ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Tax Control Framework, Modello 231:
analogie, differenze e relativi processi di informatizzazione

Il *Tax Control Framework* come opportunità per l'azienda

Claudio Baroni
Tax Manager
Gruppo Nestlé in Italia

Carlo Bani
Head of Tax Italy
Novartis Italy

20 novembre 2018 - Milano

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Agenda

1. **Come realizzare un Tax Control Framework -> opzioni**
2. **Il ruolo del Tax Department**
3. **Ruoli e responsabilità -> il coinvolgimento del business – flusso informativo**
4. **L'individuazione e la quantificazione del rischio fiscale -> la soglia di materialità**
5. **Il rischio "*residuale*" e il rischio "*interpretativo*" -> tra operazioni "*routinarie*" e "*straordinarie*"**
6. **Tra doveri di "*comunicazione*" e facoltà di "*condivisione*" -> quali conseguenze**

1. Come realizzare un Tax Control Framework -> opzioni

L'obiettivo di Nestlè non è stato quello di utilizzare uno «standard» predefinito e pre-confezionato ma di realizzare una struttura di processo in linea con le esigenze dell'azienda sulla base della sua organizzazione e della sua storia, in altre parole di realizzare un Tax Control Framework customizzato, come fosse uno specifico «abito su misura»

1. Come realizzare un Tax Control Framework -> opzioni

L'obiettivo di Novartis è stato quello di far leva su punti di forza dell'azienda e della sua appartenenza ad un gruppo multinazionale del mondo farmaceutico con massima attenzione all'etica nella condotta. Il modello organizzativo di Novartis si fonda su un impianto normativo interno conforme alla normativa vigente, nazionale ed internazionale, nonché ai requirement di Gruppo.

D. Lgs. 231/01

Modello Organizzativo

Sarbanes & Oxley Act (SOx) /NFCM Segregation of duties

D. Lgs. 81/08 GDPR

Code of Conduct, Anti-Bribery, Conflict of Interest, Fair competition, BPO

P3 D. Lgs. 219/06 Codice Deontologico di Farmindustria

1. Come realizzare un Tax Control Framework -> opzioni

Nestlè ha deciso di adottare un approccio di **analisi per processo**. Tale criterio deriva da una serie di fattori:

- ✓ le caratteristiche del business (beni di largo consumo nella filiera alimentare), che impone transazioni quotidiane e massive con diversi stakeholders (fornitori di beni e servizi, clienti del canale Grande Distribuzione, Ho.re.ca, pubblica amministrazione ecc.), per cui un approccio per processo rendeva più coerente l'analisi complessiva del flusso;
- ✓ l'infrastruttura organizzativa aziendale, che si basa sui processi aziendali (internamente definiti E2E, end to end);
- ✓ il sistema contabile e informatico, che è strutturato in base alla logica E2E;
- ✓ le persone dell'organizzazione, che lavorano e ragionano per processo E2E;
- ✓ il linguaggio comunemente usato in azienda, che si basa su una "logica di processo"

La scelta di tale criterio agevola, pertanto, il dialogo e la comprensione con tutti gli enti aziendali.

1. Come realizzare un Tax Control Framework -> opzioni

Pilastri del Tax Control Framework di Nestlè:

- ✓ *Schede Tax Control Framework*, definiscono le linee guida fiscali per ogni singolo processo aziendale;

- ✓ Chiara assegnazione di *Ruoli e Responsabilità*: i responsabili sono in primis i line manager che gestiscono il processo;

- ✓ *Controlli dei Processi*, tramite Tax Risk Management (funzione all'interno del NIM Tax Dept) e Internal Audit;

- ✓ *Reporting* verso gli organi di gestione

1. Come realizzare un Tax Control Framework -> opzioni

Novartis in esito agli incontri di pre-filing ha individuato i seguenti momenti caratterizzanti al fine di aderire al Regime di Adempimento Collaborativo:

- ✓ Formalizzazione della Strategia fiscale locale;
- ✓ Individuazione delle modalità operative e aspetti critici per la predisposizione del Tax Control Framework (sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale):
  - Mappatura dei processi aziendali ai fini del controllo del rischio fiscale;
  - Identificazione e misurazione dei rischi fiscali collegati a ciascun processo;
  - Valorizzazione dei presidi di controllo esistenti al fine della mitigazione del rischio fiscale, coordinamento sui livelli di controllo.
- ✓ Predisposizione di una matrice rischi e controlli ad hoc.
- ✓ Formalizzazione di un Tax Control Manual che tra le altre individui ruoli e responsabilità per la gestione del rischio fiscale, preveda l'integrazione degli attuali piani di formazione, disciplini il monitoraggio che consenta l'individuazione di eventuali carenze o errori nel funzionamento del processo di controllo e preveda la conseguente attivazione delle necessarie azioni correttive, preveda una relazione, con cadenza annuale, al BoD.

2. Il ruolo del Tax Department in Nestlè

- ✓ Validare le linee guida fiscali inserite nelle "schede TCF" per ciascun singolo processo aziendale mappato;
- ✓ Confrontarsi con l'Agenzia delle Entrate in merito ai contenuti delle linee guida fiscali di cui sopra;
- ✓ Definire l'approccio in sede di Cooperative Compliance, con il supporto e il parere della funzione di Tax Risk Management;
- ✓ Validare e promuovere le dovute iniziative per colmare eventuali gap come risultanti dai TCF audit, dai training ed altre attività svolte in ambito TCF;
- ✓ Validare la matrice R&C in base alle evidenze del TCF.

2. Il ruolo del Tax Department in Novartis

- ✓ Assicurare a livello locale il governo del rischio fiscale disciplinato centralmente dal Gruppo;
- ✓ Confrontarsi con l'Agenzia delle Entrate nelle interazioni cd. di pre-filing al fine di confrontarsi in merito al disegno ed alle regole di funzionamento del sistema al fine di una futura adesione al Regime;
- ✓ Promuovere l'iniziativa in ambito aziendale al fine di raccogliere il necessario commitment delle funzioni ed organizzazioni chiave al fine di avere un progetto di successo dal top management (Board of Directors, Legal, Compliance & Integrity, Finance Compliance & Contol, Fianancial Reporting & Accounting, Human Resources, Comunication)
- ✓ Assumere la responsabilità sulla buona riuscita del progetto coordinando le diverse funzioni coinvolte, sia a livello locale che di casa madre, al fine di addivenire alla costituzione di un TCF ed alla sua implementazione.

3. Ruoli e responsabilità -> il coinvolgimento del business – flusso informativo

Le responsabilità all'interno del Tax Control Framework sono articolate su più livelli. Per ogni processo aziendale sono stati identificati i responsabili del processo e i controllori del processo.

L'approccio, condiviso con la Direzione HR, è stato quello di identificare, come primo responsabile, il dirigente che gestisce il processo o la "sotto attività" del processo stesso e, come secondo responsabile, il quadro che si occupa del processo o della "sotto attività" in questione.

Tale approccio è stato scelto in quanto a ciascun ruolo e/o funzione spettano precise responsabilità insite nel ruolo stesso, inclusa quella di **garantire la compliance fiscale**. Al responsabile del processo spetta comprendere pertanto i rischi fiscali a cui è soggetto, le procedure e gli adempimenti fiscali connessi al processo stesso e richiedere al NIM Tax Department formazione e supporto per i propri collaboratori.

4. L'individuazione e la quantificazione del rischio fiscale -> la soglia di materialità (Nestlè)

Per ogni processo vengono identificati i rischi fiscali ad essi correlati e vengono descritti:

- ✓ Probabilità di Accadimento: stima del rischio che nello svolgimento di una attività possa essere commesso un errore o un mancato adempimento (→ Low, Medium, High)
- ✓ Impatto fiscale: stima l'effetto economico potenzialmente correlato al mancato rispetto delle linee guida fiscali
- ✓ Owner del processo: in genere line manager
- ✓ Controlli del processo: tutti i meccanismi di controllo implementati affinché il rischio non si manifesti
- ✓ Owner dei controlli: in genere NIM Tax Dept e società di revisione
- ✓ Rischio residuale: ossia il rischio che rimane in capo alla società, anche dopo tutti i controlli effettuati
- ✓ Rischio interpretativo: ossia il rischio di interpretazione della norma

4. L'individuazione e la quantificazione del rischio fiscale -> la soglia di materialità (Novartis)

Per ogni processo vengono identificati i rischi fiscali ad essi correlati e vengono descritti:

- ✓ Probabilità di Accadimento: stima del rischio che nello svolgimento di una attività possa essere commesso un errore o un mancato adempimento (→ scala su 5 diverse possibilità)
- ✓ Impatto fiscale: stima l'effetto economico potenzialmente correlato al mancato rispetto delle linee guida fiscali
- ✓ Owner del processo: in genere line manager
- ✓ Controlli del processo: tutti i meccanismi di controllo implementati affinché il rischio non si manifesti
- ✓ Owner dei controlli: in genere Business, Tax Dept., FSC (1 livello); Tax Risk Manager con il supporto FCC, I&C (2 livello); TBD (3 livello)
- ✓ Rischio residuale: ossia il rischio che rimane in capo alla società, anche dopo tutti i controlli effettuati
- ✓ Rischio interpretativo: ossia il rischio di interpretazione della norma

5. Il rischio "*residuale*" e il rischio "*interpretativo*" -> tra operazioni "*routinarie*" e "*straordinarie*"

RISCHIO RESIDUALE

PROCESSO

↓

NORMATIVA CHIARA

↓

LINEE GUIDA FISCALI

↓

CONTROLLI

↓

RISCHIO RESIDUALE

So cosa devo fare ma, nonostante tutti i miei sforzi, non riesco ad essere compliant al 100%

RISCHIO INTERPRETATIVO

PROCESSO

↓

NORMA NON CHIARA

↓

LINEE GUIDA FISCALI

↓

CONTROLLI

↓

RISCHIO INTERPRETATIVO

La norma non è chiara. Ho deciso un wow e tutti lo rispettano, ma l'AdE può contestare la strada scelta

6. Tra doveri di "*comunicazione*" e facoltà di "*condivisione*" -> quali conseguenze

Doveri di "*COMUNICAZIONE*":

- le operazioni di carattere straordinario o non routinarie;
- le operazioni routinarie, ove sussistano dubbi interpretativi sulla norma e si superino determinate soglie di materialità

Facoltà di "*CONDIVISIONE PREVENTIVA*":

- facoltà di sottoporre all'Agenzia delle Entrate, in via preventiva, le operazioni aziendali da porre in essere laddove presentino elementi di criticità o dubbi interpretativi

Grazie per l'attenzione

Riferimenti

Claudio Baroni

Via del Mulino, 6 – 20090 Assago (MI)

Nestlé Italiana S.p.A.

Tel. 02 81817327

claudio.baroni@it.nestle.com

Grazie per l'attenzione

Riferimenti

Carlo Bani

Largo Boccioni, 1 – 21040 ORIGGIO (VA)

Novartis Farma S.p.A.

Tel. 02.9654.2741

carlo.bani@novartis.com