



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



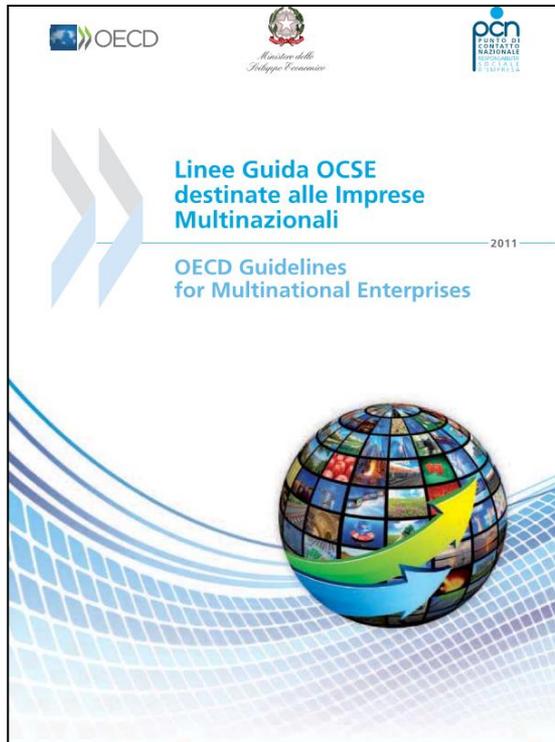
Tax Compliance e Governance

Il punto di vista del fiscalista d'impresa

Roberto Moro

31 gennaio 2019

Linee Guida destinate alle Imprese multinazionali (2011)



Le Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali (*Linee Guida*) sono raccomandazioni rivolte dai governi alle Imprese Multinazionali. Le *Linee Guida* mirano ad assicurare che le attività delle Imprese Multinazionali siano conformi alle politiche governative, a rafforzare le basi per una fiducia reciproca fra le imprese e le società in cui operano, a migliorare le condizioni per gli investimenti esteri e a valorizzare il contributo apportato dalle Imprese Multinazionali allo sviluppo sostenibile.

XI. FISCALITÀ

1. È importante che le imprese contribuiscano alle finanze pubbliche dei paesi ospitanti, versando puntualmente le imposte dovute. In particolare, le imprese dovrebbero conformarsi sia alla lettera sia allo spirito delle leggi e regolamenti fiscali dei paesi in cui operano. Conformarsi allo spirito della legge significa capire e seguire le intenzioni del legislatore. Ciò non vuol dire che un'impresa debba pagare un importo superiore a quello previsto dalla legge. Tale conformità comporta, in particolare, la comunicazione tempestiva alle autorità competenti delle informazioni prescritte dalla legge o necessarie al fine di una corretta determinazione delle imposte da calcolare sulle attività dell'impresa e l'adeguamento delle pratiche sui prezzi di trasferimento al principio di libera concorrenza delle parti.
2. Le imprese dovrebbero considerare il governo degli aspetti fiscali e la conformità alle norme relative come elementi importanti dei loro meccanismi di controllo e sistemi di gestione del rischio in senso lato. In particolare, i consigli di amministrazione dovrebbero adottare strategie per la gestione del rischio fiscale che permettano di assicurare che i rischi finanziari, legali e di reputazione associati alla fiscalità, siano del tutto identificati e valutati.

Compliance fiscale: contesto generale

Gli effetti della crisi economica hanno messo in discussione la fiducia che i cittadini ripongono nei confronti dei principali attori politici ed economici

Una strategia fiscale aggressiva da parte delle imprese rischia di minare ulteriormente il rapporto di fiducia e scambio tra l'impresa e la collettività di riferimento

I principali effetti di strategie fiscali aggressive:

Rischio reputazionale

Aumento della pressione sociale e politica sulle scelte aziendali

Boicottaggio dei beni e servizi da parte dei consumatori

Modifiche della normative fiscale

Rischio nello sviluppo economico



Tax Cooperative Compliance: il trend internazionale degli ultimi anni

IN SINTESI

Approccio delle Imprese alla fiscalità

c'era una volta...

**MINIMIZZAZIONE DEL
CARICO FISCALE**

... oggi e domani

**MINIMIZZAZIONE DEL
RISCHIO FISCALE**

Tax Cooperative Compliance: il trend internazionale degli ultimi anni

IN SINTESI

Rapporto tra Imprese e Autorità fiscali

c'era una volta...

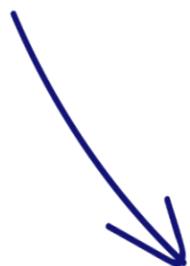
***RAPPORTO EX POST E
REPRESSIVO***

... oggi e domani

***RAPPORTO EX ANTE E
COLLABORATIVO***

Compliance fiscale: questione di sostenibilità

Co-operative compliance



Ottimizzazione delle opportunità e mitigazione dei rischi per il Business



Miglioramento nel lungo termine della redditività aziendale



Cosa si intende per «rischio fiscale»?

Rischio di operare in violazione di norme di natura tributaria ovvero in contrasto con i principi o con le finalità dell'ordinamento tributario ()*

() Art. 3 del Decreto Legislativo 5/8/2015 n. 128*

Di fatto può essere visto come la combinazione tra:

Probabilità di **ERRATA DETERMINAZIONE** dei dati fiscalmente rilevanti e/o di adozione di **POSIZIONI FISCALI** potenzialmente non **CONDIVISIBILI** dall'Agenzia delle Entrate
e
Impatto del **DANNO ERARIALE**

Due «fattispecie» sono da rilevanti nell'ambito della Tax Cooperative Compliance:

RISCHI DI PROCESSO

MALFUNZIONAMENTI DI
PROCESSO CON IMPATTI
DIRETTI O INDIRETTI SULLA
COMPLIANCE FISCALE

RISCHI EVENTO / EMERGENTI

TRATTAMENTI FISCALI INCERTI

Il Tax Control Framework - componenti

Tax Control Framework (TCF) Sistema di gestione e controllo attivo del rischio fiscale

Consolidando le indicazioni del CoSO Framework, dell'OCSE e dell'Agenzia dell'Entrate, si ottengono i 10 elementi chiave di un TCF

INDICAZIONI INTERNAZIONALI (OECD)

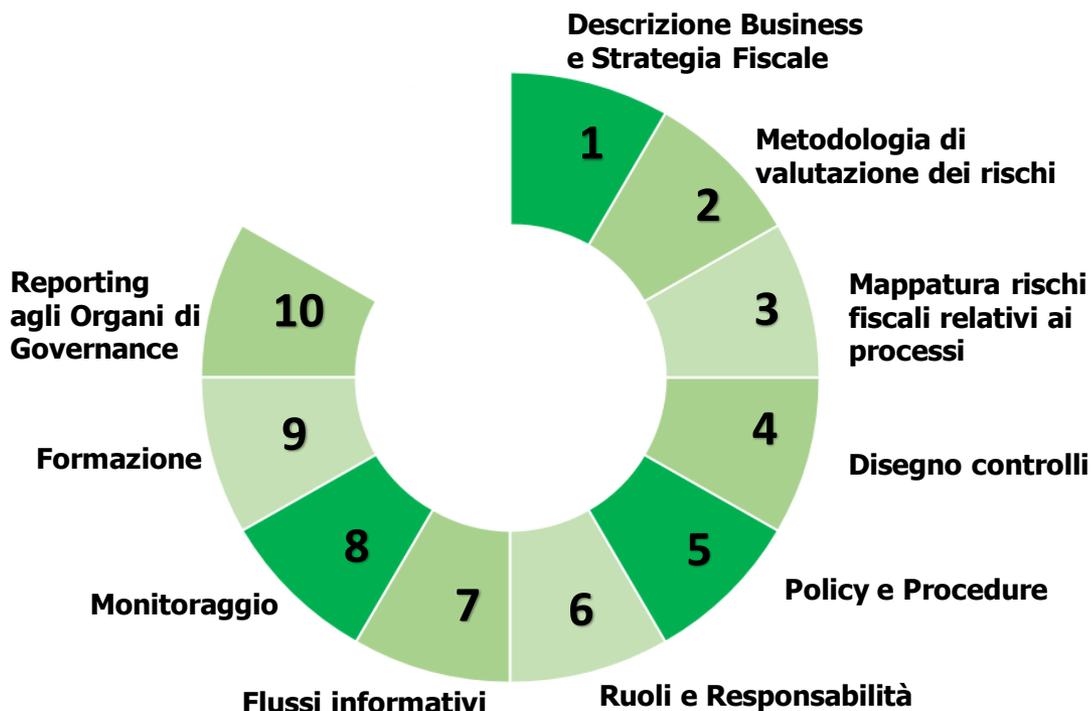
INDICAZIONI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

L'ESPERIENZA PRATICA

MODELLI STANDARD DI RIFERIMENTO (CoSO)

L'ESPERIENZA IN ALTRI MODELLI DI COMPLIANCE

....



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

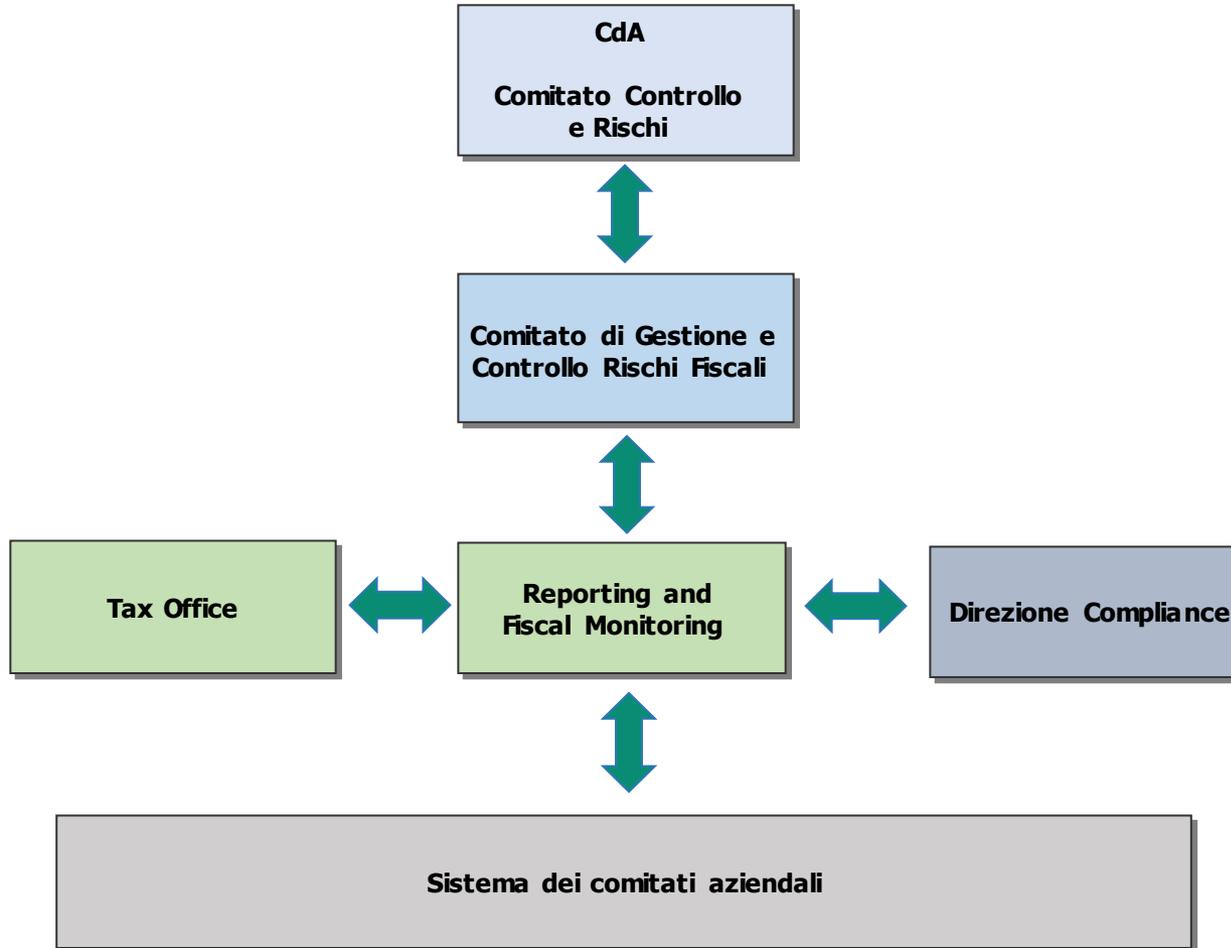
Il sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi – soggetti aziendali coinvolti

Soggetti coinvolti		Sistema di Controllo Interno			
		Indirizzo	Progettazione	Attuazione	Valutazione
Governo / Vigilanza	Consiglio di Amministrazione	✓			✓
	Collegio Sindacale				✓
	Organismo di Vigilanza 231		Consulenza		✓
	Comitato Controllo e Rischi	✓			✓
	Amministratore delegato		✓	✓	
Controllo di III° livello	Audit		Consulenza		Assurance
Controllo di II° livello	Dirigente Preposto (Responsabile CFO)		✓	✓	✓
	Risk Manager (Responsabile CFO)		✓		✓
	Compliance		✓		✓
	Controllo di Gestione		✓		✓
	Reporting e Monitoraggio Fiscale (Tax Office)		✗		✗
Controllo di I° livello	Responsabili di Funzione / Divisione			✓	
	Responsabili di Subsidiaries			✓	
	Responsabili di Processo / Attività			✓	

In rosso i soggetti coinvolti nel sistema dei controlli sui tre livelli di difesa

Governance del TCF

Principali attori nell'ambito dell'attività di Governance Fiscale



Governance strategica del TCF

Descrizione dei principali Ruoli e Responsabilità

Governance Fiscale

Soggetti coinvolti

Consiglio di Amministrazione

Comitato di Controllo e Rischi

Comitato di Gestione e Controllo dei Rischi Fiscali

Tax Office – Reporting and Fiscal Monitoring

Ruoli e Responsabilità

- ✓ **valuta l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ivi inclusi quelli fiscali**
 - ✓ **approva la strategia fiscale e ne definisce gli obiettivi**
-
- ✓ **supporta il Consiglio di Amministrazione nella sua valutazione di adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ivi inclusi quelli fiscali, di cui al Modello di Governance Fiscale e relativo SCIGRTax**
-
- ✓ **sovrintende alle attività di identificazione, valutazione e gestione dei rischi di natura fiscale**
 - ✓ **informativo e consultivo specialistico nei confronti del CdA**
 - ✓ **approva i piani di formazione**
 - ✓ **approva i piani di monitoraggio relativi alle verifiche di adeguatezza ed effettività dello SCIGRTax**
-
- ✓ **è responsabile per la gestione e la manutenzione dello SCIGRTax**
 - ✓ **relaziona periodicamente il Comitato di Gestione e Controllo dei Rischi Fiscali sul sistema di gestione dei rischi fiscali**
 - ✓ **interagisce con gli Organi di Gestione e gli altri attori del Sistema di Controllo Interno e gli organi di controllo esterni**
 - ✓ **intrattiene un costante rapporto con l'Amministrazione Finanziaria in merito alle attività di controllo e gestione dei rischi**

Governance operativa del TCF

Descrizione dei principali Ruoli e Responsabilità

Soggetti coinvolti

**Tax Office –
Reporting and
Fiscal
Monitoring**

Focal Point

Control Owner

Ruoli e Responsabilità

- ✓ definisce il framework metodologico di riferimento per le attività di analisi, valutazione e gestione del rischio fiscale
 - ✓ cura la manutenzione dello SCIGRTax (con FP e CO)
 - ✓ assicura l'aggiornamento e la formazione dei Focal Point e dei Control Owner
-
- ✓ riceve regole, indirizzi e normative interne emanati da Tax Office e li diffonde adeguatamente all'interno della Funzione di appartenenza e ai relativi Control Owner
 - ✓ raccoglie ogni segnalazione utile/esigenza di intervento nell'ambito della Funzione di appartenenza, da indirizzare a Tax Office
-
- ✓ recepisce gli aggiornamenti normativi fiscali e implementa, sulla base delle indicazioni ricevute, le modalità operative richieste
 - ✓ assicura l'effettuazione dei controlli di linea definiti al fine dell'implementazione dello SCIGRTax e finalizzati al presidio dei rischi identificati

Il Modello Operativo di Interrelazione definisce ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti nel sistema di gestione dei rischi fiscali attraverso flussi di interrelazione.

MOI

La Strategia fiscale

La gestione della variabile fiscale è un atto di amministrazione e può determinare una responsabilità a carico degli amministratori

E' importante che il Tax Director venga informato tempestivamente dagli organi gestionali e/o loro riporti su progetti che possono avere impatti fiscali

Le decisioni sulla pianificazione delle tematiche fiscali non possono comunque essere delegate esclusivamente al Tax Department

IN SINTESI

E' importante la condivisione e formalizzazione delle decisioni che hanno portato ad una determinata scelta di pianificazione fiscale

La Strategia fiscale

1

PROPENSIONE AL RISCHIO FISCALE

2

GOVERNANCE FISCALE

3

COMPORAMENTI FISCALI

4

FORMAZIONE

5

RAPPORTI CON LE AUTORITÀ FISCALI

La Strategia Fiscale definisce gli obiettivi generali e l'indirizzo adottato dalla società nella gestione della fiscalità. Tale strategia è approvata dal Consiglio di Amministrazione





ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Esempio di titolo intermedio

(per esempio tra una sezione e l'altra)