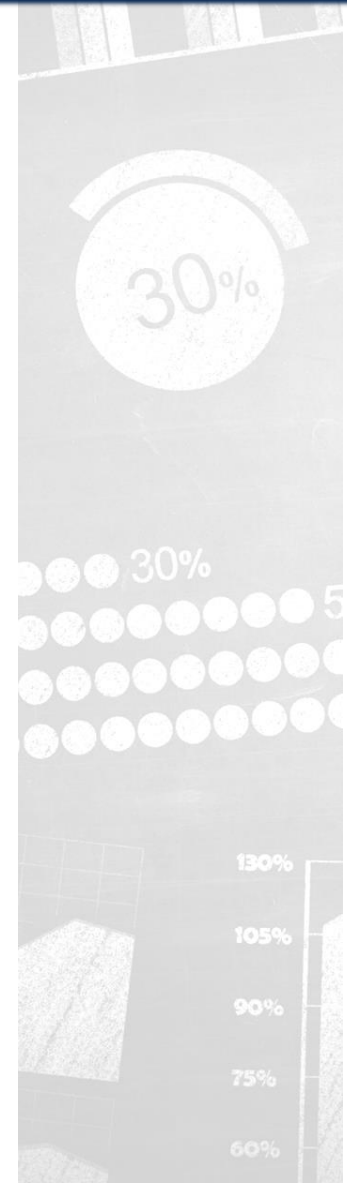


La strutturazione di un sistema di gestione del rischio fiscale: ruoli e responsabilità; profili organizzativi e procedurali

Dott.ssa Rosita Natta

Pirola Pennuto Zei & Associati



La gestione del rischio fiscale

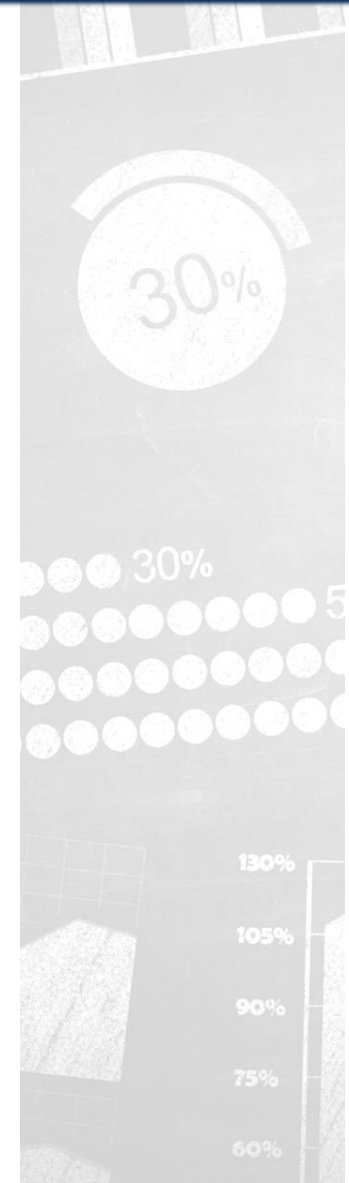
Torino, 19 Novembre 2015

La **tax governance** risponde «essenzialmente all'esigenza di assicurare la gestione e la prevenzione dei rischi connessi alla variabile fiscale nonché il supporto in sede di verifica fiscale» (Valente)



I principali benefici derivanti all'implementazione di un *Tax Control Framework* (TCF)

- Ottenere la ragionevole certezza che la società applica correttamente la normativa fiscale
- Identificare anticipatamente, monitorare e gestire le conseguenze fiscali derivanti da ogni operazione afferente il business della società
- Avere la ragionevole certezza che la società supporta un corretto carico impositivo
- Minimizzare gli effetti negativi derivanti da situazioni di mancato rispetto della normativa fiscale



La gestione del rischio fiscale

Torino, 19 Novembre 2015

I pilastri di un efficace TCF sono i seguenti:

Efficaci
procedure
aziendali di
rilevazione,
misurazione,
gestione e
controllo dei
rischi fiscali

Chiara
attribuzione
di ruoli e
responsabilità

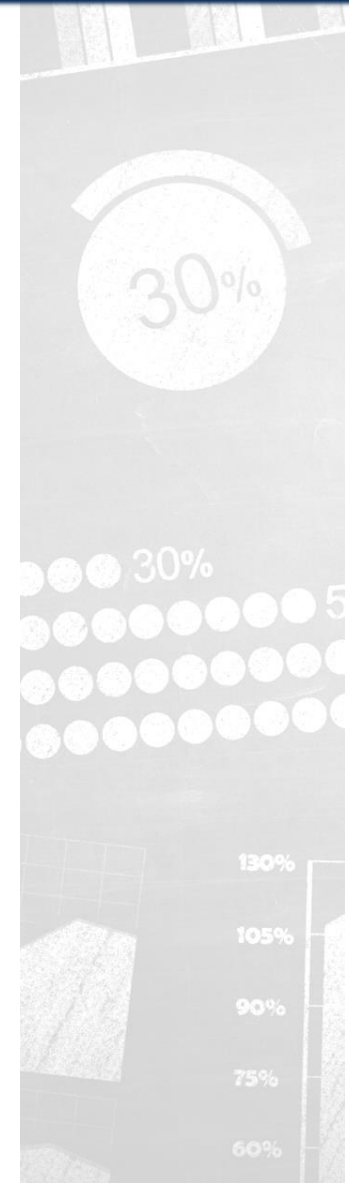
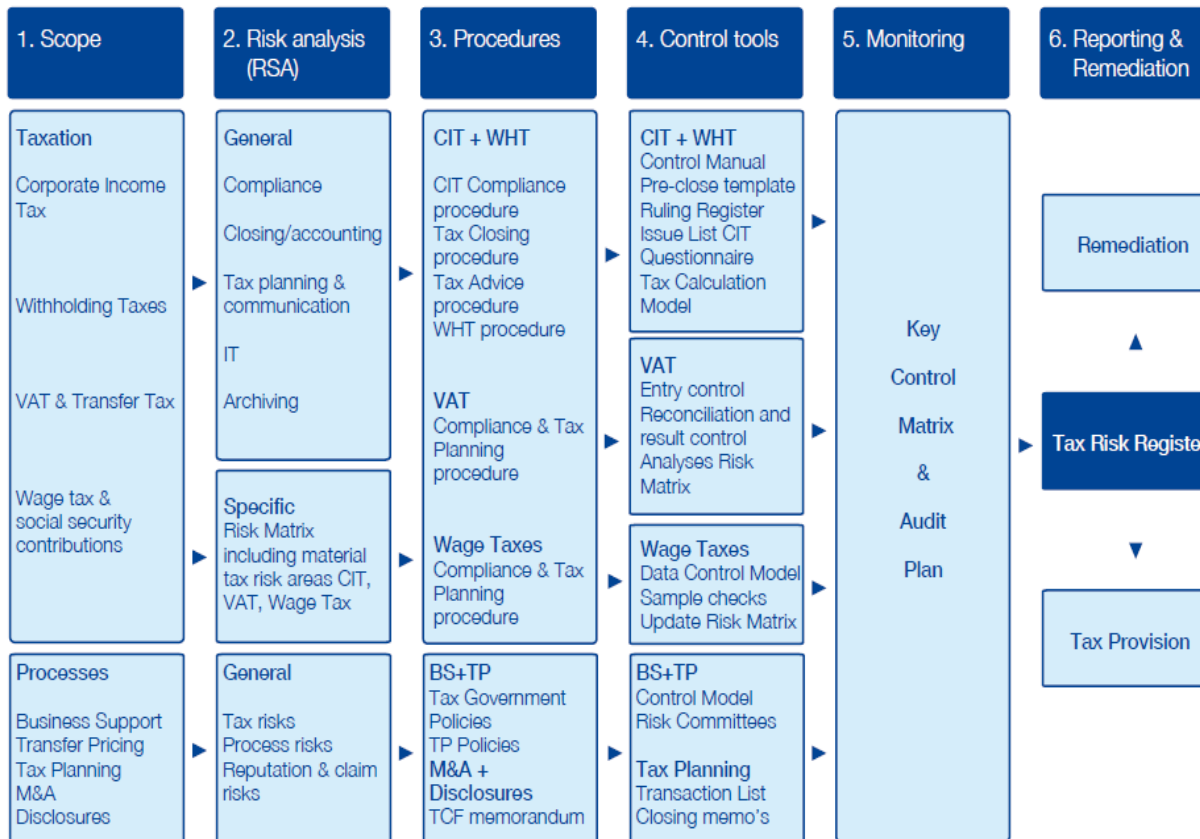
Verifiche
sull'efficienza
ed efficacia
del TCF,
almeno
annuali



La gestione del rischio fiscale

Torino, 19 Novembre 2015

FLOW CHART TAX CONTROL FRAMEWORK PROCESS



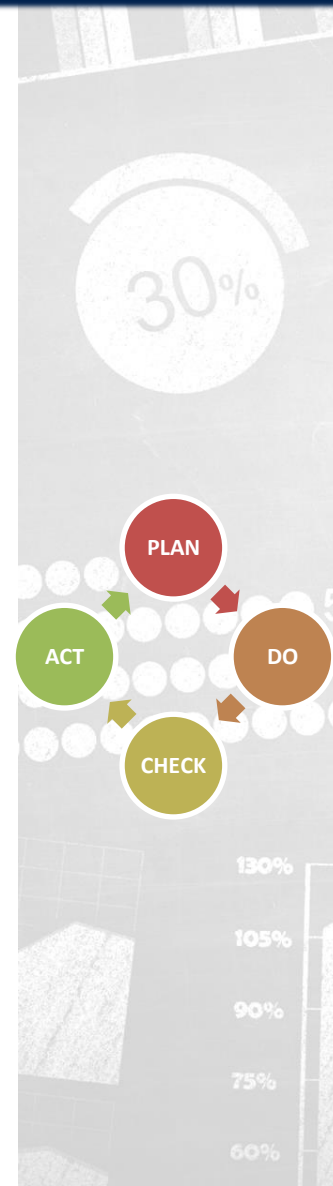
La gestione del rischio fiscale

Torino, 19 Novembre 2015

L'implementazione di un efficace TCF, inteso quale sistema di rilevazione, misurazione, gestione e monitoraggio del rischio fiscale, necessita di un lavoro **organico, modulare e personalizzato**, ottimizzato sulla struttura operativa della realtà aziendale interessata.

In particolare, il lavoro da svolgere è enucleabile nei seguenti *MACRO steps*:

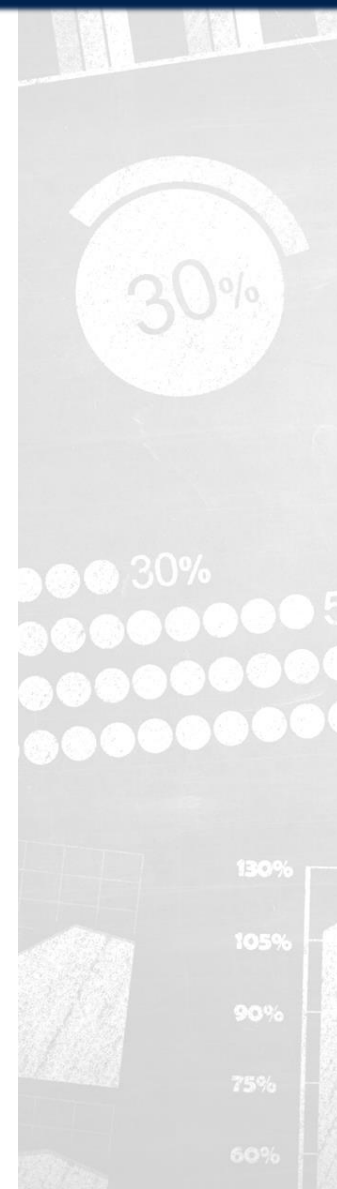
1. **Check up** preliminare
2. **Assessment e Gap Analysis**
3. **Disegno e implementazione dell'infrastruttura del sistema di governo e controllo fiscale (TCF)**
4. **Gestione ed aggiornamento continuo del TCF**



1. *Check up* preliminare

In primo luogo, occorre avviare un'analisi diretta a vagliare preliminarmente **la sensibilità e la cultura che mostra la struttura aziendale nei confronti della dimensione fiscale**, al fine di comprendere:

- il livello di maturità dei processi *fiscal-relevant*;
- indentificare gli sforzi e le iniziative necessari ai fini dell'*assessment* successivo da svolgere, in termini di attività, tempistiche, *effort* e metodologie.



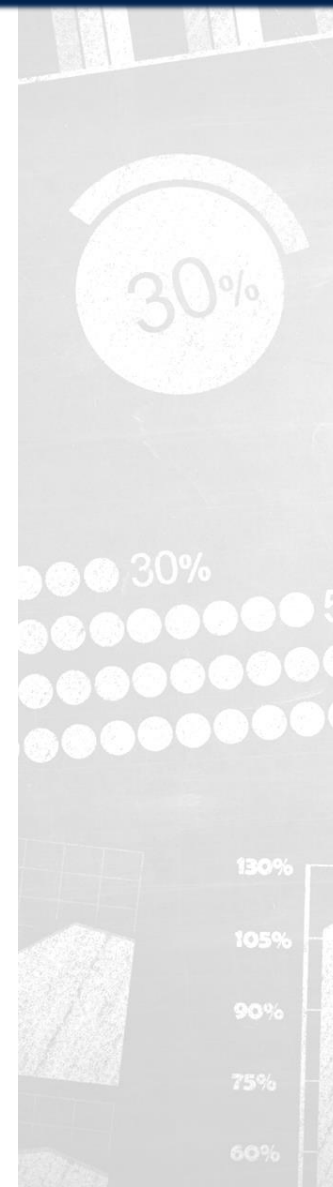
2. *Assessment e Gap Analysis*

- Fase di ricognizione delle operazioni, transazioni e situazioni aziendali *fiscal-relevant* e dei sottostanti processi di gestione.
- Sono identificati e valutati i rischi fiscali, le relative cause o modalità di accadimento ed i presidi eventualmente in essere diretti alla prevenzione o mitigazione degli stessi.
- L'*output* di tale fase consiste nella predisposizione di un *Remediation Plan*, il quale dovrà esporre:
 - le caratteristiche della struttura e dell'organizzazione aziendale, qualificabili come "elementi di debolezza" ai fini della *tax compliance* aziendale, in quanto influenzano negativamente il presidio del rischio fiscale;
 - le azioni correttive da intraprendere, le responsabilità di attuazione e le relative tempistiche.



In particolare, l'*assessment* delle operazioni *fiscal-relevant* dell'azienda deve prevedere:

- A. La verifica dei flussi di natura fiscale che intercorrono tra le varie funzioni aziendali;
- B. L'analisi dell'operatività quotidiana delle funzioni che *day by day* sono chiamate a prendere decisioni rilevanti fiscalmente e la valutazione della loro «sensibilità» in materia fiscale;
- C. L'analisi dei sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi;
- D. Esame storico dei precedenti fiscali e, se sussistente, della documentazione societaria riguardante anche ambiti che interessano la *compliance* fiscale;
- E. Individuazione del livello di rischio fiscale a cui è soggetta la specifica società.



A. Verifica dei flussi di natura fiscale che intercorrono tra le varie funzioni aziendali

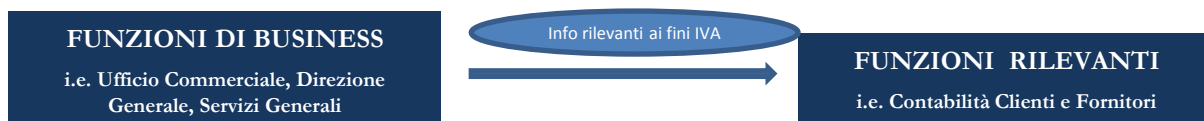
- I flussi informativi di carattere fiscale intercorrenti tra le funzioni aziendali hanno rilevanza cruciale ai fini della *tax compliance aziendale*, tenuto conto che coloro che in azienda quotidianamente sono tenuti a prendere decisioni di carattere fiscale (e.g. regime IVA delle operazioni di vendita, % detrazione IVA su acquisti, costi non inerenti, costi sostenuti nell'interesse di altre società del Gruppo, *shareholding costs*) devono necessariamente disporre di tutte le informazioni relative alla singola operazione al fine di poterla correttamente qualificare e, quindi, sottoporla al corretto trattamento fiscale.
- È quindi necessario analizzare la qualità dei flussi informativi dell'azienda, principalmente in termini di completezza ed affidabilità.
- Almeno nelle realtà di maggiori dimensioni, per quanto riguarda i principali flussi di natura fiscale (IVA e imposte dirette) che intercorrono tra le varie funzioni, è possibile rilevare, a solo fine esemplificativo, quanto segue.



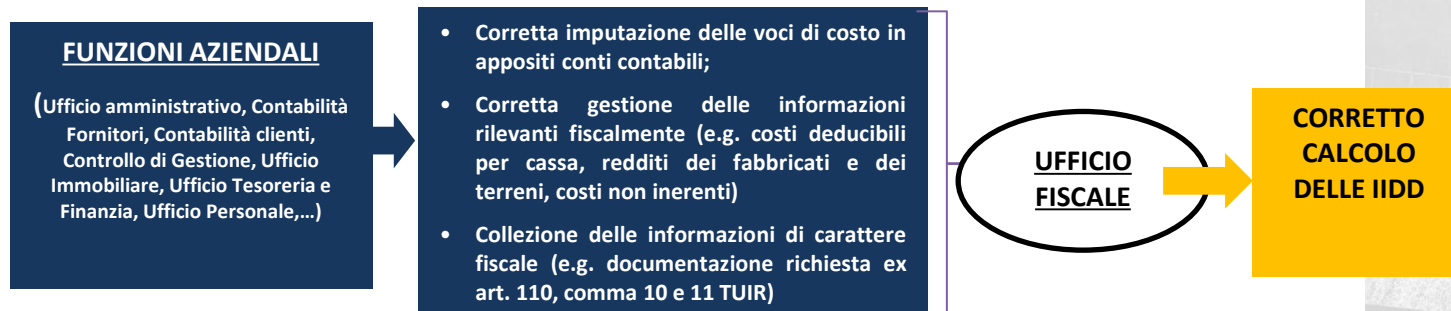
La gestione del rischio fiscale

Torino, 19 Novembre 2015

Ai fini IVA, frequentemente gli *input* informativi rilevanti sono originati dalle cd. Funzioni di *Business* (ad es., l'Ufficio Commerciale e l'Ufficio Immobiliare), i quali vengono poi trasmessi alle cd. Funzioni Rilevanti (ad es. la Contabilità Fornitori e la Contabilità Clienti).



Ai fini delle imposte dirette, il flusso dei dati è originato dai dati generati dalle varie funzioni aziendali, i quali alimentano il bilancio di verifica della società ed, infine, a seguito di elaborazione da parte dell'Ufficio Fiscale, determinano le imposte dirette.



La gestione del rischio fiscale

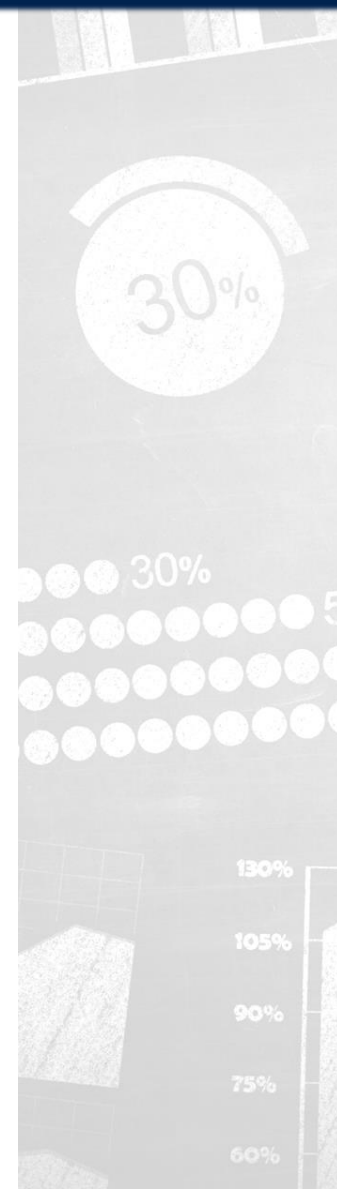
Torino, 19 Novembre 2015

Pertanto, in sede di *assessment*, occorrerà mappare tutti i flussi informativi fiscalmente rilevanti e, pertanto, sia quelli ai fini IVA e imposte dirette ma anche quelli relativi a tutte le altre aree fiscali, quali ad esempio, WTT su *fringe benefit*, contributi, ...



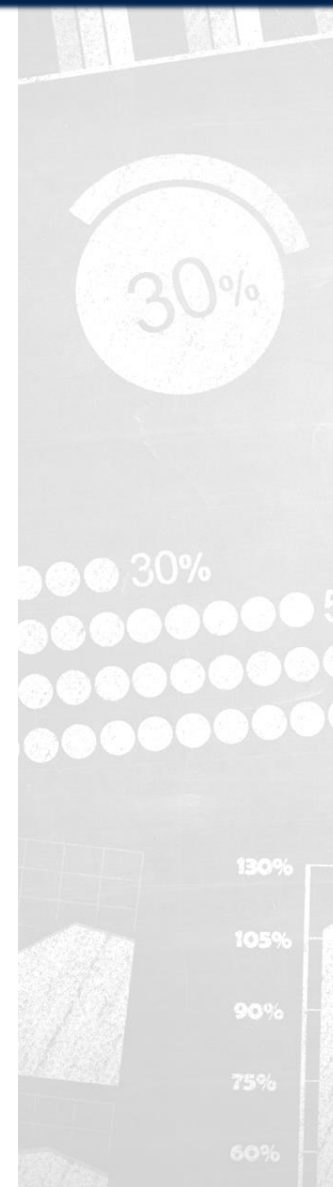
B. Analisi dell'operatività quotidiana delle funzioni che *day by day* sono chiamate a prendere decisioni rilevanti fiscalmente e valutazione della loro «sensibilità» in materia fiscale

- La formazione fiscale di coloro che operano in funzioni aziendali cd. rilevanti fiscalmente è un elemento cruciale per la *tax compliance*, tenuto conto che la materia fiscale non si presta ad essere gestita esclusivamente mediante processi standardizzati ed automatizzati ma richiede un'indefettibile attività intellettuale che presuppone uno specifico know how fiscale
- Occorre quindi verificare principalmente se gli obblighi fiscali nell'operatività quotidiana:
 - ✓ sono conosciuti;
 - ✓ sono assolti;
 - ✓ se le modalità con cui sono adempiuti possono considerarsi corrette e non superate.



A solo fini esemplificativi, occorre ad esempio testare:

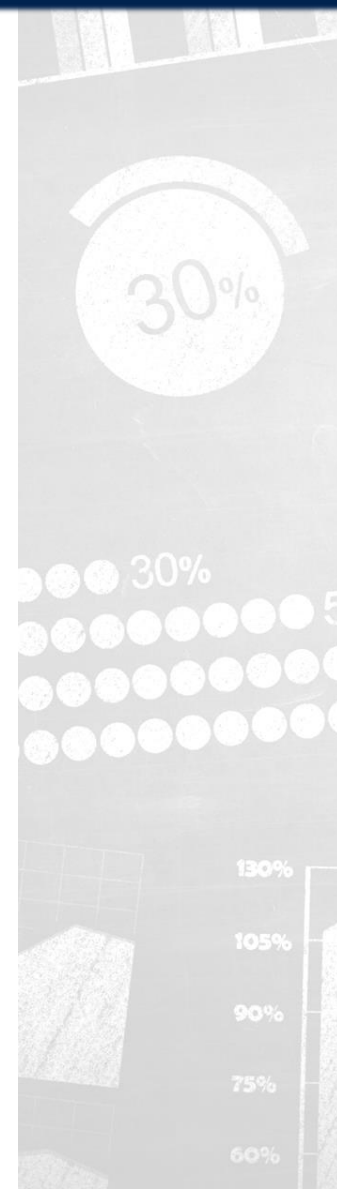
- il corretto regime IVA delle fatture emesse;
- il corretto regime di detrazione IVA assolto nel momento di registrazione delle fatture passive;
- l'emissione di autofatture/integrazione di fatture, laddove richiesto dalla normativa;
- la verifica delle partite IVA dei clienti comunitari nell'archivio VIES;
- che nel caso di cessioni di beni intracomunitarie ovvero extracomunitarie vengano raccolti e archiviati i documenti di prova che le merci sono effettivamente uscite dal territorio nazionale (ad es., lettere di vettura CMR o fattura munita del timbro apposto dalla Dogana di confine);
- che i documenti ex art. 110, co. 11, TUIR (fornitori black list) vengano raccolti e archiviati;
- gli adempimenti espletati dalla società nel caso in cui, nonostante l'operazione di acquisto può dirsi effettuata, la fattura del fornitore non sia stata ancora ricevuta;
- fatture passive relative ad acquisti esenti/fuori campo IVA
- costi non inerenti
- costi sostenuti per conto / nell'interesse di altre società del Gruppo
- ...



La gestione del rischio fiscale

Torino, 19 Novembre 2015

Sostanzialmente, occorre ripercorrere gli *steps* dei processi aziendali più importanti e verificare se gli obblighi fiscali connessi a ciascuna fase sono adempiuti/adempiuti correttamente .



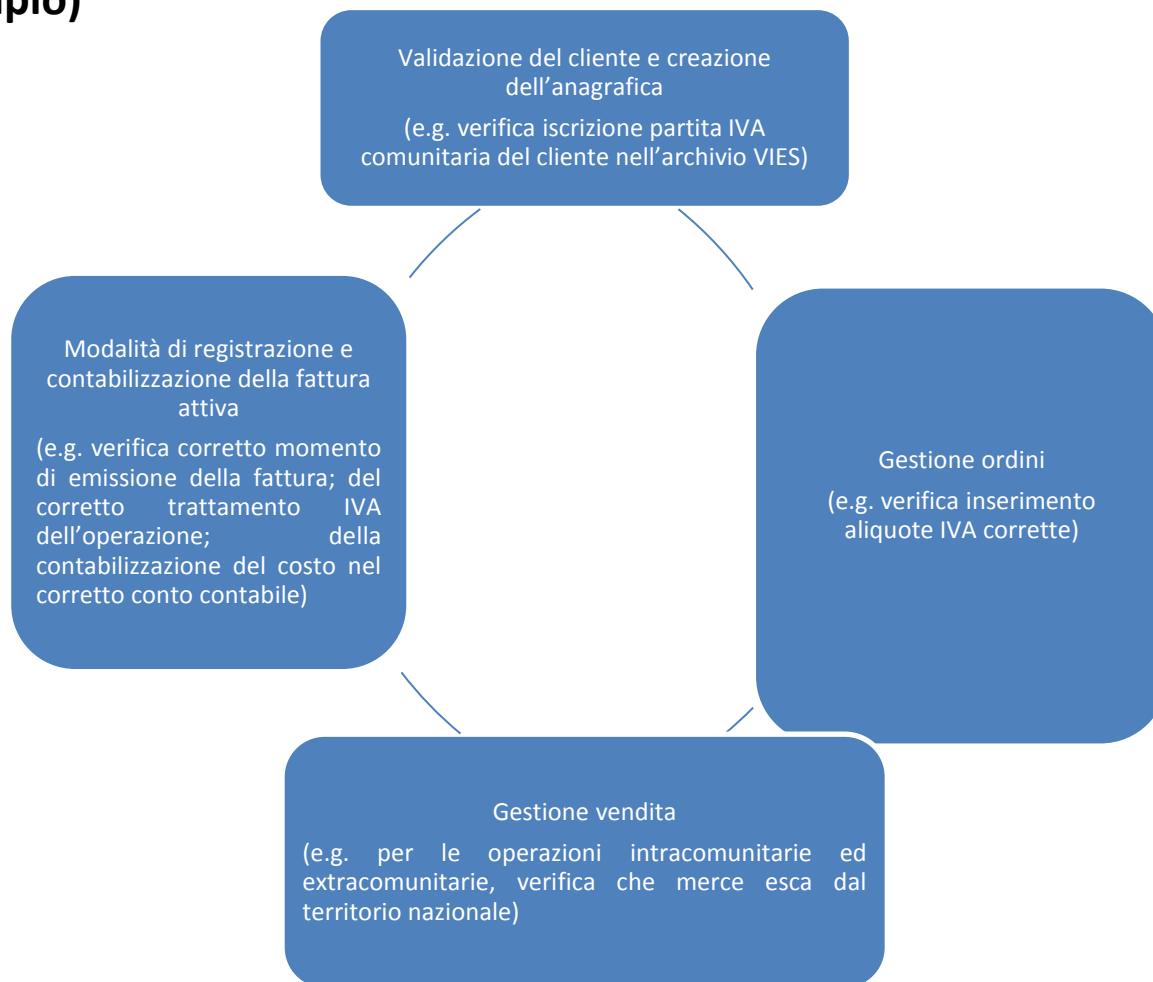
Ad esempio, CICLO ATTIVO



La gestione del rischio fiscale

Torino, 19 Novembre 2015

CICLO ATTIVO: controllo corretto adempimento obblighi fiscali (esempio)



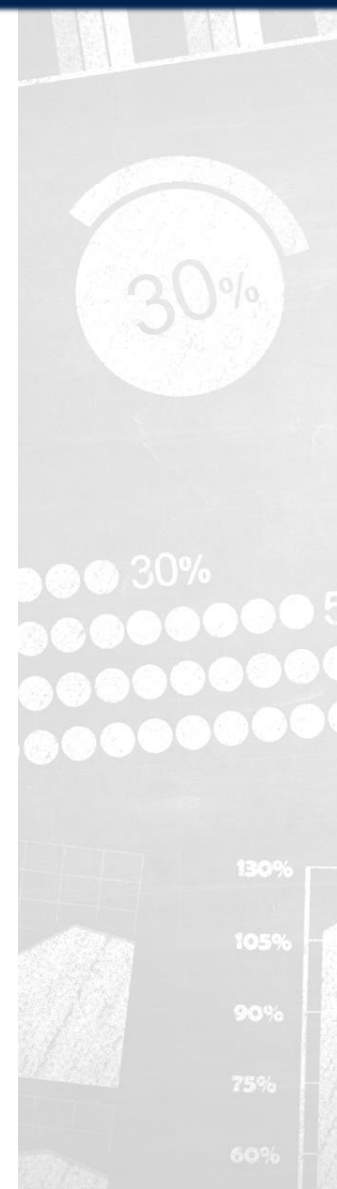
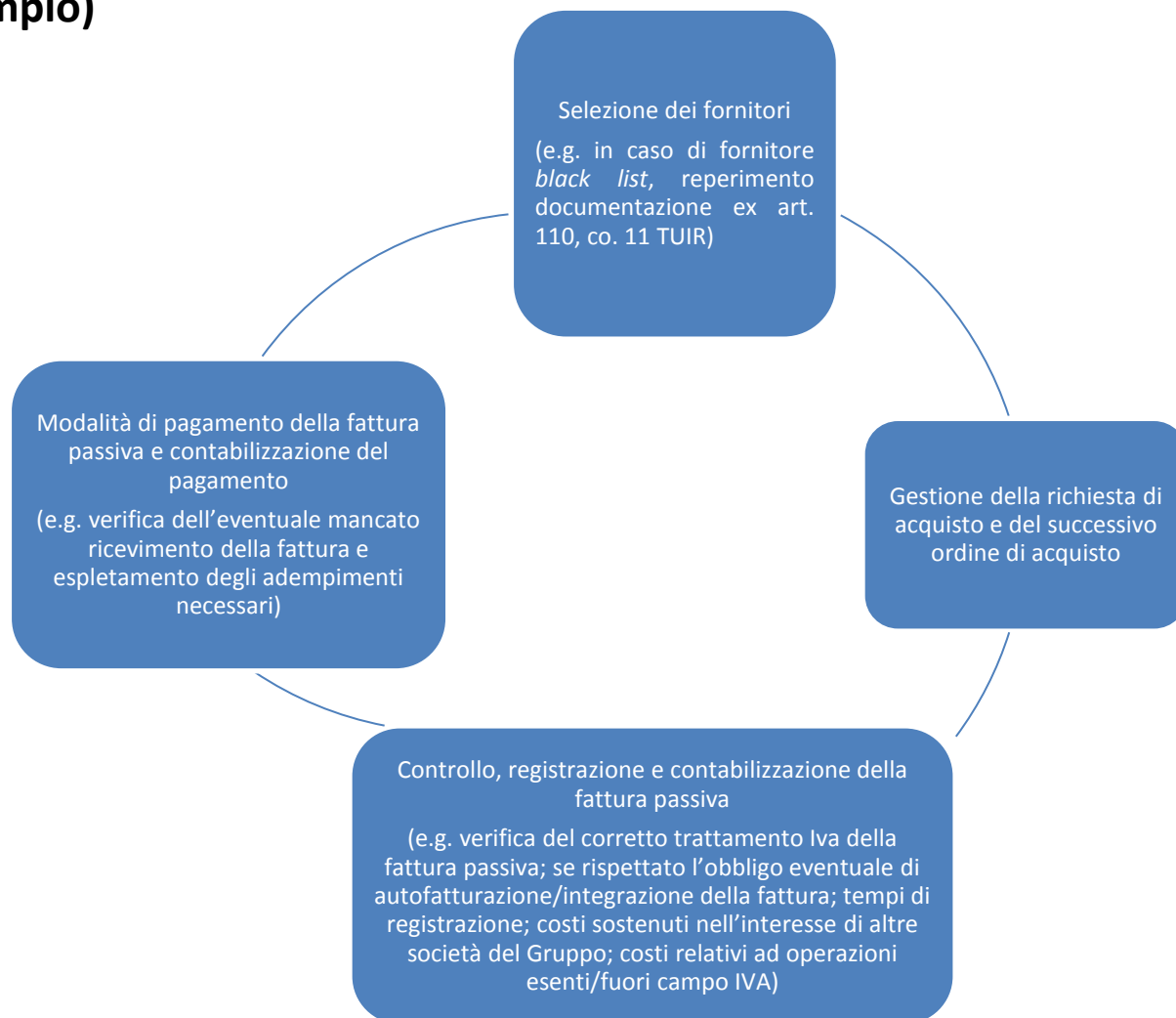
La gestione del rischio fiscale

Torino, 19 Novembre 2015

Ad esempio, CICLO PASSIVO



CICLO PASSIVO: controllo corretto adempimenti degli obblighi fiscali (esempio)

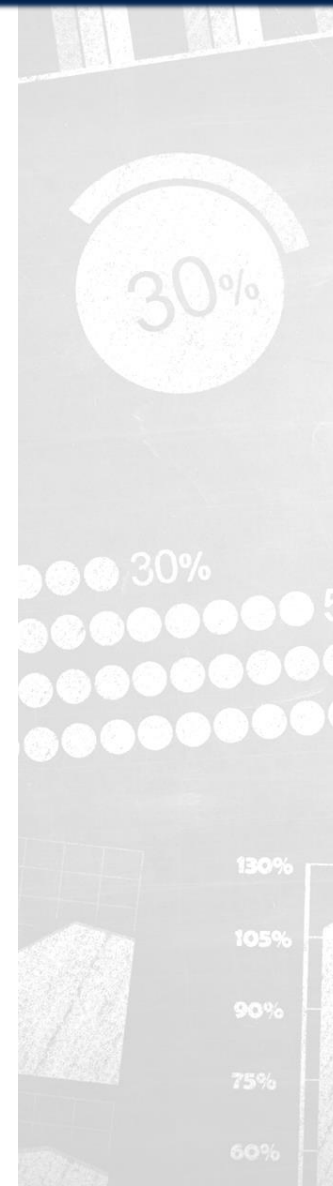


C. Analisi dei sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi

È opportuno verificare se il sistema di controllo interno aziendale preveda di già dei controlli di natura fiscale.

In tal senso, occorre verificare precipuamente:

- gli strumenti utilizzati per la gestione della fiscalità e dei rischi tributari, quali, ad esempio, il sistema gestionale usato dalla società, le *check list* ed i *report* interni eventualmente utilizzati dai dipendenti;
- se sussistono procedure e protocolli operativi formalizzati diretti all'assolvimento degli adempimenti fiscali e l'efficacia degli stessi;
- se vi sono controlli periodici di natura fiscale di I, II e III livello;
- se sono effettuati corsi di formazione periodica in materia fiscale almeno per i dipendenti che sono coinvolti in funzioni fiscalmente rilevanti



D. Esame storico dei precedenti fiscali e, se sussistente, della documentazione societaria riguardante anche ambiti che interessano la *compliance* fiscale

Al fine dell'*assessment* potrebbe essere utile analizzare gli accertamenti tributari passati e l'esito degli stessi.

Inoltre, è utile analizzare tutta la documentazione societaria che, in qualche modo, interessa ambiti fiscali, quale:

- documentazione *Transfer Pricing* (nazionale e *master file*);
- relazioni sul sistema dei controlli interni inviate alle rispettive Autorità di Vigilanza (es. Banca d'Italia);
- Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001.

I suddetti documenti andranno analizzati relativamente agli ambiti che interessano la *compliance* fiscale [ad es., analisi del modello organizzativo DLgs 231/2001 con riferimento al profilo penale dei delitti di criminalità organizzata, dei reati societari, dei reati di riciclaggio, autoriciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita e dei reati transnazionali].



E. Individuazione del livello di rischio fiscale a cui è soggetta la specifica società

Il rischio fiscale a cui è soggetta la società può essere definito come la probabilità che il verificarsi di un evento o di una circostanza influenzi negativamente la capacità della stessa di raggiungere i propri obiettivi (la *tax compliance*).

Pertanto, nella pratica, i rischi fiscali della società, dopo essere stati mappati, dovranno essere misurati considerando i seguenti aspetti:

- probabilità di accadimento dell'evento;
- «dimensione» del danno derivante dal verificarsi di un evento.

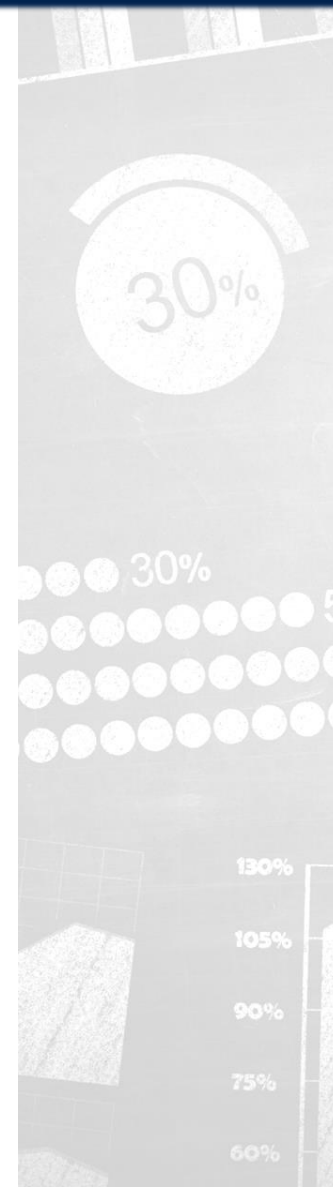


3. Disegno e implementazione dell'infrastruttura del sistema di governo e controllo fiscale (TCF)

La costruzione del TCF prosegue con il disegno degli elementi essenziali che dovranno garantire il governo e il controllo del rischio fiscale.

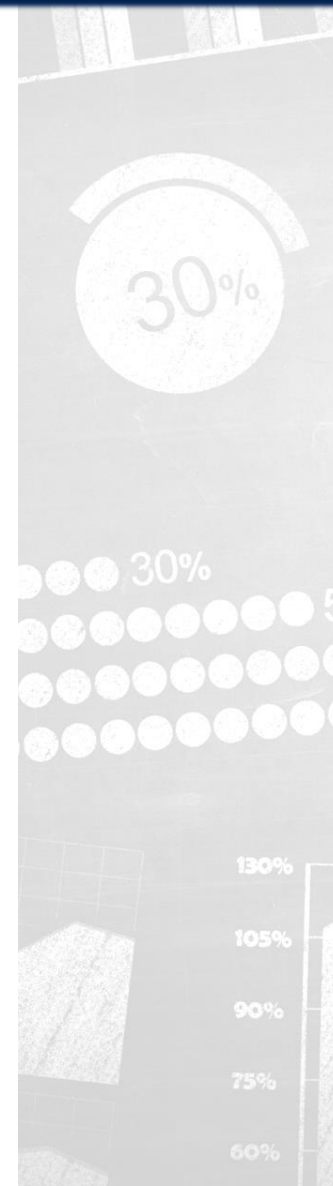
I punti essenziali per configurare l'esistenza di un *tax control framework* sono:

- Definizione della figura di un responsabile per la *tax governance* complessiva aziendale e di un responsabile per la *tax governance* della singola funzione aziendale rilevante
- Implementazione di idonee *policy* e procedure dirette a regolare, in ottica di *tax risk management*, i processi che influenzano le scelte fiscali e lo stesso processo di gestione degli adempimenti fiscali
- Automatizzazione, ove possibile, di determinati adempimenti fiscali (ad esempio, inserire moduli *ad hoc* nel sistema gestionale per garantire il rispetto della normativa fiscale)
- Tracciare e rendere trasparente il processo decisionale sugli aspetti fiscali delle operazioni più significative
- Istituzione di attività di verifica di efficacia e operatività del TCF da parte delle funzioni di I, II e III livello di controllo e conseguente miglioramento continuo del TCF
- Garantire formazione e aggiornamento continuo del personale, indispensabile al fine di costituire un *asset* fondamentale di competenze a sostegno della gestione operativa (segue)



Formazione del personale

- La materia fiscale non si presta ad essere gestita esclusivamente mediante procedure standardizzate ed automatizzate ma richiede inevitabilmente un'attività intellettuale che presuppone una specifica formazione sulla tematica in parola.
- Il TCF deve, quindi, prevedere necessariamente corsi di formazione e aggiornamento *ad hoc* per il personale dipendente che giornalmente affronta tematiche di carattere fiscale, al fine di costituire un *asset* fondamentale di competenze a sostegno della gestione operativa.
- La tipologia di formazione per il personale della società dovrà essere **differenziata**, in termini di tipologia e livello di approfondimento, in ragione della differente rilevanza fiscale dell'attività svolta da ciascuno.



La gestione del rischio fiscale

Torino, 19 Novembre 2015

Ad esempio, ai fini IVA, in ragione dei flussi informativi che intercorrono tra le funzioni aziendali, si potrebbe pensare di strutturare corsi di formazione differenziati tra le Funzioni di *Business* e le Funzioni cd. Rilevanti, tenuto conto della differente rilevanza fiscale dell'attività svolta dalle stesse.

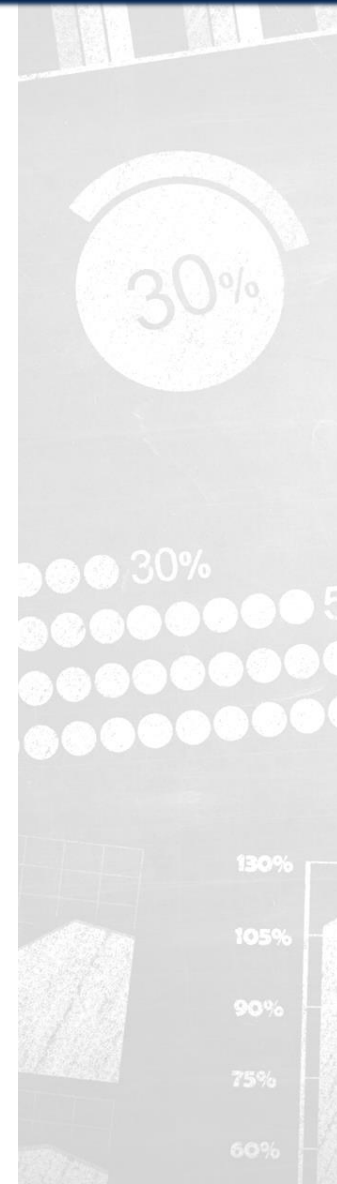


La gestione del rischio fiscale

Torino, 19 Novembre 2015

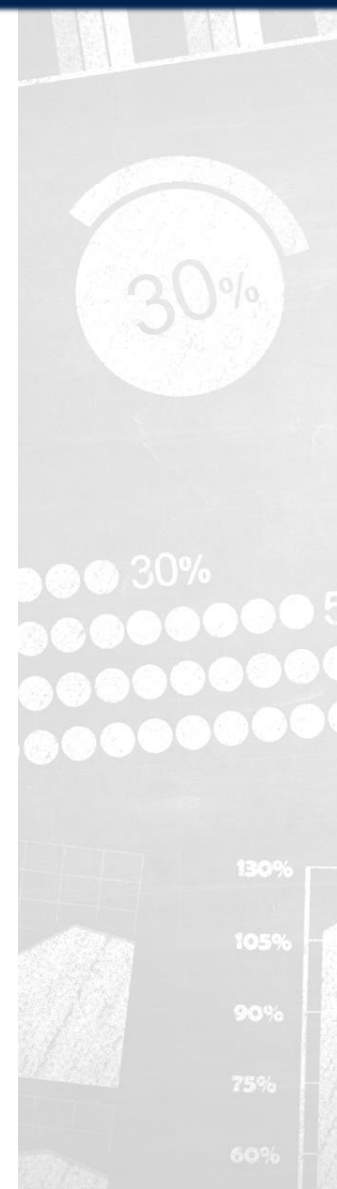
In generale, si suggerisce l'adozione di una specifica «*Policy del tax control framework*», descrittiva del sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale.

A titolo esemplificativo, il sommario della Policy potrebbe essere il seguente.



Esempio del Sommario della Policy

- 1. FINALITÀ DELLA POLICY**
- 2. RUOLI E RESPONSABILITÀ DEPUTATE ALLA GESTIONE DEL RISCHIO FISCALE**
- 3. PROCEDURE AZIENDALI FINALIZZATE ALLA TAX COMPLIANCE AZIENDALE**
- 4. FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE**
- 5. LA STRUTTURA DEI CONTROLLI INTERNI FISCALI (I, II E III LIVELLO)**
- 6. MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO DEL TCF**



4. Controllo ed aggiornamento continuo del TCF

Tenuto conto che la materia fiscale è in continua evoluzione, il TCF necessariamente dovrà essere sottoposto periodicamente a verifiche di efficacia e ad aggiornamento.

