

Scuola di Formazione IPSOA - 3° Forum Bilancio 2012

Dibattito aperto sulla tax governance

Il tema della tax governance è stato al centro del dibattito che si è sviluppato nel corso del 3° Forum Annuale IPSOA - Bilancio delle Società Italiane, tenutosi il 21 febbraio 2012 a Milano. Obiettivo del Forum è stato fornire indicazioni e sviluppare la consapevolezza di quanti vi hanno partecipato in ordine all'importanza di adottare una strategia d'impresa che tenga conto del rischio fiscale e della sua gestione quale politica fondamentale nell'ambito della cd. "tax governance".

di Piergiorgio Valente - Presidente CTF ANDAF - Valente Associati GEB Partners

Tax governance e gestione del rischio fiscale

La *tax governance* nei gruppi di imprese 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.

La *corporate governance* e la *tax governance* si trovano in un rapporto di genere e specie. In tal senso, la tax governance può definirsi quale corporate governance applicata alla variabile fiscale. La tax governance rappresenta pertanto parte costitutiva del più ampio concetto di corporate governance.

Da un altro, complementare punto di vista, la tax governance sintetizza la risposta del consiglio di amministrazione di una società a domande riguardanti:

1. responsabilità ed opportunità cui la società va incontro sul piano fiscale;
2. quali delle suindicate responsabilità ed opportunità "*interpretano al meglio*" gli interessi degli *shareholders* e degli altri soggetti coinvolti.

Il concetto di "tax governance" è quindi strettamente legato all'esigenza dell'impresa di "*neutralizzare*" il cd. "rischio fiscale".

L'espressione "rischio fiscale" può assumere diverse accezioni.

Il rischio fiscale, nelle sue differenti manifestazioni, può essere definito come ciò che impedisce la piena realizzazione della strategia di impresa. In tal senso, la gestione del rischio fiscale è parte integrante del tax management.

Generalmente, il tipo di approccio adottato dal dipartimento fiscale di un'impresa per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal top management determina il livello di rischio fiscale.

Un approccio aggressivo può soddisfare gli *shareholders*, ma può accrescere il rischio di accertamento da parte delle autorità fiscali competenti.

L'"isolamento" dei dipartimenti fiscali ha spesso portato a decisioni sul livello di rischio fiscale accettabile, senza che tali decisioni godessero dell'approvazione da parte del consiglio di amministrazione. Nella valutazione di "accettabilità" del rischio potrebbe assumere un ruolo centrale l'individuazione dell'ambito nel quale può ritenersi ricadere il comportamento di pianificazione fiscale della società ("*customer's tax planning behaviour*").

Il rischio fiscale dovrebbe essere gestito "*formalmente*" e "*informalmente*".

Il tax risk management "formale" richiede l'adozione di policies, protocolli e strumenti per l'accertamento del rischio, soggetti a controllo da parte dell'audit interno mediante l'uso di metodi collaudati.

Il tax risk management "informale" rappresenta un'attività routinaria per molti gruppi di imprese. Il rischio fiscale è gestito "informalmente" in quanto la variabile fiscale è considerata on a day-to-day basis. In genere, la gestione del rischio fiscale è attribuita e viene svolta nel Paese in cui ha sede la casa-madre.

Il punto centrale di una strategia di "*good tax risk management*" è rappresentato dalle scelte decisionali di alto livello sulla "posizione fiscale complessiva" dell'impresa.

Una volta che la decisione è stata adottata dal consiglio di amministrazione, è il dipartimento fiscale il soggetto incaricato di:

- sviluppare un action plan;
- minimizzare i rischi fiscali;
- raggiungere gli obiettivi strategici che sono stati fissati agli alti livelli.

I consolidati principi in materia di corporate governance prevedono che l'essenza del ruolo del consiglio di amministrazione è la leadership della società, nel contesto di un *framework* di controlli effettivi e prudenti.

Il consiglio di amministrazione, di norma coinvolto nella verifica e gestione dei rischi finanziari, è sempre più consapevole dell'importanza che, per la società, assume la considerazione (e gestione) del rischio fiscale.

Il tax risk può avere conseguenze significative sul valore della società per gli azionisti ("shareholder value").

Consapevoli dell'impatto che le questioni fiscali potrebbero avere per la reputazione della società, questi sono sempre più interessati a cd. "policies fiscali etiche". Ciò, non solo induce il consiglio di amministrazione ad inserire sempre più frequentemente nella propria agenda questioni connesse al tax risk management, ma rende queste ultime:

- inseparabili dalle politiche di business risk management;
- rilevanti per la reputazione stessa della società .

Per approfondimenti, sullo ShopWKI vedi Valente P., [Manuale di Governance Fiscale](#), Milano, IPSOA, 2011,

Copyright © - Riproduzione riservata