

## Prefazione

Il presente scritto si inquadra negli studi che investigano le politiche di riduzione della contribuzione fiscale delle imprese, note in ambito internazionale con il termine “*tax avoidance*”.

Il tema sta suscitando un crescente interesse nel dibattito accademico sia per quanto riguarda le implicazioni di responsabilità sociale d’impresa, sia per l’interesse dei *policy maker* al contrasto delle azioni elusive sulle imposte e a nuove forme di concorrenza fiscale sleale.

Si tratta di un fenomeno dai confini ampi, sul quale insistono diversi interessi di ricerca non riconducibili ad una singola disciplina. In questo scenario, la letteratura economico-aziendale, benché abbia beneficiato di precedenti studi, vive attualmente una fase di forte progresso. Difatti, nell’ultimo decennio si è assistito alla proliferazione di studi che hanno indagato la dinamica del *tax avoidance* delle imprese, impiegando molteplici prospettive di osservazione ed accurate analisi empiriche. Ad esempio, non può non rilevarsi come gli aspetti concernenti il pagamento delle imposte assumano connotazioni di carattere etico che, essendo in grado di minare le relazioni con gli *stakeholder*, richiedono agli studiosi di mettere a fuoco tale fenomeno fondandosi su principi che richiamano la prospettiva della responsabilità sociale d’impresa. Inoltre, va annoverata la tendenza recente ad esaminare le interconnessioni tra le politiche di *tax avoidance*, le scelte operate dagli investitori e gli effetti sul valore dei titoli azionari delle imprese. Invece, con riferimento ai profili di misurazione del fenomeno, è da segnalare come la letteratura di *accounting* sia stata promotrice di una notevole diffusione di misure di *tax avoidance*, elaborate per fronteggiare le svariate esigenze che di frequente si manifestano nello sviluppo di indagini empiriche.

Per i *policy maker* internazionali, il *tax avoidance* è divenuto un tema cruciale, soprattutto a seguito del processo di globalizzazione dei mercati, che ha offerto alle imprese, anche quelle di fascia dimensionale più ridotta,

tante opportunità di sfruttare i disallineamenti fiscali tra le varie normative nazionali.

Considerata la complessità che connota l'attuale scenario economico, il tema in questione risulta rilevante pure per finalità di carattere gestionale, poiché le politiche di *tax avoidance* possono ridurre i costi di contribuzione fiscale, accrescendo le risorse a favore delle attività di business e per il pagamento di dividendi. In via generale, è ormai diffusa l'idea che la pianificazione fiscale non è da considerarsi quale semplice supporto all'applicazione delle regole tributarie, ma è un'attività critica per la sostenibilità del modello di business nel lungo termine. A tal proposito, è da evidenziare come nella prassi operativa sia in sensibile crescita l'attenzione al controllo dei rischi fiscali e alle nuove forme di comunicazione sulla contribuzione fiscale delle imprese. In tale ambito, è noto come a livello internazionale autorevoli organismi non profit, enti regolatori e società di consulenza siano stati particolarmente attivi nel promuovere un sensibile miglioramento della trasparenza fiscale delle imprese.

Muovendo da tali considerazioni, il presente scritto si pone l'obiettivo di fornire un primo contributo inteso a sistematizzare gli studi sulle politiche di *tax avoidance* delle imprese, con particolare attenzione a quelli di matrice economico-aziendale. In questa direzione, il lavoro è stato strutturato come segue.

Nel primo capitolo, si offre un inquadramento generale dei principali concetti definatori del *tax avoidance* e alle sue possibili classificazioni. Accanto a tali aspetti si analizzano i punti salienti che connotano l'attività di pianificazione fiscale, nonché i contenuti delle iniziative volte a rafforzare il controllo dei rischi fiscali e a rendere più trasparente l'informativa societaria.

Nel secondo capitolo, si esaminano i contributi accademici che hanno indagato il fenomeno in questione ponendo in evidenza i diversi approcci metodologici impiegati per la sua misurazione. Pertanto, si approfondiscono i fattori determinanti e gli effetti economici collegati alle politiche di *tax avoidance* delle imprese.

Nel terzo e ultimo capitolo, dopo aver illustrato gli aspetti che stanno contrassegnando l'evoluzione del ruolo del *chief financial officer* (CFO), si presenta un'analisi empirica su di un campione di grandi società quotate europee. Lo scopo di tale analisi è duplice.

In primo luogo, si intende offrire una descrizione delle principali caratteristiche del campione, sia con riferimento al profilo individuale dei CFOs sia riguardo al *tax avoidance* praticato dalle imprese nei vari Paesi europei. In

secondo luogo, facendo leva sulla prospettiva teorica della *Upper Echelons Theory* e mediante l'ausilio di tecniche statistiche, si vuole indagare se alcune delle caratteristiche individuali dei CFOs siano in grado di spiegare la variazione che subisce il livello di *tax avoidance* tra le imprese.



## I profili teorici delle politiche di *tax avoidance* delle imprese

SOMMARIO: 1. Inquadramento preliminare. – 2. La classificazione delle strategie fiscali delle imprese. – 3. La pianificazione e il controllo dei rischi fiscali. – 4. La contribuzione fiscale nel bilancio d'esercizio. – 4.1. Principi di fiscalità differita. – 5. La reportistica sulla contribuzione fiscale d'impresa.

*«If everyone trusts everyone else and pays what he or she owes, everyone benefits from the public budget. In other words, cooperation pays if everyone cooperates. However, if others' behavior is uncertain, cooperation is risky».*

KIRCHLER (1999), *Reactance to taxation*, p. 132

### 1. Inquadramento preliminare

Questo capitolo offre un inquadramento dei profili teorici e dei principali aspetti operativi concernenti le strategie attraverso cui le imprese moderano la loro contribuzione fiscale. Tali strategie sono note nel dibattito accademico e nell'orientamento dei *policy maker* internazionali con il termine “*tax avoidance*”.

Prima di entrare nel merito della trattazione e al fine di evitare equivoci, va chiarito che il lavoro non indaga la complessa tematica dell'evasione fiscale e le molteplici prospettive di studio che ad essa si legano. Analogamente, non si intendono affrontare le questioni riguardanti il trattamento fiscale delle operazioni di gestione, che seppur rilevanti per l'economia delle aziende, esulano dagli scopi del presente lavoro<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Benché non di pertinenza del presente lavoro, si è dell'opinione, che i profili fiscali delle operazioni di gestione aziendale, soprattutto quelle di natura straordinaria, rivestano gran-

Ciò posto, occorre precisare che il tema delle politiche di *tax avoidance* rientra nella più estesa materia della contribuzione fiscale dell'impresa e si presta ad essere osservato da diverse prospettive.

Sul fronte dell'operatività economico-gestionale, la variabile della contribuzione fiscale rappresenta una fonte generatrice di costi, che riduce, anche in modo significativo, le risorse disponibili per la sostenibilità del business e la remunerazione del capitale investito dagli azionisti<sup>2</sup>.

Il tema tocca, inoltre, aspetti rilevanti sul piano sociale, poiché maggiori sono i tributi versati dall'impresa, più consistente è il flusso di risorse finanziarie pubbliche da destinare alle esigenze della comunità<sup>3</sup>.

Sul fronte macroeconomico, le politiche di *tax avoidance* delle imprese sono invece fonte di particolare preoccupazione per i *policy maker*, poiché incidono sulle risorse finanziarie di cui ogni Stato necessita per assicurare equità sociale e benessere economico ai suoi cittadini<sup>4</sup>.

---

de importanza per gli stakeholder. In merito Potito osserva: «Non è possibile trascurare gli aspetti fiscali delle operazioni di fusione in quanto le norme tributarie condizionano, spesso pesantemente, l'attuazione di tali operazioni e influenzano in misura rilevante la formazione di valori di bilancio che si determinano in relazione ad esse» POTITO (2020), *Operazioni straordinarie*, p. 150.

<sup>2</sup>La logica secondo cui le imposte sono un costo è riconosciuta nell'ambito della letteratura accademica. Ad esempio, Kirchler osserva: «*It can be assumed that especially entrepreneurs who take the risk of establishing an enterprise perceive taxes as a severe reduction of their profit and possibilities for reinvestment*». KIRCHLER (1999), *Reactance to taxation*, p. 133.

<sup>3</sup>Con riferimento al tema della contribuzione fiscale, la nota società di *e-commerce* Amazon riporta la seguente affermazione nei suoi principi di business:

«*Corporate tax codes should incentivize investment in the economy and job creation. Corporate tax codes in any country should incentivize investment in the economy and job creation. In addition, tax codes, particularly between countries, should be coordinated to have neither loopholes that permit artificially lower tax rates nor overlaps that cause higher tax rates or redundant taxation, because these distort company behavior in ways that don't benefit consumers or the economy. We support the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and its work with global governments to review the international tax system and secure consensus on these points*». Si rinvia a <https://www.aboutamazon.com/our-company/our-positions> (download del 30 aprile 2020).

<sup>4</sup>L'impostazione del sistema di imposizione fiscale riveste una fondamentale importanza nelle scelte di politica economica, poiché è in grado di assicurare una riduzione delle disuguaglianze economiche e sociale tra i cittadini. Angel Gurría, segretario generale dell'OECD segnala: «*Across the whole range of policy issues facing governments today, tax finds itself playing a central role, whether it is about collecting sufficient resources to fund the infrastructure of a society or acting as a policy lever to reflect attitudes and choices about such diverse areas as climate change, gender equality, education, health*» OECD (2018), *Taxation*, p. 2.

Queste brevi osservazioni delineano uno scenario in cui l'opinione pubblica appare più attenta, rispetto al passato, alle questioni di contribuzione fiscale d'impresa e alle azioni manageriali, che ne possono determinare la sua riduzione<sup>5</sup>.

Nel solco della sensibilità che una vasta comunità di *stakeholder* dimostra al tema in esame, gli autori Payne e Rayborn (2018) osservano:

«*By existing in society, business has an implicit contract with society to act in a symbiotic way to benefit both parties. In other words, business has tacitly agreed to contribute its fair share to the tax base and, as with other members of society, expects to and does take advantage of publicly provided goods and services*».

PAYNE E RAIBORN (2018), *Aggressive tax avoidance*, p. 476

Date queste premesse, occorre evidenziare che con il termine *tax avoidance* si intende, in via generale, l'insieme delle scelte decisionali e delle azioni operative di cui l'impresa si avvale per realizzare, con diversa intensità, una riduzione del carico fiscale sul reddito. Benché in linea di principio siano da considerarsi lecite, le politiche di *tax avoidance*, al pari di quelle di *tax evasion*, sottraggono risorse finanziarie allo Stato, causando conseguenze negative sia per una corretta competizione tra gli operatori di mercato che per il mantenimento di un welfare proporzionato alle esigenze della società.

Bird e Nozemack (2018) ritengono che le conseguenze più preoccupanti del *tax avoidance* sono riconducibili ai danni procurati alle seguenti categorie di *asset* valoriali:

- *social commons*;
- *regulatory commons*;
- *organizational commons*.

In merito ai danni generati alla categoria dei *social commons*, gli autori evidenziano che le politiche di *tax avoidance* privano la comunità delle risorse necessarie ad assicurare un'adeguata qualità della vita dei cittadini e a garantirne la sua stabilità sociale.

---

<sup>5</sup> Il tema delle politiche di *tax avoidance* delle imprese è caro all'opinione pubblica internazionale soprattutto in ragione del processo di globalizzazione economica, che ha portato numerose multinazionali a scegliere di operare in alcuni Paesi solo per sfruttare la leva fiscale. In effetti, la globalizzazione ha consentito alle imprese, di impiegare al massimo le agevolazioni concesse dai singoli Stati ma, altresì, di trarre vantaggio dalle incoerenze delle normative fiscali internazionali.

Per quanto riguarda la classe valoriale dei *regulatory commons*, la crescita del *tax avoidance* può, invece, indirettamente erodere la fiducia della collettività verso l'ordinamento giuridico nazionale, poiché una diffusione incontrollata di comportamenti elusivi, contrari ai principi dell'etica, non fanno altro che incrinare il rapporto di fiducia tra i cittadini e le istituzioni.

Con riferimento alle *organizational commons*, i comportamenti di natura elusiva delle imposte possono, all'interno delle aziende, minare l'etica delle scelte gestionali e favorire pratiche manageriali socialmente irresponsabili. Come conseguenza, sia nei processi gestionali interni che nelle relazioni esterne, il management potrebbe travalicare il rispetto delle regole, disconoscendo i comuni principi dell'etica, al solo scopo di massimizzare i benefici personali, arrecando così danni alla comunità degli *stakeholder*. Per tali ragioni, sarebbe opportuno che il vertice aziendale fosse pienamente consapevole delle indirette conseguenze che possono derivare da scelte di pianificazione fiscale aggressiva, tenendo in particolare presenti i rischi connessi al dilagare di una cultura dell'illegalità<sup>6</sup>.

## 2. La classificazione delle strategie fiscali delle imprese

La dinamica delle strategie con cui le imprese riducono la loro contribuzione fiscale, può assumere configurazioni complesse, concretizzandosi in svariate modalità operative. In prima istanza, l'impresa potrebbe minimizzare il carico fiscale attraverso operazioni di *tax minimization*, di frequente incoraggiate dalle politiche economiche nazionali, con cui si ottengono importanti vantaggi fiscali. Tali operazioni, ben illustrate nel lavoro di Traxler (2012, p. 1)<sup>7</sup>, vengono identificate con il seguente esempio:

---

<sup>6</sup> Non a caso, tra i fattori in grado di influenzare il comportamento del management, vi è proprio la cultura d'impresa. In merito, Baucus and Near (1991, p. 32) sostengono: «*A corporation's culture can also predispose its members to behave illegally. As the relationship between prior violations and illegal behavior appears to indicate, some firms have a culture that reinforces illegal activity. Some firms are known to selectively recruit and promote employees who have personal values consistent with illegal behavior; firms may also socialize employees to engage in illegal acts as a part of their normal job duties (Conklin, 1977; Geis, 1977)*» BAUCUS E NEAR (1991), *Illegal corporate behavior*. Con riferimento al contesto nazionale, Ginesti et al. (2020) suggeriscono che il grado di legalità dell'impresa influenza significativamente il suo livello di *tax avoidance*. Si rinvia a GINESTI ET AL. (2020), *Firm-level Legality*.

<sup>7</sup> Si rinvia allo studio di TRAXLER (2012), *Majority voting*.



«Individuals decide on costly but riskless activities that minimize their tax liability. For instance, taxpayers might shift income into untaxed fringe benefits, into preferentially-taxed capital gains, or into the future (e.g., via pension plans) (Slemrod and Yitzhaki, 2002)».

Si può, quindi, sostenere che le azioni di *tax minimization* rappresentano uno dei primi tasselli di una politica di *tax avoidance*, che certamente può assumere connotati articolati, avvalendosi nella prassi di composite tecniche operative.

Al di là della natura fortemente multidisciplinare e delle eterogenee prospettive di indagine, gli studiosi classificano in generale le strategie di riduzione della contribuzione fiscale dell'impresa nelle seguenti due macro-categorie:

- strategia di *tax avoidance*;
- strategia di *tax evasion*.

Una strategia di *tax avoidance* si configura come qualsiasi decisione o azione deliberatamente voluta dal management che, pur non violando formalmente la legge, è finalizzata a concretizzare un risparmio di imposte. Tale pratica si realizza attraverso l'utilizzo di benefici tributari, deduzioni e detrazioni fiscali, ma anche mediante interpretazioni opportunistiche di leggi e circolari divulgate dalle autorità di controllo. Generalmente, una politica di *tax avoidance* è la risultanza di pratiche manageriali formalmente conformi ai principi dell'ordinamento giuridico-tributario che, seppur discutibili da un punto vista etico, rientrano secondo Payne e Rayborn (2018) nelle normali attività di pianificazione fiscale delle imprese<sup>8</sup>.

Con il termine *tax evasion*, invece, si intende una serie di scelte decisionali e azioni operative perpetrate con l'intenzione di ridurre o azzerare artificialmente l'ammontare delle imposte dovute al fisco, attraverso operazioni chiaramente illegali e di natura fraudolenta. In questa circostanza, si è di fronte ad un comportamento che è consapevolmente *contra legem*, messo in atto con lo spirito di occultare quote significative di ricchezza economica.

---

<sup>8</sup> Diversi autori concordano sull'idea che le strategie di *tax avoidance* delle imprese non sono necessariamente impostate su orientamenti di natura illecita. Dyreng et al. (2008) osservano: «It is important to emphasize that tax avoidance does not necessarily imply are engaging in anything improper. There are numerous provisions in the tax allow and/or encourage firms to reduce their taxes. In addition, in practice there are areas in which the law is unclear, particularly for complex transactions, and firms positions on their returns in which the ultimate tax outcome is uncertain». DYRENG ET AL. (2008), *Long-turn corporate tax*, p. 62.

Secondo alcuni autori, la *tax evasion* sarebbe semplice da identificare, poiché vi è una chiara volontà, da parte del contribuente, di violare le leggi per trarne indubbi vantaggi individuali o societari, accettando al contempo l'idea di dover affrontare conseguenze di carattere amministrativo e/o penale<sup>9</sup>.

La linea di demarcazione tra *tax avoidance* e *tax evasion*, tuttavia, non è di immediata individuazione, poiché sono molteplici le circostanze in grado di alimentare dubbi su quale sia il corretto approccio “fiscale” da seguire con riferimento alle singole operazioni di gestione o transazioni economiche<sup>10</sup>. In effetti, la forte operatività transnazionale delle imprese accresce l'area dell'incertezza sul giudizio da dare a diverse operazioni economiche, poiché il loro trattamento fiscale, a seconda della legislazione del paese in cui si opera, potrebbe dar luogo a circostanze fraudolente o, diversamente, ad una legittima applicazione di incentivi fiscali<sup>11</sup>. Per chiarire se le strategie fiscali siano di carattere elusivo o evasivo, vi è dunque la necessità di più approfondite valutazioni per comprendere se si siano oltrepassati i confini della normativa di riferimento e spingersi verso condotte marcatamente illecite<sup>12</sup>. Per superare queste criticità, e in mancanza di dati affidabili, negli studi internazionali si è spesso fatto ricorso ad una definizione “ampia” di *tax avoidance*, tale da ricomprendere, senza distinzione, tutte le azioni poste in essere dall'impresa per conseguire un'imposizione fiscale più vantaggiosa rispetto a quella teoricamente richiesta dall'ordinamento tributario<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> Si rinvia a SIKKA (2010), *Smoke and mirrors*.

<sup>10</sup> Si veda il lavoro di SLEMROD E YITZHAKI (2002), *Tax avoidance and evasion*.

<sup>11</sup> Come identificare con chiarezza una politica di *tax evasion* è questione di grande interesse, più volte dibattuta tra i *policy maker* internazionali. Ad esempio, l'Unione Europea chiarisce: «*By definition, it is very complex to evaluate the extent of tax fraud and evasion. The non-observed economy (NOE) provide for an indirect indication of tax evasion, although it is broader (e.g. encompassing strictly illegal activities or other informal activities that are not subject to taxation). The non-observed economy includes underground, informal and illegal activities as well as other activities that have been omitted from data collection due to deficiencies in the data collection program*». EUROPEAN COMMISSION (2018), *Tax policies*, p. 76.

<sup>12</sup> Per classificare le strategie di *tax avoidance*, Hasseldine, e Morris (2013) formulano la seguente proposta: «*In essence, actors who are tax evaders do not pay the tax that is due under the law and engage in deceitful, fraudulent and/or corrupt behavior. In contrast, tax avoiders pay all of the taxes that crystallize as a result of entering into a particular event (Hoffman, 2005). The tax avoider will have exercised choice between alternative courses of action, but the tax avoider (not the tax evader) fulfills all obligations and satisfies all “democratically agreed taxes” (pp. 154, 165) imposed by society*». HASSELDINE E MORRIS (2013), *Comment*, p. 9.

<sup>13</sup> Molti autori riconoscono la possibilità che le azioni illecite rivolte alla riduzione delle

Data la complessità dell'argomento, in letteratura sono emerse diverse riflessioni che hanno consentito di delineare ulteriori e più particolari categorizzazioni delle strategie di *tax avoidance*<sup>14</sup>.

Pyane e Roborn (2018) ritengono che nei casi in cui si sia compiuto una concatenazione di atti giuridici, transazioni economiche e politiche manageriali indirizzate a sfruttare gli aspetti controversi delle regole fiscali, si è di fronte a strategie di *aggressive tax avoidance*. Taluni studiosi ravvisano come *aggressive tax avoidance* anche le cosiddette azioni di *tax flight*, che si configurano allorché l'impresa proceda con la finalità di ridurre il carico fiscale, al trasferimento in altri Paesi di tutte o alcune delle sue operazioni di business. Si tratta di comportamenti rivolti sia ad ottimizzare la contribuzione fiscale, ma che spesso rientrano nelle azioni ammesse nel Paese in cui l'impresa ha deciso di delocalizzare parte o tutte le sue attività. In questa circostanza si è però di fronte ad una strategia di pianificazione fiscale più contenuta rispetto a quella di *tax evasion*<sup>15</sup>.

Ad ogni modo, nel classificare le strategie di *tax avoidance*, gli studiosi

---

imposte possano essere indirettamente catturate da misure contabili. Hasan et al. (2017) precisano: «*Consistent with Hanlon and Heitzman (2010), we view corporate tax avoidance conceptually as falling along a continuum ranging from “passive” (i.e. complying with tax provisions) to “aggressive” (i.e. structuring transactions or activities with the principle aim of decreasing the amount of corporate tax payable). Tax avoidance may alternatively be achieved by illegal means or means that are not in compliance with tax legislation or regulations. This type of avoidance constitutes tax evasion*». HASAN ET AL. (2017), *Firm's life cycle*, p. 470. Si vedano, inoltre, anche gli studi di BLAUFUS ET AL. (2016), *Legality*; DYRENG ET AL. (2010), *Executives and corporate tax avoidance*; LENZ (2018), *Aggressive tax avoidance*; LISOWSKY ET AL. (2013), *Publicly disclosed tax*.

<sup>14</sup>La complessità di termini, di concetti e di definizioni impiegate per classificare le strategie di *tax avoidance* è fonte di preoccupazione nel dibattito accademico, poiché rischia di generare ridondanze e confusione. West osserva: «*A substantial array of terms can describe efforts to reduce the amount of tax payable by an organisation, including tax avoidance, tax minimisation, tax evasion, tax fraud, tax planning, tax dodging, tax aggressiveness, tax sheltering, tax abuse, tax mitigation and tax resistance. Although some use these terms interchangeably, distinctions can be drawn based on the legality of the actions (McLaren 2008; Eden and Smith 2011; Leite 2012). Eden and Smith (2011), for example, use tax avoidance and tax minimization for methods of tax reduction that are entirely legal, tax fraud for methods that are illegal with intent (such as falsifying records) and tax evasion for activities that may or may not be illegal (falling with a “grey” area). These distinctions are not consistently used, however [see Payne and Raiborn (2015) for an alternative], and conceptual confusion remains, both in the academic and popular literature (Thorndike 2015; Lanis and McClure, 2015)*». WEST A. (2018), *Multinational tax avoidance*, p. 1144.

<sup>15</sup>Sulle differenze tra *tax avoidance*, *tax evasion* e *tax flight* si confrontino, tra gli altri, i contributi di PREBBLE E PREBBLE (2010), *Morality* e BROWN (2011), *A comparative look*.

suggeriscono di considerare ulteriori elementi. Ad esempio, è stato sostenuto che l'orientamento a politiche manageriali elusive delle imposte, piuttosto che di *tax evasion*, è influenzato dalle specifiche condizioni dell'impresa, ma anche dal contesto economico e sociale in cui essa opera<sup>16</sup>. Dunque, le scelte su quale strategia di pianificazione fiscale impiegare sarebbero condizionate dalla situazione finanziaria in cui versa l'impresa, dai valori che contraddistinguono il modo di operare del *top management*, dalla propensione ad assumere rischi e dalla sensibilità sui risvolti di natura reputazionale. Con riguardo alle caratteristiche di contesto, giocano invece un ruolo la tipologia di sanzioni connesse ai reati fiscali, l'efficacia delle azioni di contrasto promosse dalle autorità locali, ma anche il grado di disapprovazione che la comunità dimostra verso comportamenti manageriali socialmente irresponsabili.

Sul piano etico, Kirchkel et al. (2003) osservano che i comportamenti di *tax evasion* sono da considerarsi sicuramente come immorali, ma anche l'adozione di politiche di *aggressive tax avoidance*, pure se formalmente conformi alla legge, sarebbero in contrasto con i principi dell'etica, poiché si persegue con opportunismo una violazione *soft* dei principi che regolano l'ordinamento tributario.

Se dunque le strategie di *aggressive tax avoidance* hanno importanti riflessi di carattere etico e sociale, appare chiaro che il contrasto di tale fenomeno non può essere affrontato solo attraverso meccanismi di carattere giuridico, ma richiede un approfondimento del sistema di valori della comunità, che a sua volta può indirettamente incidere sul comportamento delle imprese e dei singoli individui.

Bird e Davis-Nozemack (2016) sono dell'idea che l'esistenza di un sistema formale di regole e sanzioni (la cosiddetta *hard law*) per il contrasto alle politiche di elusione ed evasione fiscale delle imprese non sia sufficiente. In effetti, è plausibile che l'esistenza di regole dettagliate possa aumentare l'incertezza nei tempi di accertamento dei reati fiscali; rendere meno efficaci le procedure sanzionatorie e addirittura offrire opportunità di scovare cavilli giuridici che consentano una riduzione della tassazione sugli utili. Sulla base di queste motivazioni, gli autori raccomandano che i *policy maker* si adoperino per sostenere un sistema valoriale (la cosiddetta *soft law*) in grado di accrescere il senso di legalità e di rispetto delle regole da parte della comunità, che indirizzi indirettamente le imprese verso pratiche manageriali

---

<sup>16</sup> Per approfondimenti si leggano i seguenti studi. WEBLEY ET AL. (1991), *Tax evasion*; WEIGEL ET AL. (1987), *Tax evasion research*; KIRCHLER ET AL. (2003), *Everyday representations of tax avoidance*.

sostenibili, eticamente corrette e rispettose dei principi dell'ordinamento giuridico-tributario<sup>17</sup>.

### 3. La pianificazione e il controllo dei rischi fiscali

La competitività che connota l'attuale scenario economico impone alle imprese di migliorare l'efficienza della gestione, compresa quella fiscale. Pertanto, la funzione di pianificazione fiscale delle imprese ha subito una radicale evoluzione, trasformandosi da attività preposta alla semplice applicazione e interpretazione di regole tributarie, a strumento chiave per orientare il management verso l'adozione di scelte che coniughino le implicazioni fiscali delle operazioni di gestione con la capacità strategica di generare valore ampiamente inteso.

L'ambito della pianificazione fiscale assume, in ottica di processo, una rilevanza ampia e trasversale che si estrinseca evolutivamente in momenti concomitanti nell'intero corso della vita aziendale, tendendo ad influenzare e ad essere influenzata dal modello di business, anch'esso in costante trasformazione.

Dunque, alla funzione di pianificazione fiscale occorre riconoscere un ruolo tutt'altro che marginale, demandando ad essa sia il compito di fornire elaborazioni di natura prospettica, attraverso ipotesi di scenari "*what-if*", sia di fornire assistenza e consulenza alle diverse aree aziendali sulle conseguenze di carattere fiscale che ogni scelta gestionale comporta<sup>18</sup>. Compito

---

<sup>17</sup> Un esempio di concreta applicazione di un sistema di *soft law* potrebbe ravvisarsi nell'introduzione in Italia del rating di legalità delle imprese (ad opera dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato in accordo con i Ministeri degli Interni e della Giustizia), che ha la finalità di incoraggiare le aziende ad operare secondo i principi della legalità, della trasparenza e della responsabilità sociale. Tra i requisiti previsti per ottenere il rating di legalità vi è quello di aver adottato politiche fiscali trasparenti e non elusive.

<sup>18</sup> Si consideri che una strategia di pianificazione fiscale finalizzata alla minimizzazione delle imposte può essere fonte di pericoli per la sostenibilità delle attività di gestione. Karayan et al. (2002) sostengono: «*Most people think that minimizing taxes should be the goal of tax planning. This is short-sighted, because taxes are only one factor, albeit a major one, in the mix of costs and other factors that generate the amounts most often taxed: profits and wealth. Put simply, one can avoid many taxes by neither earning a living nor owning property, but most people do not aspire to a life of poverty, however tax free it is. Furthermore, strategies that reduce taxes are rarely cost free. If nothing else, when focusing on saving taxes, managers are not focusing on increasing sales, improving product quality, or producing goods and services more efficiently*». KARAYAN ET AL. (2002), *Strategic*, p. 17.

non semplice, stante l'elevato grado di complessità che nella realtà operativa è necessario ascrivere alle attività di pianificazione fiscale, di non facile intuizione né di immediata determinazione, poiché le questioni tributarie sono caratterizzate da considerevoli tecnicismi, dall'incidenza della turbolenza normativo-regolamentare che caratterizza lo scenario nazionale e internazionale, da un elevato grado di incertezza legato all'instabilità delle azioni di politica economica, ma anche alle differenti interpretazioni che contribuenti e autorità di controllo danno a una medesima norma fiscale<sup>19</sup>. In sintesi, le scelte manageriali nella gestione della fiscalità sono parte della più ampia pianificazione strategica, dalla cui attuazione deve scaturire una contribuzione fiscale che assicuri la sostenibilità del business, garantisca la realizzazione degli investimenti in essere e soddisfi le attese di creazione di valore tanto degli *stakeholder* in generale, quanto di tutti coloro i quali hanno fornito capitali all'impresa<sup>20</sup>.

Proprio la rilevanza che tale funzione assume per la *business strategy* ha incoraggiato studiosi, società di consulenza e organizzazioni internazionali ad esaminare con attenzione, nell'ambito dei modelli di pianificazione fiscale, la tematica dei rischi fiscali. Wunder (2009) sostiene che il rischio fiscale si concretizza *nella probabilità che la performance fiscale dell'impresa differisca da quanto previsto, a causa di fattori, quali, modifiche della normativa di riferimento, i mutamenti nelle previsioni di business, una più forte attività di audit, una maggiore incertezza nell'interpretazione della legge, e, in via residuale, ogni eventuale azione promossa dalle attività di pianificazione fiscale in grado di alimentare un'opinione pubblica avversa alla società*<sup>21</sup>.

Secondo la società di revisione e consulenza contabile PricewaterhouseCoopers (PwC), a prescindere dalle modalità applicative con cui si vuole

---

<sup>19</sup> Si rinvia a JACOB E SCHÜTT (2020), *Uncertainty*.

<sup>20</sup> Una possibile definizione di pianificazione fiscale è fornita nel lavoro di Wilson (2013), dove si legge: «*Tax planning involves the design of transactions, processes, business structures or programs that produce a favourable tax result. The tax consequences of most activities and transactions will be clear. In other cases, the interpretation of certain tax laws may be less certain, and taxpayers can take positions on filing their tax returns that differ from those of the revenue authorities*». WILSON (2013), *Tax risk*, p. 1.

<sup>21</sup> Wunder: «*The impetus for the current research is the recent recognition by commercial organizations and revenue authorities that the tax function has its own unique profile, which necessitates a separate inquiry into tax risk management. Since formally classifying tax risk management as a separate element of corporate governance is a recent phenomenon, a dearth of empirical research exists as to how individual firms rate various types of tax risk and have incorporated tax risk management into their governance policies and procedure*». WUNDER (2009), *Tax risk management*, p. 15.

realizzare l'attività di controllo sui rischi fiscali, è indispensabile che si rispettino almeno tre condizioni<sup>22</sup>:

- un'attenta valutazione del beneficio che si intende raggiungere nell'assunzione dei rischi fiscali;
- una stima attendibile del risparmio di costi che si vuole realizzare attraverso la riduzione di rischi fiscali;
- un'analisi dell'ammontare di risorse (umane e finanziarie) da impiegare nelle attività di prevenzione e monitoraggio dei rischi fiscali, ma anche una appropriata valutazione delle opportunità connesse alla loro assunzione.

Considerata la rilevanza che assumono i rischi fiscali sia nella fase di pianificazione che in quella di controllo operativo del business, la prassi professionale e la letteratura accademica hanno proposto, in più occasioni, una loro possibile categorizzazione<sup>23</sup>. Una nota classificazione dei rischi fiscali riguarda la distinzione tra *rischi fiscali specifici* e *rischi fiscali generici*. I primi sono quelli collegati ai rischi fiscali a cui l'impresa si espone per specifiche transazioni o eventuali disfunzioni nei processi operativi e gestionali. I secondi sono invece i rischi fiscali collegati a quelli specifici e alla più generale gestione aziendale.

Rientrano nella categoria dei *rischi fiscali specifici* il:

- *transactional risk*;
- *operational risk*;
- *compliance risk*;
- *financial accounting risk*.

Il *transactional risk* si riferisce alle conseguenze negative dovute ad una non corretta interpretazione dell'applicazione della normativa fiscale ad accordi commerciali e operazioni non ricorrenti, che presentano una elevata complessità tecnica.

L'*operational risk* si manifesta con l'esposizione al rischio di contenziosi tributari provocati da una non corretta applicazione di leggi, di regolamenti o circolari dell'amministrazione fiscale, causata da inefficienze nei processi gestionali interni e inadeguatezza delle strutture organizzative, nonché da

---

<sup>22</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS (2004), *Tax risk*.

<sup>23</sup> Nelle attività di mappatura e controllo dei rischi vi è sempre la necessità di disporre di un sistema efficace di reporting. In tema di *disclosure* sui rischi aziendali, si leggano gli studi di MAFFEI (2017), *La disclosure sui rischi*; LAI (2014), *Prevenzione*; D'ONZA E GUERRINI (2009), *Il risk reporting*.

una scarsa professionalità del personale preposto alla gestione delle problematiche fiscali.

Il *compliance risk* è legato alla minaccia di incorrere in sanzioni giudiziarie dovute a comportamenti non conformi alle regole tributarie, come ad esempio una non completa predisposizione della documentazione che l'impresa è tenuta a fornire alle autorità di vigilanza.

Il *financial accounting risk* è una particolare categoria di rischio che si manifesta nella diversa attenzione che il management pone agli aspetti di fiscalità di bilancio rispetto agli obblighi della normativa fiscale. In questa circostanza, è possibile che un eccessivo focus del management sulle implicazioni fiscali per la redazione del bilancio distolga l'attenzione dagli adempimenti tributari richiesti dalle autorità di controllo, alimentando il rischio di successive azioni giudiziarie e sanzioni amministrative.

I *rischi fiscali generici* sono, invece, riassumibili nelle seguenti tre tipologie:

- *portfolio risk*;
- *management risk*;
- *reputational risk*.

Il *portfolio risk* rappresenta il rischio complessivo a cui è esposta l'impresa considerando il peso ponderato che hanno il *transactional risk*, l'*operational risk* e il *compliance risk*. Questo rischio è, pertanto, il frutto della composizione (per l'appunto un *portfolio*) dei rischi specifici sopra illustrati, che si presentano costantemente nelle attività operative e nelle scelte strategiche dell'impresa.

Il *management risk* è una forma di rischio che si rivela quando il management si dimostra professionalmente incapace di individuare e gestire correttamente i vari *rischi specifici* sopra elencati.

Il *reputational risk* si collega alle conseguenze, ovviamente negative, che la strategia di pianificazione fiscale dell'impresa potrebbe avere sulla percezione che la comunità degli *stakeholder* ha dell'agire aziendale. Ad esempio, qualora nell'opinione pubblica si radichi l'idea che l'impresa faccia un uso sistematico di azioni elusive o addirittura evada le imposte, le conseguenze per l'affidabilità, l'onorabilità e la credibilità del management possono nel lungo periodo risultare disastrose<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Le conseguenze negative, dirette e indirette, connesse al rischio reputazionale possono riguardare diversi aspetti:

- i. riduzione del valore delle quote azionarie;
- ii. maggiore difficoltà a reperire fonti di finanziamento (sia in termini di capitale di terzi che di capitale di rischio) e aumento del costo del capitale;



Per tutte le argomentazioni esposte, si ritiene che sia di fondamentale importanza una efficace gestione dei rischi fiscali che imponga la definizione di una *corporate tax risk policy*, costituita da procedure e linee guida necessarie a mappare separatamente i potenziali rischi, verificarne la sussistenza, controllarne l'evoluzione nel tempo e promuovere tempestive azioni di contrasto<sup>25</sup>.

Una risposta ai problemi di gestione, misurazione e rilevazione e dei rischi fiscali è offerta anche dall'*Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), attraverso un documento pubblicato nel 2016 dal titolo «*Co-operative Tax Compliance – Building Better Tax Control*». All'interno di questo documento viene proposta l'adozione del *Tax Control Framework* (TCF), un modello gestionale finalizzato a gettare le basi di una più efficiente gestione dei rischi fiscali<sup>26</sup>.

Il TCF è uno strumento, organizzativo e operativo, pensato per presidiare i rischi fiscali e consentire che le attività di business siano portate avanti minimizzando il pericolo di entrare in contrasto con i principi dell'ordinamento fiscale. Secondo l'OECD, il TCF deve inquadrarsi nell'ambito del sistema di *cooperative compliance* con le autorità di controllo, che prevede due fasi essenziali: *disclosure* e *trasparenza*.

La fase di *disclosure* mira a far emergere la volontà di fornire all'autorità di vigilanza tutte le informazioni, oltre quelle obbligatoriamente prescritte, relative ad operazioni e transazioni che risultino controverse o ambigue dal punto di vista del trattamento fiscale.

L'attività di *trasparenza*, invece, si estrinseca nella condivisione con le autorità, di dati e notizie riguardanti il sistema di controllo interno dell'impresa, compresa la descrizione della progettazione e dell'implementazione

---

iii. *downgrading* del rating;

iv. disaffezione della clientela e minore capacità di attrarre risorse umane qualificate;

v. scarso senso di appartenenza all'organizzazione e più bassa cultura dell'etica.

Per ulteriori approfondimenti si rinvia a AUSTIN E WILSON (2017), *Reputational costs*, HANLON E SLEMROD (2009), *Reactions to tax shelter*; ANTONETTI E ANESA (2017), *Consumer reactions*.

<sup>25</sup>La gestione del *rischio fiscale* è da inquadrarsi nell'ambito del sistema di *enterprise risk management* (ERM), ormai considerato da studiosi e operatori, quale indispensabile strumento di controllo per affrontare efficacemente le incertezze di business che gravano sull'operatività delle imprese. Per approfondimenti sul ruolo dell'ERM nell'impresa si rinvia a CALDARELLI ET AL. (2016), *Managing risk*. Con riferimento alle interconnessioni tra le varie funzioni e il sistema di controllo interno delle imprese di fascia dimensionale più ridotta si rinvia al lavoro di CALDARELLI E MARCHI (2018), *Il controllo interno*.

<sup>26</sup>Per approfondimenti si rimanda al documento OECD (2016), *Co-operative Tax Compliance*.

operativa del TCF. Tale attività si rivela utile anche nella prospettiva della singola impresa, in quanto quest'ultima si troverebbe a beneficiare di un modello organizzativo in grado di agevolare la soluzione di situazioni di conflittualità con il fisco, i cui esiti sono incerti e dannosi.

Ciò posto, l'OECD chiarisce che per realizzare le finalità a cui è ispirato il TCF, l'impresa deve tener conto di sei condizioni:

1. *Tax Strategy Established*;
2. *Applied Comprehensively*;
3. *Responsibility Assigned*;
4. *Governance Documented*;
5. *Testing Performed*;
6. *Assurance Provided*.

1. *Tax Strategy Established*. Secondo l'organizzazione internazionale, la strategia di pianificazione fiscale per essere realmente efficace deve essere condivisa a tutti i livelli dell'alta direzione aziendale.

2. *Applied Comprehensively*. Per rendere operativo il TCF è indispensabile che tutte le operazioni di gestione, suscettibili di avere dei riflessi di natura fiscale, siano attentamente controllate da procedure strutturate inserite nell'ambito del sistema dei controlli interni. A tal proposito, si suggerisce l'adozione di processi di verifica dei rischi di non *compliance* alla legislazione fiscale, attraverso la continua disamina delle operazioni effettuate ai vari livelli dell'organizzazione aziendale.

3. *Responsibility Assigned*. Questa condizione richiede che nella fase d'implementazione del TCF siano definiti con chiarezza i ruoli, gli ambiti di competenza e le attività da svolgere dei responsabili delle aree funzionali coinvolte nelle attività di controllo.

4. *Governance Documented*. Questa fase impone che tutte le procedure poste in essere per la rilevazione, la misurazione, la gestione dei rischi fiscali siano adeguatamente tracciate e documentate.

5. *Testing Performed*. Questo principio richiede che il sistema di controllo dei rischi fiscali sia sempre in linea con i cambiamenti organizzativi interni e con l'evoluzione dello scenario normativo esterno. Ciò deve portare a una costante attività di monitoraggio, che preveda azioni di contrasto rispetto ad eventuali inefficienze del TCF.

6. *Assurance Provided*. Questa caratteristica, che racchiude e completa tutte quelle precedentemente menzionate, deve assicurare che i meccanismi e le procedure di controllo adottate siano concretamente in grado di assicura-

re la tempestiva identificazione di fattori, azioni e condizioni suscettibili di generare rischi fiscali.

In sintesi, diversi possono essere i benefici che l'adozione del TCF può apportare all'impresa<sup>27</sup>. Tra questi spiccano una riduzione delle controversie con il fisco relativamente al trattamento fiscale di complesse operazioni di gestione, un sensibile rafforzamento delle relazioni con le autorità di controllo, una riduzione delle sanzioni dovute a casistiche di non conformità alla normativa e, infine un miglioramento del profilo reputazionale dell'impresa. In tal senso, occorre evidenziare come i vantaggi emergenti non si limitino solo all'ambito fiscale in senso stretto, ma potrebbero ripercuotersi positivamente (se ben gestiti) anche su un piano strategico ampio, con conseguenze favorevoli per la performance sia sotto il profilo quantitativo, sia sotto i profili qualitativi e di legittimazione agli occhi di una estesa platea di soggetti portatori di interesse. Tuttavia, si tratta, a ben vedere, di processi che richiedono uno sforzo di progettazione notevole, stanti le oggettive difficoltà di misurazione di molte delle dimensioni da controllare, che è necessario presidiare e che, al contempo, implicano una capacità organizzativa notevole.

#### 4. *La contribuzione fiscale nel bilancio d'esercizio*

Le imposte sono costi che concorrono alla determinazione del reddito netto di periodo e rappresentano la parte di ricchezza creata dall'impresa che viene destinata allo Stato<sup>28</sup>. I valori delle imposte sono accolti in apposite

---

<sup>27</sup> In Italia, il cosiddetto «regime di adempimento collaborativo» tra amministrazione fiscale e contribuenti, introdotto con il d.lgs. 5 agosto 2015, n. 128, sollecita forme di cooperazione rafforzata tra l'Amministrazione finanziaria e i contribuenti, che sono dotati di un sistema di individuazione, misurazione, gestione del rischio fiscale. Il regime si prefigge di realizzare un confronto costante tra amministrazione e contribuente, fondato su dialogo e trasparenza, nel quale entrambe le parti possano controllare le rispettive posizioni. Tale regime è valido per le imprese che hanno implementato un efficace sistema di autovalutazione preventiva del rischio fiscale e che inoltre si dedicano all'osservanza di obblighi di *disclosure* e alla promozione di una cultura aziendale improntata al rispetto della normativa tributaria.

<sup>28</sup> Si ricorda che la dottrina nazionale fornisce interessanti riflessioni e spunti operativi per comprendere l'attitudine dell'impresa a soddisfare le sue fondamentali funzioni di creazione e distribuzione di ricchezza. Ad esempio, con l'impiego di un modello di conto economico a *valore aggiunto*, si è in grado di comprendere in quale misura il reddito prodotto

voci da esporre obbligatoriamente nei prospetti contabili di bilancio. A tali valori si affiancano ulteriori informazioni che, con diverso grado di dettaglio, trovano collocazione in nota integrativa o in altre sezioni e allegati al bilancio. Pertanto, gli *stakeholder* interessati a conoscere gli aspetti riguardanti i risultati della pianificazione fiscale delle imprese, possono, in prima battuta, usufruire di un set informativo di tipo *mandatory* incluso nel bilancio ordinario d'esercizio<sup>29</sup>.

Il bilancio di esercizio costituisce, da sempre, il fulcro della comunicazione economico-finanziaria esterna d'impresa, attraverso cui conoscere, tra l'altro, le modalità di formazione del reddito di periodo, la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa e gli investimenti in essere<sup>30</sup>. Sebbene nel corso del tempo si sia assistito ad un significativo allargamento delle informazioni divulgate a terzi, non sfugge che la reportistica aziendale sulla fiscalità è, rispetto ad altre tipologie di informazioni (si pensi alle informazioni sulla *governance*, all'informativa sui rischi e politiche di remunerazione del top management), più limitata e meno diffusa<sup>31</sup>.

Numerose ed eterogenee potrebbero essere le motivazioni alla radice di questa situazione, ma gran parte di esse sono riconducibili a due ragioni di fondo: da un lato le strategie per ridurre la contribuzione fiscale devono tener conto della complessità del quadro normativo, le cui implicazioni possono alimentare accesi contenziosi con il fisco; dall'altro, vi è il rischio che un ampliamento dell'informativa sulle politiche fiscali possa creare degli effetti distorsivi nelle valutazioni degli *stakeholder* sull'operato dei *manager*<sup>32</sup>. In

---

confluisce ai vari portatori di interessi. Per approfondimenti si rinvia a CAVALIERI E RANALLI (1995), *Appunti*.

<sup>29</sup> Sugli aspetti operativi di valutazione delle poste di bilancio si rinvia a MARASCA (1999), *Valutazioni*. ANDREI ET AL. (2000), *Bilancio*, LIONZO (2005), *Valori di bilanci*.

<sup>30</sup> La dottrina nazionale si è occupata in profondità, del ruolo, dei modelli di rappresentazione, dei limiti e delle implicazioni dell'informazione di bilancio. Solo per citare alcuni studi in materia, si vedano, tra gli altri, AMODEO (1969), *Il bilancio*; AMODEO (2002), *Ragioneria*; FERRERO (1995), *Valutazione*; CAPALDO (1998), *Reddito*.

<sup>31</sup> Le limitazioni dell'informativa contabile di bilancio sono state riconosciute da tempo dalla dottrina economico-aziendale italiana. ZAPPA osservava: «*La gestione, dalla quale il reddito promana, si manifesta con i fatti amministrativi; con quei fatti che le scritture per mezzo dei conti sarebbero atte a rilevare compiutamente in guisa continua. Se non che, non tutti i fenomeni aziendali sono suscettibili di determinazione quantitativa, e non tutti i fenomeni capaci di rilevazione quantitativa costituiscono oggetto passibile di determinazione contabile, e tanto meno di determinazione sistematica, piena ed assidua*». ZAPPA (1937), *Reddito*, p. 32. Sui limiti del bilancio ordinario di esercizio, si legga, inoltre, POTITO (2002), *Limiti*.

<sup>32</sup> Balakrishnan et al. (2018) rilevano che l'ampliamento dell'informazione sulle strategie

ragione di ciò, è chiaro che le imprese siano estremamente caute nel comunicare all'esterno informazioni che potrebbero poi essere percepite in maniera distorta con conseguenze negative sotto il profilo reputazionale<sup>33</sup>.

Ciò posto, si segnala che il reddito imponibile o anche *reddito fiscale* su cui si determinano le imposte è, in via generale nell'impostazione nazionale, calcolato apportando al risultato economico civilistico variazioni in aumento o in diminuzione. Poiché si tende a separare i valori civilistici dai valori fiscali, si potrebbe affermare, almeno in prima istanza, che esiste una certa autonomia dei risultati di bilancio civilistico rispetto a quelli fiscali<sup>34</sup>.

In altri termini, si viene a creare il fenomeno dell'inquinamento fiscale del bilancio ogniqualvolta l'impresa, per ottenere le deduzioni concesse dalla legislazione fiscale, è obbligata a far transitare nel conto economico costi non giustificati sotto il profilo economico, ma ritenuti validi per fruire dei connessi privilegi fiscali.

Anche nel contesto internazionale, la divergenza tra le regole definite dalla legislazione fiscale e quelle di natura economico-contabile genera contro-

---

fiscali sarebbe oggetto di *trade-off* tra costi /benefici. Nello specifico, gli autori dichiarano: «*Whether managers provide clarifying disclosures, however, depends not only on the benefits of providing such disclosures, but also the costs, both to shareholders as well as possibly to the managers themselves. For example, firms may be hesitant to transparently disclose the organizational details related to certain tax strategies if doing so would provide a roadmap for an audit by the tax authorities. Further, to the extent that aggressive tax planning stems from agency conflicts between managers and shareholders (e.g., Desai and Dharmapala, 2006), managers may be reluctant to provide disclosures that expose their motivation for the tax strategies*». BALAKRISHNAN ET AL. (2018), *Tax aggressiveness and transparency*.

<sup>33</sup> La limitata *disclosure* sulla contribuzione fiscale delle imprese è motivata nello studio di De la Cuesta-González e Pardo (2019) nel seguente modo: «... *The results of this research indicate that some companies are still reluctant to publish complete tax information because of the cost this transparency implies in terms of obtaining and managing this information and, more importantly, because of the cost it could imply in terms of competitiveness. Companies may also consider that tax information can more easily generate a negative perception among their stakeholders than endorsement will (Hillenbrand et al., 2019)*». DE LA CUESTA-GONZÁLEZ E PARDO (2019), *Corporate tax disclosure*, p. 2185.

<sup>34</sup> Tuttavia, Quagli segnala: «*In virtù del legame che sussiste tra imputazione a Conto Economico e deducibilità fiscale, si può tuttavia verificare che nei casi in cui le norme fiscali consentano una deducibilità maggiore di quella che sarebbe consentita dall'applicazione dei principi del codice civile e quindi del principio di competenza economica, per ottenere la deducibilità di fiscale di alcuni costi, un'impresa deve inserirli nel Conto Economico anche se non risultano di competenza (un esempio è dato dagli accantonamenti per perdite presunte di crediti deducibili fino al 5% dei crediti commerciali). In questo modo le norme fiscali possono determinare un "inquinamento" del bilancio*». QUAGLI (2018), *Bilancio d'esercizio*, p. 19.

versie sia per quanto concerne le diverse metodologie di calcolo per il *reddito fiscale* e il reddito da esporre in bilancio, che per le implicazioni di natura informativa. Ad esempio, la differenza tra *reddito di bilancio* e *reddito fiscale* è stata impiegata negli studi internazionali come una *proxy* del livello di *tax avoidance* dell'impresa in un ambito di ricerca noto come *book-tax conformity*<sup>35</sup>.

Da un punto di vista informativo, secondo taluni studiosi, il *reddito di bilancio* rappresenta un indicatore di performance, particolarmente apprezzato dagli investitori. Tuttavia, non è da escludere che il *reddito fiscale*, oltre ad assecondare le finalità di vigilanza, possa mostrarsi altrettanto utile per veicolare le scelte degli operatori di mercato. Ad esempio, è stato argomentato che il *reddito fiscale* è in grado di influenzare le scelte economiche degli investitori, poiché un aumento (riduzione) del suo valore implica un maggiore (minore) esborso di pagamenti per imposte, con una conseguente riduzione (aumento) delle risorse finalizzate a coprire il pagamento dei dividendi.

Ayers et al. (2009) presentano invece una prospettiva di osservazione originale che si basa sul concetto di "affidabilità" della tipologia di reddito che viene presa in considerazione. Secondo gli autori, il *reddito fiscale* ha una maggiore affidabilità nelle valutazioni degli investitori allorquando il reddito esposto in bilancio è sottoposto a sistematiche politiche di *earning management*. Al contrario, il *reddito di bilancio* diviene più rilevante per gli investitori quando essi si trovano ad esaminare imprese avvezze a politiche di *aggressive tax avoidance*<sup>36</sup>. Ad ogni modo, questa prospettiva di osserva-

---

<sup>35</sup> Si noti che la divergenza tra il *reddito di bilancio* e *reddito fiscale* è secondo Hanlon dovuta a due principali aspetti. Un primo aspetto è che il sistema di *financial accounting* è pensato per fornire informazioni su cui gli investitori possono prendere decisioni economiche, mentre il sistema fiscale mira a gestire in modo efficace sia l'imposizione fiscale che le politiche di riscossione delle entrate fiscali, ma anche a fornire incentivi per veicolare le imprese ad impegnarsi in particolari settori e/o attività economiche. Un secondo aspetto che può determinare differenze tra il *reddito di bilancio* e il *reddito fiscale* è legato al comportamento delle imprese sia nella fase di determinazione dell'utile da esporre in bilancio (*earning management*) sia nella fase di pianificazione fiscale. Si leggano HANLON (2003), *Firm's taxable income*; MILLS E PLESKO (2003), *Reporting gap*; WILSON (2009), *Tax shelter participants*. Più profonda è invece la lettura che la dottrina nazionale offre per aiutare a comprendere la distinzione tra il *reddito di bilancio* dal *reddito fiscale*. Osserva Cavalieri: «A sostegno di quanto si afferma, possiamo ricordare che le differenze sostanziali tra il reddito di esercizio ed il reddito imponibile trovano la loro genesi nella diversità degli scopi per i quali i suddetti valori sono determinati e dei principi che sovrintendono alla loro determinazione. Da ciò deriva una sostanziale differenza nei criteri di valutazione e, logicamente, nei valori determinati». CAVALIERI (1987), *Riflessi*, p. 187.

<sup>36</sup> Si veda AYERS ET AL. (2009), *Tax planning and earning* e LEV E NISSIM (2004), *Taxable income*.