

TOPLEGAL

# Osservatorio Tax

Edizione 2021

Corsa verso l'innovazione?

## Osservatorio Tax

Edizione 2021

Come sarà il tax manager del futuro di <b>Massimo Ferrari</b> , <i>Presidente AFI</i>	3
Presentazione	4
Le sfide per il tax manager di domani di <b>Massimo Morici</b> , <i>TopLegal</i>	5
Osservatorio Tax TopLegal 2021: indagine sulle principali direzioni fiscali in Italia	7
Tax director: corsa verso l'innovazione di <b>Massimo Morici</b> , <i>TopLegal</i>	15
<b>Tax manager e fiscalisti a confronto</b>	
Il Tax director nelle multinazionali tascabili <b>Davide Bergami</b> , <i>Partner, Studio Legale Tributario EY</i>	18
Protagonisti in azienda <b>Laura Beretta</b> , <i>Group Tax Director, Prysmian Group</i>	19
Il futuro della cooperative compliance <b>Fabrizio Capponi</b> , <i>Partner, Dentons</i>	20
La sfida della proattività <b>Pietro Piccone Ferrarotti</b> , <i>Equity Partner, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici</i>	21
L'evoluzione del ruolo del tax manager <b>Massimo Giaconia</b> , <i>Già Partner di Baker McKenzie</i>	22
Il nuovo mondo dei tax director <b>Emanuele Marchini</b> , <i>Tax Director, Shell Italia</i>	23
L'importanza delle soft skills <b>Roberto Moro</b> , <i>AFI Associazione Fiscalisti</i>	24
Il tax nell'era della globalizzazione tributaria <b>Silvia Sardi</b> , <i>Group Tax Director, Ariston Thermo</i>	25

## Come sarà il tax manager del futuro



“Il responsabile delle funzioni fiscali dovrà necessariamente utilizzare un linguaggio differente a seconda dei diversi stakeholders e non sarà più sufficiente il lessico tecnico-tributario”

Di **Massimo Ferrari**, *Presidente AFI*

**I**l sondaggio, condotto in collaborazione con TopLegal, è stato lanciato ad ottobre 2019. La presentazione, prevista per la primavera, a causa della pandemia di Covid-19, è stata posticipata al 28 ottobre 2020, con un webinar a distanza in via digitale. Il campione delle società che hanno partecipato è composto da 48 imprese italiane. Dalla ricerca sono emersi alcuni temi su cui vale la pena porre la nostra attenzione: le mie riflessioni riguardano prevalentemente la grande impresa sia per la mia esperienza personale che come Presidente dell'Associazione dei fiscalisti d'impresa (AFI).

La maggiore rilevanza data dai diversi stakeholders alle tematiche fiscali unitamente ad una intensa evoluzione normativa, sia nazionale che internazionale (basti pensare alla recente riforma dei reati tributari ed alla estensione della responsabilità 231 anche all'ambito tributario), hanno portato inevitabilmente ad ampliare negli ultimi anni la platea di interlocutori con cui si interfaccia il tax director, che oggi comprende anche soggetti esterni all'area prettamente fiscale, quali vertici aziendali, analisti, investitori ma anche organizzazioni non governative e mass media.

È indubitabile che l'impatto reputazionale delle scelte dell'azienda sulla variabile fiscale si sia aggiunto, negli ultimi anni, ai tradizionali impatti economici e finanziari. Dal sondaggio sono emerse tre aree di responsabilità su cui si sta focalizzando il tax director: controllo e gestione del rischio fiscale, business support e tax planning.

Il controllo e la gestione del rischio fiscale, in particolare, diventerà l'area più importante in futuro, secondo quanto riportato dai partecipanti al sondaggio. Termini come tax control framework (Tcf) e cooperative compliance sono e saranno sempre più importanti per questa funzione aziendale.

Il tax planning, invece, continuerà a essere rilevante, ma in una nuova accezione, meno aggressiva e volta soprattutto a eliminare le doppie imposizioni.

Nel complesso, la maggiore complessità del ruolo richiederà al tax director di domani capacità tecniche e manageriali molto più sviluppate: dovrà necessariamente utilizzare un linguaggio diverso a seconda dei diversi stakeholders e non sarà più sufficiente il linguaggio tecnico-tributario che, normalmente, predilige.

## Presentazione Osservatorio Tax TopLegal

*L'ascesa e il futuro sviluppo del tax manager nelle aziende italiane*

**L**a costruzione dell'ufficio fiscale interno alle imprese è un fenomeno piuttosto recente, ma con rapidità è diventato negli ultimi anni un fattore decisivo nell'implementazione delle strategie delle società. La crescita del ruolo del fiscalista d'impresa all'interno degli equilibri societari è diventata sempre più evidente. L'emergenza di nuovi profili manageriali dal mondo tax e il ruolo che questa funzione ha assunto all'interno delle imprese italiane ha spinto il Centro Studi TopLegal, insieme ad Afi - Associazione fiscalisti d'impresa, ad accendere i riflettori sui protagonisti del settore fiscale italiano.

L'edizione dell'Osservatorio Tax del 2020 segue infatti quella del 2018, che per prima in Italia ha tracciato l'evoluzione e gli sviluppi futuri di questa figura aziendale con lo scopo di fornire una fotografia chiara dell'ecosistema fiscale nazionale, indagando la dinamica tra domanda e offerta dei servizi in ambito tributario. Nel panorama attuale, il tax rappresenta infatti un'area societaria che non si conta ma si pesa, forte di un coinvolgimento profondo nelle decisioni strategiche, un alto livello di autonomia da parte dei responsabili fiscali e un rapporto diretto e costante con i vertici societari e i board.

Sebbene affine al profilo del tax manager di oggi, in futuro il responsabile delle funzioni fiscali delle imprese dovrà contare su una maggiore sensibilità verso gli affari dell'azienda e diventare parte integrante dei momenti decisionali strategici. In questo percorso, il tax manager avrà al suo fianco come partner affidabile e credibile il consulente fiscalista esterno, che darà il proprio valore aggiunto grazie all'approfondita competenza specialistica, l'esperienza diversificata utile e una formazione multidisciplinare sia in ambito digitale sia in merito alle attività e strategie aziendali.

# Le sfide per il tax manager di domani

I responsabili fiscali delle imprese dovranno affrontare l'integrazione dell'area tax nel mondo digitale e l'evoluzione del nuovo rapporto tra contribuenti e autorità finanziaria

Di **Massimo Morici**

**S**ono due le principali sfide per il tax manager di domani. La prima riguarda l'integrazione dell'area tax delle aziende nel mondo digitale; la seconda, l'evoluzione di questo ruolo alla luce del diverso rapporto tra contribuente e autorità finanziaria, a seguito dell'entrata in vigore, nell'agosto 2015, del regime dell'adempimento collaborativo (cooperative compliance). È quanto emerge dall'indagine condotta da TopLegal, in collaborazione con Afi - Associazione Fiscalisti d'Impresa.

La ricerca ha raccolto le opinioni dei fiscalisti d'impresa italiani all'interno di una ricerca qualitativa e quantitativa, a cui hanno partecipato 48 responsabili tax delle maggiori imprese del nostro Paese. I tax manager intervistati hanno fornito un quadro preciso e articolato delle loro esigenze, del rapporto con i consulenti, con il top management delle imprese e dei modelli di studio ritenuti più idonei per le diverse tipologie di servizio.

### La cooperative compliance

La normativa italiana sulla cooperative compliance è a un livello avanzato rispetto ad altri Paesi europei, anche se una maggiore flessibilità sui requisiti di ingresso – a oggi il regime è accessibile solo da aziende con un fatturato superiore a 5 miliardi – potrebbe spingere un numero maggiore di imprese strutturate verso l'adozione di questo istituto. Di recente, i vertici dell'Agenzia delle entrate stanno lavorando all'ipotesi di un ulteriore abbassamento della soglia, per permettere di entrare anche alle Pmi più virtuose.

Dalla ricerca è emerso un ampio utilizzo della tecnologia, diventata un elemento imprescindibile dell'attività del tax director. L'It rappresenta, inoltre, un arricchimento del comparto fiscale: consente di dedicarsi ad attività ad alto valore aggiunto e di gestire con una maggiore sicurezza e controllo i dati e le procedure, assicurando una maggiore efficienza dei processi operativi.

L'adozione di strumenti tecnologici per il fisco – il 63% delle aziende analizzate nel campione se n'è già dotato – richiede, tuttavia, una trasformazione delle competenze del tax manager, oltre a un grande impegno di tempo in fase di implementazione con possibili criticità sui costi. L'investimento richiesto per questi software (tax planning, intelligenza artificiale per la compliance fiscale e contabilità, tax rate, tax control framework) va da 20mila a un milione di euro.

### Il rapporto con il consulente esterno

La trasformazione digitale non sembra determinare, invece, evidenti cambiamenti nel rapporto con i consulenti fiscalisti esterni. In risposta a un'esigenza qualificata, infatti, non si modificheranno i volumi della domanda di consulenza, interrogata piuttosto su temi considerati di maggiore complessità e selezionati su criteri che prescindono la digitalizzazione. Dal consulente esterno, le direzioni fiscali si aspettano, accanto a una forte specializzazione verticale e a una maggiore proattività nell'interpretazione della produzione normativa, anche il possesso di competenze sul fronte digitale. Ai fiscalisti esterni sono richiesti spunti per anticipare i cambiamenti che possono essere molto impattanti sul business delle imprese.

# Osservatorio Tax

Edizione 2021

Corsa verso l'innovazione?

Indagine sulle principali  
direzioni fiscali in Italia

## Executive summary

**I**l tax manager oggi si profila figura autonoma con un riporto diretto e costante con i vertici aziendali, le cui principali figure di riferimento all'interno dell'organigramma sono il Cfo e il Ceo. La richiesta di assistenza a un riporto superiore avviene quando risulta necessario salvaguardare la struttura e l'identità dell'azienda, soprattutto per prendere decisioni strategiche, fronteggiare un rischio reputazionale o per gestire rilevanti operazioni finanziarie.

Al responsabile delle funzioni fiscali oggi è richiesta una competenza trasversale, con compiti che spaziano da task estremamente specifici — come la gestione del rischio fiscale e il tax planning — a quelli di supporto strategico da condividere con altre aree societarie. Il profilo del tax manager risulta di conseguenza professionalmente elevato e non può prescindere dalla capacità di calarsi negli affari dell'azienda e inserirsi quale parte integrante del team manageriale nei momenti decisionali strategici.

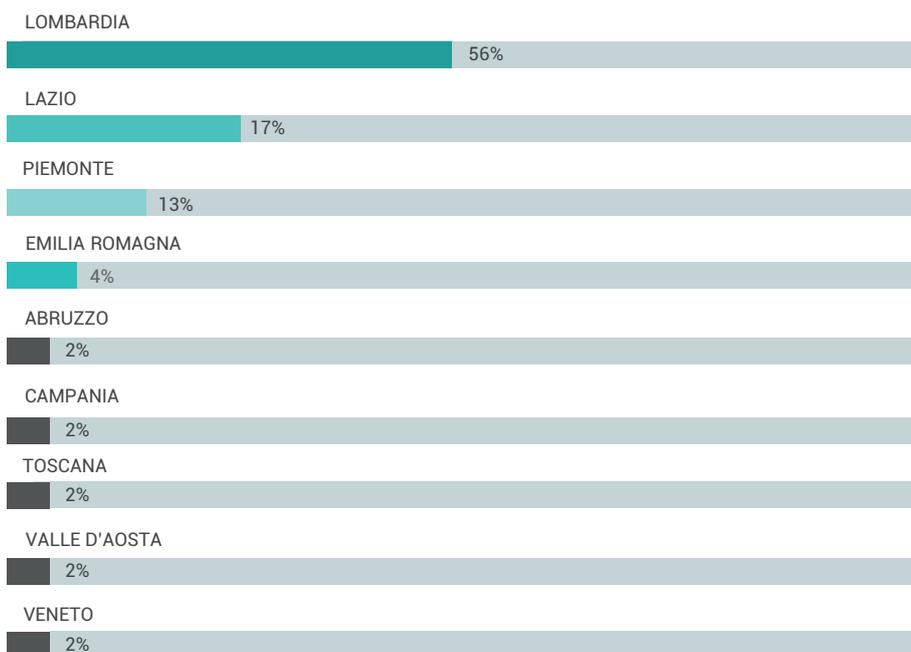
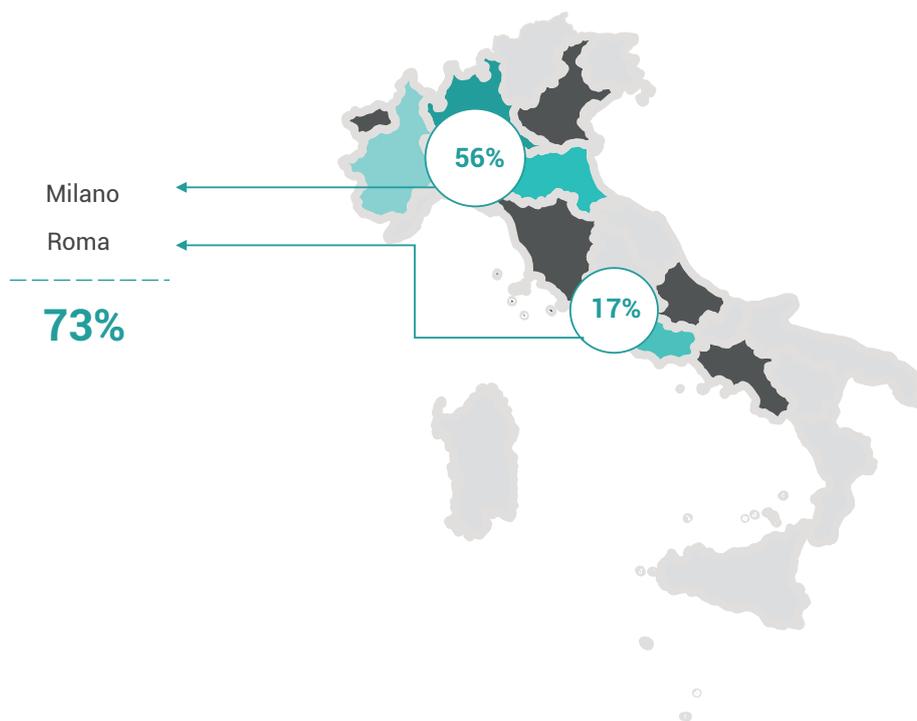
L'utilizzo della tecnologia è percepito come un arricchimento del comparto fiscale e consente ai tax manager di dedicarsi ad attività ad alto valore aggiunto. Percepita come un grande cambiamento, la cooperative compliance permetterà invece al tax manager di dedicarsi ad attività ad alto valore aggiunto ma allo stesso tempo richiederà una nuova conformazione del team tax.

Il tax manager di domani è visto sempre di più come una figura specialistica, con una maggiore responsabilità di controllo e gestione del rischio fiscale e attività di tax planning, e coinvolta nelle decisioni strategiche dell'azienda. Le sue priorità ed esigenze non muteranno in futuro. In quest'ottica, continuerà a essere apprezzata un'assistenza fiscale esterna che vada oltre alla domanda, insieme a quelle caratteristiche necessarie per un servizio di qualità: professionalità, reattività, autorevolezza, competenza tecnica e credibilità.

A queste si aggiunge la competenza in ambito digitale.

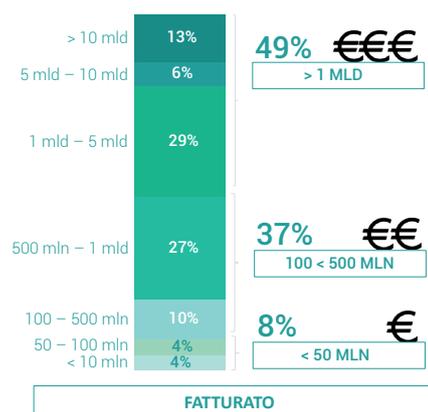
## Campione

Il campione è costituito da **48** soggetti del settore fiscale rappresentanti delle maggiori imprese italiane  
Le aziende sono così distribuite:

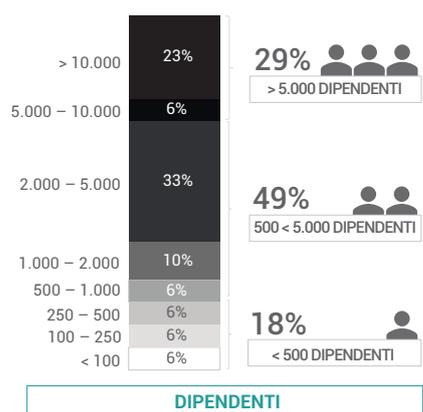


## Campione

Il campione è costituito da **48** soggetti del settore fiscale rappresentanti delle maggiori imprese italiane  
Le aziende sono così distribuite:



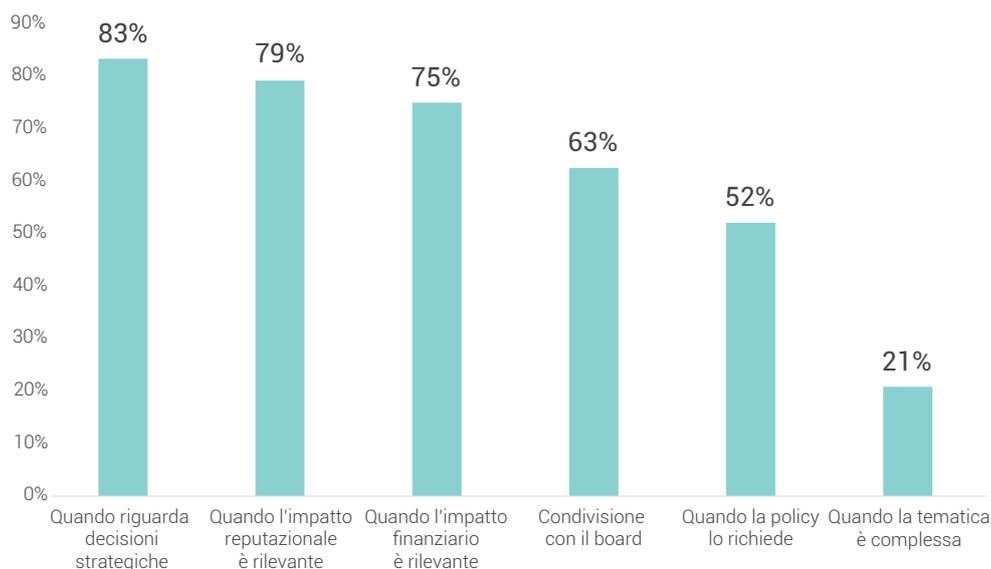
\*Il 6% non fornisce questa informazione



\*Il 6% non fornisce questa informazione

## Riporto superiore: circostanza

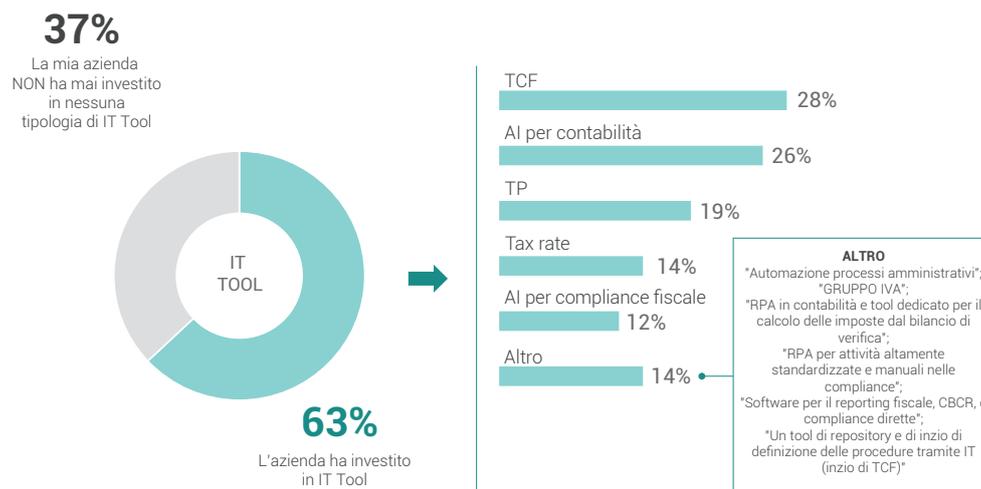
I tax manager si rivolgono a un riporto superiore in circostanze legate a **decisioni strategiche** (83%), **impatto reputazionale** (79%) o **finanziario** (75%) rilevanza data alla struttura e all'identità dell'azienda



BASE: totale rispondenti

## IT Tool

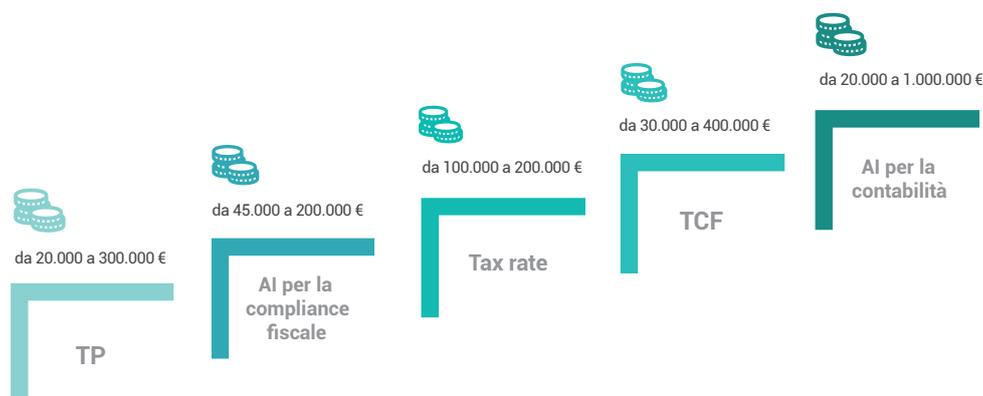
Il 63% degli intervistati dichiara che la propria azienda ha investito in IT Tool. TCF (28%), intelligenza artificiale per la contabilità (26%) e TP (19%) sono gli IT Tool più acquistati.



BASE: totale rispondenti

## IT Tool: costi

I maggiori investimenti economici per gli IT Tool riguardano l'intelligenza artificiale (fino a 1 mln di euro) e il TCF (fino a 400 mila euro).



BASE: totale rispondenti

## Cooperative compliance e tax manager

La cooperative compliance viene percepita come un grande cambiamento dal 77% dei rispondenti e darà la possibilità al tax manager di dedicarsi ad **attività con alto valore aggiunto** e richiederà una nuova conformazione del team tax.



BASE: totale rispondenti

## Tax manager oggi vs domani: caratteristiche

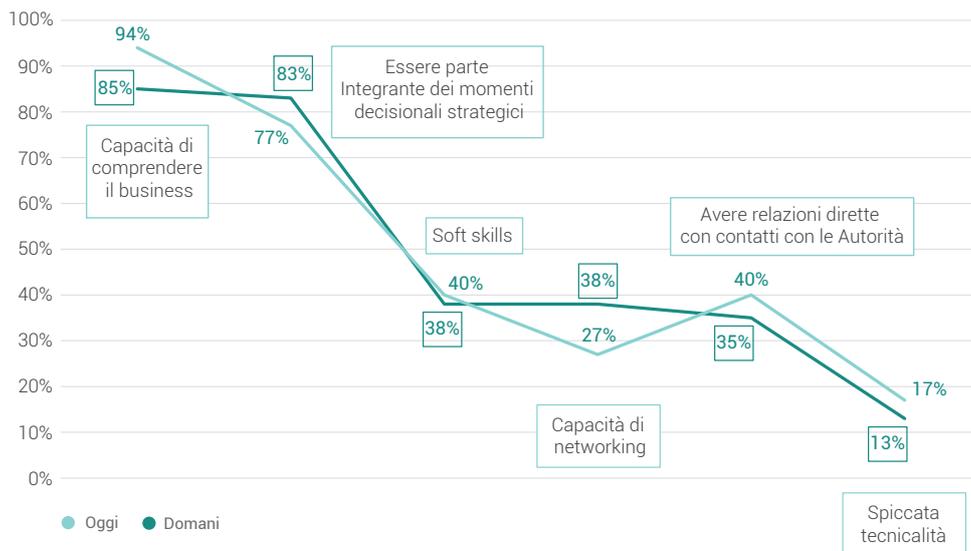
Il tax manager di domani, dovrà accrescere le proprie capacità di comprendere il business per essere sempre di più parte integrante del business, a discapito delle sue capacità di networking e contatti diretti con le autorità.



BASE: totale rispondenti

## Tax manager oggi vs domani: caratteristiche

Il tax manager di domani, dovrà accrescere le proprie capacità di comprendere il business per essere sempre di più parte integrante del business, a discapito delle sue capacità di networking e contatti diretti con le autorità.



BASE: totale rispondenti

## Il tax manager di domani: maggiori sfide

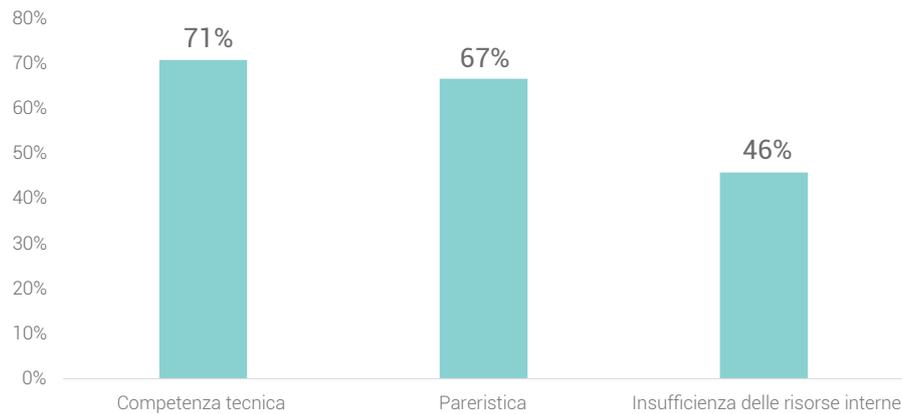
Tra le sfide di domani, quella maggiormente percepita come tale dai tax manager è l'**integrazione nel mondo digitale**, seguita dal **diverso rapporto tra contribuente e autorità finanziaria** e al terzo posto **globalizzazione delle imprese a livello tributario**.



BASE: totale rispondenti

## Consulente esterno: richiesta di assistenza

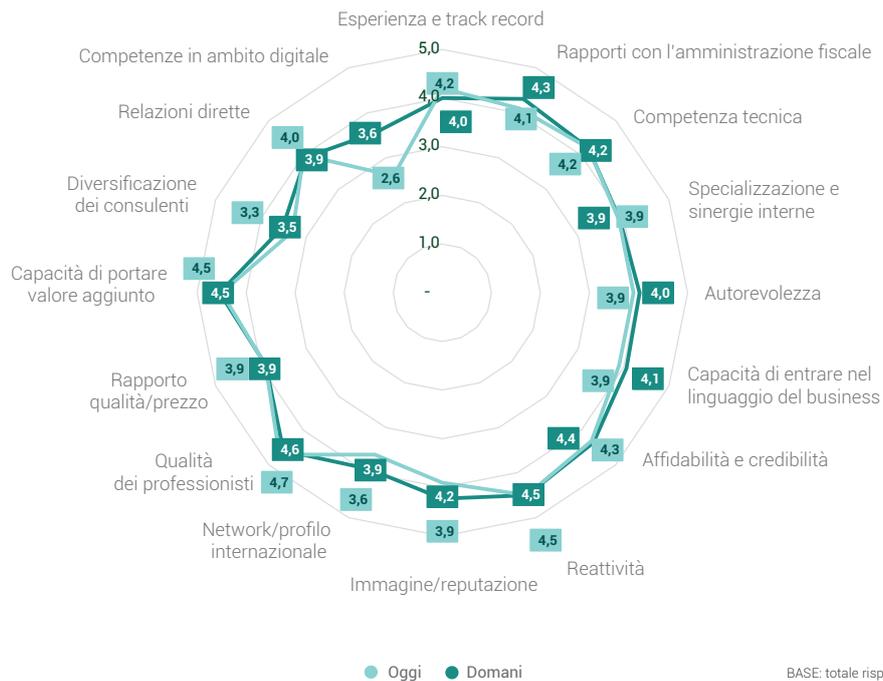
I tax manager si rivolgono ai consulenti fiscalisti esterni soprattutto per rispondere ad un bisogno di competenza tecnica (71%) e per attività di pareristica (67%). Soltanto il 46% dichiara di rivolgersi a professionisti esterni in caso di insufficienza di risorse interne



BASE: totale rispondenti

## Criteri di selezione: oggi vs domani

In un prossimo futuro acquisiranno rilevanza le Competenze in ambito digitale (+1,0)



BASE: totale rispondenti

# Tax director: corsa verso l'innovazione

Il responsabile delle funzioni fiscali sarà sempre più coinvolto nelle decisioni strategiche. Il focus sarà su controllo e gestione del rischio e tax planning

Di **Massimo Morici**

**F**igura autonoma e specializzata, con un riporto diretto e costante con i vertici aziendali, il tax director di domani sarà sempre di più coinvolto nelle decisioni strategiche, con una maggiore responsabilità di controllo e gestione del rischio fiscale e sulle attività di tax planning. È quanto è emerso dalla seconda edizione dell'Osservatorio Tax del Centro studi TopLegal in collaborazione con l'**Associazione fiscalisti d'impresa (Afi)**.

I risultati sono stati presentati in esclusiva in occasione del webinar del 28 ottobre 2020 destinato a tax director, Cfo, direttori finanza e amministrazione, Ceo, direttori generali e Coo.

La ricerca, dal titolo "Tax director: corsa verso l'innovazione?", si è focalizzata in particolare sulle possibili conseguenze del processo di digitalizzazione e della cooperative compliance nella funzione fiscale delle imprese. Dai tax manager intervistati, è emersa una forte richiesta di competenza trasversale per queste figure aziendali, con compiti che spaziano da task estremamente specifici, come la gestione del rischio fiscale e il tax planning, a quelli di supporto strategico da condividere con altre aree societarie.

Il profilo del tax manager risulta, di conseguenza, professionalmente elevato e dimostra di possedere capacità per calarsi nel business e per lavorare a stretto contatto con il Cfo e il Ceo. Sebbene affine al tax director di oggi, in futuro chi ricoprirà questo ruolo in azienda dovrà contare su una maggiore sensibilità verso gli affari dell'azienda e diventare parte integrante dei momenti decisionali strategici. Tra le più importanti sfide che il tax director dovrà affrontare, invece, i tax manager intervistati al primo posto hanno indicato l'integrazione nel mondo digitale e la comprensione del diverso rapporto tra contribuente e autorità finanziaria.

Su questi temi TopLegal ha chiesto l'intervento di Davide Bergami, partner di **Ey**, Fabrizio Capponi, partner di **Dentons**, Massimo Giaconia, già partner di **Baker McKenzie**, e Pietro Piccone Ferrarotti, partner di **Gatti Pavesi Bianchi Ludovici**. In rappresentanza di Afi sono intervenuti il presidente Massimo Ferrari, group tax director di **Pirelli**, Roberto Moro, Laura Beretta, group tax director di **Prysmian**, Emanuele Marchini, tax director di **Shell Italia**, e Silvia Sardi, group tax director di **Ariston Thermo**.

# Tax manager e fiscalisti a confronto

**Davide Bergami**, *EY*

**Laura Beretta**, *Prysmian Group*

**Fabrizio Capponi**, *Dentons*

**Pietro Piccone Ferrarotti**, *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

**Massimo Giaconia**, *Baker McKenzie*

**Emanuele Marchini**, *Shell Italia*

**Roberto Moro**, *AFI Associazione Fiscalisti*

**Silvia Sardi**, *Ariston Thermo*

## Il tax director nelle multinazionali tascabili



“L’ingresso di fondi nelle Pmi porterà a una richiesta di ulteriore managerializzazione, con lo sviluppo interno o l’inserimento dall’esterno di figure specializzate in tax”

Di **Davide Bergami**, *Partner, Studio Legale Tributario EY*

L’Italia spicca, a livello mondiale, nelle nicchie di settore dove operano le **L**c.d. multinazionali tascabili. Le troviamo nei distretti industriali di tutto il Paese, con una forte concentrazione principalmente in alcuni distretti. Sono società con fatturati che si aggirano dai 100 milioni ai 300 milioni di euro in su, quindi relativamente piccole se comparate con gruppi multinazionali, ma che sono capaci di porsi come capo-filiera in determinati settori e di reggere la competizione dei grandi gruppi esteri, essendosi verticalizzate in specifiche nicchie. È interessante calare i temi emersi dalla ricerca nel contesto di queste medio-grandi imprese, dove la fiscalità è sovente gestita da figure ibride (ad esempio, il direttore amministrativo). Tali figure sono chiamate ad interagire con compagini imprenditoriali tanto in un’ottica manageriale che di azionariato. Chi si occupa della fiscalità, quindi, oltre al lato corporate deve tutelare anche gli interessi della famiglia imprenditoriale. Non dimentichiamo che gran parte di queste società sono sovente semi-managerializzate e vedono i componenti della famiglia azionista ricoprire uno o più ruoli apicali. Inoltre, a differenza dei grandi gruppi che possono contare su ruoli ben identificati di tax director con un team dedicato, non mancano in queste aziende i “doppi cappelli” di manager non specializzati in area fiscale che si occupano anche di tax accanto ad altre funzioni.

Come advisor fiscali esterni, le famiglie imprenditoriali spesso si avvalgono di professionisti locali, i c.d. “consiglieri”, che si occupano della parte corporate e anche della gestione del patrimonio. Pur avendo ampie vedute e una profonda esperienza sul campo, parliamo di professionisti che difficilmente riescono a governare temi specifici, come, per esempio, il transfer pricing. Molte di queste imprese stanno affrontando alcune sfide epocali: la trasformazione digitale/internazionale del loro business; l’apertura del capitale a nuovi soggetti, come multinazionali o fondi di private equity; il riassetto della compagine azionaria.

Tali sfide necessitano di una maggiore managerializzazione delle strutture, con il prevedibile sviluppo interno o inserimento dall’esterno di figure specializzate in ambito tax.

## Protagonisti in azienda



“Il Tax director di domani dovrà dimostrare una sempre maggiore proattività al fine di intercettare ex ante eventuali rischi fiscali delle soluzioni proposte e suggerire soluzioni di business”

Di **Laura Beretta**, *Group Tax Director, Prysmian Group*

**H**o sempre interpretato il ruolo di tax manager come un business partner e non come un consulente interno all'azienda. La stessa operatività oggi richiede di avere una visione d'insieme dell'impresa che vada oltre alla fiscalità. Per effettuare una corretta analisi di transfer pricing è necessario conoscere in maniera approfondita il business e dell'intera catena del valore di un'azienda, una prospettiva che ci porta di continuo a interagire con le funzioni di business.

I fiscalisti d'impresa erano già abituati a relazionarsi con l'Amministrazione, il Cfo su temi specifici. Oggi il confronto avviene anche con i responsabili di altre funzioni incluse quelle di business. L'inserimento dei reati tributari nella 231, a seguito della riforma, ci porterà a interagire con maggiore frequenza anche con i colleghi esperti di compliance e di vigilanza.

L'importanza assunta dai tool fiscali nel nostro lavoro ormai da diversi anni ci porta a confrontarci con i responsabili delle funzioni It delle imprese.

La figura del tax director nasce come ruolo tecnico, con una forte specializzazione, ma il contesto normativo ha reso necessario una sua evoluzione all'interno dell'impresa e lo sviluppo di soft skills necessarie ad interagire in maniera efficace con le altre funzioni aziendali. Nel suo continuo ruolo di business partner rispetto al top management dell'impresa, il tax director di domani dovrà dimostrare una sempre maggiore proattività al fine di intercettare ex ante eventuali rischi fiscali delle soluzioni proposte e suggerire soluzioni di business altrettanto valide che tengano conto della variabile fiscale.

## Il futuro della cooperative compliance



“È necessario un intervento normativo per estendere ulteriormente il regime a imprese che non superano la soglia indicata dalla norma”

Di **Fabrizio Capponi**, *Partner, Dentons*

Oggi è necessario un ulteriore intervento per estendere la portata della cooperative compliance in Italia e attrarre così ulteriori finanziamenti e investitori. Il regime, entrato in vigore nell'agosto 2015, pone l'Italia tra le legislazioni più avanzate in Europa su questo fronte. Restano, tuttavia, alcune criticità nei requisiti d'accesso tanto che il sistema, dopo uno sprint iniziale, oggi sembra non essere più in grado di assorbire nuove ammissioni.

La strada individuata nel 2015, insomma, è quella giusta, ma occorrerebbe renderla percorribile da parte di più soggetti. La soglia minima di 10 miliardi, poi scesa a 5 miliardi di euro, si è rivelata una scelta molto protettiva. L'obiettivo era restringere l'ingresso solo alle imprese strutturate in maniera adeguata e si era pensato che alla grandezza del fatturato corrispondessero aziende già in possesso dei requisiti necessari per entrare in regime collaborativo con l'amministrazione finanziaria.

Oggi si contano una cinquantina di società ammesse, un numero che conferma la necessità di cambiare approccio. In questo senso, il valore numerico nei criteri di ammissione non può essere considerato come unica discriminante, mentre andrebbe privilegiata, nel processo di selezione, l'esistenza di presidi e processi già avviati dalle aziende (ad esempio, 231 o 262). In questo caso, le imprese italiane già strutturate e dotate degli strumenti per entrare in cooperative compliance, sono penalizzate per il semplice fatto di avere un giro d'affari al di sotto della soglia indicata dalla norma. Ben venga, quindi, l'allargamento alle imprese con volume d'affari oltre i 100 milioni di euro e, dunque, alle piccole e medie imprese, a cui i vertici dell'Agenzia delle entrate stanno già lavorando, purché dotate di adeguati presidi organizzativi e di compliance. Ciò significherebbe estendere la platea dei potenziali beneficiari del regime di adempimento collaborativo a circa 4.000 imprese.

Le alternative per imprese con fatturati inferiori a 5 miliardi, che non sono entrate partecipando al progetto pilota, oggi sono, in attesa dell'ulteriore estensione, l'istanza di interpello sui nuovi investimenti o l'ingresso per "trascinamento", se la l'organizzazione residente in Italia svolge "funzioni di indirizzo" sul sistema di gestione e controllo del rischio fiscale. La cooperative compliance potrebbe contribuire a dare un ulteriore impulso al processo di managerializzazione e strutturazione del tessuto industriale italiano, legittimando figure interne, tra cui il tax manager.

## La sfida della proattività



“La consulenza del futuro dovrà abbandonare l’atteggiamento di attesa e dimostrare di essere capace di seguire il flusso di decisioni del tax director e di anticipare gli scenari”

Di **Pietro Piccone Ferrarotti**, *Equity Partner, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

Quando ho iniziato la professione, il consulente esterno era visto come una sorta di oracolo dal quale si andava per avere una risposta a quesiti particolarmente complessi. Il fiscalista era un professionista che esprimeva pareri “pro veritate” in tempi e modi che erano all’epoca compatibili con quella che era la velocità di funzionamento dei processi aziendali.

Oggi il consulente esterno che cosa porta all’azienda? Forte delle esperienze specialistiche maturate nel corso del tempo e come “partner” del tax manager, il consulente esterno dovrebbe senz’altro essere ben posizionato per assumere il ruolo di buon business partner per il top management e di figura di riferimento per gli stakeholder.

Il consulente esterno dovrebbe essere molto specializzato e possedere elevate capacità professionali su una o più materie tax. Non è infatti possibile oggi avere un eccellente grado di conoscenza di tutte le possibili aree di specializzazione. Dovrebbe evitare, tuttavia, di incorrere nel “paradosso dello specialista”, di chi cioè ne sa sempre di più ma in un ambito sempre più ristretto, a scapito della necessaria visione d’insieme di un problema.

La sfida principale rimane quella della proattività. Fino a ieri il consulente era abituato a essere interpellato e ad aspettare che a porre il dubbio o la questione fosse il cliente. La consulenza del futuro dovrà forse abbandonare il tradizionale atteggiamento di attesa e dimostrare di essere capace di seguire il flusso delle decisioni del tax manager e di anticipare scenari per individuare le soluzioni più efficaci.

Nell’ambito della cooperative compliance, il consulente fiscale esterno, grazie alle sue capacità, può supportare il tax manager a sviluppare i rapporti con l’amministrazione finanziaria. In questo senso la sua esperienza può essere di gran valore per prevenire e individuare alcune criticità dei processi aziendali che meritano di essere oggetto di riflessione da parte del top management.

## L'evoluzione del ruolo del tax manager



“Da custode delle regole, oggi è una figura di tutela degli asset aziendali ed è sempre più richiesto dai vari stake holder delle imprese”

Di **Massimo Giaconia**, Già *Partner di Baker McKenzie*

**I**l ruolo del tax director è cambiato, molto e in meglio, considerando la visibilità che ha oggi all'interno dell'azienda. Trent'anni fa i fiscalisti d'impresa erano considerati i “custodi delle regole”, dirigenti che passavano gran parte del loro tempo a redigere circolari, ponendo vincoli e dando indicazioni. A volte, erano percepiti lontani dalla realtà aziendale, anche se era solo una percezione delle altre funzioni aziendali. I tax director erano visti sotto questa veste come una sorta di “freno” alle attività dell'impresa.

Nel tempo questo ruolo si è però evoluto, grazie allo sviluppo di varie attività, tra cui il tax planning che ha portato a un suo maggiore coinvolgimento da parte dei vertici aziendali. Oggi si è tornati alle origini, ma con una mentalità diversa. Il tax planning aggressivo non è più in agenda e negli ultimi anni si mira a giocare “in difesa”, soprattutto per ridurre i costi di duplicazione di imposte. Il tax manager, oggi, si è trasformato in una figura di tutela degli asset aziendali ed è sempre più richiesta la sua interlocuzione da vari stakeholder delle imprese.

Questa figura è molto più integrata con le altre funzioni aziendali, per due ragioni. In primo luogo, il tax manager ha un ruolo più importante e maggiori possibilità di dialogo con le funzioni globali dell'impresa. In secondo luogo, ha strumenti che lo fanno dialogare con le realtà internazionali del gruppo, basti pensare agli strumenti di aree come la tax litigation. Oggi operare in un gruppo internazionale ha portato il tax manager a relazionarsi con l'amministrazione fiscale di più Paesi, tenendo presente che sono sempre più frequenti le contaminazioni tra i diversi sistemi fiscali.

In quest'ottica, è necessario considerare il framework in cui ci si muove e avere una visione d'insieme del business dell'impresa. Il tax manager che è in grado di dominare questi aspetti, sarà molto vicino alle altre funzioni aziendali, con la possibilità di godere di una maggiore considerazione anche da parte del top management. Certe decisioni dell'azienda, del resto, possono avere un impatto, non solo finanziario, ma anche sulla sua reputation e su quella dei suoi dirigenti apicali, senza contare le ricadute sul fronte delle sanzioni amministrative e penali. Ecco perché, sotto l'aspetto della gestione del rischio, oggi il fiscalista è molto più ascoltato che in passato.

## Il nuovo mondo dei tax director



“Cooperative compliance e tool It impatteranno sulla domanda di consulenza fiscale che dovrà dimostrare di stare al passo con le imprese”

Di **Emanuele Marchini**, *Tax Director, Shell Italia*

**S**tiamo andando verso un modo diverso di fare il tax manager in azienda ed è lecito attendersi che in futuro cambierà anche la domanda di consulenza tributaria. Chi ha responsabilità sulla fiscalità delle imprese dovrà dimostrare di stare al passo coi tempi e il fiscalista esterno sarà obbligato a seguirlo in questo percorso.

L'adozione da parte di un'impresa del regime di cooperative compliance comporta, per esempio, un confronto continuativo dell'area tax con l'amministrazione fiscale, spingendo il tax director ad allargare i suoi orizzonti, a uscire dalla comfort zone del tecnicismo, con un maggior impegno su tematiche extra-settoriali. Non è raro che l'amministrazione sottoponga quesiti che non sono prettamente categorizzabili come fiscali e che servono per comprendere il funzionamento di determinati processi aziendali o per prevedere il possibile impatto sulla fiscalità di alcuni processi aziendali che di fiscale hanno ben poco.

La sfida, quindi, è non solo andare incontro alle nuove esigenze di tutti gli stakeholder dell'impresa, ma di farlo in modo sempre più consapevole e con un approccio propositivo. Lungo questo percorso, il tax manager dovrebbe essere affiancato da consulenti esterni che sappiano adattare nel corso del tempo la propria capacità professionale ai bisogni dell'impresa e all'evoluzione del suo business. La competenza tecnica in quest'ottica, è data per scontata, mentre sarà fondamentale il possesso di capacità manageriali e la conoscenza del business dell'impresa per saper intercettare e anticipare i nuovi trend.

## L'importanza delle soft skills



“La padronanza delle capacità non tecniche può aiutare a migliorare la visibilità di questa figura al top management”

Di **Roberto Moro**, *AFI Associazione Fiscalisti*

I risultati della survey evidenziano un fenomeno che spesso ricorre tra le professioni ad alto contenuto tecnico. Il tax director è spesso attratto e in qualche modo “protetto” dalle necessarie conoscenze tecniche e ritiene l’ermeneutica delle disposizioni fiscali sia la sua principale attività sottovalutando gli aspetti più manageriali. Ad esempio, spesso, sembra che si ponga quasi in competizione con il consulente esterno. I ruoli sono profondamente diversi anche se trattano la stessa materia fiscale. Il ruolo manageriale del tax director deve essere orientato a “prevedere per prevenire” i fatti e i rischi dell’impresa coordinandosi e assumendosi la responsabilità delle decisioni sulla base anche del contributo esterno.

Non mi ha stupito che la maggior parte dei tax manager oggi consideri fondamentali le capacità tecniche rispetto al profilo manageriale. L’ambiente in cui è costretto a operare è molto difficile e gli obiettivi sono spesso legati alla riduzione dei costi. Eppure, il profilo più tondo della managerialità sarà sempre più richiesto ai tax manager. Lo richiedono la presenza globale di molte imprese e i compiti a cui è chiamato chi occupa questo ruolo, soprattutto per quanto riguarda la gestione dei rischi derivanti dalla fiscalità e la reputazione dell’impresa.

In quest’ottica, uno degli aspetti fondamentali e maggiormente critici per il tax manager è la capacità di farsi ascoltare dal top management. La padronanza delle soft skills è necessaria per garantire la comunicazione e l’accesso alle informazioni indispensabili nel presidio della funzione. Soft skills inoltre necessari per gestire le relazioni con il Ceo, il Cfo e il board.

In questi casi, non si tratta solo di far capire ai superiori che alcune tematiche fiscali sono decisive per il corso dell’impresa, ma anche di essere in grado di porre alcune questioni al momento e nel modo giusto (timing). I miei più grandi successi professionali si sono realizzati quando sono riuscito ad attrarre l’attenzione e a rappresentare al vertice l’importanza della problematica in oggetto e della proposta avanzata.

## Il tax nell'era della globalizzazione tributaria



“I cambiamenti normativi in atto, come Pillar 1 e 2, possono essere molto impattanti sull’area tax e a cascata sull’attività delle imprese”

Di **Silvia Sardi**, *Group Tax Director, Ariston Thermo*

**I**l tax manager è posto di fronte a cambiamenti normativi che possono essere molto impattanti. Pensiamo al Pillar 1 o Pillar2, che prevedono una tassazione non sulla base della presenza fisica, ma sulle vendite fatte in altri Paesi. Le novità sul fronte normativo porteranno uno stravolgimento dei criteri di transfer pricing in cui ci siamo impegnati tutti negli ultimi dieci anni. In quest’ottica, al consulente fiscale esterno è richiesto di offrire spunti per anticipare i cambiamenti.

Tra le capacità più apprezzate dei fiscalisti esterni, c’è anche una presenza globale che rende possibile la condivisione delle tendenze dei mercati e le evoluzioni normative. Lo scambio di informazioni rilevanti tra i vari Paesi è diventato fondamentale per chi si occupa di fiscalità d’impresa in aziende che vantano una presenza internazionale.

La consulenza fiscale dovrà necessariamente ampliare le proprie funzioni per adattare al business dell’impresa. Basti pensare a cosa sta accadendo nei settori ad elevata complessità, come l’industria 4.0, dove hanno un ruolo di primo piano i dipartimenti di ricerca & sviluppo. Le aziende di questi comparti oggi richiedono sempre di più un’offerta di consulenza integrata, che sia capace di unire la consulenza fiscale tradizionale con la consulenza tecnico/ingegneristica sul fronte R&S e di capire l’impatto della fiscalità sul processo di produzione.

È apprezzata sempre di più la capacità di offerta di servizi tecnologici che permettano alle società di avere il maggior numero di informazioni (finanziarie e non) e di poterle gestire anche sotto il profilo fiscale. L’esempio più emblematico è il nuovo superbonus al 110% che richiede un’ampia serie di documentazione per essere ceduto e l’adozione di strumenti tecnologici molto avanzati per gestire questa attività.



TOPLEGAL

DAL 2004 IL MERCATO LEGALE

[www.toplegal.it](http://www.toplegal.it)