Bocconi Alumni Association
GOVERNANCE

VARIABILE FISCALE E CORPORATE GOVERNANCE

(Edizione Riveduta ed Aggiornata)

Position Paper – settembre 2016

a cura di
Antonio De Vito, Emilio Ettore Gnech, Pierluigi La Grotta, Serafina Zuccaro

Prefazione di **Stefano Modena**

Bocconi Alumni Association

Bocconi Alumni Association vuole realizzare una comunità di Alumni che contribuisca, attraverso progetti, attività, studi e scambi, allo sviluppo e alla valorizzazione dell'Università, degli studenti e della società civile.

Topic Governance

Il Topic Governance si pone come punto di riferimento per le tematiche relative alla teoria e all'implementazione dei modelli di Governance coinvolgendo gli Alumni e confrontandosi con la migliore practice aziendale, per approfondire i modelli possibili di Governance e definire gli strumenti più efficaci a supporto della Governance aziendale.

Gli autori

Stefano Modena

Laureato nel 1986 in Economia Aziendale presso l'Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano. È Leader del Topic Governance della Bocconi Alumni Association. Vice presidente di GC Governance Consulting si occupa da oltre un decennio di corporate governance. Dottore Commercialista e Revisore Contabile, in precedenza ha avuto diverse esperienze in grandi aziende nell'area Amministrazione Finanza e Controllo. *smodena@governaceconsulting.com*

Antonio De Vito

Laureato nel 2012 in Economia e Legislazione per l'impresa presso l'Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano. E' Doctoral Candidate presso la WHU - Otto Beisheim School of Management. I suoi interessi di ricerca spaziano fra business taxation, corporate governance e accounting. In precedenza ha avuto alcune esperienze in studi professionali e società di revisione nell'area tax e audit. *antonio.devito@whu.edu*

Emilio Ettore Gnech

Laureato nel 1986 in Economia e Commercio presso l'Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano, svolge l'attività di Dottore Commercialista e Revisore Legale presso lo Studio Legale e Tributario Biscozzi Nobili di cui è socio dal 1994. Esperto in fiscalità immobiliare, riorganizzazioni societarie nazionali e internazionali, tassazione delle società dei gruppi. Ha rivestito e riveste tuttora cariche di consigliere di amministrazione e sindaco in società quotate e non quotate. *emilio.gnech@slta.it*

Pierluigi La Grotta

Laureato nel 1997 in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Bari, è diplomato Executive MBA presso la SDA Bocconi School of Management. Dottore Commercialista e Revisore Contabile, ha lavorato per il Gruppo Rinascente, Auchan Ipermercati, Aedes Immobiliare e Gruppo Accenture. Attualmente è Responsabile Bilancio e Fiscale di Comdata S.p.A. *pierluigi.lagrotta@alumnibocconi.it*

Serafina Zuccaro

Laureata nel 2002 in Economia Aziendale presso l'Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano, svolge l'attività di consulente aziendale. Si occupa e coordina progetti relativi alla definizione e valutazione del sistema di controllo interno, agli aspetti di corporate governance nonché in tema di compliance. Svolge inoltre attività di docenza, su tematiche connesse con il sistema di controllo interno e il sistema di corporate governance, nell'ambito di convegni, seminari e master post laurea ed è membro dell'Associazione Italiana Internal Auditor. *serafina.zuccaro@gmail.com*

*Il contenuto del presente *Position Paper* riflette le opinioni degli Autori e pertanto non impegna le istituzioni di rispettiva appartenenza.

Indice

Prefazione - *Stefano Modena* 4

1. La variabile fiscale: costo o contributo alla comunità? - *Pierluigi La Grotta* 6

1.1 Variabile fiscale e opinione pubblica 6

1.2 Tax Governance e scelte responsabili 9

1.3 Conclusioni 13

2. Interrelazione fra variabile fiscale e corporate governance: esperienze estere - *Antonio De Vito* 14

2.1 Reciprocità fra sistema fiscale e corporate governance 14

2.2 Indicazioni di policy sviluppatesi in seno all'OECD 19

2.3 Conclusioni 24

3. Interrelazione tra corporate governance e variabile fiscale: il caso italiano - *Emilio Ettore Gnech* 25

3.1 L'elusione fiscale e l'abuso del diritto nella normativa tributaria italiana 25

3.1.1 Premessa 25

3.1.2 L'elusione fiscale 25

3.1.3 L'abuso del diritto 29

3.1.4 Abuso del diritto ed elusione fiscale uniti in unico concetto 30

3.2 Corporate governance e pianificazione fiscale: il quadro normativo 32

3.2.1 Premessa 32

3.2.2 Il sistema normativo: le competenze 33

3.2.3 Il sistema normativo: la responsabilità civile 35

3.2.4 Attenzione istituzionale al tema della tax governance e della cooperative compliance 36

3.3 Impostazione e adozione di un sistema di gestione fiscale 38

3.4 Conclusioni 42

Indicazioni operative e conclusioni - *Serafina Zuccaro* 43

Bibliografia 47

Sitografia 51

Prefazione - *Stefano Modena*

La fiscalità e la finanza sono ormai al centro dell'attività aziendale, spesso più di quanto non lo sia la parte industriale. Non sono rari i casi in cui gran parte dell'utile, e della conseguente distribuzione di dividendi agli azionisti, sia stato generato da operazioni di natura fiscale finanziaria. È dunque necessario che il Consiglio di Amministrazione, cui spetta condurre la società, e gli Amministratori, che devono agire in modo informato, prendano coscienza e deliberino sui temi di natura fiscale che così grande impatto hanno sui risultati della società. Se il Consiglio si occupa di questioni strategiche non può esimersi dall'approvare linee guida e modalità di attuazione in tema fiscale. La materia, ostica e insidiosa, non può essere delegata a esperti e consulenti, ma deve risalire al Vertice, soprattutto se vi sono diverse possibilità di trattamento.

L'argomento pone domande difficili in relazione alla competenza degli Amministratori in ambito fiscale e dilemmi etici quando si tratta di decidere il trattamento più opportuno a fronte di operazioni poste in essere. Pochi Consigli ne sono consci e si stanno attrezzando per affrontare la questione, sicuramente molti sforzi in questa direzione devono ancora essere fatti. La problematica si inserisce nell'ottica più ampia dello sviluppo professionale dei Consiglieri di Amministrazione in cui possono giocare un ruolo significativo i Consiglieri Indipendenti. D'altro canto anche su molti aspetti industriali chi siede in Consiglio non ha necessariamente una preparazione specifica, eppure la capacità di capire il business è necessaria per svolgere il compito di Amministratore. Sicuramente il ruolo degli esperti e consulenti è fondamentale e continuerà ad esserlo, ma dovrà essere sempre più inserito in un quadro di riferimento che permetta decisioni che siano non solo legali nella forma, ma anche nella sostanza. Gli sviluppi che auspichiamo sono: da un lato, l'istituzione di un sistema di *governance* del rischio fiscale (il c.d. T*ax Control Framework*) attraverso la definizione di ruoli e responsabilità, di una *tax risk policy*, nonché di procedure di controllo e di monitoraggio; dall'altro, l'istituzione di adeguati flussi informativi nei confronti degli Organi Sociali. Nell'ambito del *Tax Control Framework* deve essere previsto che i temi fiscali siano trattati nelle sedute del Consiglio di Amministrazione, soprattutto in occasione delle operazioni straordinarie dove il problema deve essere posto allo stesso livello dei temi industriali sottostanti. La normativa fiscale si è fatta sempre più stringente proprio per evitare che i vantaggi tributari siano alla base delle scelte aziendali, escludendo in modo esplicito benefici fiscali in mancanza di presupposti industriali. A tal riguardo, il nuovo regime di adempimento collaborativo tra l'Agenzia delle Entrate ed i contribuenti è stato emanato proprio per favorire la prevenzione e la risoluzione delle controversie in materia fiscale.

La sfida dei Consigli è dunque quella di definire il profilo di rischio che la società ritiene accettabile, nella consapevolezza di creare ricchezza non solo per gli azionisti ma per tutta la comunità. La materia è attuale e di grande interesse e riuscire a porla nel modo corretto può aiutare ad indirizzare verso la soluzione.

Questo lavoro vuole essere un contributo originale e innovativo, sia per l'argomento che viene affrontato, sia per le modalità di analisi. Il Topic Governance della Bocconi Alumni Association raduna professionisti attivi nella corporate governance, permettendo un concentrato di sapere ed esperienza di altissimo livello. Vogliamo insieme augurarci che questo Position Paper contribuisca alla discussione e alla crescita professionale di tutti gli Amministratori e dei Professionisti che con passione si occupano del buon governo societario.

1. La variabile fiscale: costo o contributo alla comunità? - *Pierluigi La Grotta*

1.1 Variabile fiscale e opinione pubblica

Il tema della *corporate governance* nelle imprese di medio grandi dimensioni sta assumendo un interesse sempre più crescente fra accademici, professionisti, *policy maker* e, in via generale, fra quanti sono interessati a vario modo al governo d'impresa. Ciò è tanto più vero se si pensa ai fatti di cronaca che recentemente hanno animato l'opinione pubblica[1].

Sempre più di frequente, infatti, alcune scelte aziendali pur non contrarie a norme di legge sono percepite come contrarie agli interessi della comunità in cui l'impresa stessa opera. Si pensi, ad esempio, ad alcune multinazionali che negli ultimi anni hanno trasferito la sede legale in Paesi diversi da quelli in cui operano (ed in cui generano profitti). Tali decisioni si spiegano con i regimi fiscali preferenziali previsti dai rispettivi ordinamenti giuridico-tributari, il cui fine ultimo è proprio quello di attirare le stesse imprese sul proprio territorio[2].

[1] In questa sede si fa riferimento alle notizie di cronaca diffuse in seguito alla sottrazione di dossier privati in materia di pianificazione fiscale (e.g., Luxleaks, Panama Papers, etc.).

[2] Cfr. OECD (1998), *Harmful Tax Competition – An Emerging Global Issue*, Parigi. OECD (2000), *Towards Global Tax Co-operation: Progress in Identifying and Eliminating Harmful Tax Practices*, Parigi. In un recente report dell'OECD (2014, pag. 23) in merito ai regimi fiscali preferenziali, si legge quanto segue: "*Four key factors and eight other factors are used to determine whether a preferential regime (…) is potentially harmful. A reference to substantial activity is already included in the eight other factors so this is not a new concept. The eight other factors generally help to spell out, in more detail, some of the key principles and assumptions that should be considered in applying the key factors themselves. The four key factors are:*

1. *The regime imposes no or low effective tax rates on income from geographically mobile financial and other service activities.*
2. *The regime is ring-fenced from the domestic economy.*
3. *The regime lacks transparency (for example, the details of the regime or its application are not apparent, or there is inadequate regulatory supervision or financial disclosure).*
4. *There is no effective exchange of information with respect to the regime.*

The eight other factors are:

1. *An artificial definition of the tax base.*
2. *Failure to adhere to international transfer pricing principles.*
3. *Foreign source income exempt from residence country taxation.*
4. *Negotiable tax rate or tax base.*
5. *Existence of secrecy provisions.*
6. *Access to a wide network of tax treaties.*
7. *The regime is promoted as a tax minimization vehicle.*
8. *The regime encourages operations or arrangements that are purely tax-driven and involve no substantial activities*." Cfr. OECD (2014), *Countering Harmful Tax Practices More Effectively, Taking into Account Transparency and Substance*, Parigi.

Di fronte a tali eventi il paradigma classico impresa/azionisti – quantomeno in linea teorica[3] – pare sia messo in discussione, conducendo ad una prospettiva più ampia impresa/azionisti/portatori d'interesse, in cui gli obiettivi squisitamente finanziari ed imprenditoriali dei primi (i.e., azionisti) si integrano con gli interessi sociali propri dell'ambiente in cui l'azienda opera[4]. L'impresa quindi come sistema vitale che interagisce con l'ambiente circostante, da cui "attinge" le risorse necessarie al processo produttivo, ed a cui "cede" tutto, o parte, del valore prodotto.

Delineato quindi il quadro teorico entro cui occorre trattare i temi legati alla *governance* societaria, è opportuno ora introdurre un nuovo elemento, apparentemente fuori dalla sfera decisionale dei Consiglieri d'Amministrazione, che attiene l'attività d'impresa: la gestione della variabile fiscale (i.e. *"Tax governance"*).
Il tema della *tax governance* nelle imprese, ed in particolare in quelle costituite in forma societaria, si pone l'obiettivo di "*assicurare la gestione e la prevenzione dei rischi connessi alla variabile fiscale, nonché il supporto in sede di verifica fiscale*"[5]. Si pensi ancora una volta all'attività svolta dai gruppi multinazionali operanti in più giurisdizioni, laddove la variabile fiscale è gestita in una duplice ottica: da un lato, assolvendo gli obblighi normativi vigenti in un particolare paese, dall'altro, prevenendo il nascere di eventuali contenziosi con le autorità fiscali dei paesi in cui il *business* è condotto.

La *tax governance* perciò s'interseca con – e per alcuni versi contribuisce ad alimentare – il dibattito intorno ai fondamenti della *Corporate Social Responsibility* (di seguito CSR), i quali a loro volta devono essere letti, interpretati ed attuati alla luce della crisi dell'Eurozona che richiama l'attenzione sulla necessità impellente di una crescita economica e sostenibile, incline al rispetto degli ordinamenti giuridico-tributari degli Stati Membri nazionali, anche in ottica di superamento delle differenze economiche strutturali fra le diverse aree geografiche europee. Gli effetti della crisi hanno messo in discussione la fiducia che i cittadini ripongono nei confronti dei principali attori politici ed economici. Pertanto, una strategia fiscale aggressiva

[3] Invero in letteratura è ancora ampiamente dibattuto quale sia l'obiettivo "supremo" da perseguire: valore per gli azionisti ("*shareholder value*") o valore per tutti i portatori d'interesse (c.d. "*stakeholder value*"). Numerosi sono i lavori, empirici e non, che sostengono l'una e l'altra scuola di pensiero (e.g., Jensen 2001).

[4] Si veda per tutti Zattoni A. (2006), *Assetti proprietari e corporate governance*, Egea, Milano.

[5] Cfr. Valente P. (2011), Tax governance: la gestione del rischio fiscale nelle imprese, *Bilancio&Reddito*, Ipsoa, Milano.

da parte delle imprese rischia di minare ulteriormente il rapporto di fiducia e scambio tra l'impresa e la collettività di riferimento[6].

A partire dal Summit di San Pietroburgo del 2013, i Leader dei venti paesi più industrializzati del mondo (G20) hanno affermato che in un clima di disagio sociale, corredato dall'attuazione di politiche attive miranti ad un forte consolidamento fiscale, assicurare che tutti i contribuenti paghino la loro giusta quota di tasse, siano essi privati cittadini che imprese, è più che mai una priorità. Ciò sottolinea, ancora una volta, la necessità di un efficace contrasto all'evasione fiscale, nonché l'attuazione di misure che limitino l'utilizzo di strategie di pianificazione fiscale aggressive[7].

In seguito a ciò, numerosi Paesi hanno introdotto provvedimenti miranti a rafforzare la lotta all'evasione e all'elusione fiscale[8] nell'intento, da un lato, di recuperare le somme evase e irrogare le relative sanzioni, dall'altro, di dissuadere i contribuenti da comportamenti illeciti di frode fiscale, in molti casi sin dall'avvio dell'attività economica. Tali interventi, inoltre, hanno anche il fine di indurre i contribuenti a un progressivo incremento dell'adempimento spontaneo (i.e. "*tax compliance*").

È indubbio che una *tax strategy* aggressiva apporti notevoli vantaggi sia finanziari, in termini di *cash flow* disponibile per il sostegno alla crescita, sia economici, nella misura in cui vi è un sostanziale incremento del risultato netto dopo le imposte, con conseguente beneficio in termini di *shareholder value*.

Tuttavia agli anzidetti benefici sono correlati costi di varia natura quali, ad esempio, i compensi riconosciuti ai consulenti legali e tributari, sia in sede di pianificazione fiscale, sia in fase di eventuale controversia con l'Amministrazione Finanziaria. Altri costi, invece, non sono immediatamente e facilmente quantificabili; a tal proposito si pensi alle conseguenze negative dirette e indirette di tipo reputazionale[9] sul valore d'azienda,

---

[6] Si veda per tutti l'intervento di Valente P. (2016): "*Civil society, NGOs and the public in general are pushing for a further commitment by multinationals and companies – as well as the latter's engagement on the payment of the so-called "fair share" of tax*." (Disponibile a: http://kluwertaxblog.com/2016/07/15/age-of-fairness-tax-and-social-responsibility-dimensions/).

[7] Sul punto si riporta un'eloquente citazione contenuta nella dichiarazione dei Leader del G20: "*In a context of severe fiscal consolidation and social hardship, in many countries ensuring that all taxpayers pay their fair share of taxes is more than ever a priority. Tax avoidance, harmful practices and aggressive tax planning have to be tackled.*" (Disponibile a: https://www.g20.org).

[8] In Italia l'Agenzia delle Entrate ha emanato la Circolare n. 35 del 2013 contenente gli indirizzi operativi per l'attuazione di misure di prevenzione e contrasto dell'evasione. (Disponibile a: http://www.agenziaentrate.gov.it)

[9] In merito, appare utile riportare la seguente citazione espressa nel report "Communicating the Strategic Importance – 2003 CEO Survey" a cura del World Economic Forum (2004): "*The most valuable intangible asset a company has is its reputation and the trust that consumers and other stakeholders have in the company and its brand".* (Disponibile a: http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCCI_Survey_2004.pdf). Sul punto si veda ancora Valente P. (2016): "*Due to Base Erosion and Profit Shifting (BEPS), taxi is in the Boardroom at the highest strategic level. The Board of Directors'*

all'aumento della pressione politica e sociale sulle scelte aziendali oppure al boicottaggio dei beni e servizi da parte dei consumatori[10].

Alla luce di ciò, le problematiche fiscali sono diventate più complesse, impegnative e soprattutto rischiose. Per un'impresa massimizzare il profitto vuol dire anche decidere quale strategia fiscale applicare e soprattutto quale rischio sottostante sopportare.

Di fronte a tale situazione si condivide l'opinione, affermatasi in diversi studi e *discussion paper*[11], che le imprese non possano più considerare la variabile fiscale come un elemento di esclusivo appannaggio del *Tax Department*, il quale spesso è isolato dal *Board* e dalle altre *Business Unit*. La fiscalità, infatti, è una delle tante scelte strategiche che un'impresa deve attuare e, come tale, richiede un coinvolgimento diretto del Consiglio di Amministrazione. Pare quindi opportuno porsi degli interrogativi circa le possibili declinazioni che il fenomeno assume entro i confini aziendali e, nondimeno, all'esterno degli stessi. Nella fattispecie, è doveroso chiedersi anzitutto se sia possibile coniugare i principi di una corretta *governance* aziendale con le scelte di tipo fiscale.

Inoltre, vista la disamina sin qui condotta, è importante chiedersi se la quota d'imposte e tasse pagate sia configurabile come un costo d'esercizio, quindi un mero flusso di cassa a diminuzione delle risorse aziendali, o come un contributo corrisposto alla comunità di riferimento, alla stregua di un "investimento di tipo sociale", i cui benefici, di tipo non monetario, sono attribuibili pro-quota ad ogni "partecipante". Nel seguito si proverà a delineare più nel dettaglio tali interrogativi dalla indubbia rilevanza sia teorica, sia pratica.

1.2 *Tax Governance* e scelte responsabili

Prima di profilare la relazione esistente fra *governance* societaria e *corporate social responsibility*, appare utile definire preliminarmente due pilastri teorici strettamente attinenti l'oggetto principale del presente lavoro; ci si riferisce precipuamente ai concetti di evasione ed elusione fiscale.

Si è in presenza di evasione fiscale ogniqualvolta il contribuente sia abile nel sottrarsi in tutto, o in parte, al

---

traditional approach, once focused on minimizing the tax burden and on maximizing corporate profits, was complemented with a greater awareness as to the importance of CSR responsibility performance, as well as to the significant increase of tax risks that may impact companies' overall results, reputation and/or brand value." (Disponibile a: http://kluwertaxblog.com/2016/07/15/age-of-fairness-tax-and-social-responsibility-dimensions/).

[10] Cfr. Hanlon M., Slemrod J. (2009), What does tax aggressiveness signal? Evidence from stock price reactions to news about tax shelter involvement, *Journal of Public Economics*, 93(1–2). Wilson R. (2009), An examination of corporate tax shelter participants, *The Accounting Review*, 84(3).

[11] Si cita a titolo di esempio: KPMG (2004), *Tax in the Boardroom*. (Disponibile a: http://www.kpmg.com).

pagamento del tributo, attraverso l'impiego di mezzi illeciti (e.g., frode, occultamento di redditi, simulazione, irregolarità contabili, etc.).

Al contrario, si parla di elusione fiscale quando, facendo ricorso ad artifizi legali formalmente leciti (e.g., operazioni straordinarie d'impresa, trasferimento sede legale in paesi a fiscalità privilegiata, interposizione fittizia di persone, negozi giuridici privi di valide ragione economiche, etc.), si travisi l'impianto sostanziale normativo, con il l'intento di eludere quanto dovuto[12].

Ne consegue pertanto che, seppur una strategia fiscale non rientri nel novero di quanto possa considerarsi illecito, comportando ad ogni modo una (indebita) riduzione del debito tributario, può altrettanto essere passibile di giudizio negativo da parte dei media e dell'opinione pubblica se non supportata da valide ragioni economiche.

Infatti, una strategia fiscale di tipo aggressivo condotta nel mero interesse degli azionisti, potrebbe al contempo ledere gli interessi della più ampia platea di *stakeholder* che ruotano intorno all'impresa.

In tale ottica spetta al Consiglio di Amministrazione formulare e definire le strategie fiscali che l'impresa deve adottare, operando nel rispetto della normativa vigente ed attuando i principi di *tax good governance*[13].

A parere di chi scrive, anche in considerazione della funzione propositiva del presente elaborato, appare proficuo tracciare alcuni principi cardine sulla base dei quali gli organi apicali dovrebbero impostare il loro operato in ambito fiscale, quali: l'etica nella conduzione del *business*, la legalità e il rispetto delle regole e dell'ordinamento giuridico nel suo insieme, nonché la rendicontazione dei risultati aziendali nel rispetto dei principi di natura contabile generalmente accettati (anche laddove non costituiscano un obbligo giuridico)[14].

A tal riguardo, si ritiene che non si tratti più di dirimere lo storico confronto tra *shareholder theory* e *stakeholder theory*, piuttosto, è opportuno andare oltre la polarizzazione di queste teorie manageriali considerando l'impresa come parte integrante della comunità in cui è inserita, unitamente alle responsabilità che questo comporta. In tale direzione sembra muoversi l'approccio manageriale definito

[12] Cfr. Agenzia delle Entrate (2007), Il sottile confine tra elusione ed evasione, *Fisco Oggi* del 16 maggio 2007, *Rivista Telematica dell'Agenzia delle Entrate*.

[13] Cfr. OECD (2015), *Principles of Good Governance*, Parigi.

[14] Cfr. KPMG (2007), *Developing the Concept of Tax Governance - Underlying Principles*, Discussion Paper. (Disponibile a: http://www.kpmg.org).

Corporate Social Responsibility[15], secondo il quale un'azienda debba considerare gli interessi di tutti i soggetti coinvolti prima di intraprendere qualunque processo decisionale. Ad esempio, quando un'impresa fonda il suo operato su pratiche dannose che potrebbero aumentare l'inquinamento o eliminare lo spazio verde all'interno di una comunità, facendo leva peraltro sulla manipolazione a proprio favore di quanto dovuto all'erario, vi è una perdita di benessere per tutti i cittadini, con conseguente peggioramento dell'opinione pubblica. Tali decisioni aziendali, se da un lato portano a un incremento dei profitti di breve periodo agli azionisti, dall'altro generano conseguenze negative di lungo termine, che potrebbero ripercuotersi sulla redditività dell'impresa stessa.

A comprova di ciò, diversi studi riportano che le imprese che improntano il loro operato sui principi di *corporate social responsibility* sono meno inclini a far ricorso alla *tax avoidance* come mezzo di massimizzazione dei profitti[16].
In generale, si può affermare che una cultura aziendale socialmente responsabile (i.e. "*corporate culture*") è un fattore determinante per le scelte gestionali d'impresa, le quali a loro volta incidono sugli interessi di tutti i soggetti che si relazionano con la stessa (i.e., *stakeholder*).

Appare evidente infatti che la giusta contribuzione delle imprese al fabbisogno della comunità di riferimento – mediante il pagamento d'imposte e tasse – rappresenti uno dei principali mezzi disponibili per concorrere al benessere di un Paese.
È pressoché intuitivo che, lo Stato solo mediante l'impiego delle entrate pubbliche è in grado di garantire adeguati servizi pubblici[17] i quali, peraltro, sono fruibili anche dalle stesse imprese (i.e. *spillover effect*).
A sostegno del ragionamento sin qui esposto, si faccia riferimento per esempio ad un efficiente sistema infrastrutturale pubblico che funga da collegamento con i sistemi economici contigui, in tal modo consentendo sia l'accesso a nuovi mercati di sbocco, sia l'opportunità di fonti di approvvigionamento aggiuntive, con evidenti benefici in termini di maggior valore prodotto per le stesse imprese e, nondimeno, per lo Stato nella sua interezza (Fig. 1).

[15] La CSR è entrata formalmente nell'agenda dell'Unione Europea sin dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000. È considerata uno degli strumenti strategici al fine di realizzare una società più competitiva, nonché' socialmente coesa. (Disponibile a: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm).

[16] Cfr. Hoi C. K., Wu Q., Zhang H. (2013), Is Corporate Social Responsibility (CSR) associated with Tax Avoidance? Evidence from Irresponsible CSR activities, *The Accounting Review*, 88(6).

[17] Sul concetto di bene pubblico si rinvia ad Artoni R. (2012), *Elementi di scienza delle finanze*, Il Mulino, Bologna.

Figura 1 – Benefici di un sistema Infrastrutturale pubblico finanziato tramite l'utilizzo di entrate pubbliche



Fonte: elaborazioni personali degli autori.

In conclusione, quindi, si può affermare che una corretta gestione fiscale fondata sui principi della CSR costituisca un vantaggio competitivo per le stesse imprese in termini, sia di gestione del rischio, sia di riduzione dei costi diretti ed indiretti di tipo reputazionale, con conseguente miglioramento del merito creditizio ed accesso a maggiori fonti di finanziamento[18].

In proposito, anche l'OECD si è attivato per promuovere una condotta sociale più responsabile da parte delle imprese, presentando nel 2011 le "*Linee Guida per le Imprese Multinazionali*", sottoscritte da quarantotto paesi[19].

Nella fattispecie, tale documento contiene anche raccomandazioni in tema di fiscalità, sottolineando l'importanza: *"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*[20].

[18] Cfr. Ayers B. C., Laplante S. K., Mcguire S. T. (2008), Credit Ratings and Taxes: The effect of Book-Tax Differences on Rating Changes, *Contemporary Accounting Research*, 27(2).

[19] Le Linee Guida mirano ad assicurare che le attività delle multinazionali siano conformi alle politiche governative, rafforzano le basi per una fiducia reciproca fra il sistema produttivo e la comunità di riferimento, migliorando le condizioni generali per gli investimenti esteri e valorizzando il contributo apportato dalle aziende operative su scala transnazionale allo sviluppo sostenibile. (Disponibile a: http://www.oecd.org).

[20] Cfr. OECD (2001), *Linee Guida per le Imprese Multinazionali*, op.cit.

In definitiva, alla luce di quanto esposto nel presente capitolo, appare quanto mai necessario che le imprese fondino le proprie scelte strategiche e di gestione sui canoni di una corretta *corporate social responsibility*, considerando l'integrazione di fini sociali nella declinazione operativa della strategia tributaria di gruppo; tutto ciò a beneficio non soltanto dell'ambiente circostante, di cui la stessa azienda è parte, ma anche al fine di un miglioramento, in chiave sostenibile ed in ottica di perdurabilità nel tempo, del vantaggio competitivo acquisito[21].

1.3 Conclusioni

Nel presente capitolo è stata evidenziata la relazione esistente fra buone pratiche manageriali – improntate sui principi di *corporate social responsibility* – e strategie di *tax planning* messe in atto da soggetti economici costituiti in forma di impresa ed operanti su scala transnazionale.

Nella fattispecie, si è tracciato il quadro concettuale entro cui i temi di *tax avoidance/evasion* dovrebbero essere trattati, sottolineando in più punti che l'impresa nel suo divenire è parte integrante dell'ambiente circostante e, per tale ragione, suscettibile di scrutinio pubblico, laddove il suo operato comprometta il benessere di tutti gli *stakeholder* vario modo interessati ad essa.

Nel seguito del lavoro, si esporranno le interrelazioni esistenti fra sistema di *corporate governance* e ordinamento tributario, facendo riferimento alle esperienze estere e nazionali.

[21] Cfr. Porter M. E., Kramer M. R. (2006), The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*.

2. Interrelazione fra variabile fiscale e *corporate governance*: esperienze estere

- Antonio De Vito

2.1 Reciprocità fra sistema fiscale e *corporate governance*

La disamina sin qui condotta ha evidenziato alcuni punti d'indubbia rilevanza, sia teorica, sia pratica. A tal riguardo, è emerso che le tematiche fiscali sempre più costituiscono oggetto di discussione non solo fra chi a vario modo è responsabile degli adempimenti ad esse connessi ma anche, e soprattutto, fra chi all'interno della gerarchia aziendale rappresenta l'indirizzo strategico dell'impresa.

Analizzando tali temi in una prospettiva sistemico vitale di matrice economico-aziendale[22] emerge chiaramente che l'impresa, inserita nell'ambiente circostante, riveste la duplice natura di soggetto "cliente" e soggetto "fornitore" di prodotti. Nella prima, infatti, acquisisce i beni e servizi pubblici che sono offerti in cambio di un prelievo monetario forzoso da parte del regolatore pubblico. Nella figura di fornitore, invece, offre all'ambiente circostante i risultati del processo produttivo per il raggiungimento del quale essa stessa è nata.

Appare pressoché intuitivo, quindi, che tale circuito si sostiene nella misura in cui a qualsiasi erogazione di un bene, sia esso di natura privata che pubblica, corrisponda un'altrettanta entrata monetaria che, in termini fiscali, è rappresentata dalla quota d'imposte e tasse che periodicamente l'impresa è obbligata a corrispondere.

Da questa breve premessa teorica emerge dunque una prospettiva nuova della *corporate governance* in cui alla nota teoria dell'agenzia[23] – che identifica negli azionisti ("*principal*") i principali destinatari del risultato economico d'esercizio e nel *top management* ("*agent*") il soggetto cui è demandata la gestione strategica – si affianca un nuovo filone della letteratura che vede lo Stato come ulteriore "*residual claimant*" dell'impresa[24].

Tale argomentazione, peraltro, appare contrastare se paragonata alle strategie di *tax competition* messe in atto recentemente da numerosi governi. Tali misure, infatti, si prefiggono di ridimensionare la "quota di compartecipazione agli utili" destinata al soggetto pubblico, facendo ricorso ad una costante e graduale

[22] Cfr. Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (2005), *Corso di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna.

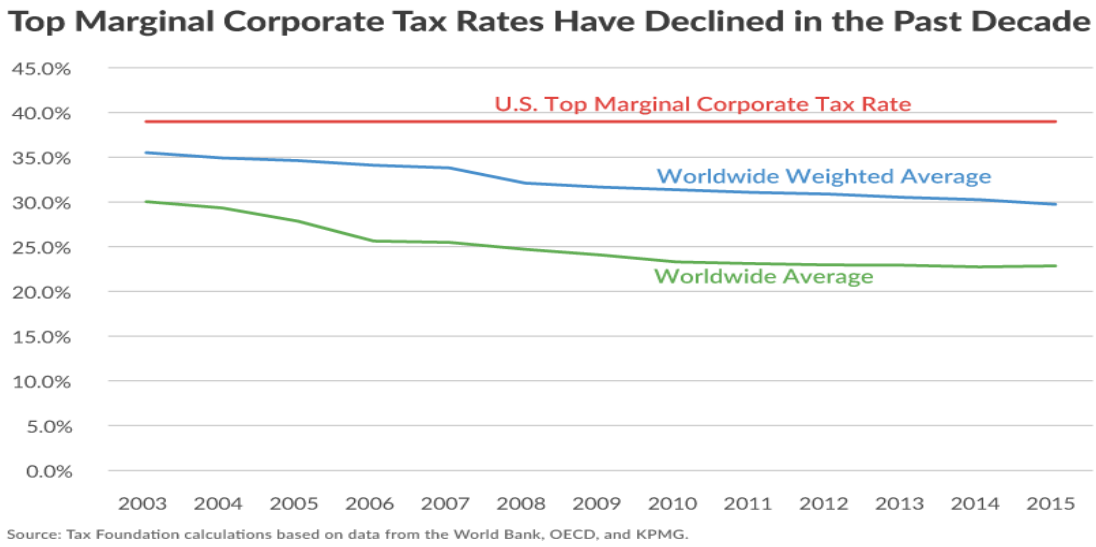
[23] Cfr. Jensen M., Meckling W. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4).

[24] Cfr. Desai M., Dyck A., Zingales L. (2007), Theft and taxes, *Journal of Financial Economics*, 84(3).

diminuzione del *corporate tax rate* vigente nei rispettivi sistemi fiscali (cd. "*Race to the bottom*")[25]. Tuttavia, è opportuno affermare sin da ora che, seppur tale imposizione fiscale si stia ridimensionando in termini relativi, è altresì vero che tali provvedimenti attraggono nuovi insediamenti produttivi contribuendo, *de facto*, ad aumentare l'aggregato imponibile soggetto a tassazione, con evidenti benefici sulle entrate tributarie[26].

I grafici in Figura 1 e 2 sembrano essere in linea con quanto sin qui esposto. Essi evidenziano l'andamento sia dell'*US corporate tax rate* comparato alla media (semplice e ponderata) dei principali Paesi del mondo per gli anni 2003-2015 (Fig. 1)[27] sia dell'imposta societaria nei Paesi appartenenti all'area Euro (Fig. 2), seppur in tale ultimo caso si assista ad un lieve assestamento a partire dal 2010 in corrispondenza della crisi dei debiti sovrani[28].

Figura 1 – Corporate Tax Rate (dati in percentuale): Stati Uniti e resto del Mondo a confronto.



Fonte: Tax Foundation (2015), *Corporate Income Tax Rates around the World 2015*[29].

[25] Per una disamina più diffusa sull'argomento si rinvia a: Devereux M.P., Griffith R., Klemm A. (2002), Can international tax competition explain corporate income tax reforms?, *Economic Policy*, 35, pp. 450 – 495.

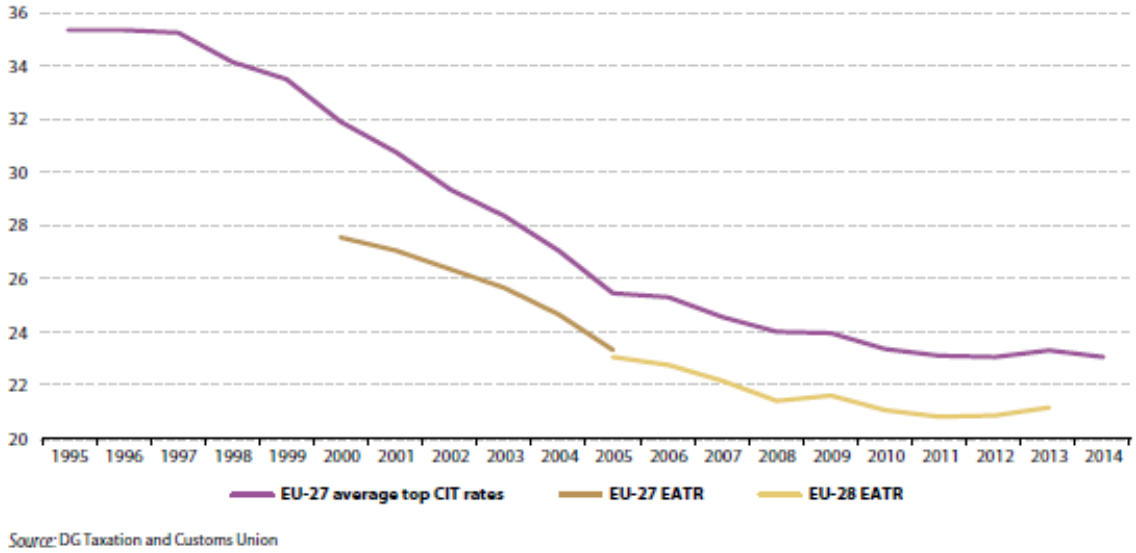
[26] Sul tema si veda anche: Krautheim S., Schmidt-Eisenlohr T. (2011), Heterogeneous firms, profit shifting FDI and international tax competition, *Journal of Public Economics*, 95(1-2).

[27] A differenza degli Stati Uniti che hanno mantenuto un *corporate tax* rate pressoché invariato, tutti gli altri Paesi sono al momento impegnati in un processo di riforma dei rispettivi sistemi tributari.

[28] Cfr. Reinhart C. M., Rogoff K. S. (2013), Financial and Sovereign Debt Crises: Some Lessons Learned and Those Forgotten, *IMF Working Paper WP/13/266*.

[29] Disponibile a: http://taxfoundation.org/article/corporate-income-tax-rates-around-world-2015.

Figura 2 – Corporate tax rate e tassazione media effettiva (dati in percentuale) nei Paesi EU-27 per gli anni 1995-2014 a confronto.



Fonte: EUROSTAT (2014), *Taxation trends in the European Union*, p. 37[30].

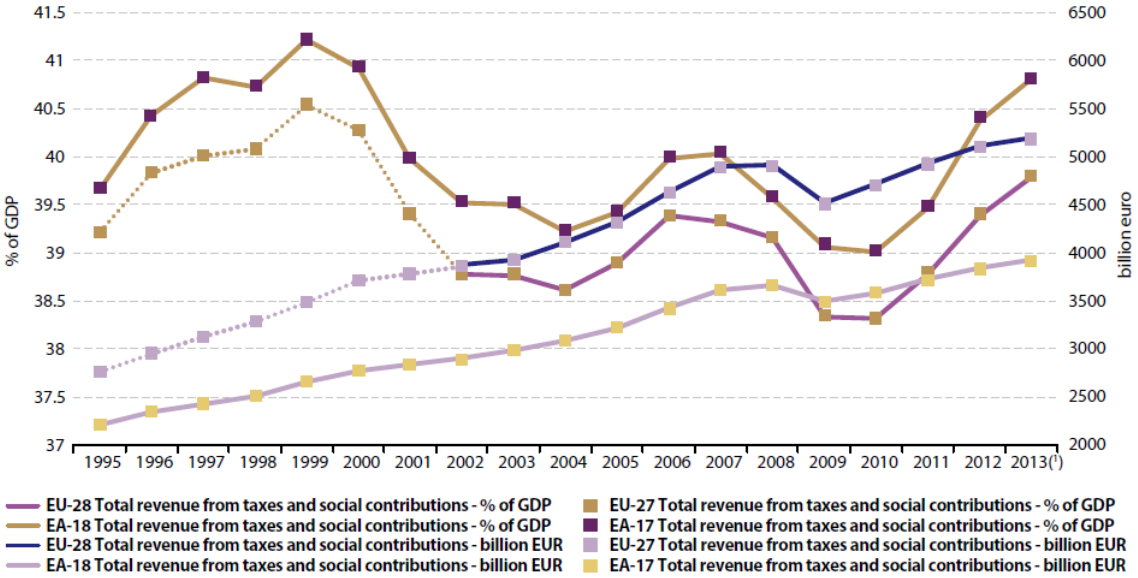
Dai grafici precedenti si evince che, l'aliquota fiscale a carico delle imprese è in costante diminuzione nell'ultimo trentennio, facendo pensare che i governi dei maggiori Paesi siano intenzionati a ridimensionare la loro quota di "partecipazione" agli utili aziendali; tuttavia, come qualcuno sostiene[31], probabilmente l'intento (non dichiarato) pare essere più quello di competere fra loro, introducendo incentivi fiscali che spingano le multinazionali – operative su scala globale – a locare i propri centri produttivi in Paesi fiscalmente più vantaggiosi. Tale argomentazione trova oltremodo conferma nel *report*, già menzionato, realizzato da EUROSTAT (2014), in cui sono comparati i diversi sistemi fiscali vigenti nei Paesi membri dell'Unione Europea. Come si può notare in Fig. 3, l'andamento delle entrate tributarie (valori assoluti) è crescente, sebbene la quota relativa delle stesse in raffronto al Prodotto Interno Lordo (PIL) mostri una tendenza altalenante[32].

[30] Disponibile a: http://epp.eurostat.ec.europa.eu.

[31] Cfr. Ernick D. (2013), Base Erosion, Profit Shifting, and the future of the Corporate Income Tax, *Tax Management International Journal*, 42 TMIJ 671. Disponibile a: http://www.bna.com.

[32] Non si esclude tuttavia che tale trend sia il risultato di un mero effetto algebrico, poiché tale rapporto impiega al denominatore il valore (assoluto) del Prodotto Interno Lordo (quale misura della crescita economica di un Paese) il quale, peraltro, ha subito diversi rallentamenti nell'ultimo decennio in alcuni Paesi del sud Europa.

Figura 3 – *Entrate tributarie (inclusi i contributi sociali) nei Paesi EU-28 (EU-27 / EA-18 / EA-17) in percentuale rispetto al PIL e in valori assoluti (miliardi di Euro) per gli anni 1995-2013*.



Fonte: EUROSTAT (2014), *Taxation trends in the European Union*, p. 19[33].

Identificare lo Stato come "*residual claimant*" implica perciò il trasferimento forzoso di una parte del risultato economico d'esercizio spettante agli azionisti al primo. Tuttavia, è bene precisare che tale flusso monetario spesso si caratterizza per una biunivocità più o meno subita da entrambi i soggetti in esame. Infatti, numerosi sono i casi in cui si assiste: da un lato, ad un prelievo forzoso da parte del soggetto pubblico sovradimensionato rispetto all'erogazione efficace ed efficiente di servizi pubblici; dall'altro, al comportamento giuridicamente opinabile di alcuni soggetti economici costituiti in forma d'impresa volto ad evitare, o per lo meno ridimensionare, il debito tributario a cui sono obbligati.

Volendo contestualizzare il ragionamento qui esposto nella teoria dell'agenzia, si potrebbe definire la pluralità dei soggetti economici costituiti in forma d'impresa e residenti in un determinato Stato quale "*principal*", poiché impiega delle risorse (i.e., imposte e tasse pagate) e delega il soggetto pubblico, definibile come "*agent*", alla gestione delle stesse[34]. Non sorprende che in taluni casi, specie laddove il "rapporto fiduciario" fra *agent* pubblico e sistema produttivo (i.e., *principal*) è disatteso, il trasferimento monetario nell'uno e nell'altro senso sia distorto, minando in definitiva quell'auspicato rapporto di

[33] Disponibile a: http://epp.eurostat.ec.europa.eu.

[34] Per una disamina più esaustiva sui temi di public governance e new public management si rinvia a: Boston J., Martin J., Pallot J., Walsh P. (1996), *Public Management: The New Zealand Model*, Oxford University Press, Auckland.

reciproca collaborazione fra contribuente e Amministrazione Finanziaria, alla base di tutte le economie moderne.

In conseguenza di quanto appena esposto, sembra intuitivo affermare che la strategia attuabile da parte del soggetto pubblico al fine di prevenire, e contrastare poi, gli illeciti fiscali non possa e non debba ridursi ad agire sulle variabili strettamente tecniche dell'ordinamento normativo tributario, riassumibili come il *tax rate* ed il sistema sanzionatorio; piuttosto, occorre muoversi in direzione etico – valoriale (i.e. "*tax enforcement*"), creando un substrato culturale volto al rafforzamento del rapporto di cooperazione proficua fra Stato e sistema produttivo.

A sostegno di quanto appena esposto accorre lo studio condotto da Desai, Dyck e Zingales[35], in cui si evidenzia che l'aumento del *corporate tax* rate si traduce in maggiori entrate fiscali solo e soltanto nei Paesi in cui la *corporate governance*:

1. è improntata su principi e criteri di buon governo dell'impresa,
2. attua una corretta distribuzione dei poteri fra gli organi apicali,
3. tutela gli azionisti di minoranza e, in senso più lato, tutti i portatori d'interesse nella stessa.

Al contrario, laddove il sistema di *governance* aziendale è privo degli elementi suesposti ("*poor corporate governance*"), o al limite tali regole sono implementate solo formalmente ("*weak corporate governance*"), le entrati erariali declinano all'aumentare dell'aliquota fiscale, a causa dell'interazione appunto fra il sistema tributario e di governo d'impresa.

Si noti infine che, tale ipotesi teorica è stata testata empiricamente su un campione costituito da vari Paesi[36], caratterizzati da diverse normative tributarie e societarie[37]; i risultati hanno condotto ad univoca conclusione: una buona *governance* aziendale è il presupposto imprescindibile affinché migliori la *tax compliance* e, conseguentemente, l'afflusso di risorse al soggetto pubblico.

In definitiva, il primo concetto chiave che si può trarre dalla disamina sin qui condotta è riconducibile alla necessità, peraltro sempre più impellente considerato i numerosi casi di pianificazione fiscale aggressiva già accertati (o in corso di accertamento)[38], di tenere in stretta considerazione le dinamiche di *governance* aziendale prima di agire sulle determinanti del sistema fiscale.

---

[35] Per un approfondimento sul tema, si rinvia al caso italiano esposto nel capitolo successivo.

[36] Si rimanda a Desai, Dyck, Zingales (2007), Theft and taxes, *Journal of Financial Economics*, op. cit.

[37] Per ulteriori approfondimenti sui diversi sistemi di amministrazione e controllo, si rinvia a: Laporta R. F., Lopez-De-Silanes A. S., Vishny R. (1999), Corporate Ownership Around the World, *Journal of Finance*, 54(2).

[38] Si rinvia al capitolo primo per un'argomentazione più diffusa sul tema.

2.2 Indicazioni di policy sviluppatesi in seno all'OECD

In precedenza è stato definito il concetto di "*race to the bottom*", cui si riconducono quelle strategie di concorrenza fiscale (talvolta distorsive del mercato) messe in atto dai vari governi al fine di attirare i profitti di società multinazionali entro i propri territori. Tuttavia occorre ribadire che in alcuni casi, l'indirizzo politico economico di taluni Stati contribuisce alla perdita di gettito d'altri[39], vincolando a vario modo le scelte di *public budgeting* della più vasta platea dei decisori pubblici.

Tali differenze fra aliquote fiscali creano, come è stato detto, degli incentivi per i gruppi d'impresa operanti su scala transnazionale a trasferire, in paesi ritenuti a fiscalità privilegiata[40], attività materiali, o più verosimilmente immateriali, ai soli fini di un indebito risparmio d'imposta.

In seguito a ciò, i dipartimenti fiscali interni alle aziende hanno cambiato il loro modo di operare, passando da un approccio incline alla *tax compliance* ad uno più improntato al *tax aggressive*[41]. Il *Tax Department* è perciò ora concepito come un centro di profitto, cui spetta una sorta di "*creative tax compliance*"[42] che in alcuni casi sfocia nella mera interpretazione letterale della norma tributaria, travisandone quindi la sostanza economica, con l'obiettivo di ottenere illegittimi vantaggi economici e fiscali altrimenti non spettanti.

Per arginare quindi tale fenomeno, numerose sono le iniziative succedutesi in questi anni a livello internazionale con il fine di esaminare le cause che inducono alla "*tax avoidance*" su scala internazionale e fornire eventuali proposte in chiave risolutiva, mediante l'emanazione di "*soft law*" e linee guida.

Con questa finalità, nel luglio del 2002 è stato costituito il *Forum on Tax Administration* (d'ora in poi FTA) in seno all'OECD, al fine di stimolare il dibattito sulla relazione esistente fra *good governance practice* e *tax strategy*[43], emanando diversi documenti in materia di gestione del rischio fiscale e governo d'impresa.

---

[39] Come noto, il presupposto impositivo del reddito d'impresa è il possesso della residenza fiscale all'interno di uno Stato, sebbene il centro operativo e produttivo possa essere dislocato altrove. Sul punto si veda per tutti: Garbarino C. (2008), *Manuale di Tassazione Internazionale*, Edizione II, IPSOA, Milano.

[40] Cfr. OECD (2013), *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS), http:// www.oecd.org.

[41] Sul punto si veda il lavoro di: Armstrong C. S., Blouin J. L., Larcker D. F. (2012), The incentives for tax planning, *Journal of Accounting and Economics*, 53(1-2).

[42] Cfr. "(…) *Corporate tax departments are increasingly viewed as profit center bound to pursue a sort of creative compliance, so that in certain cases, the letter and purpose of tax laws are manipulated in order to obtain the most advantageous tax position, through techniques which include, in addition to tax sheltering, tax-enhanced financing structures and tax-efficient reorganizations motivated by business purpose, but which important tax consequences*. (…)" Garbarino C. (2011), Aggressive Tax Strategies and Corporate Tax Gorvernance: An Institutional Approach, *European Company & Financial Law*, p. 278.

[43] Cfr. OECD (2009), *Forum on Tax Administration. Information Note. General Administrative Principles: Corporate Governance and tax risk management*, Centre for Tax Policy and Administration. (Disponibile a: http://www.oecd.org).

Nella fattispecie, l'obiettivo generale è duplice: da un lato, portare all'attenzione dell'opinione pubblica[44] il comportamento, opinabile sul piano fiscale, di molti gruppi d'impresa; dall'altro, responsabilizzare i Consigli d'Amministrazione per tutti gli aspetti inerenti la gestione della variabile fiscale (i.e. "*corporate tax governance*").

Al tal riguardo, vale la pena riportare alcuni punti chiave, costituenti peraltro i principi fondanti su cui l'FTA basa il suo operato:

1. gli organi sociali devono garantire ai loro azionisti pratiche manageriali corrette ed appropriate;
2. il buon governo aziendale è presupposto imprescindibile per la conduzione ottimale del *business*;
3. la variabile fiscale può influenzare le performance finanziarie e reputazionali dell'impresa. Gli Amministratori Delegati e i Consigli di Amministrazione devono quindi considerare la gestione del rischio fiscale come parte integrante del sistema di *corporate governance*.
4. le Amministrazioni Finanziarie hanno un ruolo fondamentale nell'assicurare che i Consigli di Amministrazione delle grandi imprese comprendano e si facciano carico della strategia fiscale di gruppo, rientrante peraltro nel più ampio concetto di *corporate strategy*. Per tale ragione, le stesse Amministrazioni devono incoraggiare le buone pratiche di *governance* e stimolare un continuo dialogo con il mondo imprenditoriale.
5. le imprese la cui gestione strategica ed operativa è improntata su buone pratiche manageriali saranno sottoposte ad un minore scrutinio da parte dell'Amministrazione Finanziaria, garantendo così maggiore certezza del diritto.

Alla creazione del *Forum* ha fatto seguito l'emanazione di un altro *report* da parte dell'OECD nel 2004, e rivisitato poi nel 2015, intitolato "*Principles of Corporate Governance*"[45], in cui sono definiti i principi di "*good corporate governance*". Tale documento sottolinea la necessità di adottare nuove misure che contrastino le strategie di pianificazione fiscale aggressiva, ribadendo, da un lato, che i provvedimenti messi in atto dai vari Governi non sono sufficienti a contrastare i fenomeni di elusione/evasione fiscale, dall'altro, che i membri del Consiglio d'Amministrazione devono improntare il loro operato secondo le buone pratiche di governo aziendale, anche per quanto concerne le tematiche tributarie.

---

[44] L'interesse verso i temi fiscali negli ultimi anni è cresciuto enormemente. A riprova di ciò, si riporta un passaggio contenuto nell'*Executive Summary* del *discussion paper* redatto dalla società KPMG in proposito: "*Tax has changed dramatically in recent years. Its public profile has become much more conspicuous, it has required moral, ethical and social dimensions that have never been discussed before and, for these reasons, the business management issues associated with tax have become more complicated, subtler, more steeped in risk and much more challenging*." Cfr. KPMG (2004), *Tax in the Boardroom. A Discussion Paper*, p. 1, (Disponibile a: http://www.kpmg.com).

[45] Cfr. Supra 13. (Entrambi i documenti sono disponibili a: http://www.oecd.org).

L'importanza di far leva sul sistema di amministrazione e controllo quale deterrente di comportamenti di "*non-compliance*" è stata enfatizzata in un successivo documento dell'OECD (2006)[46], in cui peraltro si riconosce esplicitamente il ruolo di taluni soggetti – nella fattispecie i consulenti legali e tributari e le istituzioni finanziarie – nel favorire tali pratiche fiscali dannose[47].

Risulta necessaria tuttavia una precisazione di carattere giuridico. Tali documenti per loro natura non si pongono l'obiettivo di emendare né norme di diritto interno ai singoli Paesi membri dell'OECD, né norme di diritto internazionale, piuttosto si prefiggono l'obiettivo di creare una piattaforma comune di confronto e di fornire indicazioni di *policy*. Per tale ragione, quindi, diversi sono stati gli interventi da parte dei legislatori nazionali nonché degli accademici in materia[48].

In proposito, appare condivisibile quanto sostenuto da Garbarino[49], secondo il quale le misure di *corporate governance* possono essere impiegate come strumenti supplementari a quelli fiscali per contrastare l'erosione della base imponibile: da un lato, mediante la pubblicazione di *report* aggiuntivi di natura extra-contabile, che riconcilino le posizioni economiche e finanziarie emergenti dall'informativa contabile con la documentazione fiscale (i.e. *book-tax gap*)[50]; dall'altro, migliorando la trasparenza dei processi manageriali relativi alle strategie fiscali messe in atto all'interno del gruppo (i.e. *corporate governance tools*).

In particolare, i *corporate governance tools* richiedono specifici interventi normativi in materia di: (i) regole riguardanti la *disclosure* di tutte le pratiche fiscali messe in atto dall'impresa; (ii) sistema di *reporting* alla generalità dei soggetti interessati all'azienda (cd. "*stakeholder*"); (iii) *tax risk management*; (iv) regolamentazione dell'attività di *tax advisor*; (v) sanzioni ai *manager* resisi responsabili di comportamenti rientranti nella *tax avoidance* e, più in generale, nella "*non-compliance*" fiscale.

---

[46] Cfr. OECD (2006), *Third Meeting of the Forum on Tax Administration. Final Seoul Declaration*. (Disponibile a: http://www.oecd.org).

[47] Il documento recita testualmente: "(…) *Our discussions revealed continued concerns about corporate governance and the role of tax advisors and financial and other institutions in relation to non-compliance and the promotion of unacceptable tax minimization arrangements. We also noted the increased flows of capital into private equity funds and the potential issues this may raise for revenue bodies* (…)." Cfr. OECD (2006), "Third Meeting of the Forum on Tax Administration. Final Seoul Declaration", p. 3.

[48] Si veda a titolo d'esempio: Van Blerk M. (2005), Tax Risk Management, *Bull. Int. L. Fisc. Doc.*, 281.

[49] Cfr. Garbarino C. (2011), Aggressive Tax Strategies and Corporate Tax Governance: an Institutional Approach, op. cit.

[50] In proposito alcuni, contrariamente, sostengono che tali misure miranti ad una maggiore "*book-tax conformity*" potrebbero rivelare importanti informazioni proprietarie dell'impresa. Cfr. Lenter D., Slemrod J., Shackelford D. (2003), Public Disclosure of Corporate Tax Return Information: Accounting, Economics, and Legal Perspectives, *National Tax Journal*, 56 (803).

Nella fattispecie, le regole attinenti la *disclosure* richiedono che gli organi societari preposti comunichino in maniera chiara tutte le informazioni riguardanti i rischi fiscali connessi alle transazioni messe in atto nel corso della gestione societaria, sia all'Amministrazione Finanziaria, sia alla generalità degli investitori.

Strettamente connesse al precedente *subset* di regole, sono quelle attinenti il sistema di *reporting* rivolto alla più ampia platea di portatori d'interesse nell'impresa. In particolare, l'OECD nei documenti del 2004 e del 2015 prevede espressamente una maggiore informativa contabile, nonché il diritto di esprimere eventuali perplessità in merito alle strategie di *tax planning* adottate dall'impresa da parte di tutti gli *stakeholder* interessati.

Un'altra indicazione di *policy* attiene al sistema di *tax risk management*, il quale deve essere supervisionato dagli stessi membri del Consiglio di Amministrazione, così come affermato nel documento dell'OECD (2006): "(…) *an important board responsibility is to oversee systems designed to ensure that the corporation obeys applicable laws, including tax, competition, labour, environment, equal opportunity, health and safety laws*. (…)"[51].

L'implementazione di un sistema di *tax management* improntato ai canoni di efficacia ed efficienza richiede il diretto coinvolgimento di diversi organi: (i) il management nell'identificazione e valutazione dei rischi, (ii) la funzione di *internal audit* – cui è demandato il compito di *assurance* e di miglioramento del processo di *tax risk management* nonché di verificare che il sistema di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato– (iii) il comitato controlli e rischi e il Consiglio di Amministrazione nella sua interezza, anche per quanto attiene la definizione del livello di rischio accettabile.[52] In seguito, occorre identificare da parte dei soggetti sopra menzionati i rischi fiscali cui l'impresa è esposta (definibili come "*potential tax liability*") ed attuare le procedure necessarie alla gestione degli stessi (cd. "*tax meta risk management*")[53].

---

[51] Cfr. OECD (2006), *Principles of Corporate Governance*, p. 6 e ss., op. cit.

[52] Sull'argomento si rimanda anche a Huibregtse e Sood (2016), i quali affermano che il sistema di "*Corporate tax governance, in a nutshell, refers to maintaining trustworthy relationships with the tax authorities based on transparency. This can be done by maintaining a clear history of tax compliance, integrating the tax strategies with broader business strategies and ensuring clear and timely communication of the same to all stakeholders. (…). Most recently, the OECD published a consultation document on the revised set of the Principles of Corporate Governance in November 2014 which were endorsed at the G-20 Leaders Summit in November 2015. The main changes to the principles include new reporting by companies on non-financial information; a role for board of directors in risk management, tax planning and internal audit; the establishment of audit, risk and remuneration committees; and recommendations on further board training*." Cfr. Huibregtse e Sood (2016), Corporate Tax Governance: A Necessary Addition to Best Practices for Businesses?, Bloomberg BNA.

[53] Si noti che in alcuni Paesi, quali il Regno Unito e l'Olanda, gli accertamenti tributari da parte dell'Amministrazione Finanziaria sono strettamente correlati all'efficacia ed efficienza del sistema di *tax risk management* implementato dagli organi apicali. Per maggiori approfondimenti si veda: Happe' R. (2008), Multinationals, Enforcement Covenants, and Fair Share, in *Beyond Boundaries. Developing Approaches to Tax Avoidance and Tax Risk Management*, di Freedman J., Centre for Business Taxation, Oxford.

Un'altra misura di *policy*, volta a contrastare i fenomeni di *tax avoidance*/*aggressiveness*, è riconducibile alla più ampia regolamentazione dei prestatori di servizi legali e tributari. Come sostenuto anche da Garbarino[54], tali misure potrebbero mirare a circoscrivere l'offerta di consulenze in materia tributaria da parte di coloro i quali compete, allo stesso tempo, il controllo contabile dell'impresa, seguendo peraltro il modello già implementato negli Stati Uniti[55]; in aggiunta, tali provvedimenti potrebbero subordinare il rilascio del giudizio di revisione ad una previa verifica del sistema di *tax risk management* implementato, ancora una volta a garanzia del corretto adempimento tributario da parte dell'impresa.

Infine, le ultime indicazioni formulate in seno all'OECD per il tramite del *Forum on Tax Administration*, attengono la possibilità di sanzionare i *manager* che si rendano responsabili di comportamenti rientranti nell'illecito fiscale. Si noti tuttavia che, sebbene tali strumenti sanzionatori contribuiscano ad allineare gli interessi di tutte le parte coinvolte (i.e., azionisti e *management*, nonché Amministrazione Finanziaria), come sostenuto da autorevoli autori[56], tali misure allo stato attuale non possono trovare applicazione nelle normative societarie di molti Paesi Europei, poiché molti ordinamenti giuridici nazionali non prevedono una responsabilità diretta del *management* aziendale nei confronti dell'autorità fiscale, salvo fattispecie di reato[57].

La disamina sin qui condotta ha evidenziato come i temi della *corporate governance* e della gestione fiscale necessitino di una trattazione unitaria. A tal riguardo, sono stati presentati i diversi documenti emessi dall'OECD, oltre agli orientamenti della dottrina accademica.

In definitiva, le indicazioni chiave che si possono trarre sono le seguenti: in primo luogo, gli organi deputati all'indirizzo strategico dell'impresa devono farsi carico della corretta trattazione dei rischi fiscali; in secondo luogo, i decisori pubblici devono in vario modo intervenire sulla normativa societaria e fiscale al fine di introdurre provvedimenti atti ad allineare, per quanto possibile, gli interessi dell'Amministrazione Finanziaria con le scelte strategiche aziendali.

---

[54] Cfr. Garbarino C. (2011), Aggressive Tax Strategies and Corporate Tax Governance: an Institutional Approach, op. cit.

[55] Sull'argomento si rinvia a: Maydew L., Shackelford D. A, (2007), The Changing Role of Auditors in Coporate Tax Planning, *Taxing Corporate Income in the 21st Century*, di Auerbach A. J., Hines J. R., Slemrod J. (Disponibile a: http://www.bus.umich.edu/)

[56] Schön W. (2008), Tax and Corporate Governance: A Legal Approach, *Tax and Corporate Governance*, MPI Studies on Intellectual Property and Competition Law, Vol. 3, Springer, Berlino.

[57] Sul punto si veda a titolo d'esempio il caso italiano nel capitolo successivo.

2.3 Conclusioni

Nel presente capitolo è stata evidenziata la necessità che il sistema di *corporate governance* si faccia carico del controllo delle strategie fiscali di gruppo. Nella fattispecie, si è definita l'interazione esistente fra due sistemi, apparentemente lontani, ma difatti in osmosi fra loro, precipuamente l'insieme delle norme che compongono il sistema tributario di un Paese e le regole, siano esse giuridiche o manageriali, che attengono al governo d'impresa.

Dall'analisi è emerso che tali strutture interagiscono fra loro e si plasmano vicendevolmente; per tale ragione, è opportuno che il decisore pubblico tenga a riferimento tale reciproca influenza nel momento in cui introduce nuovi provvedimenti fiscali, nonché favorisca il confronto e la collaborazione reciproca sui temi tributari.

Infine, si è fornita un'analisi, sia sulle misure di policy discusse dagli organismi internazionali (i.e., OECD), sia sugli orientamenti dalla dottrina accademica. A tal riguardo, vi è univocità di vedute nel ritenere che il Consiglio di Amministrazione sia responsabile dei corretti adempimenti tributari così come dell'implementazione del sistema di *tax risk management*.

Dopo aver tracciato gli orientamenti internazionali in materia di c*orporate tax governance*, nel capitolo successivo l'analisi si focalizzerà sul caso italiano.

3. Interrelazione tra corporate governance e variabile fiscale: il caso italiano

- *Emilio Ettore Gnech*

3.1 L'elusione fiscale e l'abuso del diritto nella normativa tributaria italiana

3.1.1 Premessa

Prima di affrontare il tema della *corporate governance* relativa alla variabile fiscale, è opportuna una breve sintesi che illustri la complessità della problematica italiana.

L'"evasione fiscale" si concretizza in un comportamento in violazione della legge posto consapevolmente in essere al fine di ridurre il carico fiscale, mediante l'occultamento di fonti di reddito e ricchezza o l'evidenziazione di elementi fittizi in riduzione della base imponibile. Nella pratica il contribuente vuole sottrarsi totalmente o parzialmente, con ragione o torto, all'obbligo fiscale rappresentando al Fisco una situazione difforme da quella reale e a lui più favorevole.

Più complicato è invece definire cosa si intenda per "elusione fiscale" e per "abuso del diritto" (tributario)[58].

3.1.2 L'elusione fiscale

L'elusione fiscale, a differenza dell'evasione, è frutto di un comportamento che avviene "alla luce del sole"[59], senza occultamenti della materia imponibile[60], senza atti simulati.

L'elusione è quella zona grigia, non meglio identificata, che in prima approssimazione può definirsi come il tentativo di realizzare risparmi d'imposta all'interno della cornice delle regole fiscali, ma sfruttandone le ambiguità normative o fornendo una rappresentazione alterata del fenomeno economico soggetto a tassazione; siamo, dunque, di fronte ad un comportamento voluto, non simulato, non vietato dall'ordinamento e consistente nell'impiego distorto di un istituto consentito dalla legge ai fini del risparmio d'imposta.

---

[58] Tuttavia, con la modifica dello Statuto del Contribuente (art. 10 bis della L. 212/2000) ad opera del D.lgs. 128/20155 tali due concetti sono stati unificati e, quindi, da considerarsi tra loro dei sinonimi.

[59] Lupi R. (1994), L'elusione come strumentalizzazione delle regole fiscali, *Rass. Trib*., pag. 225; Tesauro F., *Istituzioni di diritto tributario*, op. cit., pag. 249.

[60] Lupi R. (1995), Elusione fiscale: modifiche normative e prime sviste interpretative, *Rass. Trib*., pag. 410 l'evasore nasconde fatti veri (compensi incassati e non dichiarati), afferma fatti falsi (costi non sostenuti, ma dichiarati) o al limite applica erroneamente (in buona o in mala fede) la legislazione sulla determinazione dell'imponibile e sul calcolo dell'imposta.

Pur essendo conosciuta e studiata sin dall'inizio del secolo, solo a partire dagli anni Settanta, l'elusione è diventata in Italia un fenomeno rilevante e, per certi versi, preoccupante a causa dei suoi effetti negativi sulle entrate dello Stato.
Gli anni a seguire furono caratterizzati da un susseguirsi di tentativi di disciplinare legislativamente tale problematica, ma senza successo, soprattutto a causa della forte instabilità politica riscontrata all'epoca.

Il legislatore pensò, allora, di contrastare il fenomeno dell'elusione adottando un "approccio casistico" ossia, a mano a mano che le fattispecie elusive si manifestavano nell'esperienza pratica, le stesse venivano disciplinate e sanzionate; si pensi ad esempio all'art. 2 del D.L. 512/83 convertito nella Legge n. 649/83 che ha introdotto la c.d. "maggiorazione di conguaglio" al fine di impedire che i soci godessero di un credito per imposte che la società non aveva corrisposto, oppure all'articolo 3, comma 1, lett. b) del D.L. 372/1992, relativo alle operazioni di *coupon washing*[61].

Solo verso la metà degli anni Ottanta, con il diffondersi delle cosiddette "fusioni di comodo"[62] (o cd. "commercio di bare fiscali") il problema dell'elusione fiscale iniziò a diventare particolarmente pressante e diede origine alla prima manifestazione normativa più generale di contrasto all'elusione con l'art. 10 della Legge 29 dicembre 1990, n. 408, che consentiva all'Amministrazione finanziaria di "*disconoscere i vantaggi tributari conseguiti in operazioni di concentrazione, trasformazione, scorporo, riduzione di capitale, liquidazione, valutazione di partecipazioni, cessione di crediti e cessioni o valutazioni di valori mobiliari poste in essere senza valide ragioni economiche allo scopo esclusivo di ottenere fraudolentemente un risparmio d'imposta*".
L'articolo in questione, quasi sicuramente ispirato dalla Direttiva Cee n. 434/9018, rappresentò il recepimento delle disposizioni in materia di elusione fiscale a livello comunitario, apportato con i dovuti adattamenti all'effettiva esperienza maturata nell'ambito della legislazione italiana.
Tale norma, con carattere tendenzialmente generale, esponeva un principio antielusivo, la cui validità era però limitata alle sole operazioni ivi tassativamente previste e strettamente riconducibili all'ambito della gestione straordinaria d'impresa e pertanto risultò presto inadeguata.

[61] Operazione che consente al soggetto che intende acquistare titoli esteri in valuta, attraverso la vendita degli stessi alcuni giorni prima dello stacco della cedola, di evitare la tassazione prevista dalla legislazione su tali titoli.

[62] Si trattava di un metodo perfettamente legale che permetteva di incorporare una società con rilevanti perdite fiscali pregresse e priva di potenzialità reddituale o commerciali, al solo fine di utilizzare le perdite della incorporata per abbattere l'utile imponibile della incorporanda. Oggi tali operazioni sono contrastate dagli articoli 84 e 172 del Tuir.

Inoltre, l'inadeguatezza della norma era data dall'utilizzo delle espressioni "fraudolentemente" e "scopo esclusivo" che comportavano forti limitazioni all'attività accertativa degli Uffici; infatti, per rendere inapplicabile la disciplina, era sufficiente che il contribuente dimostrasse che l'operazione sospettata di elusività fosse finalizzata anche al perseguimento di un qualsiasi altro scopo, oltre a quello di ottenere fraudolentemente il risparmio d'imposta.

Negli anni a seguire si cercò di allargare il raggio di azione della norma in oggetto anche alle operazioni ritenute, ad una prima analisi, di "gestione ordinaria" e venne prevista una riforma che ampliasse i poteri del Governo in maniera funzionale al superamento dei limiti posti dalla casistica della L. 408/90. Tuttavia non si riuscirono a superare i limiti strutturali del previgente sistema normativo.

La mancanza di una disposizione antielusiva di carattere generale diede inoltre luogo ad un lungo dibattito dottrinale e giurisprudenziale sull'applicabilità di norme privatistiche quali l'art. 1344 c.c. (*Contratto in frode alla legge*), disciplinante la nullità dei contratti che per l'illiceità della causa costituiscano mezzo per eludere l'applicazione di norme imperative, tentando di arginare il fenomeno elusivo con disposizioni già previste dall'ordinamento.
La dottrina[63] ha espresso pareri discordanti circa la diretta applicabilità dell'articolo 1344 in ambito tributario, anche in virtù dell'incostante orientamento delle pronunce della Corte di Cassazione, ma alla fine è giunta alla prevalente conclusione che l'elusione non potesse essere combattuta ricorrendo all'istituto civilistico di cui all'art. 1344 del cod. civ., ma con strumenti propri dell' ordinamento fiscale.

Proprio muovendo dalla considerazione che gli strumenti civilistici non fossero, per loro stessa natura, adeguati a soddisfare interamente le necessità del sistema, risultando, al contempo, "insoddisfacenti ed eccessivi" rispetto alle esigenze del Fisco, il legislatore italiano ha, nel tempo, provveduto ad introdurre ulteriori e specifiche disposizioni antielusive – ad esempio, l'articolo 30 della Legge n. 724/94 introdotto col fine di reprimere il fenomeno delle cosiddette "società di comodo" o l'art. 84, comma 3, del Tuir in materia di limiti al riporto delle perdite fiscali, e gli artt. 172, comma 7, e 173, comma 10, in materia di limiti al

[63] Favorevoli all'applicazione dell'art. 1344 c.c. al diritto tributario erano Gallo F. (1989), Brevi spunti in tema di elusione e frode alla legge (nel reddito d'impresa), *Rass. Trib*., pagg. 11 ss.; Lovisolo A. (1984), L'evasione e l'elusione tributaria, *Dir. prat. trib*., pagg. 1286 ss, pagg. 1286 ss.; Morello U. (1991), Il problema della frode alla legge nel diritto tributario, *Dir. Prat. Trib*., pagg. 8 ss.
Contrari all'applicazione dell'art. 1344 c.c. Zizzo G. (1991), Sul lease back e l'elusione tributaria, *Riv. dir. trib*., pagg. 225 ss.; D'ayala Valva F. (1989), I problemi dell'evasione ed elusione nell'attuale normativa, *Dir. Prat. Trib.*, I, pagg. 1154 ss.

riporto delle perdite fiscali in sede di fusione e di scissione – arrivando a definire l'attuale impianto normativo.

Pertanto, seppur già palese l'esigenza di una general-clause antielusiva che superasse gli schemi casistici adottati, il legislatore italiano è apparso tradizionalmente restio all'idea di introdurre tale strumento, ritenendolo potenzialmente lesivo della "certezza del diritto" in quanto l'introduzione di una clausola generale comporta necessariamente l'attribuzione di poteri molto ampi all'Amministrazione finanziaria, e ciò rischierebbe di ledere il principio della riserva di legge di cui all'articolo 23 della Costituzione.

È così che il legislatore decise di mantenere ferma la scelta già compiuta con l'articolo 10 della L. 408/90, ossia di contrastare l'elusione mediante una norma che, seppur ampia, restasse pur sempre delimitata entro precise coordinate di riferimento: ciò sia sotto il profilo dell'applicabilità di essa alle sole imposte sui redditi che sotto il profilo della casistica delle operazioni.

Nel 1997 venne introdotto l'art. 37-bis del D.p.r. n. 600/73 che disponeva l'inopponibilità all'Amministrazione finanziaria degli atti, fatti e negozi, anche collegati tra loro se coesistevano contemporaneamente tre requisiti[64]:

1) "l'assenza di valide ragioni economiche";
2) "l'aggiramento di obblighi o divieti previsti dall'ordinamento tributario";
3) l'obiettivo di "ottenere riduzioni di imposte o rimborsi, altrimenti indebiti".

In particolare, il concetto di aggiramento della norma era difficile da definire compiutamente: certamente si aggirava la norma quando si ricorreva a stratagemmi legali pur di non realizzare la fattispecie ivi prevista, magari scomponendo l'operazione economica, oppure anche quando si utilizzava una norma per finalità diverse da quelle per le quali è stata introdotta nel sistema; anche la mancanza di valide ragioni economiche era un concetto difficile da delineare in astratto, e doveva essere appurato in relazione al caso concreto.
Infine il vantaggio fiscale era, invece, considerato indebito quando era disapprovato dal sistema, in quanto ottenuto in relazione ad aggiramenti di norme, privo di valide ragioni economiche extra fiscali che spingevano l'imprenditore a porre in essere l'operazione.

[64] Non sembra invece essere di tale avviso l'Amministrazione finanziaria che alla luce dei pareri e delle risoluzioni rese sinora ritiene che si rientri nell'ambito di applicazione dell'art. 37-bis tutte le volte che un soggetto consegua un "vantaggio" tributario ponendolo in essere, senza valide ragioni economiche.

Fu tale complessità di contestazione dell'elusività di una determinata operazione, che indusse il legislatore a limitare la disposizione antielusiva a determinate operazioni "potenzialmente a rischio", elencate tassativamente nel 3° comma, dell'art 37 bis del DPR n. 600/73, tra cui figuravano le operazioni straordinarie delle imprese (fusioni, scissioni, conferimenti, etc.).

Il quadro delineato aveva pertanto portato alla conclusione che l'elusione fiscale risultava essere un fenomeno perfettamente lecito, fintanto che una specifica previsione normativa non la qualificasse come illecita.

Orbene, posto che il citato art. 37-bis, nonostante la sua apparente formulazione di norma di carattere generale, non aveva un'applicazione generalizzata, ci si era posto il problema circa la possibilità di disconoscere i vantaggi fiscali di alcune operazioni non indicate nel citato 3° comma, ma che nella sostanza finivano per giungere a risultati analoghi, ovvero di applicare il disposto della norma antielusiva a casi pur previsti nella norma, ma verificatisi prima della sua entrata in vigore.
Quanto sopra aveva consentito l'affermarsi del divieto di abuso del diritto quale principio di ampia valenza che poteva essere contestato per operazioni economiche differenti da quelle indicate nell'articolo 37 bis, ovvero per fattispecie ivi previste ma realizzatesi prima dell'entrata in vigore della norma.

3.1.3 L'abuso del diritto

Con l'espressione "abuso del diritto" s'individua un limite all'esercizio di un diritto soggettivo, qualora l'esercizio di quel diritto si ponga in contrasto con l'ordinamento giuridico.
L'"abuso del diritto" si configura ogniqualvolta un individuo, secondo un diritto espressamente riconosciutogli da una norma di legge, non persegue in realtà un fine meritevole di tutela da parte dell'ordinamento, ma tenta di conseguire un obiettivo ad esso contrario. Conseguentemente l'utilizzo, anche combinato, di singole disposizioni del sistema fiscale al fine di ottenere risparmi d'imposta che, seppur coerenti rispetto alla lettera delle norme utilizzate, sono contrari alle logiche ed ai principi cui è informato l'intero ordinamento tributario, dà luogo a fattispecie di abuso del diritto.

Tale nozione ha origini puramente giurisprudenziali: infatti la Corte di Cassazione, dopo alterne vicende, si è orientata verso il convincimento che l'elusione costituisca un principio immanente di carattere generale dell'ordinamento tributario e che la disciplina recata dall'art. 37-bis esprima semplicemente un "sintomo" della sua esistenza; di conseguenza si è in presenza di un comportamento elusivo in tutti i casi e non solo nelle operazioni indicate in tale articolo.

Il fondamento di tale convincimento fu rinvenuto dalla Cassazione, dapprima riconoscendo che potevano essere qualificati come elusivi quei negozi giuridici contrari alla legge[65] (ai fini civilistici) – in modo tale per cui l'Amministrazione sarebbe legittimata a dedurre la simulazione dei contratti stipulati dal contribuente, o la loro nullità per frode alla legge – e successivamente con la sentenza del 29 settembre 2006, n. 21221 (i.e. Sentenza *Chiappella*), riconoscendo il concetto di abuso del diritto, come canone interpretativo generale, applicabile in tutti i settori dell'ordinamento.

Successivamente, anche le Sezioni Unite della Corte di Cassazione (con le i.e. "sentenze gemelle" del dicembre 2008[66]), in ossequio a quanto sopra, confermavano che nell'ordinamento tributario italiano, in tema di imposte sui redditi, governasse un generale principio antielusivo la cui fonte si rinveniva negli stessi principi costituzionali che informano l'ordinamento tributario (art. 53 della Costituzione) ed in virtù del quale il contribuente non poteva trarre indebiti vantaggi fiscali dall'utilizzo distorto di strumenti giuridici idonei ad ottenere un risparmio fiscale "*in difetto di ragioni economicamente apprezzabili che giustifichino l'operazione, diverse dalla mera aspettativa di quel risparmio fiscale*".

Palese appariva, pertanto, il grado d'incertezza del sistema in cui gli operatori economici si trovavano ad operare e le complicazioni che ciò comportava in ambito di pianificazione fiscale.

3.1.4 Abuso del diritto ed elusione fiscale uniti in unico concetto

Abbiamo appena visto come l'art.37 bis del D.P.R. 600/1973, nel periodo in cui è stato vigente, non ha mai rappresentato uno strumento di facile applicazione. Infatti, spesso non permetteva di individuare con certezza le condotte fiscalmente illecite. Anche la giurisprudenza, su alcuni rilievi fiscali portati in sede contenziosa, ha mostrato atteggiamenti discordanti al proprio interno.

Il legislatore, quindi, nell'intento di ridurre al minimo le incertezze interpretative e di aderire in pieno ai principi e ai criteri direttivi contenuti nella raccomandazione della Commissione europea sulla pianificazione fiscale aggressiva n. 2012/772/Ue del 6 dicembre 2012, ha delegato il Governo (Art.5 della Legge 23/2014) nel procedere alla revisione delle vigenti disposizioni antielusive "al fine di unificarle al principio generale del divieto dell'abuso del diritto".

Il Governo ha deciso di adempiere in pieno al mandato conferitogli dal legislatore attraverso il D.lgs. 128 del 2015 volto a disciplinare "la certezza del diritto nei rapporti tra fisco e contribuente".

[65] Vedi la precedente nota 5.

[66] Vedi Cass. CIv., Sez. Unite, n. 30055 e Cass. Civ., Sez. Unite, n. 30057, entrambe del 23 dicembre 2008.

L'articolo 1 del D.lgs. n. 128 del 2015 ha disposto, a decorrere dalla sua data di entrata in vigore (ossia, dal 2 settembre 2015), l'abrogazione dell'articolo 37-bis del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600.

Inoltre, il medesimo articolo 1 ha, con la diversa decorrenza del 1° ottobre 2015, introdotto nell'ambito della legge 27 luglio 2000, n. 212, (i.e. Statuto dei diritti del contribuente), l'articolo 10-bis con l'ulteriore specificazione che tutte le disposizioni di legge che rinviano al previgente articolo 37-bis devono intendersi riferite a detto articolo 10-bis[67].

Il nuovo articolo 10-*bis* recita: "*configurano abuso del diritto una o più operazioni prive di sostanza economica che, pur nel rispetto formale delle norme fiscali, realizzano essenzialmente vantaggi fiscali indebiti*".

Un'operazione è priva di sostanza economica – comma 2 del nuovo art.10 bis - se *"i fatti, gli atti e i contratti, anche tra loro collegati, sono inidonei a produrre effetti significativi diversi dai vantaggi fiscali".* Si considerano, invece, vantaggi fiscali indebiti *"i benefici, anche non immediati, realizzati in contrasto con le finalità delle norme fiscali o con i principi dell'ordinamento tributario"*.

Il legislatore ha, dunque, scelto di perseguire "la certezza del diritto nei rapporti tra fisco e contribuente" attraverso l'adozione di una clausola generale, senza alcuno specifico riferimento a fattispecie tipizzate come aveva fatto, invece, in precedenza con l'art.37-bis.

Quindi, possiamo dire che la caratteristica principale delle nuova disciplina, è la sua valenza generale, in quanto riferita a tutti i tributi ad eccezione della speciale disciplina vigente in materia doganale[68], ed unificante chiarendo senza equivoci che la nozione di abuso del diritto e quella di elusione fiscale sono perfettamente coincidenti[69].

Come hanno ben evidenziato in propri studi altri organi professionali[70], l'inserimento dell'istituto nell'ambito dell'unica legge generale in vigore nell'attuale sistema tributario è conferma della valenza generalizzata della nuova disciplina; del resto tale funzione viene ulteriormente rafforzata dalla portata

---

[67] La non coincidenza temporale tra l'intervenuta abrogazione dell'articolo 37-bis del d.P.R. n. 600 del 1973 e l'entrata in vigore delle disposizioni dell'articolo 10-bis della L. n. 212 del 2000 nonché l'abrogazione espressa dell'articolo 21 della L. n. 413 del 2000 solo con effetti dal 1° gennaio 2016 ed il susseguirsi di modifiche legislative in materia di interpelli antielusivi, hanno determinato alcuni dubbi applicativi in ordine alla gestione delle singole istanze di interpello. – vedasi Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n.104/E del 15 dicembre 2015.

[68] L'eventuale rilevanza penale delle condotte illecite in materia di dazi, non va però esclusa a prescindere, poiché occorre verificare se si tratti di una violazione diretta o di elusione. Ad affermare questi importanti principi è la Corte di cassazione, terza sezione penale, con la sentenza numero 35575 del 29 agosto 2016.

[69] L'elusione fiscale era regolato, infatti, fino alla data della sua abrogazione dall'art. 37-bis del D.P.R. n. 600/1973. L'abuso del diritto, invece, riconosciuto dalla Corte di Cassazione, non aveva a riferimento una norma ad hoc ma era rinvenibile attraverso un'analisi dei comportamenti adottati dal contribuente.

[70] Consiglio Nazionale del Notariato – Studio n.151-2015/T.

dell'art. 1 dello Statuto, per cui le disposizioni ivi contenute (dunque anche l'art. 10-bis) costituiscono principi generali dell'ordinamento e possono essere derogate o modificate solo espressamente e mai da leggi speciali.

Il legislatore italiano, quindi, dopo anni di interventi legislativi, a volte non esattamente coordinati tra loro, è intervenuto nel 2015 con una riforma finalizzata alla certezza del diritto.

Certo, non può considerarsi questo il passo conclusivo nella ricerca della "certezza del diritto nei rapporti tra fisco e contribuente", ma va dato atto al legislatore come questo intervento, assieme a quello dell'adempimento collaborativo che vedremo più avanti, hanno avvicinato ancora di più il nostro ordinamento tributario a quello di altri paesi industrializzati dove una costante collaborazione e dialogo tra fisco e contribuente è già in corso da tempo.

3.2 *Corporate governance* e pianificazione fiscale: il quadro normativo

3.2.1 Premessa

L'evoluzione normativa e giurisprudenziale appena delineata evidenzia come gli elementi di incertezza insiti in qualsiasi operazione di valutazione ed interpretazione di norme, e quindi anche di quelle di natura tributaria, presenti in Italia caratteristiche che rendono ancor meno certa la previsione delle conseguenze dell'adozione di determinate scelte in ambito fiscale.

Eppure, il comportamento e le scelte fiscali assumono una particolare rilevanza nella gestione di un'attività economica.

Infatti, da un lato, non si può dimenticare che il pagamento delle imposte, comunque lo si voglia considerare (come un puro costo da minimizzare o come un contributo che la società ha l'obbligo di corrispondere alla comunità), sostanzialmente sottrae risorse all'attività di impresa e quindi è una variabile che deve essere analizzata, prevista e gestita correttamente nell'ambito della pianificazione economica e finanziaria della società.

Dall'altro lato, non si deve sottovalutare il fatto che un errato comportamento in ambito fiscale, e quindi la commissione di un illecito tributario, espone l'ente – dotato di personalità giuridica – a sostenere costi significativamente maggiori rispetto a quelli del semplice pagamento delle imposte non corrisposte.

In primo luogo, accade spesso che, ove l'ente sia fatto oggetto anche di una semplice contestazione, la notizia sia appresa dalla stampa e resa pubblica: il che costituisce sicuramente una pubblicità negativa associata al nome dell'ente coinvolto.

In secondo luogo, laddove l'amministrazione fiscale dimostri la correttezza delle proprie tesi, l'ente sarà tenuto non solo a corrispondere quanto sin dall'origine dovuto, maggiorato degli interessi, ma anche al

pagamento delle sanzioni amministrative che, secondo quanto disposto dall'articolo 7 della l. 326/2003, sono poste ad esclusivo carico della persona giuridica.
Infine, aspetto a volte non considerato ma egualmente rilevante, in caso di verifica fiscale, la presenza dei verificatori distoglie le risorse umane della società dalle loro funzioni tipiche: e tanto più tale presenza è pervasiva, quanto meno chiare, procedimentalizzate e documentate sono le scelte e le decisioni in ambito fiscale. Laddove, al contrario, la gestione fiscale sia effettuata con modalità facilmente tracciabili, più agevole è il compito delle risorse coinvolte nel ricostruire, a beneficio dei verificatori, i passaggi e le motivazioni che hanno condotto ad una determinata scelta, più è facile produrre documentazione a supporto della ragionevolezza dell'opzione seguita e, infine, maggiore è la confidenza anche dei verificatori nelle spiegazioni ricevute. In altri termini, un rapporto collaborativo con l'autorità tributaria e un documentato *iter* in ambito fiscale rendono meno onerosa anche la gestione di eventuali processi di verifica e di accertamento.

Queste semplici considerazioni fanno chiaramente emergere la rilevanza della corretta impostazione della gestione delle tematiche fiscali in ambito societario.

3.2.2 Il sistema normativo: le competenze

Così delineato il tema, occorre ora capire come esso sia inquadrato nell'ambito della normativa esistente e quali sviluppi siano allo stato prevedibili, il tutto premettendo che l'analisi che segue sarà svolta con specifico riferimento a società di medio-grandi dimensioni, ove sia in effetti presente un'articolazione dei processi decisionali e una – anche se magari solo parziale, considerate le caratteristiche del capitalismo italiano – distinzione soggettiva fra i soci e i gestori. Naturalmente, le considerazioni che si svolgeranno hanno validità più generale e possono applicarsi, con i dovuti mitigamenti per gli aspetti organizzativi su cui si focalizzerà l'ultima parte dell'analisi, anche a realtà di dimensioni più ridotte.

Se analizziamo il quadro normativo relativo alla *governance* societaria, ed in particolare gli artt. 2380 bis e 2381 del codice civile – norme cardine sull'amministrazione della società – emerge chiaramente che responsabile ultimo della strategia fiscale della società è l'organo amministrativo nella sua collegialità.
Soffermandoci sull'analisi delle norme citate, ed in particolare l'art. 2381, appare che la gestione affidata agli amministratori si distingue in tre ambiti: programmazione ed indirizzo, amministrazione in senso stretto e controllo.
Nel terzo comma, in particolare, la disciplina, in caso di organi amministrativi ove siano presenti organi delegati, distingue due fasi sia per quanto riguarda l'ambito della programmazione ed indirizzo (che viene

distinto nel momento della elaborazione, da parte dell'organo delegato, di piani strategici industriali e finanziari e quello del loro esame e valutazione da parte dell'organo collegiale), sia per quanto riguarda la valutazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società.
In altri termini, il legislatore pare aver seguito un'ottica di "scomposizione" dei vari ambiti amministrativi, di ripartizione di competenze anche all'interno dell'organo amministrativo in cui vi è una fase di iniziativa e operativa, rimessa agli organi delegati, mentre è una funzione collegiale la fase di valutazione delle scelte gestionali e di monitoraggio dei rischi connessi alla gestione stessa.
Resta ovviamente fermo il dovere di ciascun amministratore di agire in modo informato.

Applicando alla gestione della pianificazione fiscale i principi che emergono dalle norme codicistiche, si può dire che, in base al disegno immaginato dal legislatore, spetta all'organo delegato, con l'ausilio delle competenti risorse interne ed eventualmente avvalendosi di esperti esterni, analizzare la variabile fiscale ed individuare strategie di gestione e di ottimizzazione della stessa, da sottoporre all'organo collegiale. Una volta che quest'ultimo si sia espresso, l'organo delegato procede, sempre tramite le risorse interne, all'implementazione della scelta effettuata.
Di questa attuazione e degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili interni che la consentono il delegato riferisce all'organo collegiale, chiamato a valutarne l'adeguatezza.

Non solo: la fiscalità, come si è detto, si traduce in un debito nei confronti dello stato. Come ogni debito, esso deve essere correttamente quantificato e appostato nel bilancio di esercizio; ciò significa che un altro fondamentale momento di confronto fra le valutazioni dell'organo delegato (che ovviamente si basa sulle risultanze derivanti dalla contabilità sociale) e l'organo collegiale nella sua interezza è quello della predisposizione e approvazione del progetto di bilancio.

Purtroppo, nella realtà italiana, la pianificazione e la gestione della variabile fiscale non sempre avvengono sulla base dei principi sopra delineati e non sempre le scelte strategiche di pianificazione fiscale sono condivise e valutate a livello collegiale, consentendo anche ad eventuali amministratori non strettamente collegati alla proprietà dell'impresa di interloquire.
Anzi, talvolta per impreparazione di fronte ad una materia che è sicuramente complessa, talvolta per precise scelte gestionali, per cui si preferisce attribuire, mediante la delega, quello che è considerato il "rischio" fiscale (avendo la violazione di norme tributarie, al ricorrere di determinate condizioni, anche risvolti penali) ad un solo soggetto, accade che non vi sia formalizzazione né delle ragioni che hanno

condotto ad una scelta fiscale, né del processo di analisi e ponderazione di eventuali rischi connessi a tale scelta.

Lacune di formalizzazione e mancanza di confronto spesso, da un lato, conducono a scelte meno consapevoli e, dall'altro, rendono meno lineari e chiare anche le direttive da seguire nella fase attuativa di una determinata scelta, così favorendo, nel processo operativo, ulteriori errori di valutazione da parte di chi è chiamato a porre concretamente in essere l'opzione prescelta.

3.2.3 Il sistema normativo: la responsabilità civile

Sempre rimanendo nell'ambito del diritto societario, non si può dimenticare che la gestione della variabile fiscale, come si è detto, costituisce un atto di amministrazione. E, come ogni atto di amministrazione, qualora compiuto senza rispetto dei doveri di diligenza comporta l'insorgere di una responsabilità degli amministratori nei confronti dei soci e dei creditori.
Infatti, un approccio sbagliato ad una tematica fiscale potrebbe integrare un atto di *mala gestio* imputabile agli amministratori ai sensi degli artt. 2392 e ss. del codice civile (seppure la responsabilità fra gli organi delegati e l'organo collegiale possa graduarsi diversamente).

Preme però qui evidenziare che, da un lato, è certo che un comportamento in ambito tributario che sia contestato dalle autorità fiscali e riconosciuto non conforme alla normativa vigente comporti l'applicazione di sanzioni che, indiscutibilmente, costituiscono un danno per la società.
Dall'altro lato, però, non si può trascurare il fatto che non ogni scelta inopportuna o che nel suo esplicarsi si sia rivelata dannosa per la società comporti responsabilità degli amministratori: la responsabilità sorge solo laddove sia presente una violazione dell'obbligo di diligenza da parte degli stessi.
In altri termini, un giudizio di responsabilità potrà aversi nei casi in cui, valutando *ex ante* le circostanze presenti al momento dell'operato degli amministratori, gli stessi non abbiano adeguatamente ponderato gli elementi disponibili e adottato le precauzioni e le cautele che apparivano necessarie in quella determinata situazione.
Il che consente di concludere che, sul piano della responsabilità sociale, la procedimentalizzazione delle scelte in ambito fiscale, la chiara definizione degli obiettivi perseguiti, la mappatura dei rischi insiti sia nelle scelte strategiche, sia nei processi attuativi di tali scelte, e l'individuazione ed implementazione di sistemi di prevenzione e controllo consentirebbe agli amministratori, in presenza di una scelta ragionevole, ma che sia stata giudicata scorretta ex post dall'amministrazione finanziaria, di andare esenti da responsabilità nei confronti dei soci e dei creditori.

3.2.4 Attenzione istituzionale al tema della *tax governance* e della *cooperative compliance*

Quanto sinora esposto mostra chiaramente l'opportunità che la gestione fiscale avvenga secondo modalità tracciabili e procedimentalizzate.

Un significativo impulso verso l'adozione di modelli strutturati di gestione della tematica fiscale è venuto anche da studi ed indicazioni elaborate in ambito internazionale.

In particolare, in seno all'OECD è ormai quasi un decennio che il tema è al centro dell'attenzione ed è stata portata avanti un'analisi approfondita dei benefici derivanti da un rapporto collaborativo fra le autorità fiscali ed i contribuenti (che ha condotto alla pubblicazione di alcuni importanti rapporti, fra i quali, nel 2008, quello intitolato "*Study into the Role of Tax Intermediaries*", e nel 2013 quello intitolato "*Co-operative Compliance - a Framework. From Enhanced Relationship to Cooperative Compliance*")[71]. L'ultimo rapporto sottolinea l'importanza che i contribuenti siano dotati di un sistema di controlli interni che assicuri la presentazione di dichiarazioni fiscali accurate, consenta di interagire in via preventiva con le Autorità Fiscali in caso di transazioni o posizioni potenzialmente incerte e di identificare e gestire in maniera effettiva i rischi fiscali.

In ambito nazionale, anche sulla spinta delle indicazioni dell'OECD, l'Agenzia delle Entrate nel 2013 ha promosso un progetto pilota denominato "Regime di adempimento collaborativo", rivolto ai c.d. "grandi contribuenti", le cui finalità sono così definite: "*il nuovo regime dovrà prevedere un impegno effettivo del contribuente ad assumere comportamenti orientati alla* compliance *e a fornire volontariamente, o a richiesta, informazioni complete e tempestive sulle transazioni che presentano maggiori rischi fiscali o che possano suscitare potenziali divergenze interpretative. A fronte di un incremento di trasparenza, l'Agenzia, di contro, dovrà assumere un concreto impegno a rispondere alle esigenze del contribuente e a consentire la risoluzione delle questioni fiscali di più ampio rilievo in maniera tempestiva ed equilibrata.*

In estrema sintesi, l'idea che sorregge l'adozione del progetto è quella di verificare la possibilità di introdurre un approccio al controllo ex ante, rispetto al tradizionale intervento ex post, con positivi impatti sul livello di compliance del contribuente e sulle sue esigenze di certezza e stabilità, nonché a fornire elementi utili per introdurre appositi provvedimenti attuativi del regime".

Fra le condizioni per l'accesso al progetto, vi è quello di "*aver adottato modelli di organizzazione e gestione di cui all'articolo 6 del D.lgs. 231/2001 o aver adottato un sistema di gestione e controllo del rischio fiscale* (i.e., *Tax Control Framework)*".

[71] Per maggiori approfondimenti sul tema, si rinvia al capitolo precedente.

Non solo: la legge 23/2014, che delega il Governo ad adottare norme per un sistema fiscale più equo, trasparente e solidale, contiene una norma, l'art. 6, rubricato "*Gestione del rischio fiscale, governance aziendale, tutoraggio, rateizzazione dei debiti tributari e revisione della disciplina degli interpelli*", i cui primi due commi così recitano:

"*1. Il Governo è delegato ad introdurre, con i decreti legislativi di cui all'articolo 1, norme che prevedano forme di comunicazione e di cooperazione rafforzata, anche in termini preventivi rispetto alle scadenze fiscali, tra le imprese e l'amministrazione finanziaria, nonché, per i soggetti di maggiori dimensioni, la previsione di sistemi aziendali strutturati di gestione e di controllo del rischio fiscale, con una chiara attribuzione di responsabilità nel quadro del complessivo sistema dei controlli interni, prevedendo a tali fini l'organizzazione di adeguate strutture dell'amministrazione finanziaria dedicate alle predette attività di comunicazione e cooperazione, facendo ricorso alle strutture e alle professionalità già esistenti nell'ambito delle amministrazioni pubbliche.*

2. Il Governo è altresì delegato a prevedere, nell'introduzione delle norme di cui al comma 1, incentivi sotto forma di minori adempimenti per i contribuenti e di riduzioni delle eventuali sanzioni, anche in relazione alla disciplina da introdurre ai sensi dell'articolo 8 e ai criteri di limitazione e di esclusione della responsabilità previsti dal decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, nonché forme specifiche di interpello preventivo con procedura abbreviata".

Ovviamente, qualsiasi valutazione in merito all'impatto di questa normativa deve avvenire alla luce dei decreti attuativi emanati dal Governo, per verificare come le indicazioni del legislatore delegato verranno tradotte in previsioni concrete dal Governo.

Tuttavia, non si possono non sottolineare alcuni principi che chiaramente emergono dalla norma della legge delega:

1) la volontà è quella di rafforzare un rapporto collaborativo fra l'amministrazione finanziaria e i contribuenti, così da consentire a questi ultimi di poter valutare *ex ante* la loro posizione fiscale e ridurre i rischi di successive contestazioni;
2) per i soggetti di maggiori dimensioni, viene istituzionalizzata la possibilità di prevedere sistemi strutturati di gestione e controllo del rischio fiscale che dialoghino con l'Amministrazione Finanziaria;
3) l'adozione di modelli organizzativi e di gestione ex D. lgs. 231/01 che coprano anche l'area fiscale dovrebbe portare a minori adempimenti e riduzione delle sanzioni a carico dell'ente, in conformità ai principi di cui al D. lgs 231/2001: questo sarebbe un passaggio significativo, in quanto si passerebbe dall'attuale sistema sanzionatorio, che prevede una responsabilità oggettiva dell'ente per le sanzioni amministrative, ad un sistema, come quello delineato appunto dal D. lgs. 231/2001,

incentrato su una "colpa" per carenza organizzativa e di controllo. Si consideri, inoltre, che pur non essendo i reati tributari esplicitamente contenuti nel catalogo dei reati presupposto ex D. Lgs. n. 231/2001, tali reati possono essere oggetto di analisi da parte delle società nell'ambito della trattazione del reato di Auto riciclaggio introdotto dalla Legge n.186/14 "Disposizioni in materia di emersione e rientro di capitali detenuti all'estero nonché per il potenziamento della lotta all'evasione fiscale - Disposizioni in materia di auto riciclaggio".

Inoltre, le Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento "Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa" emanate da Banca d'Italia, fanno un riferimento esplicito al presidio del rischio di non conformità alla normativa fiscale e rispetto al quale si richiede "(...) (i) la definizione di procedure volte a prevenire violazioni o elusioni di tale normativa e ad attenuare i rischi connessi a situazioni che potrebbero integrare fattispecie di abuso del diritto, in modo da minimizzare le conseguenze sia sanzionatorie, sia reputazionali derivanti dalla non corretta applicazione della normativa fiscale; (ii) la verifica dell'adeguatezza di tali procedure e della loro idoneità a realizzare effettivamente l'obiettivo di prevenire il rischio di non conformità".

In definitiva, anche in ambito nazionale da diversi anni si è posto con sempre maggior consapevolezza il tema della strutturazione dei processi decisionali come garanzia – anche per le pubbliche autorità – di trasparenza, correttezza e affidabilità degli *iter* deliberativi ed attuativi, e sembra volersi intraprendere un cammino verso un sistema "premiale", che diminuisca il peso dei controlli pubblici *ex post* laddove venga istituito un sistema di cooperazione preventiva e di tracciabilità delle decisioni e dei comportamenti in ambito fiscale.

3.3 Impostazione e adozione di un sistema di gestione fiscale

Il progetto pilota denominato "Regime di adempimento collaborativo", promosso nel 2013 dall'Agenzia delle Entrate, con il D.lgs. 128 del 5 agosto 2015, è divenuto a tutti gli effetti un istituto facente parte integrate del nostro ordinamento giuridico tributario.

Il Governo italiano, infatti, con i poteri di delega previsti dall'art.6 della Legge 23/2014 e con l'intento di realizzare anche in Italia una forma di collaborazione preventiva tra Fisco e contribuente volta al monitoraggio del rischio fiscale, con gli articoli dal 3 al 7 del D. Lgs. 128 del 5 agosto 2015 ha istituito il regime di adempimento collaborativo.

Gli articoli del decreto disciplinanti tale regime, che prevedono l'adesione volontaria del contribuente[72] qualora sia in possesso di requisiti soggettivi ed oggettivi, sono i seguenti:

- Finalità ed oggetto (art.3);
- Requisiti di accesso (art.4);
- Doveri delle parti (art.5);
- Effetti (art.6);
- Competente ed aspetti procedurali (art.7).

L'istituto dell'adempimento collaborativo ha come finalità quello di instaurare un rapporto di fiducia tra amministrazione e contribuente che miri ad un aumento del livello di certezza sulle questioni fiscali rilevanti. Tale obiettivo è perseguito tramite il dialogo costante e preventivo con il contribuente su elementi di fatto, ivi inclusa l'anticipazione del controllo, finalizzata ad una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali.

Il regime di adempimento collaborativo rappresenta pertanto una novità nel rapporto tributario italiano, prevedendo nuove modalità di interlocuzione costante e preventiva con l'Agenzia delle Entrate, con la possibilità di pervenire ad una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali prima della presentazione delle dichiarazioni fiscali.

Tralasciando gli aspetti legislativi, tecnici e procedurali del decreto, a cui si rimanda per maggiori approfondimenti, in questa sede si vuole invece mettere in evidenza come il D. Lgs. 128/2015 intenda inserire la gestione del rischio fiscale all'interno dei sistemi di gestione e controllo delle aziende secondo le logiche del D. Lgs. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa da reato degli enti[73].
L'art. 4 del Decreto prevede, infatti, che il contribuente che volontariamente decida di aderire al regime dell'adempimento collaborativo *"deve essere dotato, nel rispetto della sua autonomia di scelta delle soluzioni organizzative più adeguate per il perseguimento dei relativi obiettivi, di un efficace sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, inserito nel contesto del sistema di governo aziendale e di controllo interno".*

[72] È richiesta, infatti, la presentata presentazione di un'istanza alla quale l'Agenzia deve rispondere entro 120 giorni.

Il sistema di governo aziendale e di controllo interno, inoltre, sempre come previsto dall'art. 4, deve assicurare:

a) una chiara attribuzione di ruoli e responsabilità ai diversi settori dell'organizzazione dei contribuenti in relazione ai rischi fiscali;
b) efficaci procedure di rilevazione, misurazione, gestione e controllo dei rischi fiscali il cui rispetto sia garantito a tutti i livelli aziendali;
c) efficaci procedure per rimediare ad eventuali carenze riscontrate nel suo funzionamento e attivare le necessarie azioni correttive.

Il Governo italiano, quindi, con il D. Lgs. 128/2015 ha accolto sia i suggerimenti dell'OECD contenuti nel rapporto del 2013[74] sia le indicazioni contenute nella legge delega n.23/2014.
Si ricordi, infatti, che l'OECD nel rapporto del 2013 denominato "*Cooperative Compliance: A Framework from Enhanced Relationship to Cooperative Compliance*" ha evidenziato che ai fini dell'adempimento collaborativo è di fondamentale importanza la presenza all'interno dell'impresa di un *tax control framework* (di seguito TCF) che deve inserirsi all'intero di un più ampio sistema di controlli aziendali.
L'introduzione di un TCF all'interno dei sistemi di gestione e controllo delle aziende è una novità fondamentale per la realtà italiana in quanto il D. Lgs. 231/2001, ad oggi, non prevede un'esplicita mappatura del rischio fiscale se non nell'ambito del reato di Auto riciclaggio.

Pertanto, partendo dal concetto di "cooperazione rafforzata" introdotto dalla Legge delega, la mancanza di un sistema di gestione e controllo del rischio fiscale sarà sempre più penalizzante per quelle società che non si appresteranno all'adozione.
La cooperazione rafforzata, nelle previsioni del legislatore, dovrà condurre ad un nuovo rapporto fisco-contribuente fondato sulla collaborazione reciproca, prevedendo sistemi premiali per i contribuenti "virtuosi" (e.g., riduzioni di sanzioni, forme di interpello preventivo in tempi abbreviati e minori adempimenti)[75].

[74] Op. cit. OECD (2013), *Cooperative Compliance: A Framework from Enhanced Relationship to Cooperative Compliance*, OECD, Parigi.

[75] Op cit. OECD (2013) "(…) *The report adopts the term 'co-operative compliance'. This makes it clear that the approach is based on co-operation but with the purposes of assuring compliance, which is to say payment of the right amount of tax at the right time* (…)".

Così tratteggiato il quadro generale, è opportuno ora fare qualche cenno ai criteri da seguire per l'impostazione ed adozione di un efficace sistema di controllo del rischio fiscale (i.e., "Tax Control Framework").

Esistono – ovviamente – vari studi sulle caratteristiche che un efficace TCF dovrebbe avere; alcune indicazioni sulle modalità da seguire per strutturare sistemi di controllo efficaci possono essere tratte dalla disciplina e dall'esperienza applicativa maturate sulla base delle previsioni del D.lgs. 231/2001, nonché della sezione 404 del Sarbanes-Oxley Act del 2001.

Entrambe le esperienze confermano che per l'adozione di TCF efficaci occorre procedere per fasi successive:

1) in primo luogo, definire gli obiettivi che si intendono perseguire in ambito fiscale;
2) in secondo luogo, procedere ad un'analisi dettagliata dei rischi che potrebbero sorgere nel perseguimento degli obiettivi definiti;
3) in terzo luogo, predisporre le adeguate strutture e procedure interne per il perseguimento degli obiettivi fiscali;
4) in quarto luogo, implementare correttamente il sistema.

Naturalmente, un discorso generale su un sistema di controllo non è facile, in quanto un TCF, per essere efficace, deve essere adeguato alle caratteristiche della realtà in cui si trova ad operare.

In linea indicativa, si può dire che, all'interno di un gruppo, la definizione degli obiettivi si pone su tre livelli:

- vi è un livello strategico o di gruppo, che viene definito dalle strutture di vertice, identifica linee guida generalmente valide e disegna l'architettura ritenuta fiscalmente più efficiente;
- vi è un livello intermedio, calato nelle singole realtà e che, laddove si sia in presenza di un gruppo internazionale, deve tener conto delle specificità locali, per attuare efficacemente le direttive strategiche;
- vi è infine un livello operativo, che considera i singoli tributi dovuti e la loro concreta ottimizzazione.

Una volta definiti gli obiettivi, in tutti e tre i livelli, occorre procedere alla identificazione e mappatura dei rischi, con un processo che, da un lato, porti a livello consapevole ed esplicito le conseguenze che potrebbero derivare dalle scelte adottate per l'attuazione degli obiettivi prescelti, e dall'altro, evidenzi i rischi di "malfunzionamento" della struttura, che potrebbero portare ad errori nel perseguimento degli obiettivi tali da inficiare il loro stesso raggiungimento o comunque da rendere inefficace l'ottimizzazione fiscale ipotizzata.

Compiuta anche questa analisi, il passaggio successivo consiste nello strutturare adeguatamente le funzioni aziendali che si devono occupare della materia fiscale, così individuando e strutturando gli uffici dedicati a

tale attività, scegliendo le persone dotate delle competenze necessarie e predisponendo le procedure in grado di portare al raggiungimento degli obiettivi con il minor grado possibile di deviazioni, volontarie o meno, dagli stessi. È necessario altresì predisporre, in ogni livello della struttura, attività e sistemi di verifica e monitoraggio relativi al corretto trattamento della fiscalità a livello sia di programmazione finanziaria, sia di concreta attuazione nella presentazione delle dichiarazioni e nel pagamento dei tributi dovuti.

Infine, occorre nel concreto dare attuazione alla pianificazione fiscale e alla strutturazione delle funzioni e dei processi aziendali.

In questa fase, naturalmente, altre funzioni aziendali sono coinvolte, per garantire un ambiente tecnologico/informatico e un flusso di informazioni fra le varie funzioni aziendali (si pensi soltanto alle necessarie interazioni fra l'ufficio preposto agli acquisti e quello preposto agli adempimenti fiscali) in grado di consentire ai soggetti preposti alla gestione della fiscalità di disporre di tutti gli strumenti e di tutte le informazioni necessarie per un corretto adempimento dei loro compiti.

3.4 Conclusioni

Nel presente capitolo, sono stati presentati i diversi concetti pertinenti: da un lato, all'evasione fiscale, ossia a tutti quei comportamenti in violazione della legge posti consapevolmente in essere al fine di ridurre il carico fiscale; dall'altro, all'elusione fiscale, ovvero a quelle fattispecie ed azioni, rientranti in una zona grigia non precisamente delineata, attuate nel tentativo di realizzare risparmi d'imposta all'interno della cornice delle regole fiscali.

In seguito, è stato descritto il quadro normativo italiano – all'interno del quale tali pratiche fiscali vanni inquadrate – da cui è emersa una complessa proliferazione normativa.

Tuttavia, è altresì stato evidenziato che, allo stato attuale – tenuto anche conto della recente normativa introdotta per mezzo della legge delega 23/2014, dell'aggiornamento delle Disposizioni di Vigilanza prudenziale per le banche, nonché del D. Lgs. 128/2015 "Regime di adempimento collaborativo" e delle indicazioni dell'Agenzia delle Entrate in tema di "Tax Control Framework" – spetta agli organi di governo dell'impresa, anche nel contesto italiano, una corretta gestione del rischio fiscale in linea con le disposizioni emanate dai regolatori all'uopo dedicati.

Pertanto, avuto riguardo a quanto sin qui esposto, nella successiva parte si forniranno delle indicazioni operative, unitamente ad alcune considerazioni finali.

Indicazioni operative e conclusioni - *Serafina Zuccaro*

I cambiamenti strutturali dell'economia moderna pongono numerosi interrogativi cui i vari attori economici, nella fattispecie *policy-maker* e imprese, cercano di fornire risposte.

Non di rado, infatti, talune pratiche aziendali sempre più sono oggetto di critica e messa in discussione da parte dei cittadini-consumatori; i quali, a torto o ragione, vorrebbero che gli interessi precipuamente produttivi del sistema imprenditoriale fossero pienamente allineati con quelli della comunità di riferimento.

Ne discende perciò un paradigma nuovo ed ampliato entro cui l'impresa si trova ad operare, non più soltanto costituito dal nucleo proprietà-management, bensì, da una platea più vasta, nondimeno più esigente, derubricata come "*stakeholder*"; cioè l'insieme dei soggetti, pubblici, privati, più o meno organizzati in gruppi di riferimento, che a vario titolo influenzano le scelte gestionali dell'organo amministrativo.

L'impresa quindi come sistema vitale che interagisce con l'ambiente circostante, da cui "attinge" le risorse necessarie al processo produttivo, ed a cui "cede" tutto, o parte, del valore prodotto.

Al fine di ottemperare a questa nuova visione del paradigma aziendale, e oltremodo rispondere proattivamente a un crescente scrutinio pubblico, si rendono necessarie misure, sia giuridiche sia gestionali, atte a garantire l'allineamento degli interessi di tutte le parti coinvolte.

In particolare, al regolatore pubblico – cui è demandato il compito di tracciare i confini entro i quali il sistema produttivo debba operare – si richiedono interventi volti a incrementare l'utilità complessiva dei consociati (i.e. *surplus totale*); tipicamente mediante il prelievo forzoso di una quota (equa) d'imposte e tasse, da redistribuire poi secondo i principi e criteri economici, ed altresì politici, che di volta in volta si rendono opportuni.

Al sistema impresa – cui pertiene la trasformazione dei fattori produttivi in utilità economiche complesse (beni) e successiva vendita nei relativi mercati di sbocco – si reclama invece che il suo agire, seppur improntato alla remunerazione congrua del capitale investito, avvenga nel rispetto di leggi e regolamenti e, non ultimo, dei postulati del vivere civile.

Alla luce di ciò, quindi, appare pressoché ovvio ricondurre i temi della *tax governance* nell'alveo dei principi cardine della *Corporate Social Responsibility.*

A tal riguardo, nel primo capitolo si è evidenziato il circolo virtuoso attorno all'adempimento tributario. L'impresa, infatti, assolvendo gli obblighi normativi e tributari, da un lato, contribuisce al sostentamento finanziario dell'offerta di beni pubblici, dall'altro lato, usufruisce del capitale fisico ed umano che proprio grazie alle entrate fiscali si è accumulato.

In definitiva, è emersa la necessità che le imprese fondino le proprie scelte operative, di gestione e altresì tributarie, sui canoni precipui della CSR, valutando concretamente l'opportunità di integrare fini sociali

nella declinazione operativa della *tax strategy* di gruppo; tutto ciò non soltanto a beneficio dell'ambiente circostante, di cui peraltro le stesse sono parte, ma anche al fine di un miglioramento, in chiave sostenibile ed in ottica di perdurabilità nel tempo, del vantaggio competitivo acquisito.

In seguito, la disamina si è focalizzata sull'interrelazione esistente fra sistema fiscale e *corporate governance*; in proposito si è discusso di un nuovo filone della letteratura che identifica lo Stato come ulteriore "*residual claimant*" dell'impresa, nonostante le strategie di *tax competition* messe in atto da numerosi Stati Membri dell'Unione Europea, volte a ridimensionare il *corporate tax rate* vigente e (apparentemente) l'onere tributario dovuto.

A torto o ragione, talvolta tale debito fiscale è considerato sovradimensionato rispetto all'erogazione efficace ed efficiente di servizi pubblici – specie laddove il rapporto fiduciario fra *principal* (sistema produttivo e privati cittadini) e *agent* pubblico viene meno – dando luogo a comportamenti giuridicamente opinabili di alcuni soggetti economici costituiti in forma d'impresa al fine di sottrarsi, in tutto o in parte, al pagamento di quanto prescritto dalla normativa vigente.

Lungi dal legittimare tali pratiche aziendali, in questa sede si è provato a delineare la moltitudine di interessi che ruotano attorno all'impresa nella figura di soggetto passivo d'imposta, cercando piuttosto di individuare le variabili chiave su cui sarebbe auspicabile intervenire.

A tal riguardo, si è posto l'accento sull'opportunità di muoversi (anche) in direzione etico-valoriale, creando un substrato culturale volto al rafforzamento dell'adempimento tributario.

In accordo con la letteratura esaminata, si riconosce la reciproca influenza fra l'insieme delle norme che compongono il sistema tributario di un Paese e le regole, siano esse giuridiche e manageriali, che attengono al governo d'impresa. Per tale ragione, sarebbe utile che il decisore pubblico tenesse in stretta considerazione tale reciproca influenza, sia nel momento in cui introduce nuovi provvedimenti fiscali, sia all'atto della riscossione operativa per il tramite dell'Amministrazione Finanziaria.

Allo stesso modo però, è quanto mai doveroso che il Consiglio d'Amministrazione – cui è demandato il ruolo d'indirizzo strategico – si faccia carico, e assuma perciò la responsabilità, di tracciare la strategia fiscale complessiva di gruppo (i.e., *tax strategy*), così come più volte enfatizzato nel *Forum on Tax Administration* in seno all'OECD, anche se ciò debba richiedere un cambio culturale (radicale) rispetto alle *best practice* sinora adottate. In ambito nazionale, recentemente, l'Agenzia delle Entrate con la Circolare n. 38/E del 16/09/2016 ha fornito precisazioni in merito alla *tax strategy* ed in particolare alla necessità di una chiara e documentata strategia fiscale facendo riferimento alle recenti *Guidelines 2016* dell'OECD contenute nel documento *"Building better tax control framework".* Tali linee guida prevedono che la *tax strategy* sia definita "(…) *come un documento scritto e firmato dagli amministratori di vertice della società*

contenente un piano di lungo periodo che, sia a livello strategico sia a livello operativo, definisca gli obiettivi della società nella gestione della variabile fiscale (…)".

Pertanto, spetta al Consiglio di Amministrazione inserire la *tax strategy* all'interno del più ampio concetto di *corporate strategy*, elaborando le linee programmatiche in materia tributaria e verificando la corretta implementazione pratica. A tal riguardo, si ricordi che la corresponsione delle imposte all'erario, a prescindere dalla sua qualificazione – come un costo da minimizzare o come un contributo da corrispondere alla comunità – sostanzialmente priva l'impresa di risorse monetarie; appare evidente perciò che la stessa, al pari delle altre risorse aziendali, debba essere analizzata, prevista e gestita all'interno della pianificazione economica e finanziaria e, nondimeno, sia quindi appannaggio dei membri del *Board*.

Contestualmente a ciò, sul fronte operativo ordinario si rileva altresì la necessità che i membri del Consiglio d'Amministrazione si relazionino costantemente, anche mediante il ricorso a reportistica aggiuntiva, sia con i membri del *tax department* – laddove presente – sia con i *tax advisor* esterni, al fine di adempiere precisamente e tempestivamente agli obblighi sanciti dalla normativa tributaria vigente (i.e., *tax compliance*). A titolo d'esempio, si pensi alla realtà italiana in cui la gestione fiscale, ed il rischio ad essa connesso, non sempre sono condivisi e valutati a livello collegiale, conducendo a scelte non pienamente consapevoli e ad errori di valutazione da parte di chi è chiamato a porre in essere l'opzione prescelta.

In aggiunta, la stessa Agenzia delle Entrate ha ribadito, in linea con gli orientamenti OECD, come sia fondamentale, nell'ambito del sistema di *corporate governance*, definire ruoli e responsabilità relativi al sistema di controllo del rischio fiscale, nonché l'articolazione del sistema di controllo stesso.

Non si dimentichi che la gestione della variabile fiscale, essendo un atto di amministrazione, può far insorgere una responsabilità degli amministratori nei confronti di soci e creditori per mancata diligenza laddove: (i) manchi una procedimentalizzazione delle scelte in ambito tributario; (ii) non vi sia una chiara definizione degli obiettivi perseguiti; (iii) non sia stata implementata una mappatura dei rischi fiscali all'interno del sistema di prevenzione e controllo.

Con specifico riguardo all'adozione di modelli strutturati di gestione della tematica fiscale (i.e. *Tax Control Framework*), si sottolinea ancora che in seno all'OECD da circa un decennio si discute dei benefici derivanti da un rapporto collaborativo fra le autorità fiscali ed i contribuenti. Come in precedenza descritto, il rapporto del 2013 – derubricato "*Co-operative Compliance - A framework. From Enhanced Relationship to Cooperative Compliance*" – pone enfasi sull'importanza che i contribuenti si dotino di un sistema di controlli interni che assicuri: (i) la presentazione di dichiarazioni fiscali accurate, (ii) l'interazione in via preventiva con le autorità fiscali in caso di transazioni o posizioni potenzialmente incerte, (iv) l'identificazione e gestione in maniera effettiva ed efficace dei rischi fiscali.

Infine, anche in ambito nazionale è stato osservato come anche l'Agenzia delle Entrate – con il progetto pilota "Regime di adempimento collaborativo" – ed il Parlamento – per mezzo della Legge delega al Governo n. 23/2014 e del D. Lgs. 128/2015 – si siano indirizzati verso un sistema tributario "premiale", che diminuisca il peso dei controlli pubblici *ex post* laddove venga istituito un sistema di cooperazione preventiva e di tracciabilità delle decisioni e dei comportamenti in ambito fiscale, anche in accordo con la normativa già in essere (D. Lgs. 231/2001).

In definitiva, il messaggio chiave che in questa sede si deve identificare, è la necessità che il Consiglio di Amministrazione – in virtù dei poteri e dei doveri conferitigli dalla legge – sia sempre più consapevole delle tematiche riguardanti la definizione e gestione della variabile fiscale, le quali rientrano a pieno titolo nelle linee d'indirizzo strategico a livello di gruppo; pertanto, si auspica che nel futuro prossimo gli organi apicali di qualunque impresa agiscano correttamente in tale direzione.

****

Bibliografia

- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (2005), *Corso di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Armstrong C. S., Blouin J. L., Larcker D. F. (2012), The incentives for tax planning, *Journal of Accounting and Economics*, 53 (1-2).
- Artoni R. (2012), *Elementi di scienza delle finanze*, Il Mulino, Bologna.
- Ayers B. C., Laplante S. K., Mcguire S. T. (2008), Credit Ratings and Taxes: The effect of Book-Tax Differences on Rating Changes, *Contemporary Accounting Research*, 27(2).
- Boston J., Martin J., Pallot T., Walsh P. (1996), *Public Management: The New Zealand Model*, Oxford University Press, Auckland.
- Caridi A., Canton G. (2014), Cooperative Compliance e Tax Control Framework – Strumenti di certezza fiscale preventiva, *Andaf Magazine*, 2/21014.
- D'Ayala Valva F. (1989), I problemi dell'evasione ed elusione nell'attuale normativa, *Diritto e Pratica Tributaria*.
- Desai M., Dyck A., Zingales L. (2007), Theft and Taxes, *Journal of Financial Economics*, 84(3).
- Devereux M. P., Griffith R., Klemm A. (2002), Can International tax competition explain corporate income tax reforms?, *Economic Policy*, 35.
- Ernick D. (2013), Base Erosion, Profit Shifting, and the future of the Corporate Income Tax, *Tax Management Journal*, 42 TMIJ 671.
- Ernst&Young, Tax risk on the rise in Canada and globally, 2013-13 *Canadian Tax governance survey*.
- EUROSTAT (2014), Taxation Trends in Europe, Eurostat, Lussemburgo.
- Falsitta G. (2012), Manuale di diritto tributario, Cedam, Milano.
- Gallo F. (1989), Brevi spunti in tela di elusione e frode alla legge (nel reddito d'impresa), *Rassegna Tributaria*.
- Gallo F. (1992), Prime riflessioni su alcune recenti norme antielusione, *Diritto e Pratica Tributaria*.
- Gallo F. (1989), Brevi spunti in tela di elusione e frode alla legge (nel reddito d'impresa), *Rassegna Tributaria*.
- Garbarino C. (2008), *Manuale di tassazione Internazionale*, IPSOA, Milano.
- Garbarino C. (2011), Aggressive Tax Strategies and Corporate Tax Governance: an Institutional Approach, *European Company & Financial Law*.
- Happe' R. (2008), Multinationals, Enforcement Covenants, and Fair Share, *Beyond Boundaries. Developing Approaches to Tax Avoidance and Tax Risk Management*, di Freedman J., Centre for Business Taxation, Oxford.

- Hanlon M., Slemrod J. (2009), What does tax aggressiveness signal? Evidence from stock price reactions to news about tax shelter involvement, *Journal of Public Economics*, 93(1-2).
- Hoi C. K., Wu Q., Zhang H. (2013), Is Corporate Social Responsibility (CSR) associate with Tax Avoidance? Evidence from Irresponsible CSR activities, *The Accounting Review*, 88(6).
- Huibregtse S., Sood A. (2016), Corporate Tax Governance: A Necessary Addition to Best Practices for Businesses? Bloomberg BNA 07/16.
- Jensen M., Meckling W. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4).
- Jensen M. (2001), Value Maximization, Stakeholder Theory, And The Corporate Objective Function, *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3).
- Kpmg (2004), Tax in the Boardroom. *Discussion Paper*.
- Kpmg (2007), Developing the Concept of Tax Governance – Underlying Principles, *Discussion Paper*.
- Krautheim S., Schmidt-Eisenlohr T. (2011), Heterogeneous firms, profit shifting FDI and international tax competition, *Journal of Public Economics*, 95(1-2).
- Laporta R. F., Lopez-de-silanes A. S., Vishny R. (1999), Corporate Ownership Around the World, *Journal of Finance*, 54(2).
- Lenter D., Slemrod J., Shackelford D. (2003), Public Disclosure of Corporate Tax Return Information: Accounting, Economics, and Legal Perspectives, *National Tax Journal*, 56(803).
- Lovisolo A. (1984), L'evasione e l'elusione tributaria, *Diritto e Pratica Tributaria*.
- Lupi R. (1994), L'elusione come strumentalizzazione delle regole fiscali, *Rassegna Tributaria*.
- Lupi R. (1995), Elusione fiscale: modifiche normative e prime sviste interpretative, *Rassegna Tributaria*.
- Lupi R. (1995), Usufrutto di azioni: una norma antielusione non si puo' inventare, *Rassegna Tributaria*.
- Maydew L., Shackelford D. A. (2007), The Changing Role of Auditors in Corporate Tax Planning, *Taxing Corporate Income in the 21st Century*, di Auerbach A. J., Hines J. R., Slemrod J.
- Monfreda N. (2005), L'art. 7 del Decreto Legge 269/03 (collegato alla Finanziaria 2004): il ritorno alla responsabilità oggettiva e le conseguenze sull'impianto sanzionatorio tributario, *Giustizia Amministrativa – Rivista di diritto pubblico*, 4/2005.
- Morello U. (1991), Il problema della frode alla legge nel diritto tributario, *Diritto e Pratica Tributaria*.
- Neotera – periodico ufficiale dell'A.N.T.I. n. 1/2009.
- OECD (1998), *Harmful Tax Competition – An Emerging Global Issue*, OECD, Parigi.
- OECD (2000), *Towards Global Tax Cooperation: Progress in Identifying and Eliminating Harmful Tax Practices*, OECD, Parigi.
- OECD (2001), *Linee Guide per le Imprese Multinazionali*, OECD, Parigi.

- OECD (2006), *Third Meeting of the Forum on Tax Administration. Final Seoul Declaration*, OECD, Parigi.
- OECD (2009), *Forum on Tax Administration. Information Note. General Administrative Principles: Corporate Governance and tax risk management*, Centre for Tax Policy and Administration, Parigi.
- OECD (2013), *Action Plan on Base Erosion and Profit Shfiting*, OECD, Parigi.
- OECD (2013), Cooperative Compliance: A Framework from Enhanced Relationship to Cooperative Compliance, OECD, Parigi.
- OECD (2014), *Countering Harmful Tax Practices More Effectively, Taking into Account Transparency and Substance*, OECD, Parigi.
- OECD (2004; 2015), *Principles of Corporate Governance*, OECD, Parigi.
- Perini A. (2012), La tipicità inafferrabile, ovvero elusione fiscale, "abuso del diritto" e norme penali, *Rivista Trimestrale di diritto penale dell'economia*, lug.-sett. 2012.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2006), The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*.
- Procopio M. (2009), L'irrisolto problema dell'elusione fiscale e la necessità di un intervento del legislatore, *Diritto e Pratica Tributaria*.
- Reinhart C. M., Rogoff K. S. (2013), Financial and Sovereign Debt Crises: Some Lessons Learned and Those Forgotten, *IMF Working Paper WP/13/266*.
- Russo P. (1999), Note in tema di disposizioni antielusive, *Rassegna Tributaria*.
- Schon W. (2008), Tax and Corporate Governance: A Legal Approach, *Tax and Corporate Governance*, MPI Studies on Intellectual Property and Competition Law, Vol. 3, Springer, Berlino.
- Slemrod J., Yitzhaki S. (2002), Tax avoidance, evasion, and administration, in A. Auerbach, M. Feldstein, *Handbook of Public Economics*, Vol. 3, Elsevier Science, Amsterdam.
- Tavone F. (2004), La responsabilità esclusiva delle persone giuridiche per le violazioni tributarie. I chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate, *Rivista della Scuola Superiore dell'economia e delle finanze*.
- Tesauro F. (2013), Istituzioni di diritto tributario, UTET, Torino.
- Valente P. (2011), Tax governance: la gestione del rischio fiscale nelle imprese, *Bilancio&Reddito*, Ipsoa, Milano.
- Valente P. (2011), Tax governance: la gestione del rischio fiscale nelle imprese, *Amministrazione e Finanza*, 2/2011.
- Vanz G. (2002), L'elusione fiscale tra norma giuridica e sostanza economica, *Rassegna Tributaria*.
- Van Blerk M. (2005), Tax Risk Management, *Bull. Int. L. Fisc. Doc.*, 281.
- Wilson R. (2009), An examination of corporate tax shelter participants, *The Accounting Review*, 84(3).
- Zattoni A. (2006), *Assetti proprietari e corporate governance*, Egea, Milano.

- Zizzo G. (1991), Sul lease back e l'elusione tributaria, Rivista Diritto Tributario.

Sitografia

www.agenziaentrate.gov.it

www.bus.umich.edu

www.crs.gov

www.epp.eurostat.ec.europa.eu

www.europa.eu

www.giustizia-tributaria.it

www.g20.org

www.ipsoa.it

www.kluwertaxblog.com

www.kpmg.com

www.notariato.it

www.oecd.org

www.taxfoundation.org

www.weforum.org