



Insight

N. 43 – Marzo 2015

Adempimento Collaborativo

Il sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale

Una nuova opportunità

Le Autorità Fiscali di vari Paesi (tra cui i principali Paesi europei, anglosassoni e la Russia) hanno maturato da tempo la consapevolezza della necessità di sviluppare rapporti di collaborazione con i propri contribuenti e di avviare, conseguentemente, programmi di *Co-Operative Compliance*, aumentando così la cultura della trasparenza, che è da sempre la più efficace forma sia di prevenzione contro l'evasione e l'elusione sia di risoluzione delle controversie in materia.

In tale contesto, l'Italia ha intrapreso il proprio percorso, avviando nel 2013 un primo progetto pilota, cui è seguito un intervento normativo che sta introducendo, nell'ambito dello schema di Decreto Legislativo - in corso di approvazione - recante *“Disposizioni sulla certezza del diritto nei rapporti tra il fisco e il contribuente”*, il regime facoltativo di **Adempimento Collaborativo**.

L'adesione a tale regime comporta significativi vantaggi per il contribuente, tra i quali:

- interlocuzione costante e preventiva con l'Agenzia delle Entrate,
- procedura abbreviata in caso di interpello preventivo,
- riduzione delle eventuali sanzioni amministrative,
- pubblicità circa l'adesione al regime,
- difesa in caso di implicazioni penal-tributarie.

A tal fine, ai contribuenti verrà richiesto di dimostrare di essere dotati di un **sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale** (d'ora in avanti anche "Sistema") che, inserito nel contesto del sistema di governo aziendale e di controllo interno, preveda:

- una chiara attribuzione di ruoli e responsabilità,
- efficaci procedure di rilevazione, misurazione, gestione e controllo dei rischi fiscali nonché finalizzate al miglioramento continuo,
- la predisposizione di una relazione, almeno annuale, destinata agli organi di gestione.

A fronte di **specifici vantaggi** per coloro che aderiscono al regime, vi sono **specifici doveri** di trasparenza nei rapporti con l'Agenzia delle Entrate.

La presente Newsletter vuole fornire un contributo all'approfondimento della tematica e all'individuazione degli elementi essenziali del Sistema.

A prescindere dalla scelta di adesione al regime dell'Adempimento Collaborativo, è utile sottolineare che la definizione ed adozione del sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale rappresenta, per l'impresa che decida di intraprendere il percorso di trasparenza, una opportunità organizzativa per migliorare la governance del proprio modello di business e degli eventuali rischi fiscali ad esso connessi, divenendo un importante strumento di prevenzione.

Aderire al regime di Adempimento Collaborativo

Perché

Molteplici sono le motivazioni che stanno portando le Società a **valutare l'adesione** al regime facoltativo di Adempimento Collaborativo^(*) oppure, per quelle non ancora destinatarie dell'iniziativa, ad **intraprendere percorsi di avvicinamento progressivo** all'adozione di un sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale.

Fra i **driver interni**, si segnala una crescente attenzione alle tematiche di Compliance e alla loro gestione integrata e proattiva, a scopo di

- i) rafforzamento del generale sistema di governance aziendale,
- ii) prevenzione strutturata di eventi con impatto economico o reputazionale potenzialmente rilevante,
- iii) diffusione della cultura della Compliance fiscale all'interno dell'organizzazione,
- iv) maggior trasparenza verso gli organi amministrativi e di controllo e verso il mercato.

(*) Destinato, in prima applicazione, ai Contribuenti con volume d'affari o ricavi non inferiore a EUR 10 miliardi, presto esteso anche ad altri contribuenti, in primis quelli di grandi dimensioni ai quali il progetto pilota era rivolto.

Come

Le aziende interessate dovranno intraprendere un **percorso organico, modulare e personalizzato in base alle proprie necessità e tempistiche**.

1. Check Up Preliminare

Si tratta di un'analisi preliminare volta a valutare il livello di maturità dei processi *fiscal-relevant* e ad identificare, attraverso lo sviluppo di un *Master Plan*, gli sforzi e le iniziative necessari ai fini del disegno e implementazione del Sistema, in termini di attività, tempistiche, *effort* e metodologie.

2. Assessment e Gap Analysis

È la fase di ricognizione delle operazioni, transazioni e situazioni *fiscal-relevant* e dei sottostanti processi di gestione.

Applicando metodologie convenute, sono identificati e valutati i rischi fiscali, le relative cause o modalità di accadimento, i presidi a prevenzione o mitigazione eventualmente già esistenti e i punti di miglioramento.

Ne discenderà un *Remediation Plan* (con indicazione dei *gap* riscontrati, delle conseguenti azioni correttive, delle responsabilità di attuazione e delle relative tempistiche), necessario per guidare il *deployment* organico del Sistema a livello societario.

3. Disegno e Implementazione dell'infrastruttura del Sistema di Governo e Controllo Fiscale

Il percorso progettuale prosegue con il disegno degli elementi che dovranno garantire il governo e il controllo del Sistema, in termini di:

Fra i **driver esterni**, evidenziamo il crescente interesse verso i temi di *Tax Risk Management* da parte degli analisti finanziari, oltre che la sempre maggior diffusione, a livello internazionale, di logiche di *Co-Operative Compliance*, alle quali è necessario porre attenzione in un'ottica di processi integrati a livello di Gruppo.

Non è, inoltre, da sottovalutare il contributo di tale Sistema nell'ambito della definizione e implementazione di presidi utili ai fini della prevenzione di alcuni delitti (i.e.: tributari), teoricamente idonei a concorrere, in qualità di delitti presupposto, al **reato di autoriciclaggio** recentemente introdotto nell'ambito del D.Lgs. 231/2001.

Sono, infine, un fattore rilevante ai fini della valutazione di adesione o meno al regime ovvero di definizione del Sistema, i vantaggi derivanti dalla **prevenzione di eventuali sanzioni penali** in capo agli amministratori e al *top management* e conseguenti impatti nei rapporti di business, anche con la Pubblica Amministrazione.

- i) organizzazione e regole di governo del Sistema, ivi inclusi i ruoli e le responsabilità di definizione, attuazione e controllo nel tempo dello stesso,
- ii) processi, procedure e presidi chiave del Sistema,
- iii) monitoraggio continuo dell'evoluzione normativa e conseguente valutazione di impatto sul Sistema,
- iv) attività di verifica di efficacia e operatività del Sistema da parte delle funzioni di I, II e III livello di Controllo e conseguente miglioramento continuo,
- v) flussi informativi e di reporting,
- vi) comunicazione e formazione.

È opportuno che l'infrastruttura complessiva sopra delineata sia formalizzata nell'ambito di un documento descrittivo da presentarsi - qualora la società decida di aderire al regime - all'Agenzia delle Entrate per la sua valutazione di efficacia.

Ne discenderanno momenti di interlocuzione con l'Agenzia delle Entrate, per la comprensione delle modifiche richieste e il loro recepimento nell'ambito del Sistema e dell'operatività societaria, così come le eventuali attività di *Project Management* a supporto del *deployment* del Piano di *Remediation* di cui alla fase precedente, per garantire l'effettività del Sistema all'atto della sua presentazione all'Agenzia.

4. Gestione nel continuo del Sistema

L'efficacia di un Sistema, qualsiasi esso sia, non può prescindere dalla sua gestione nel continuo e in particolare:

- i) la manutenzione dell'*assessment* e relativa *gap analysis* per quanto ai rischi fiscali e relativi presidi,
- ii) la valutazione periodica di adeguatezza del disegno del Sistema rispetto alle esigenze - costanti o mutate - della Società,
- iii) la definizione ed esecuzione del programma di verifiche finalizzate a garantire l'effettiva operatività del Sistema nel concreto oltre a,
- iv) le attività di reporting interno di tipo istituzionale.

In questa fase progettuale rientrano, inoltre, le attività finalizzate al miglioramento continuo del Sistema e le

conseguenti attività di *Project Management* per la relativa implementazione.

A garanzia della sostenibilità del Sistema nel tempo, si raccomanda altresì di:

- valutare periodicamente il grado di **maturità e dimensionamento** della Funzione Tax,
- identificare le potenziali **aree di miglioramento** sulla base di analisi e *benchmarking* rispetto alle *best practice* e "key change" per il raggiungimento della *mission*,
- costituire un **Comitato** a presidio del rischio fiscale.

La visione di Protiviti e Baker & McKenzie

L'esperienza congiunta di Protiviti e di Baker & McKenzie può supportare i contribuenti interessati nell'individuazione degli elementi essenziali del Sistema, quali, a titolo esemplificativo:

- * **mission della Funzione Tax** con riferimento alla gestione del rischio fiscale,
- * **ruoli e responsabilità** di definizione, attuazione, manutenzione e controllo del Sistema,
- * **processi e procedure** per la gestione della *Tax Compliance* (a titolo esemplificativo e non esaustivo: *Tax Policy*, procedure di *escalation* e modalità di confronto con Funzione Tax, modalità operative per il recepimento delle indicazioni fornite dall'Agenzia delle Entrate in sede di valutazione del Sistema implementato),
- * **monitoraggio** delle **novità normative** in materia fiscale,
- * **presidi chiave** a fronte dei principali rischi identificati,

- * **piano di remediation** sia in fase di avvio del Sistema sia a seguito dei confronti con l'Agenzia delle Entrate, come pure in fase di aggiornamento,
- * **attività di verifica** del Sistema dal punto di vista dell'**efficacia** e dell'**effettiva operatività**,
- * **flussi informativi** per l'identificazione di cambiamenti o novità interne alla società impattanti transazioni o processi con rilevanza fiscale,
- * **canali di segnalazione di violazioni** in materia di *Tax Management* e di procedure per la loro investigazione,
- * **sessioni formative** e/o **informative** rivolte alla generalità dei soggetti coinvolti oltre che alle risorse della Funzione Tax in materia di gestione del rischio fiscale in generale e del Sistema in particolare.

* * *

Per maggiori informazioni:

Protiviti

Giacomo Galli - Managing Director

email: giacomo.galli@protiviti.it

Cristina Peano - Senior Manager

email: cristina.peano@protiviti.it

Baker & McKenzie *

Maricla Pennesi - Partner

email: maricla.pennesi@bakermckenzie.com

* Baker & McKenzie è uno Studio fortemente consolidato e riconosciuto nel circuito legale come leader nel settore, in misura nettamente superiore rispetto agli altri studi riportati nella directory di Chambers Global 2013 e questo grazie alla capacità di proiettarsi sul mercato internazionale e alla profonda conoscenza del mercato stesso con oltre 4.200 professionisti dislocati in 77 uffici.

I professionisti dello Studio garantiscono:

- supporto alla definizione di efficaci *Tax Control Framework* propedeutici all'adesione all'adempimento collaborativo e alla definizione di *business model* e *group restructuring* «compliant» con la normativa italiana
- definizione di *policy Transfer Pricing* e ottenimento di *ruling internazionali*
- assistenza in significative *Tax Litigation*, inclusa la gestione aspetti *penal-tributari* riferibili al *management* e agli *amministratori* di gruppi multinazionali