
    - verifiche basate su standards non riflessi nel diritto vigente
    - scarsa prevedibilità della giurisprudenza
  - per macroaree
    - verifiche basate su standards non riflessi nel diritto vigente
  - per microaree
    - M&A (valide ragioni economiche e valutazioni), SO occulte, TP verifiche basate su standards non riflessi nel diritto vigente

# Conclusioni sulle cause di incertezza percepite

- **Sono percepite come cause non importanti di incertezza**
  - per aggregato
    - norme applicate senza precisi riferimenti legislativi
    - normativa ambigua
  - per macroaree
    - normativa ambigua
    - norme applicate senza precisi riferimenti legislativi
  - per microaree
    - normativa mutevole (e quindi complicata)

## *b. La percezione degli effetti negativi dell'incertezza per aree strategiche*

- **PROBLEMA 2**
- Misurazione della **rilevanza percepita dell'effetto negativo ("peso")** dell'incertezza tributaria per macro e micro aree
- In che misura si ritiene che in una determinata area l'incertezza pesi negativamente
  - scala da 0 a 10
    - Nessun peso =0,
    - Peso molto rilevante =10
- Ranking delle **cause percepite di incertezza** per microaree

# Su una scala da 0 a 10, come valuta l'incertezza fiscale?

Statistic	Book-tax discrepancies	Deductibility of interest expense	Deductibility of expenses paid to tax havens	IRAP and other business taxes	Domestic tax consolidation	"Hidden" permanent establishment (stabile organizzazione occulta)
Min Value	2	3	1	3	1	1
Max Value	10	11	11	11	9	11
Mean	<b>6.33</b>	<b>6.73</b>	<b>7.48</b>	<b>6.35</b>	<b><u>5.13</u></b>	<b>7.61</b>
Variance	4.30	6.34	6.19	4.64	5.05	8.40
Standard Deviation	2.07	2.52	2.49	2.15	2.25	2.90
Total risposte	30	30	29	31	31	28

# Su una scala da 0 a 10, come valuta l'incertezza fiscale?

Statistic	Transfer pricing relating to "hidden" permanent establishments	Simulated transfer of corporate residence (esteroinvestizione;)	CFCs blacklist	CFCs blacklist (rate differential + passive income)	Cross-border tax consolidation
Min Value	1	3	1	1	1
Max Value	11	11	11	11	11
Mean	<b>7.89</b>	<b>7.61</b>	<b>6.93</b>	<b>7.37</b>	<b>6.40</b>
Variance	8.32	7.06	8.37	8.55	11.50
Standard Deviation	2.88	2.66	2.89	2.92	3.39
Total risposte	28	28	28	27	25

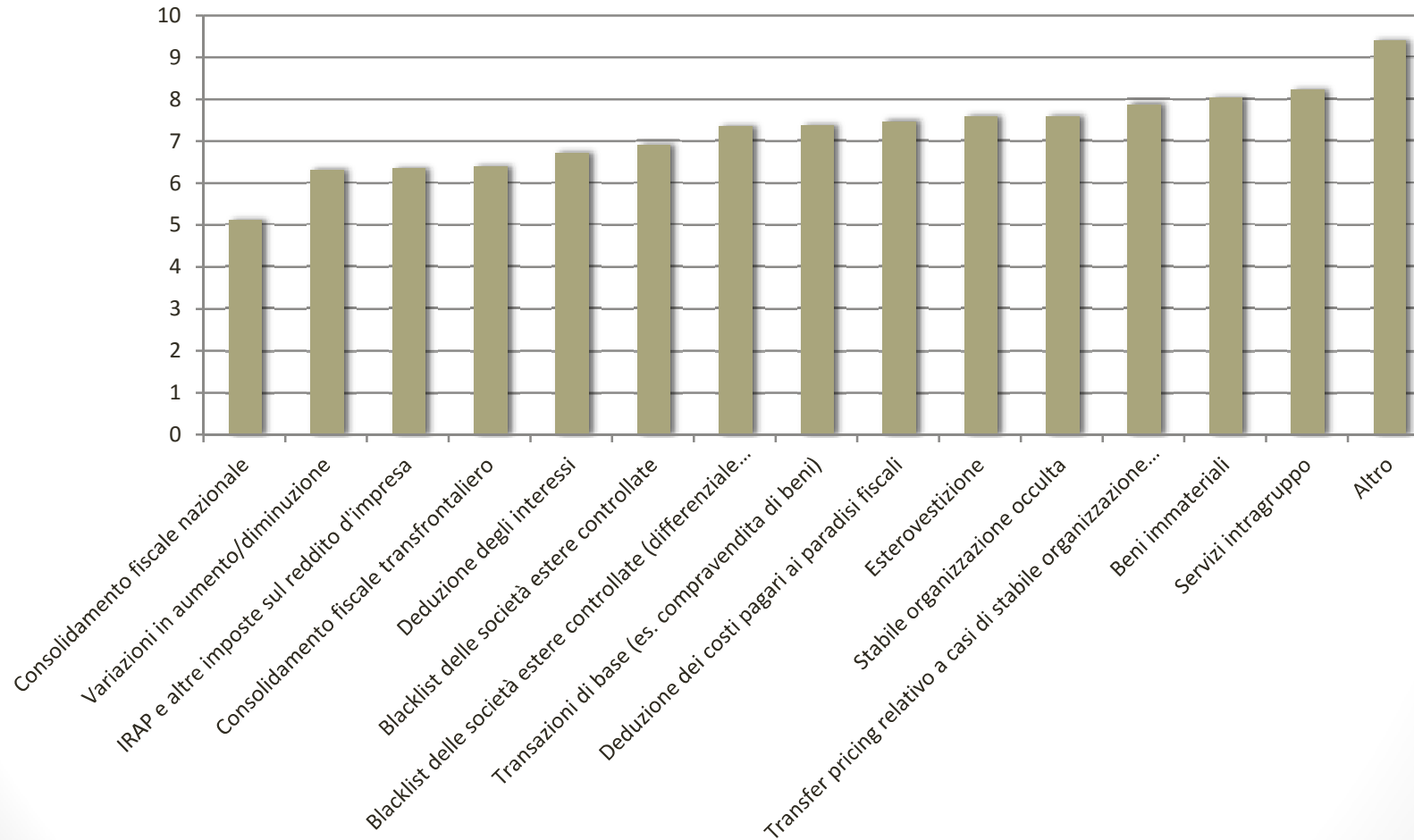
# Su una scala da 0 a 10, come valuta l'incertezza fiscale?

Statistic	Basic transactions (e.g. transfers of goods)	Intra-group services	Intangibles	Intra-group financing	Valid business purposes	Valuation	VAT
Min Value	1	2	3	2	3	3	2
Max Value	11	11	11	11	11	11	10
Mean	<b>7.38</b>	<b><u>8.2</u></b> <b><u>4</u></b>	<b><u>8.03</u></b>	<b><u>8.00</u></b>	<b><u>8.31</u></b>	<b><u>8.33</u></b>	<b><u>6.03</u></b>
Variance	9.17	3.62	4.82	4.76	4.65	4.46	4.82
Standard Deviation	3.03	1.90	2.20	2.18	2.16	2.11	2.20
Total responses	29	29	29	30	29	27	29



#	Question	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total risposte	Mean
1	Variazioni in aumento/diminuzione	0	1	1	6	2	4	7	5	2	2	0	30	6.33
2	Deduzione degli interessi	0	0	4	4	3	3	2	4	6	3	1	30	6.73
3	Deduzione dei costi pagari ai paradisi fiscali	1	0	1	3	1	3	2	4	1	2	2	29	7.48
4	IRAP e altre imposte sul reddito d'impresa	0	0	2	6	4	5	4	4	4	1	1	31	6.35
5	Consolidamento fiscale nazionale	1	3	6	4	1	5	6	4	1	0	0	31	5.13
6	Stabile organizzazione occulta	1	0	3	1	1	3	3	3	5	2	6	28	7.61
7	Transfer pricing relativo a casi di stabile organizzazione occulta	1	0	3	1	1	2	0	4	7	4	5	28	7.89
8	Esterovestizione	0	0	4	1	1	4	1	3	6	5	3	28	7.61
9	Blacklist delle società estere controllate	1	1	3	1	3	3	2	4	3	5	2	28	6.93
100	Blacklist delle società estere controllate (differenziale tassi + redditi passivi)	1	1	3	0	2	2	1	5	4	6	2	27	7.37
11	Consolidamento fiscale transfrontaliero	5	1	0	0	1	4	2	5	2	3	2	25	6.40
12	Transazioni di base (es. compravendita di beni)	2	1	3	0	1	0	2	8	5	4	3	29	7.38
13	Servizi intragruppo	0	1	0	1	0	1	3	1	6	5	2	29	8.24
14	Beni immateriali	0	0	2	1	0	4	2	6	5	7	2	29	8.03
15	Finanziamenti intragruppo	0	1	0	2	1	2	3	7	7	4	3	30	8.00
16	Valida ragione economica	0	0	2	1	0	2	2	4	1	5	3	29	8.31
17	Valutazione	0	0	2	1	0	1	1	5	1	5	2	27	8.33
18	IVA	0	1	5	3	0	6	6	6	0	2	0	29	6.03

# Su una scala da 0 a 10, come valuta l'incertezza fiscale?



## ***b. Conclusioni circa a percezione degli effetti negativi dell'incertezza per aree strategiche***

- Concordanza dell'analisi delle cause incertezza con l'analisi del peso dell'incertezza fiscale. CONVERGENZA SIGNIFICATIVA
- i principali effetti negativi dell'incertezza sono collegati all'utilizzo nelle verifiche di standard non riflessi nel diritto vigente
- L'incertezza è ritenuta rilevante in particolare nelle aree di VALUTAZIONI FISCALI
  - Intercompany ed operazioni straordinarie
- L'incertezza NON è ritenuta rilevante nelle aree GESTIONALI
  - IVA e Consolidato nazionale

### 3. ANALISI DEI COSTI DELLA INCERTEZZA

#### TRIBUTARIA

- ***a. Gestione costi fiscali***
- ***b. Tipi di costi fiscali***
- ***c. Misurazione dei costi della  
“certezza tributaria”***

## *a. Gestione dei costi fiscali*

- La riduzione dell'incertezza implica costi
  - non c'è certezza tributaria a costo zero (**costi normali**)
  - ma vi sono costi dell'incertezza percepiti come eccessivi (**costi non-normali**)

## *a. Gestione dei costi fiscali*

- **Paradosso della tax compliance**
  - società intende essere compliant piuttosto che seguire aggressive tax planning
  - ma questo implica **costi non-normali** legati all'incertezza tributaria
- mentre l'essere "compliant" dovrebbe implicare costi normali

## *a. Gestione dei costi fiscali*

- interessati ai comportamenti societari in un quadro integrato di strategie fiscali,
  - si considerano
    - non soltanto imposte effettive
    - ma anche
      - altri “costi fiscali”
      - che non sono imposte effettive corrisposte ad Erario
      - ma **IMPOSTE “OCCELTE”**

## *a. Gestione dei costi fiscali*

- imposte occulte
  - significativo fattore di costo per società
  - minimizzazione delle imposte occulte aumenta utili netti
  - obbligazione tributaria è costo che può essere gestito/ridotto come altri costi operativi.



## *a. Gestione dei costi fiscali*

- Gestione dei costi fiscali,
  - include, oltre alle imposte, diverse tipi di altri costi
    - costi diretti;
    - costi associati al rischio di sanzioni;
    - costi di disclosure;
    - costi reputazionali.
  - non soltanto una strategia di minimizzazione delle imposte,
  - ma anche gestione di *altri costi fiscali*

## ***b. Tipi di costi fiscali***

- ***Costi diretti***
  - *costi interni*
    - tempo utilizzato da managers e dipendenti nella definizione delle strategie di minimizzazione del carico fiscale
    - costi di compliance
  - *costi esterni*
    - costi consulenti fiscali (risorse esterne)

## ***b. Tipi di costi fiscali***

- ***ii. Costi associati al rischio di sanzioni***
  - misurati da propensione al rischio dei tax managers e probabilità di vittoria in contenzioso fiscale.
  - misurazione complessa caso per caso + fattori variabili
    - Propensione al rischio cda e management
    - Costo-opportunità della assunzione di rischio

## *b. Tipi di costi fiscali*

- gestione del rischio fiscale
  - configurare il corretto equilibrio tra rischio di sanzioni e riduzione del carico fiscale
- conduce a “codice di condotta” esplicito o implicito
  - specifico per ogni società,
  - che stabilisce standards per comportamento fiscale *vis-à-vis* AF

## ***b. Tipi di costi fiscali***

- “codice di condotta” dipende da atteggiamento circa obbligazione tributaria intesa come
  - costi normali che devono essere minimizzati nella legalità
  - corporate social responsibility (CSR)
    - costi reputazionali divengono importanti nel disegnare il rischio fiscale corporate.

## ***b. Tipi di costi fiscali***

- ***iii. Costi di disclosure***
  - costi connessi a comunicazione di dati fiscali,
    - descrizione di strategie fiscali delle società
    - dichiarazioni fiscali
    - tax reporting

## *b. Tipi di costi fiscali*

- *iv. Costi reputazionali*

- Costo reputazionale è effetto negativo su un soggetto od una certa dimensione societaria
- reputazione è un concetto multi-dimensionale associato a soggetti e fattori diversi

## *b. Tipi di costi fiscali*

- effetti reputazionali su
  - società,
    - modificazioni in fatturato, strategie etc
  - management,
    - collocazione in azienda
  - azionisti,
    - valore netto delle azioni
  - AF.
    - aumento delle informazioni richieste al contribuente.



## *c. Misurazione dei costi della “incertezza tributaria”*

- incertezza tributaria ha un costo per il contribuente che sostiene costi ad essa associati
  - esempio
    - costi diretti
    - remunerazione consulenti interni ed esterni
    - costi contenzioso “scommettendo” su possibilità di vittoria, o
    - transazione che implica costi che esclude i costi aggiuntivi del contenzioso.

## *c. Misurazione dei costi della “incertezza tributaria”*

- I costi generati da incertezza tributaria **possono essere misurati**
  - esempio
    - incertezza tributaria può generare elevati costi non-fiscali (consulenza, contenzioso etc).

## *c. Misurazione dei costi della “incertezza tributaria”*

- Tra gli obiettivi della ricerca
  - misurare il costo-base di attuale incertezza tributaria,
  - formulare indicazioni di policy basate su una analisi costo/benefici
  - ottenere la massima riduzione dei costi per contribuente compatibile con il massimo livello di certezza tributaria.

## *c. Misurazione dei costi della “incertezza tributaria”*

misurazioni basate su ragionevole  
valutazioni di tax managers.

- costi associati all' incertezza sono nè rilevabili nelle appostazioni contabili nè messi a budget
- quindi una valutazione approssimata in percentuali è appropriata

## *c. Misurazione dei costi della “incertezza tributaria”*

- **PROBLEMA 3**
- Misurazione dei **costi associati all'incertezza tributaria**
- In che misura si ritiene che un determinato tipo di costo associato all'incertezza area l'incertezza sia **rilevante quantitativamente** nel complesso dei costi fiscali
  - scala da 0 a 3
    - Assenza di rilevanza=0,
    - Basso rilevanza =1,
    - Medio rilevanza =2,
    - Elevato rilevanza =3
- Ranking della **rilevanza quantitativa dei costi dell'incertezza**

## *c. Misurazione dei costi della “incertezza tributaria”*

- stima dell' ammontare di
  - costi diretti,
  - costi associati al rischio di sanzioni,
  - costi di disclosure
  - costi reputazionali

# In che misura un tipo di costo associato all'incertezza area ha rilevanza quantitativa?

<b>Costi diretti</b>	2,27
<b>Costi legati a strategie non ottimali (es. investimenti non intrapresi)</b>	2,00
<b>Costi associati ai rischi per sanzioni</b>	<b>2,44</b>
<b>Costi di disclosure</b>	1,45
<b>Costi reputazionali</b>	<b>2,38</b>

## *c. Misurazione dei costi della “incertezza tributaria”*

- costo reputazionale più rilevante
  - processo penale determinato da verifica fiscale
  - Sistema fiscale italiano
    - ridotta soglia di livello di evasione
    - policy di AF di trasmettere a PM come indizio di evasione fiscale penalmente rilevante
      - campione: sentenza finale nel 9% dei casi
        - (58% del 43% del 36%)



Alcuni membri della sua società sono stati soggetti a procedimenti penali a seguito di una verifica fiscale?

#	risposta	risposta	%
1	sì	14	58%
2	No	10	42%
	Total	24	100 %

## 22 Le accuse hanno dato luogo a un processo?

#	risposta	risposta	%
1	sì	6	43%
2	No	8	57%
	Total	14	100%

# Le accuse hanno portato a una sentenza finale?

#	risposta	risposta	%
1	sì	5	36%
2	No	9	64%
	Total	14	100%

## *c. Misurazione dei costi della “incertezza tributaria”*

- Conclusioni
  - i costi dell’incertezza maggiori sono quelli associati al rischio per sanzioni e reputazionale
  - mentre i costi di disclosure non appaiono rilevante

# PARTE II. CORPORATE TAX

## GOVERNANCE

- 4. TAX RISK MANAGEMENT PROCESS
- 5. SISTEMI DI CONTROLLO
  - *a. Prima del 2008*
  - *b. Attuali*
- 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO
  - *a. Cda e funzione fiscale*
  - *b. Funzione fiscale e consulenti (interni ed esterni)*
  - *c. Transazioni con parti correlate*
- 7. EFFETTI ATTESI DELLA COOPERATIVE COMPLIANCE

# 4. TAX RISK MANAGEMENT PROCESS

- 2013 l'OCSE
  - rapporto preliminare «Co-operative Compliance: a Framework»,
  - linee guida su come un modello di co-operative compliance possa ristabilire fiducia e confidenza nel rapporto tra business community ed A.F. e consentire benefici ad entrambi, sulla base di esperienze dei vari paesi (es. NL)
- importanza centrale dei «**Tax Control Frameworks**» nelle multinazionali per la gestione sistematica del rischio fiscale
- garantire all'A.F. l'affidabilità e veridicità del contenuto delle dichiarazioni fiscali nonché la volontà del contribuente di essere aperto e trasparente

# 4. TAX RISK MANAGEMENT PROCESS

1. Comprensione del business (*understanding based on commercial awareness*)
2. Imparzialità (*impartiality*)
3. Proporzionalità (*proportionality*)
4. Apertura/trasparenza (*openness through disclosure and transparency*)
5. Reattività/disponibilità (*responsiveness*).

# 4. TAX RISK MANAGEMENT PROCESS

- **REVISIONE DEL RAPPORTO TRA FISCO E CONTRIBUENTE” (Art. 6, Legge Delega 11.3.2014, n. 23).**
- 1. Il Governo è delegato ad introdurre, con i decreti legislativi di cui all’articolo 1, norme che prevedano forme di comunicazione e di cooperazione rafforzata tra le imprese e l’amministrazione finanziaria, nonché, per i **soggetti di maggiori dimensioni**, la previsione di **sistemi aziendali strutturati di gestione e di controllo del rischio fiscale**, con una chiara attribuzione di responsabilità nel quadro del complessivo sistema dei controlli interni.
- 2. Il Governo è altresì delegato a prevedere, nell’introduzione delle norme di cui al comma 2, **incentivi sotto forma di minori adempimenti** per i contribuenti e di **riduzioni delle eventuali sanzioni**, nonché *forme specifiche di interpello preventivo con procedura abbreviata.*



# 4. TAX RISK MANAGEMENT PROCESS

- 25 giugno 2013 l'Agenzia delle Entrate
  - ha invitato i grandi contribuenti ad inviare, entro il 31 luglio 2013, la richiesta di adesione volontaria al “*Progetto Pilota*” in tema di «*cooperative compliance*»
  - ha richiesto la preventiva adozione di un modello di organizzazione e di gestione di cui all'articolo 6 del Dlgs 231/2001 ovvero un **sistema di gestione e controllo del rischio fiscale** (cd. Tax Control Framework)
- L'obiettivo del “gruppo di lavoro”
  - pervenire alla **definizione condivisa** delle caratteristiche di **sistemi interni o modelli organizzativi di gestione del rischio fiscale**, degli **adempimenti ed incentivi** che potranno essere posti a carico/ beneficio del contribuente e delle relative obbligazioni che l'Agenzia delle entrate assumerà nei confronti dei grandi contribuenti che aderiscono

# 4. TAX RISK MANAGEMENT PROCESS

- (“*Legge delega*”), → “cooperative compliance”
  - la società sostiene i costi della “*corporate tax governance*”)
  - implementa e mantiene un sistema di controlli interni in grado di prevenire aggressive tax planning, evasione/elusione fiscale
- se tale meccanismo è ritenuto **idoneo** dalla AF, allora determinati vantaggi e semplificazioni sono disponibili per il **contribuente “compliant”**.

# 4. TAX RISK MANAGEMENT PROCESS

- Idealmente tali vantaggi e semplificazioni dovrebbero ridurre drasticamente i costi della incertezza fiscale, in particolare
  - sanzioni
  - costi del contenzioso.
- i nuovi costi della corporate tax governance
  - in teoria dovrebbero sostituire i costi della incertezza fiscale.
  - In pratica riducono i costi della incertezza fiscale.

## **4. TAX RISK MANAGEMENT PROCESS**

- **precisa esigenza per le aziende di definire la struttura of corporate tax governance per misurare i costi relativi e d identificare i benefici netti nel breve-medio termine.**

# 4. TAX RISK MANAGEMENT PROCESS

- parte II della ricerca
  - individuare la structure del sistema corporate tax governance”
  - indicazioni su costi “**corporate tax governance**”
    - nella prospettiva di una analisi costi-benefici della incertezza fiscale

# 4. TAX RISK MANAGEMENT PROCESS

- due tipi di domande:
  - *potential structure del sistema di corporate tax governance*” e costi relativi
  - quali siano i vantaggi e semplificazioni che i contribuenti potrebbero attendersi a seguito della implementazione di un adeguato sistema di corporate tax governance.
    - indicazioni su costi “**corporate tax governance**”
      - nella prospettiva di una analisi costi-benefici della incertezza fiscale

# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (prima del 2008)

- **Procedure (se esistenti) messe in atto prima del 2008 per limitare il rischio fiscale.**
  - Procedure non-fiscali richieste da normative
  - Metodi di governance interna
  - Soft procedures
  - Procedure fiscali generali
  - Procedure fiscali ad hoc

# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (prima del 2008)

- **Procedure non-fiscali richieste da normative**
  - SOX
  - modello d.lgs. n. 231/2001
  - corporate governance in recepimento del Codice di autodisciplina società quotate
  - sistema di controllo sull'informativa finanziaria (d.lgs. n. 262/2005)
- **Metodi di governance interna**
  - governance a livello cda
  - sistema di deleghe e procure;
  - policy e procedure aziendali;
  - delega del CdA al responsabile fiscale finalizzata ad assicurare la corretta applicazione delle norme tributarie
  - presenza della funzione fiscale nei comitati deputati a valutare l'adozione di nuovi prodotti e/o operazioni specifiche;
  - sistema di controllo interno;



# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (prima del 2008)

- **Soft procedures**
  - consulenza esterna qualificata
  - Codice Etico;
  - procedure per la diffusione della informativa fiscale (circolari e corsi interni, convegni esterni)
  - aggiornamento sulle modifiche normative e interpretative
  - procedure e guide operative sui vari adempimenti fiscali
  - attività formativa preventiva fiscale
  - interventi a domanda

# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (prima del 2008)

- **Procedure fiscali generali**
  - procedure generali per la formazione del bilancio e per la tenuta della contabilità
  - procedure per la compilazione delle dichiarazioni dei redditi e IVA
- **Procedure fiscali ad hoc**
  - sistema di approvazione di tutte le transazioni e nuovi prodotti (sign off dell'ufficio fiscale)
  - procedure specifiche per la gestione di alcune partite specifiche di particolare rischio
  - adozione di policy interne su materie rilevanti ai fini fiscali che definiscono regole e procedure (es. transfer pricing);
  - documenti di policy fiscale inerenti le varie imposte

# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (attuali)

- Procedure che la vostra società utilizza attualmente per limitare il rischio fiscale alla luce dei recenti sviluppi relativi all'abuso del diritto e alle strategie di accertamento delle autorità fiscali.
  - Procedure non-fiscali richieste da normative
  - Metodi di governance interna
  - Soft procedures
  - Procedure fiscali generali
  - Procedure fiscali ad hoc

# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (attuali)

- **Procedure non-fiscali richieste da normative**
  - Procedure connesse alla legge 231
  - Procedure per SOA,
- **Metodi di governance interna**
  - delega del CdA al responsabile fiscale finalizzata ad assicurare la corretta applicazione delle norme tributarie.
  - procedure interne di controllo;
  - incontri con il comitato di gestione rischi
  - procedure molto più formalizzate e processi di discussione interna molto strutturati e formalizzati
  - istituzione dell'organismo di vigilanza interno
  - RACI Matrix in place with connected functions

# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (attuali)

- **Soft procedures**

- diffusione della informativa fiscale (circolari e corsi interni, convegni esterni)
- aggiornamento sulle modifiche normative e interpretative
- formazione nei confronti dei dipendenti
- newsletter e circolari interne su tematiche fiscali specifiche,
- interpretazioni della normativa fiscale
- indicazioni specifiche su determinate materie;
- consulenza esterna in caso di incertezze interpretative e /o aree a maggior rischio fiscale
- procedura che stabilisce principi fiscali comuni attraverso la definizione di linee guida globali
- procedure e guide operative sui vari adempimenti fiscali
- adozione del codice di condotta,
- pubblicazione di tax policy di Gruppo in linea con la best practice internazionale.

# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (attuali)

- **Procedure fiscali generali**
  - procedure interne per la redazione delle dichiarazioni fiscali

# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (attuali)

- **Procedure fiscali ad hoc**
  - comitato consiliare su tax risk management
  - management guideline system per obiettivi e principi per lo svolgimento dell'attività fiscale
  - ufficio di "tax compliance" (nel quadro di una struttura di governance fiscale),
  - processo approvativo per operazioni di grosso rilievo.
  - funzione di controllo sull'operato degli altri uffici fiscali
    - sulle procedure
    - a campione,  
policy interne su
    - tematiche sensibili (es. transfer pricing; giurisdizioni a fiscalità privilegiata; etc.);
    - varie imposte

# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (attuali)

- presenza della funzione fiscale (e/o parere vincolante) nei comitati deputati a
  - valutare i rischi operativi
  - approvare i nuovi prodotti o nuove operazioni
  - operazioni straordinarie
- processo di gestione che consente una migliore responsabilizzazione e controllo del rischio fiscale.
- focal point che garantiscono correttezza delle informazioni tributarie
- responsabile fiscale presente in tutti i comitati apicali di gestione



# 5. SISTEMI DI CONTROLLO (attuali)

- oneri documentali sui prezzi di trasferimento
- approvazione di progetti cross border
- modello 231 implementato mediante l'introduzione di ulteriori tipologie di reati di impresa non previsti direttamente dal decreto, quali i reati di natura tributaria
- mappatura delle aree di rischio fiscale
- principio dei "four eyes" interni + consulenti esterni
- coinvolto il Tax Dept della corporation e assieme al management locale (ed eventualmente assieme agli altri dipartimenti della corporation - Treasury and Accounting -) vengono analizzati tutti i rischi fiscali.

## 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- **Il Consiglio di Amministrazione è informato su queste procedure? Se sì, come e in che grado?**
- 21 risposte
  - SI' 17
  - NO 4

# 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- SI'
- **COME?**
  - responsabile fiscale riferisce
    - quando emergono problematiche che coinvolgono la delega ricevuta
    - comunque, almeno una volta all'anno, comunque,
    - funzione fiscale riporta al CFO che è membro del CDA
    - almeno una volta all'anno
    - ogni qual volta opportuno
    - con periodicità trimestrale
    - in occasione dell'approvazione delle rendicontazioni contabili (trimestrali, semestrale e bilancio)

# 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- SI'
- **COME?**
  - CDA si avvale di specifici comitati composti in maggioranza o interamente di Amministratori indipendenti per assicurare l'adeguatezza dei sistemi di controllo interni , i quali a loro volta si avvalgono a dell'internal audit.
  - tax policy è emanata direttamente dal Presidente del CDA

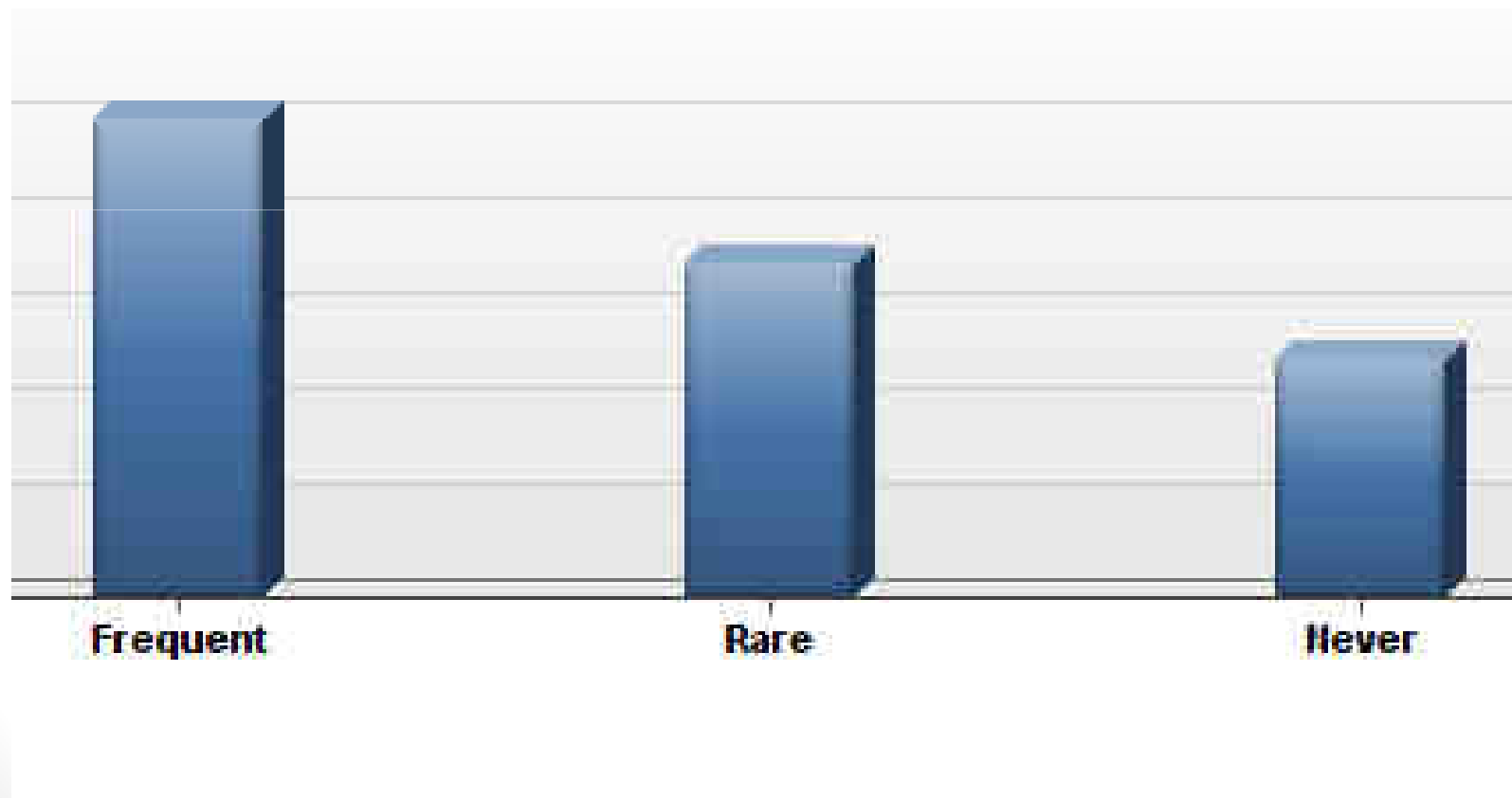
## 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- **Nel caso il Consiglio non sia informato, perchè?**
  - manca procedura formale
  - CDA inteso in senso collegiale non approva procedure atte a contenere il rischio fiscale .
  - motivazione va ricercata nella cultura d'impresa e nella mentalità

Qual è il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione nella definizione delle strategie fiscali generali della società?

#	risposta	risposta	%
1	Frequente	10	45%
2	Sporadico	7	32%
3	Assente	5	23%
	Total	22	100%

Qual è il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione nella definizione delle strategie fiscali generali della società?



## 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- **La direzione fiscale prende parte allo sviluppo delle strategie d'impresa?  
Se sì, come e che grado?**
- 21 risposte
  - SI' 12
  - NO 8
  - TALVOLTA 1



# 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- SI' 12
  - coinvolgimento nel processo decisionale
    - in fase di progettazione iniziale
    - su richiesta delle funzioni aziendali sia proattivamente
  - partecipazione
    - a comitati/riunioni con il Top management
    - ai gruppi di lavoro e di studio istituiti in occasione dei vari progetti
  - coinvolgimento nei processi pre-decisionali e decisionali delle funzioni apicali

# 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- NO 8
  - solo indirettamente mediante analisi di scenari. Le strategie non sono tax driven
  - partecipazione alle strategie d'impresa limitata al CFO
  - manca comunque spesso la visione d'insieme e chi si occupa di fiscalità è coinvolto in maniera parcellizzata
- TALVOLTA 1
  - In qualche caso, a seconda delle richieste dei vertici

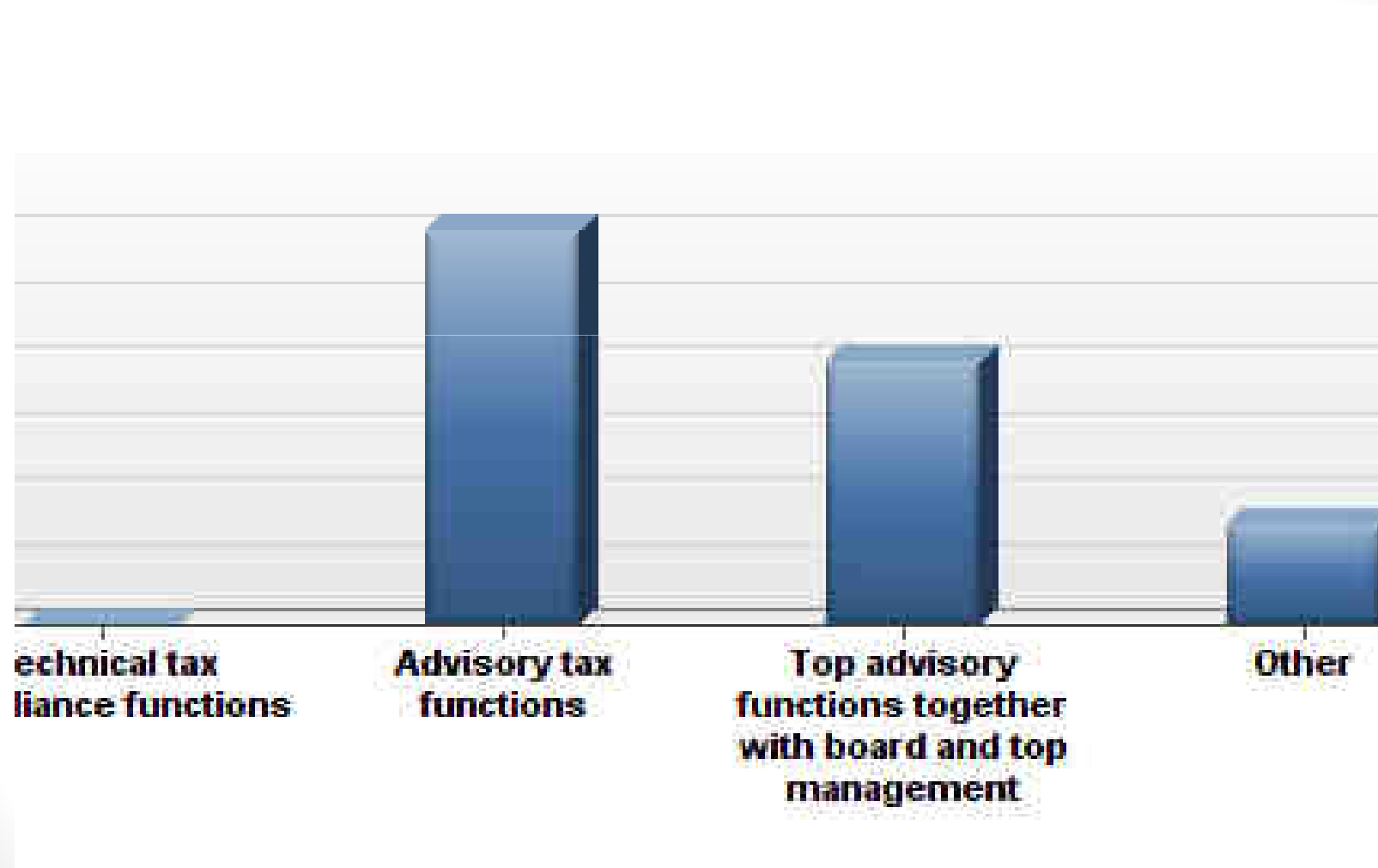
**Sulla base del livello di interazione fra la direzione fiscale e il Consiglio di amministrazione della società locale o della controllante il gruppo , come descriverebbe le funzioni della direzione fiscale?**

#	risposta	risposta	%
1	<input type="radio"/> Funzioni tecniche relative agli adempimenti fiscali	0	0%
2	<input type="radio"/> Funzioni di consulenza fiscale	12	52%
3	<input type="radio"/> Funzioni di consulenza strategica per il Consiglio di amministrazione e il top management	8	35%
4	Altro	3	13%
	Total	23	100%

**Su una scala da 0 (massima avversione al rischio) a 10 (massima propensione al rischio) come valuterebbe la propensione al rischio di:**

#	Question	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total rispost e	Mea n
1	Consiglio di amministrazione (se coinvolto nelle scelte fiscali)	4	8	6	0	2	1	0	0	0	0	0	21	<b>2.57</b>
2	Consigliere delegato (se coinvolto nelle scelte fiscali)	4	6	5	4	1	1	0	0	0	0	0	21	<b>2.76</b>
3	Top mngmt (se coinvolto nelle scelte fiscali)	3	8	3	5	2	1	0	1	0	0	0	23	<b>3.13</b>
4	Direzione fiscale nel complesso	3	6	3	6	3	2	0	0	0	0	0	23	<b>3.26</b>
5	Direttore della fiscalità (come individuo)	3	5	3	8	2	0	2	0	0	0	0	23	<b>3.39</b>

Sulla base del livello di interazione fra la direzione fiscale e il Consiglio di amministrazione della società locale o della controllante il gruppo, come descriverebbe le funzioni della direzione fiscale?



## 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- I revisori interni hanno competenze in ambito fiscale? Se sì, descriva
- 16 risposte
  - SI 2
  - NO 8
  - LIMITATE 6

# 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- LIMITATE 6
  - la società di revisione si appoggia a propria struttura fiscale specialistica che viene coinvolta a richiesta e partecipa alla valutazione dei rischi in sede dei bilanci annuali e periodici insieme alla direzione fiscale
  - ordinarie competenza dei revisori
  - circoscritte a determinate aree di audit in base alle verifiche attivate da Fiscalità
  - solo per verificare adempimento delle procedure aziendali
  - nell'ambito dell'attività di auditing verificano, anche se non sempre sistematicamente, l'osservanza delle direttive e istruzioni impartite dal Servizio Fiscale
  - limited to the completeness/accuracy of the processes
  - funzione di Internal Audit non ha competenze specifiche nella materia fiscale ma non ha limitazioni nello svolgimento della propria attività di controllo
    - controllo sul rispetto delle procedure (ovvero, ad esempio, sul corretto coinvolgimento della funzione fiscale in determinate operazioni)
    - in taluni casi, anche sul merito delle decisioni adottate

## 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- Qual è il coinvolgimento dei revisori esterni nelle decisioni fiscali?
- 20 risposte
  - SI 6
  - NO 1
  - LIMITATE 13



# 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- SI 6
  - sporadico per operazioni straordinarie
  - sistematico per il trattamento fiscale delle problematiche oggetto di visto pesante ai fini della determinazione base imponibile
  - coinvolgimento importante dove a fronte di varie alternative proposte dai consulenti esterni la Società prende la decisione finale
- NO 1

# 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- LIMITATE 13
  - assistenza nella impostazione di operazioni complesse.
  - conferma ad analisi interne
  - esame e approfondimento di transazioni particolarmente rilevanti e, in taluni casi, per il contenzioso, oppure nei casi in cui il consulente esterno sia richiesto al fine di garantire l'indipendenza del giudizio di valutazione.
  - limitato alla soluzione di problematiche assolutamente rilevanti sotto il profilo del rischio economico e reputazionale.
  - a should level opinion (at least 70% probability of success in contenzioso)
  - molto limitato, i consulenti sfuggono dai coinvolgimenti e si limitano a descrivere aree di rischio talvolta con anche troppa enfasi a scopo protettivo

## 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- **Le procedure descritte nelle domande precedenti sono presenti in ogni unità esterna?**
- 15 risposte
  - SI 10
  - NO 4
  - LIMITATAMENTE 1

## 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- **Nei Paesi esteri in cui il vostro gruppo opera utilizzate un sistema di consolidato fiscale domestico? (la preghiamo di descrivere sinteticamente le eventuali differenze fra Paesi dovute a considerazioni o strategie di carattere locale)**
- **16 RISPOSTE**
  - SI 11
  - NO 5

## 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- **Controllate le transazioni con parti correlate per valutare le implicazioni fiscali? Se sì, descriva come**
- 18
  - SI 16
  - NO 2

# 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- SI 16
- Controlli generali
  - con l'aiuto di economisti specializzati nella rilevazione dei prezzi di mercato nell'ambito specifico di operatività del gruppo (finanziario)
  - tutte le operazioni con le parti correlate debbono avere l'OK della direzione fiscale (e legale) prima di passare in approvazione al Comitato
  - attività di controllo, monitoraggio e coinvolgimento diretto.
  - massima attenzione. Oltre al controllo continuo sia della forma che della sostanza , tutte le transazioni con parti correlate vengono attentamente monitorate e documentate.

# 6. ATTORI DEL PROCESSO DI CONTROLLO

- Controlli TP
  - Gruppo ha aderito al regime degli oneri documentali in materia di prezzi di trasferimento
  - Masterfile di Gruppo
  - documentazione di supporto (“local file”)
  - policy interne in materia di prezzi di trasferimento
  - redazione di "T.P. Form" – precedentemente alla stipula di ogni contratto intercompany
  - annual transfer pricing study is provided by an external audit firm.
  - attuata con la collaborazione di esperti esterni in materia di Transfer Pricing.
  - 2 volte l'anno benchmark finalizzato all'analisi del TP per apportare eventuali azioni correttive.
  - operazioni poste in essere con società appartenenti al gruppo sono regolate da una global policy (approvata dalla holding e dalle subsidiaries) in materia di transfer pricing.

## **7. EFFETTI ATTESI DELLA COOPERATIVE COMPLIANCE**

- **Determinare una diversa impostazione da parte di AF nei confronti di contribuenti che sostengono costi di tax governance che limitano rischio fiscale + pianificazione fiscale aggressiva**



# **7. EFFETTI ATTESI DELLA COOPERATIVE COMPLIANCE**

- **Quali vantaggi e semplificazioni si attenderebbe dall'implementazione di un sistema di corporate tax governance approvato dalle autorità fiscali nell'ambito della legislazione sull'adempimento cooperativo?**
- **Valuti su di una scala da 0 (per nulla rilevante) a 10 (massima rilevanza) ogni vantaggio o semplificazione elencati di seguito.**

# 7. EFFETTI ATTESI DELLA COOPERATIVE COMPLIANCE

- a Ruling vincolante su casi specifici con una procedura veloce realizzata attraverso dei responsabili specificamente nominati che lavorino in stretta connessione con la società (tutor interni) **8.27**
- b Nomina di responsabili interni con funzioni esclusive di consulenza ma senza poteri di ruling
- c Ruling su questioni specifiche attraverso uffici fiscali specializzati **8.43**
- d Una combinazione di a), b) e c) **7.73**

## 7. EFFETTI ATTESI DELLA COOPERATIVE COMPLIANCE

- e Ritiene che i compensi dei tutor (interni o esterni) non debbano essere collegati all'ammontare effettivamente controllato/riscosso? **8.94**
- e.bis Se sì, deve essere richiesta la trasparenza del bonus (interno o esterno)? 4 risposte, 3 sì, 2 no comment

# 7. EFFETTI ATTESI DELLA COOPERATIVE COMPLIANCE

- f Significativa riduzione delle verifiche fiscali **8.53**
- g Significativa riduzione (fino ad 1/6) delle sanzioni amministrative in caso di violazione accertata ex-post **8.80**
- h Non applicazione dell'abuso del diritto in caso di transazioni analiticamente dichiarate ex-ante **9.26**
- i Riduzione significativa delle procedure fiscali interne **6.03**
- l Eliminazione di sanzioni penali nel caso di una violazione accertata ex-post **9.27**

# 7. EFFETTI ATTESI DELLA COOPERATIVE COMPLIANCE

- m Se per qualche ragione venga portata in giudizio una questione coperta dal sistema di tax governance ritenete che il soccombente debba essere chiamato a rimborsare alla controparte l'intero costo del processo (spese legali, danni, ecc.)?

**7.71**

# 7. EFFETTI ATTESI DELLA COOPERATIVE COMPLIANCE

Altre proposte inserite dagli intervistati che ricevono  
“Massima rilevanza” (10/10)

- Riduzioni compliances fiscali;
- Binding decisions coming from tax authorities following disclosure of tax payer sono imperative, but timeframe has to be adequate: the business moves fast and can't wait for bureaucratic processes;
- The programme has to result in a benefit and not an additional burden or cost related to external advisers certification or increased documentation production;

# EFFETTI ATTESI DELLA COOPERATIVE COMPLIANCE

- **Ranking vantaggi e semplificazioni attesi**
  - **9.27 l** Eliminazione di sanzioni penali nel caso di una violazione accertata ex-post
  - **9.26 h** Non applicazione dell'abuso del diritto in caso di transazioni analiticamente dichiarate ex-ante
  - **8.94 e** Ritiene che i compensi dei tutor (interni o esterni) non debbano essere collegati all'ammontare effettivamente controllato/riscosso?
  - **8.80 g** Significativa riduzione (fino ad 1/6) delle sanzioni amministrative in caso di violazione accertata ex-post
  - **8.53 f** Significativa riduzione delle verifiche fiscali

# EFFETTI ATTESI DELLA COOPERATIVE COMPLIANCE

- **Ranking vantaggi e semplificazioni attesi**
  - **8.47 a** Ruling vincolante su casi specifici con una procedura veloce realizzata attraverso dei responsabili specificamente nominati che lavorino in stretta connessione con la società (tutor interni)
  - **8.43 c** Ruling su questioni specifiche attraverso uffici fiscali specializzati
  - **8.27 b** Nomina di responsabili interni con funzioni esclusive di consulenza ma senza poteri di ruling
  - **7.73 d** Una combinazione di a), b) e c)
  - **7.71 m** Se per qualche ragione venga portata in giudizio una questione coperta dal sistema di tax governance ritenete che il soccombente debba essere chiamato a rimborsare alla controparte l'intero costo del processo (spese legali, danni, ecc.)?
  - **6.03 i** Riduzione significativa delle procedure fiscali interne