



## PRESENTAZIONE

**Maria Pierdicchi**

Presidente NEDcommunity

Il rapporto tra fisco e impresa si inserisce da sempre nella più ampia questione dell'equità e dell'efficienza dello Stato, della capacità contributiva e dell'allocatione delle risorse necessarie per il funzionamento della macchina pubblica e del valore dei servizi erogati. La storia ci insegna che poco è cambiato: dai tempi dell'antico Egitto, quando il rendimento dei campi si presumeva in base all'altezza della piena del Nilo, ad oggi, quello che emerge nella vita di una comunità è il bilanciamento tra la necessità di contribuire alle spese pubbliche e la natura umana di cercare di sottrarsi a questo dovere.

L'evasione fiscale in Italia si misura in centinaia di miliardi e costituisce un serio problema, non solo economico ma anche sociale, alla cui soluzione non contribuiscono i difficili rapporti che spesso connotano la relazione tra contribuenti e fisco.

Nel corso del tempo, l'armonizzazione di molte norme a livello europeo e l'azione condivisa degli Stati per fronteggiare l'utilizzo delle misure fiscali agevolative proposte dai vari paradisi fiscali, attraverso l'adozione di contromisure sempre più stringenti, hanno ridotto in misura significativa la possibilità di un arbitraggio fiscale. In aggiunta a ciò, va considerata l'adozione di direttive, alcune delle quali ancora in via definizione, volte ad adeguare i sistemi fiscali alle nuove tecnologie e agli effetti del commercio elettronico, attraverso nuovi e diversi principi di tassazione territoriale.

Le società si trovano così, molto spesso, costrette ad affrontare problematiche non banali nell'applicazione delle complesse normative fiscali nazionali e internazionali e ciò sia nella normale attività aziendale, sia in caso di operazioni straordinarie. La complessità dei sistemi fiscali, quello italiano in particolare, rende più difficile alle aziende un corretto adeguamento agli stessi e ciò provoca un aumento inevitabile dei contenziosi.

Ciò rende evidente come oggi la variabile fiscale costituisca un rischio non trascurabile nella gestione aziendale e, come tale, vada valutata con attenzione nell'ambito del sistema di controllo interno.

Definire il "livello compatibile con gli obiettivi strategici" e costruire adeguati presidi diventa quindi un obiettivo primario per il Consiglio di Amministrazione che voglia perseguire un successo sostenibile e duraturo della società, come raccomanda anche il nuovo Codice di Corporate Governance.

A tal fine, il ruolo del Comitato controllo e rischi appare fondamentale, come lo è l'assunzione piena della consapevolezza del modo in cui il rischio fiscale viene gestito.

E proprio in relazione alla volontà delle imprese di non sottrarsi al proprio corretto dovere di assolvere l'obbligazione tributaria e di contribuire, in misura corretta, alla spesa pubblica, la riduzione dell'ambiguità nel rapporto Fisco - contribuente diventa un tema rilevante per i board.

NEDcommunity nell'ambito della propria funzione di presidio alle esigenze dei consiglieri indipendenti, ha ritenuto opportuno in tale ottica aderire alla survey, che costituisce un primo tentativo, al di fuori di casi specifici, di definizione di una panoramica più ampia del modo in cui viene percepito e gestito il tema fiscale da parte di un ampio spettro di aziende di diverse dimensioni.

La convinzione dell'associazione è che l'accesso allargato ad un sistema di cooperative compliance vada esattamente nella direzione di migliorare il sistema di corporate governance, proprio grazie ad un più diretto e trasparente rapporto tra Fisco e Imprese. L'accento va posto più sul complesso dei principi e dei processi, che sulle technicalità fiscali, per consentire ad ogni Consiglio di Amministrazione di meglio presidiare il rischio fiscale, con un ruolo centrale nella definizione delle modalità attraverso le quali questo tema viene affrontato dalle società.

In questi termini, la comunità degli amministratori indipendenti è sponsor di un più collaborativo e trasparente rapporto tra Imprese e Amministrazione Finanziaria.

## INTRODUZIONE

**Lisa Vascellari Dal Fiol**

Senior Associate, Studio Biscozzi Nobili Piazza

La “non compliance” tributaria rappresenta uno dei rischi che possono avere maggior incidenza sulla *performance* aziendale, con ripercussioni sull’intera società, oltre che sul rendimento per gli azionisti e sulla riduzione delle possibilità di autofinanziamento per l’impresa stessa.

In quest’ottica, la corretta gestione della variabile fiscale è una condizione fondamentale e può anche costituire per l’impresa un vero vantaggio competitivo.

La variabile fiscale pesa innanzitutto sul bilancio d’esercizio, non solo in relazione alla corretta determinazione dell’onere fiscale di periodo, ma anche nella valutazione di eventuali passività latenti che possono derivare da:

- inconsapevole trascuratezza e dal mancato presidio di talune aree particolarmente complesse e a rischio, quali – ad esempio – la fiscalità internazionale;
- sopravvenute modifiche normative, mutati interventi di prassi dell’Agenzia delle Entrate o nuovi orientamenti giurisprudenziali, idonei a rendere incerto l’operato aziendale passato e le scelte future;
- deliberate scelte di “azzardo” – se non addirittura di frode - fiscale (che non rappresentano il *focus* del presente lavoro), nella peggiore delle ipotesi.

Sono proprio le lacune nei presidi interni specifici che possono esporre maggiormente le imprese a significativi rischi di accertamento, con potenziali rilevanti impatti sulle *performance*, mentre il buon governo della variabile fiscale e la predisposizione al dialogo con le autorità preposte potrebbero permettere – a tendere - di attenuare le conseguenze sanzionatorie di eventuali irregolarità commesse, o di accedere a regimi premiali (ad oggi riservato esclusivamente a gruppi di grandissime dimensioni).

Esistono già, peraltro, altri regimi premiali accessibili a tutti i contribuenti, come il regime di “*penalty protection*” in tema di “*transfer pricing*”, recentemente esteso anche all’ambito “*patent-box*”.

Da quanto detto appare chiaro come sia sempre più importante coinvolgere anche il Consiglio di Amministrazione nelle scelte fiscali rilevanti.

L’obiettivo della ricerca è duplice, *in primis* misurare il grado di consapevolezza delle imprese della rilevanza della gestione della variabile fiscale, considerando un campione rappresentato da due tipologie di soggetti:

- imprese di grandi dimensioni, prevalentemente quotate;
- società di minori dimensioni, che stiano affrontando processi di crescita e/o di apertura del capitale e, dunque, abbiano già in atto un cammino di trasformazione “culturale”.

Dall’altro lato, ad esito della *survey*, fornire spunti di riflessione, individuando specifiche aree di miglioramento su cui basare un modello ideale di “*tax governance*” - che dovrà poi essere necessariamente personalizzato e modulato in base alle variabili specifiche della singola azienda – soffermandosi, in particolare, sul grado di coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione nelle scelte fiscali.

Le aziende non devono essere criminalizzate a priori e il fisco deve partire dal presupposto della correttezza. Il rapporto conflittuale che connota questa relazione non potrà che trarre giovamento da un sistema di controllo in grado di spiegare e documentare le logiche e i passi seguiti nel prendere decisioni con rilevante impatto economico, contribuendo a migliorare il rapporto.

La consapevolezza richiesta agli amministratori nel prendere decisioni, e la diligenza nell’espletamento dell’incarico, rendono certamente opportuno il ricorso a specialisti, ma non possono far dimenticare gli aspetti di responsabilità che restano comunque in capo a loro. In quest’ottica lo stato della situazione che emerge dalla *survey* vuole costituire uno stimolo per ampliare il sistema di controllo, di cui il Consiglio di Amministrazione è comunque responsabile, anche a questo aspetto della conduzione aziendale.

## LA SURVEY

**Stefano Modena**

Managing Partner, Governance Advisors

### LE FASI DELLA RICERCA

La survey è stata progettata per analizzare i Sistemi di controllo interno, di gestione dei rischi e dei presidi fiscali e individuare opinioni in relazione a quanto viene fatto e quanto sarebbe opportuno fare per gestire adeguatamente il rischio fiscale inerente all'attività d'impresa.

#### FASE 1: Questionario

Il questionario è composto da tre parti:

- la prima, introduttiva, in cui vengono analizzate le caratteristiche della società che fornisce le risposte;
- la seconda dedicata all'analisi del Sistema di Controllo interno dell'azienda;
- la terza rivolta all'approfondimento delle modalità con cui viene attuato il presidio fiscale.

#### FASE 2: Raccolta dati

Il questionario è stato somministrato in maniera anonima tra Novembre e Dicembre 2019.

Sono stati raccolti 50 questionari completi, che sono alla base dell'analisi.

Alla survey hanno risposto in maggioranza Consiglieri di amministrazione (61%), e Sindaci (23%). Il dettaglio delle cariche ricoperte dagli intervistati è riportato nel seguente grafico:

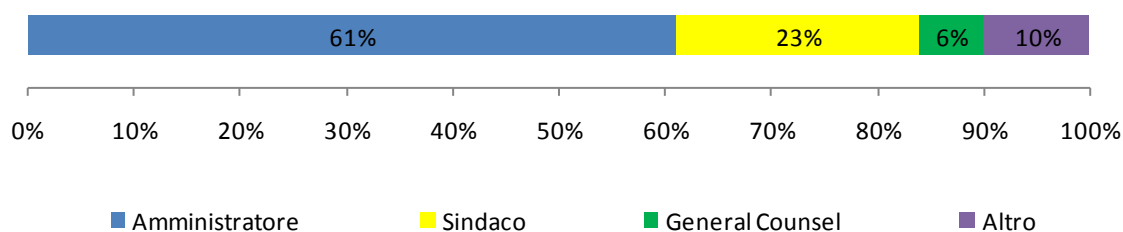


Figura 1: Ruolo ricoperto dall'intervistato

#### FASE 3: Analisi dati

Le risposte pervenute sono state aggregate e analizzate per individuare i trend più significativi.

## ANALISI DEL CAMPIONE

### DIMENSIONE

I partecipanti alla survey sono abbastanza equamente suddivisi tra le diverse classi di grandezza, con una certa prevalenza di grandi aziende (oltre 500 Milioni di euro di fatturato e oltre 1.000 dipendenti).

#### Fatturato

Il campione mostra una leggera prevalenza delle aziende più grandi, da 100 milioni di fatturato in su, che rappresenta il 55% del totale. Tra le aziende di dimensioni più ridotte, il 27% è composto da aziende con fatturato inferiore a 50 milioni di euro.

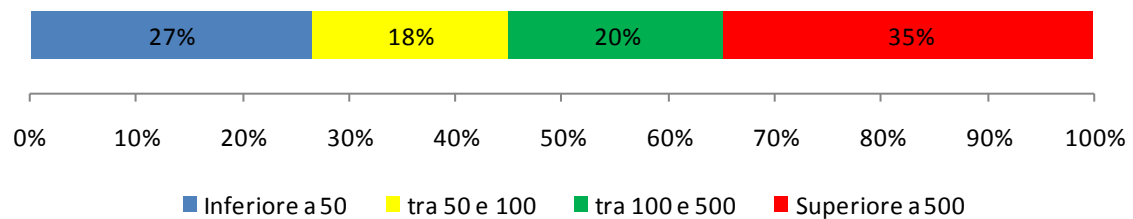


Figura 2: Fatturato (ML/euro)

#### Numero dipendenti

Il numero dei dipendenti del campione si mostra distribuito in modo abbastanza uniforme con una lieve prevalenza di aziende con più di 1.000 dipendenti, in linea con la dimensione del fatturato. Considerando le aziende più piccole, il 20% non arriva a 50 dipendenti mentre solo il 4% appartiene alla classe tra 50 e 100 addetti.

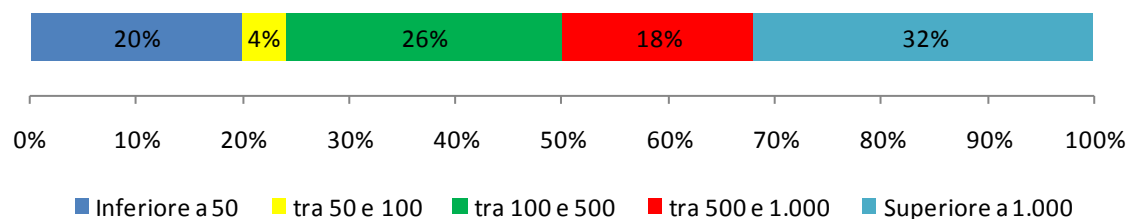


Figura 3: Numero dipendenti.

## PROFILO DELL'AZIONARIATO

Le diverse strutture proprietarie sono equamente rappresentate, tranne che per quanto riguarda le Società familiari in cui sono presenti anche investitori istituzionali che rappresentano solo il 4% del totale.

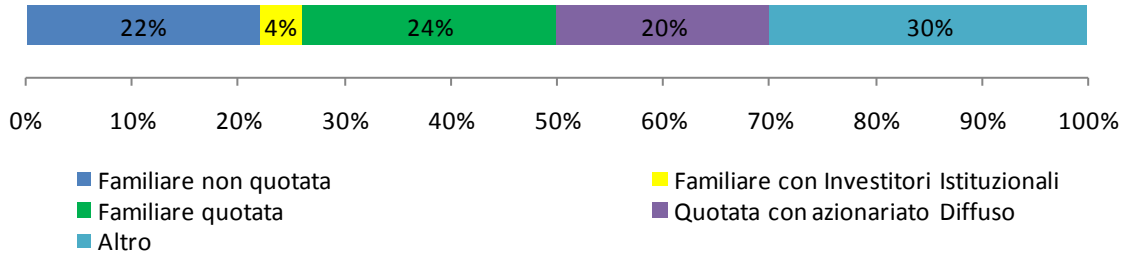


Figura 4: Profilo dell'azionariato

## COMPOSIZIONE NUMERICA DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO

Quasi  $\frac{3}{4}$  delle società sono condotte da un CdA con un numero di amministratori compreso tra 4 e 13.

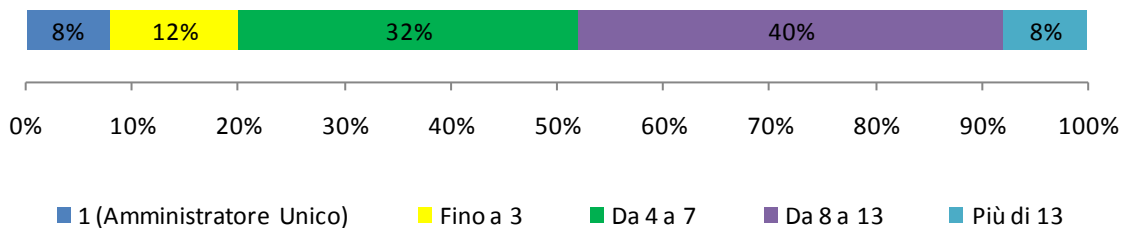


Figura 5: Composizione numerica dell'organo amministrativo

## PRESENZA DI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

In quasi  $\frac{2}{3}$  dei casi nel Consiglio di Amministrazione siede almeno un Amministratore indipendente.

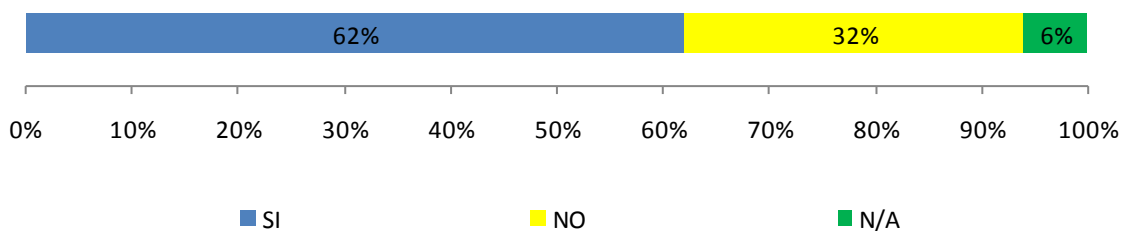


Figura 6: Presenza di consiglieri indipendenti in CdA.

## RISPOSTE AL QUESTIONARIO

### PARTE I: IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il Sistema di controllo Interno delle società del campione è connotato dal coinvolgimento, almeno parziale, dell'Organo Amministrativo nella definizione delle strategie e nella valutazione dei rischi. Oltre il 90% delle aziende è dotata di un sistema per la loro gestione e l'80% ha adottato un Modello di Organizzazione ex D. Lgs.231/2001. I rischi strategici sono quelli considerati più rilevanti, mentre tra i rischi operativi quelli fiscali non sono considerati particolarmente importanti.

#### La Società è dotata di un sistema di gestione dei rischi aziendali?

Nei 2/3 del campione il sistema di gestione dei rischi è considerato strutturalmente presente, mentre è parziale in ¼ delle società e totalmente assente solo nell'8% dei casi.

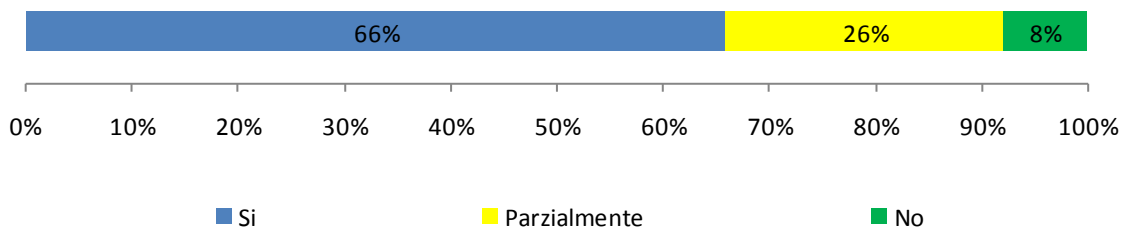


Figura 7: Sistema di gestione dei rischi.

#### Quali ritiene che siano i rischi più rilevanti?

I rischi più rilevanti sono considerati quelli strategici seguiti da quelli operativi, mentre i rischi finanziari sono valutati molto meno importanti.

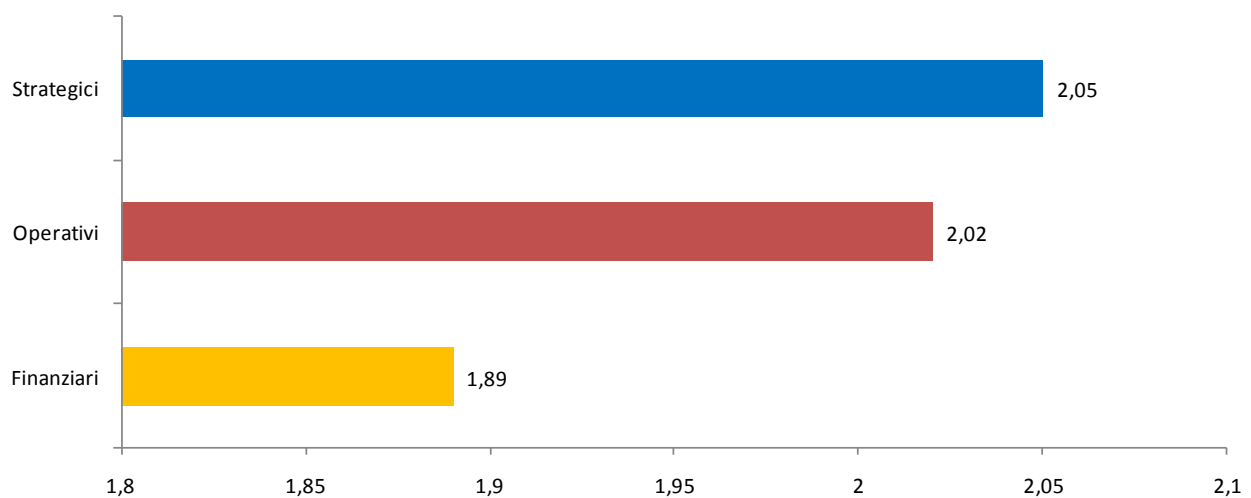


Figura 8: Importanza dei rischi in base alla rilevanza.

### Qual è l'impatto dei Rischi Operativi sulla base della loro rilevanza?

Il "Gap di controllo nei processi interni" è ritenuto il rischio di maggior rilevanza tra quelli operativi, mentre quelli valutati di minore rilevanza sono le "Frodi e gli atti illeciti". Da sottolineare il fatto che il rischio fiscale non venga percepito tra quelli prioritari.

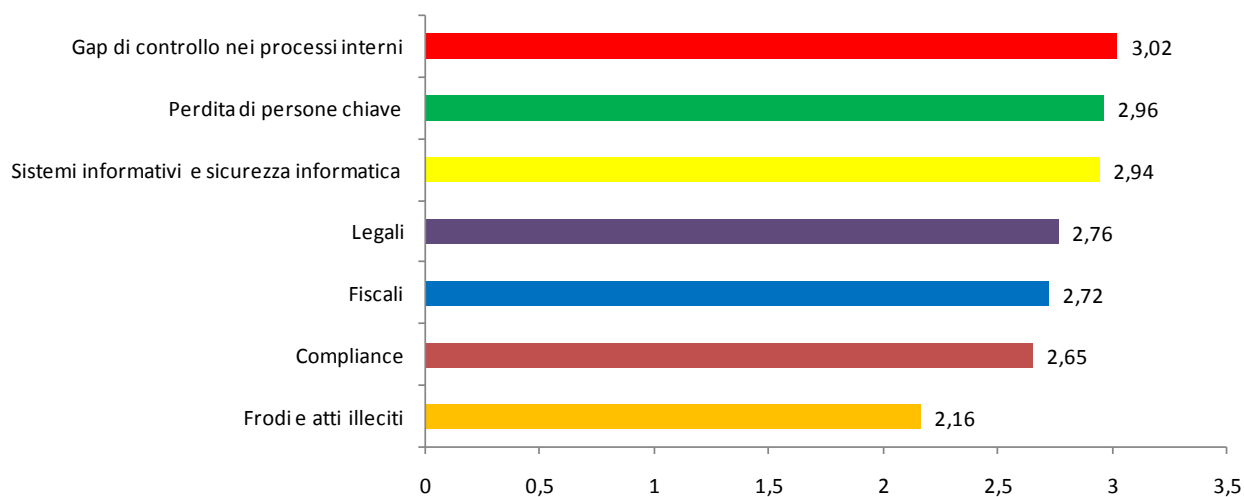


Figura 9: Importanza dei rischi operativi in base alla rilevanza

### L'Organo Amministrativo è coinvolto nella definizione delle strategie e nella valutazione dei rischi?

Dall'analisi emerge che l'Organo Amministrativo ha di prassi un ruolo nella definizione delle strategie e nella valutazione dei rischi, per il 58% "sempre", per il 26% "spesso" e solo per il 16% "raramente."

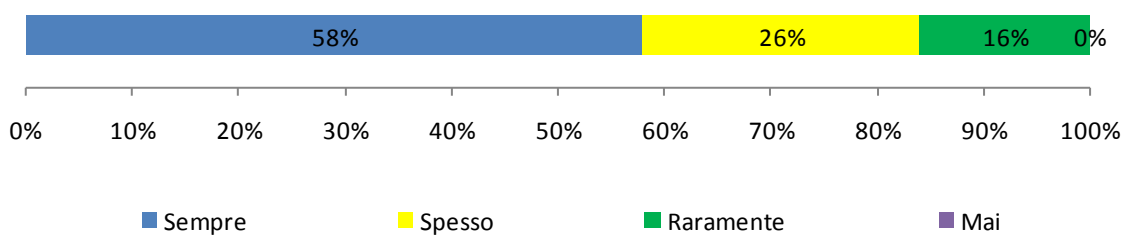


Figura 10: Coinvolgimento dell'Organo Amministrativo nella strategia di valutazione dei rischi

### La società ha adottato il Modello Organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001?

Il Sistema di Controllo interno dell'80% del Campione comprende il Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001.



## PARTEII: IL PRESIDIO FISCALE

La seconda parte della survey indaga sui modi in cui il rischio fiscale è presidiato nelle società del campione esaminato.

### La società è dotata di una struttura specifica interna dedicata alla gestione delle tematiche fiscali?

Oltre la metà delle società partecipanti alla survey (55%) si sono dotate di una specifica struttura interna dedicata alla gestione delle tematiche fiscali.

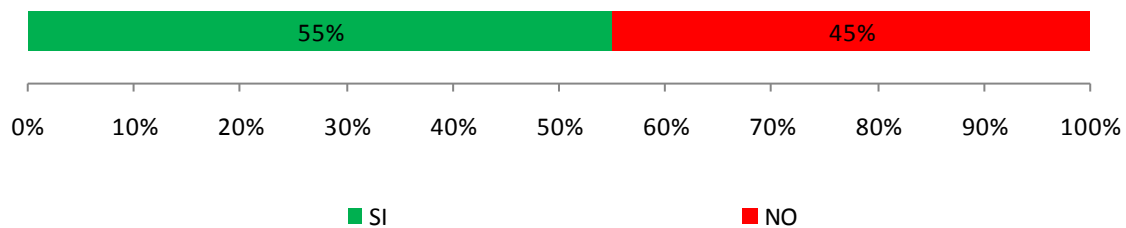


Figura 11: Percentuale di Società dotate di una specifica struttura interna per la gestione delle tematiche fiscali.

### La società si avvale del supporto di un consulente fiscale esterno?

Quasi 2/3 delle società del campione (72%) si avvale in modo continuativo di un consulente fiscale esterno.

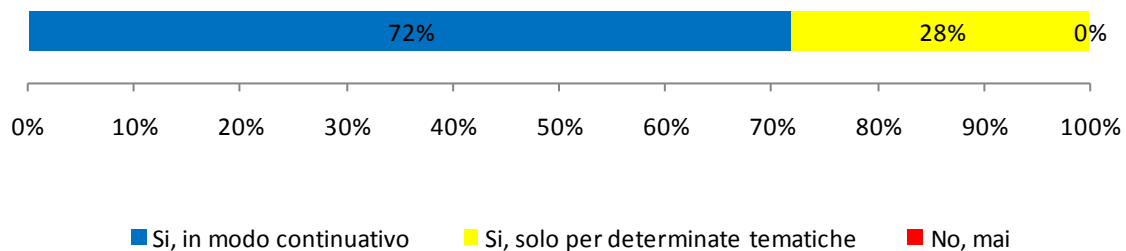


Figura 12: Percentuale di società che si avvalgono in modo continuativo di un consulente fiscale esterno.

### Qual è il livello di attenzione e commitment del CdA e del Vertice sulle tematiche fiscali?

Il Consiglio di Amministrazione presta un livello di commitment “Medio” alle tematiche fiscali nel 56% dei casi, che diventa “Alto” per il 32% del campione. Per il 16% l’attenzione è addirittura “Bassa”.

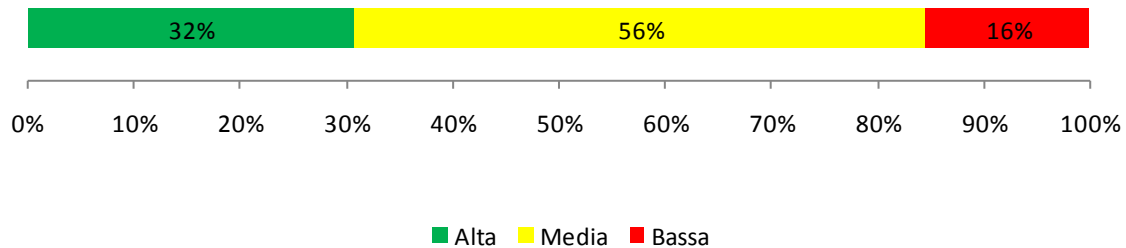


Figura 13: Livello di commitment del CdA sulle tematiche fiscali.

### La società è dotata di un Tax Control Framework?

Il 22% del campione dice di avere adottato il Tax Control Framework (TCF), mentre il 56% ne è sprovvisto. Oltre 1/5 del campione (22%) poi non sa cosa sia il TCF.

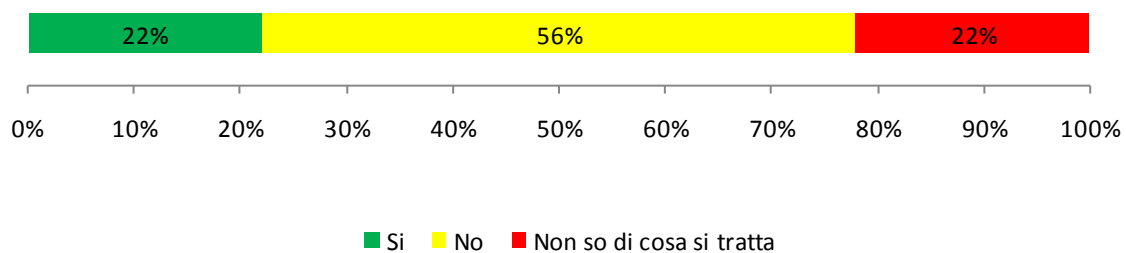


Figura 14: Società dotate di un Tax Control Framework.

### Come giudica la rilevanza del rischio fiscale in termini di Impatto e Probabilità?

Circa la metà del campione (49%) considera “media” la rilevanza del rischio fiscale in termine di impatto e oltre la metà (55%) lo valuta “basso” in termini di probabilità.

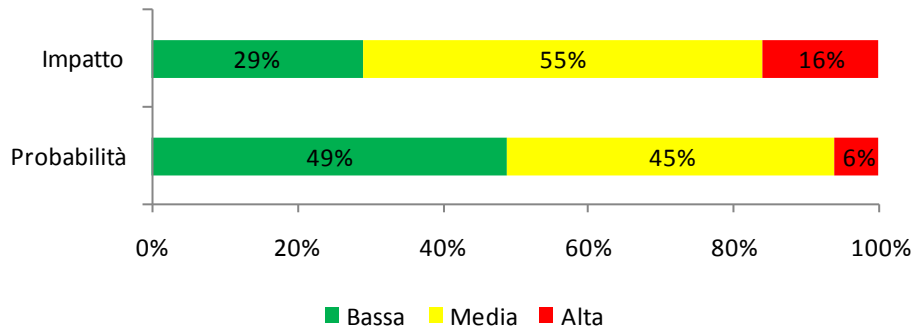


Figura 15: Rilevanza del rischio fiscale in termini di Impatto e Probabilità.

### Il flusso informativo tra funzione fiscale/consulente e l'organo amministrativo è:

I flussi informativi tra CdA e la funzioni o il consulente fiscale sono molto vari. Sono “Costanti” nel 12% dei casi e “Frequenti” nel 29%. La casistica che prevale maggiormente è però quella “A evento” (37%).

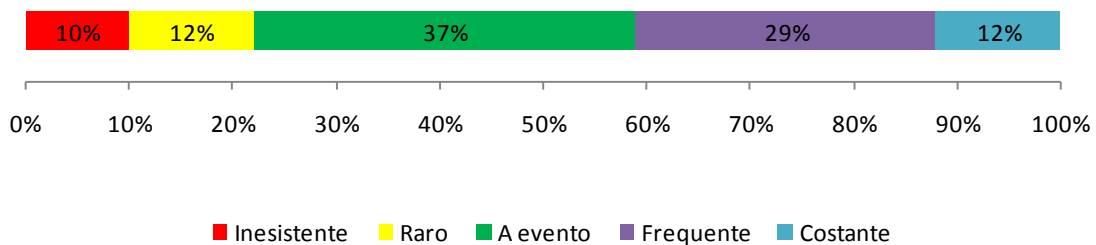


Figura 16: Frequenza del flusso informativo tra CdA e funzione o consulente fiscale.

### Il rischio fiscale viene valutato principalmente:

Il rischio fiscale viene considerato in modo episodico soprattutto nel caso di “Verifiche fiscali” (40%) e in presenza di “Operazioni straordinarie” (38%), mentre “In sede di definizione della strategia” viene valutato solo nel 22% dei casi.

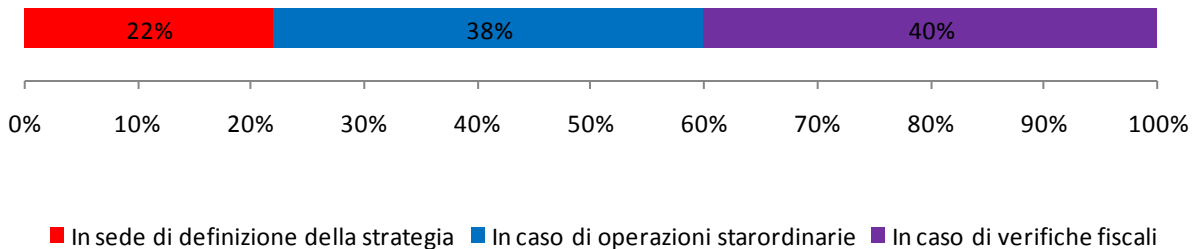


Figura 17: Momenti in cui viene valutato il rischio fiscale.

### Quali ritiene siano le conseguenze al verificarsi di un rischio fiscale?

Le conseguenze relative al verificarsi di un rischio fiscale vengono considerate dalla maggioranza del campione soprattutto in termini “Danno finanziario” e “Danno reputazionale”, mentre l’aspetto di “Reato penale” risulta essere percepito come il meno importante.

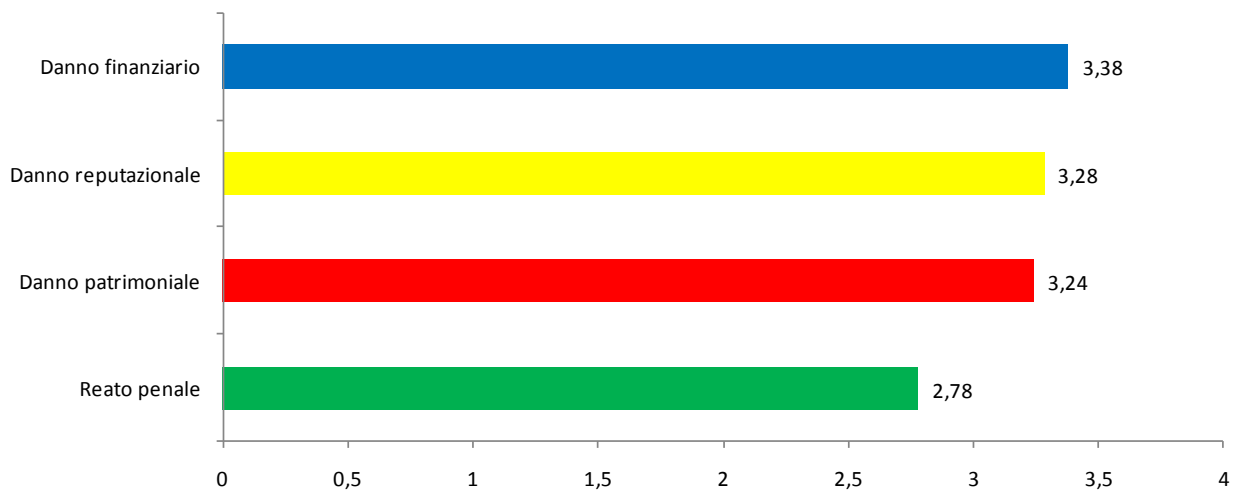


Figura 18: Conseguenze del verificarsi di un rischio fiscale.

Esprima il suo grado di consenso in relazione alle seguenti affermazioni:

La gestione del rischio fiscale è ...

Il rischio fiscale è considerato principalmente “uno tra i tanti rischi aziendali da gestire”, mentre non è percepito come “un rischio difficilmente gestibile”.

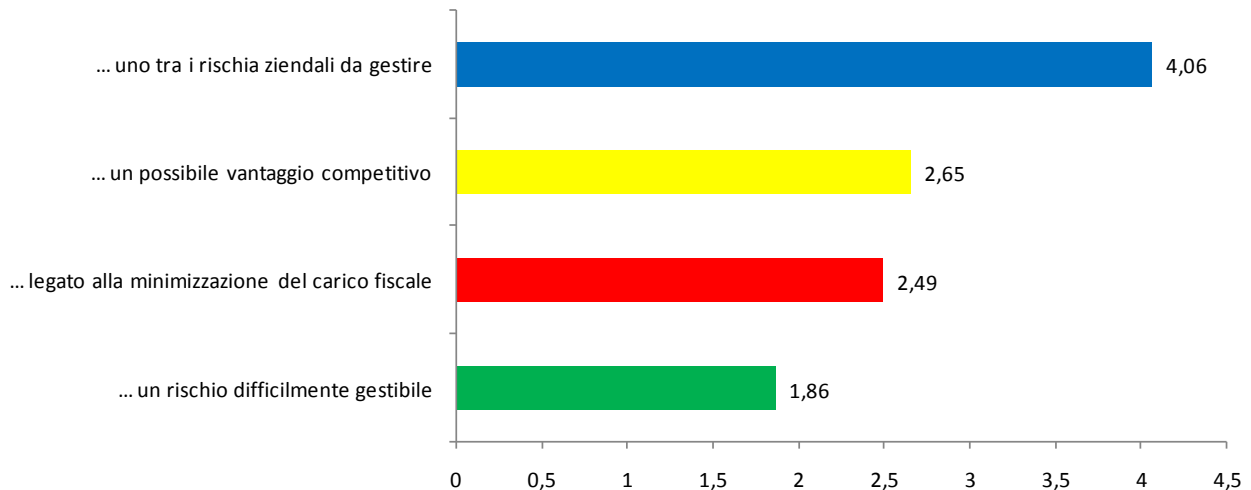


Figura 19: Valutazioni in merito alla gestione del rischio fiscale.

E' favorevole a promuovere l'aumento del dialogo preventivo con l'Amministrazione Finanziaria sulle tematiche fiscali inerenti la sua azienda?

Quasi la totalità del campione (94%) è favorevole ad un dialogo preventivo con l'Amministrazione Finanziaria finalizzato alla riduzione del rischio fiscale.

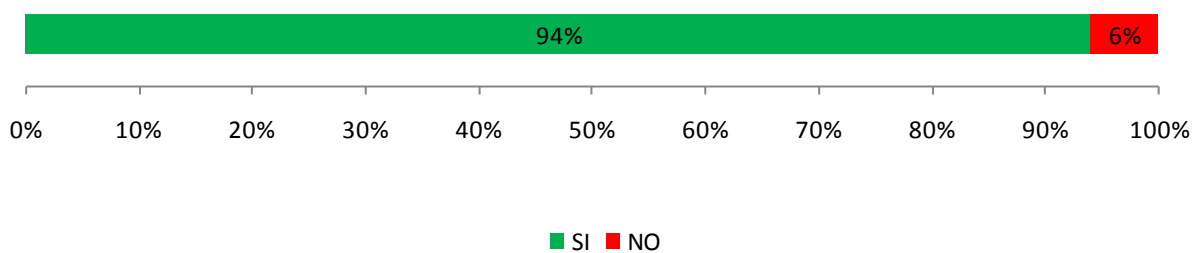


Figura 20: Propensione al dialogo con l'Amministrazione Finanziaria

**Sarebbe favorevole all'adesione ad un sistema di cooperative compliance qualora le venisse data la possibilità di farlo?**

Quasi 2/3 dei partecipanti alla survey si dice disponibile all'adozione di un modello di cooperative compliance, mentre solo il 6% è contrario. Non va comunque sottovalutato che il 22% non è a conoscenza dell'esistenza dei meccanismi di cooperative compliance.

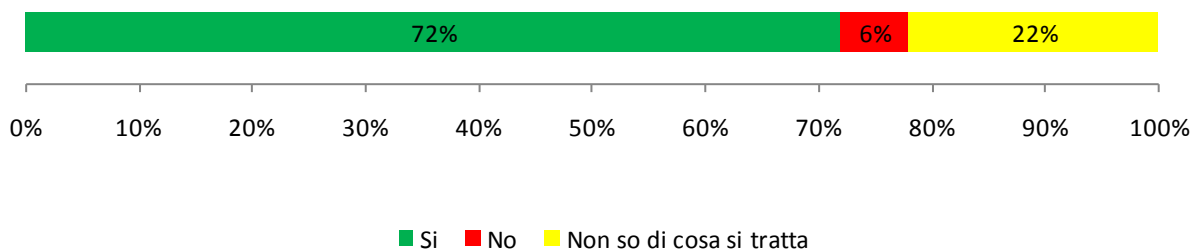


Figura 21: Favore all'adozione dei sistemi di cooperative compliance.

## CONCLUSIONI

**Michela Zeme**

Dottore Commercialista - Associata NEDcommunity

I risultati della Survey evidenziano che per coloro che hanno un ruolo nella governance di società la “non compliance” tributaria sicuramente trova posto tra i rischi aziendali da gestire.

Mentre su di un piano operativo si può notare che la maggior parte delle aziende è preparata per affrontare le tematiche fiscali, sia con strutture interne che con il supporto di consulenti esterni, il ruolo del Consiglio di Amministrazione è oggi ancora marginale rispetto alle scelte fiscali.

Seppur emerge la consapevolezza che il verificarsi di un rischio fiscale potrebbe comportare per la società gravi danni finanziari e reputazionali (come spesso le cronache riportano), le informazioni al CdA non sempre arrivano e, quando lo fanno, accade, in prevalenza, a fatto avvenuto.

Appare evidente che il coinvolgimento degli Amministratori con riguardo ai temi fiscali avviene in casi specifici, vuoi per il compimento di operazioni straordinarie che in caso di verifiche fiscali, più raramente nella fase di definizione della strategia.

Prevale l'orientamento quindi ad una gestione “per evento” o “ex post” del rischio fiscale piuttosto che “per principi di comportamento”.

Il Consiglio di Amministrazione per natura sarebbe invece chiamato ad avere un ruolo centrale rispetto alle questioni fiscali, avendo tra i propri compiti anche quelli di:

- essere promotore di una cultura aziendale che riconosca la legalità, l'onestà, la correttezza e la trasparenza come principi fondamentali su cui basare il rapporto tra la società e l'Amministrazione finanziaria;
- definire la strategia dell'impresa, perseguendo la creazione di valore sostenibile per la società -in linea con le raccomandazioni dei Codici di Corporate Governance- declinandola anche in una chiara strategia fiscale;
- valutare l'adeguatezza del sistema di controllo interno, comprendendone il sistema di controllo dei rischi fiscali.

Non si può non richiamare il recente inserimento dei reati tributari nel catalogo dei reati presupposto ex D. Lgs. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa da reato degli enti, introdotti con la L. 19 dicembre 2019, n. 157, di conversione del D.L. 26 ottobre 2019, n. 124 (c.d. decreto fiscale) che comporterà necessariamente che il CdA provveda ad approvare un Modello di organizzazione, gestione e controllo che tenga conto della novellata normativa ed a verificare che i sistemi di controllo interno siano idonei a gestire e monitorare anche i rischi fiscali.

Da ultimo, ma non meno importante, evidenziamo l'interesse manifestato nei confronti di strumenti che possano agevolare l'interlocazione preventiva tra amministrazione finanziaria e contribuenti.

Il regime di cooperative compliance e gli altri regimi premiali introdotti dal Legislatore, oggi riservati a specifiche categorie di contribuenti, hanno certamente avuto il pregio di innovare il rapporto tra Fisco e contribuenti, valorizzando l'esigenza di un reciproco rapporto di fiducia e trasparenza e la imprescindibilità di sistemi di controllo interno efficaci e di una buona governance. I principi alla base di questi regimi costituiscono un'ottima base per implementare sistemi di controllo del rischio fiscale anche in quelle aziende che non hanno la possibilità o la necessità di aderire, e possono contribuire allo sviluppo di una cultura d'impresa rispettosa della comunità. Non da ultimo ne beneficerebbe tutto il consiglio di amministrazione in termini di consapevolezza delle decisioni assunte in tutte le occasioni in cui l'aspetto fiscale può avere un impatto rilevante sull'azienda e sulla responsabilità degli amministratori.

E' un percorso sicuramente molto complesso – tenuto anche conto che il nostro Paese vanta il disonorevole primato di avere l'evasione fiscale pro capite più alta all'interno della UE - ma obbligato e improcrastinabile.

## GLI AUTORI

### Lisa Vascellari dal Fiol

Senior Associate dello Studio Biscozzi Nobili Piazza, esperta di patent box e transfer pricing, ha iniziato la sua carriera nella società di revisione PricewaterhouseCoopers proseguendo poi presso lo Studio per il Controllo Contabile. Si è Laureata in Economia e Legislazione per l'Impresa e ha conseguito il Master cum laude in Diritto Tributario dell'Impresa presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano ed è iscritta all'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

### Stefano Modena

Managing Partner di Governance Advisors, si occupa da oltre 15 anni di consulenza di corporate governance. Ha avuto esperienze manageriali in aziende internazionali come CFO di Unichips España e Direttore Amministrazione & Finanza di Albright & Wilson Iberica. E' stato Controller della Divisione Cargo Alitalia e Responsabile del reporting per il New York Stock Exchange di Montedison. Ha iniziato la propria carriera come revisore dei conti in Coopers&Lybrand.

### Michela Zeme

Dottore commercialista, revisore legale, ispettore Co.Vi.Soc., ha incarichi di amministratore indipendente e sindaco in società anche quotate e componente di Organismi di Vigilanza 231. E' specializzata nell'analisi dell'impatto degli aspetti fiscali sulle operazioni straordinarie e nel contenzioso tributario. E' componente del Reflection Group "La Corporate Governance delle PMI" di NEDcommunity. È responsabile dell'Area Governance Società Quotate del Centro Studi AIDC di Milano.

Il lavoro è stato coordinato da **Enrico Maria Bignami** e **Roberto Cravero**, componenti del Consiglio Direttivo di NEDcommunity.

## CONTATTI



Lisa Vascellari dal Fiol  
Studio Biscozzi Nobili Piazza  
Via Europa 2  
20121 Milano  
[lisa.vscellari@slta.it](mailto:lisa.vscellari@slta.it)

Stefano Modena  
Governance Advisors  
Via Edmondo de Amicis, 45  
20123 Milano  
[smodena@governanceadvisors.it](mailto:smodena@governanceadvisors.it)

Michela Zeme  
Studio Zeme  
Via Manzoni 42  
20121 Milano  
[michela.zeme@gmail.com](mailto:michela.zeme@gmail.com)

I dati raccolti nella Survey sono stati trattati in forma aggregata e anonima nel rispetto della disciplina in materia di trattamento dei dati personali di cui al Regolamento UE 2016/679 e D.Lgs. 196/2003 e s.m.i. I contenuti della Survey sono riconducibili unicamente ai dati forniti espressamente dai partecipanti.

Gli Autori si riservano il diritto, come previsto dalla normativa vigente, di utilizzare i dati raccolti per finalità statistiche, di studio e di ricerca. Gli Autori non si assumono alcuna responsabilità in relazione all'utilizzo e alla diffusione dei dati pubblicati.

Tutti i diritti riservati.