

I costi non fiscali nella pianificazione: opportunità o restrizione?

I nontax costs hanno davvero rilievo minore rispetto alle più immediate dirette variabili fiscali? Non è proprio così!



Franco Confalonieri
Dottore Commercialista,
già professore a contratto di "Business Plan"
all'Università Bicocca, Milano

Prevedere in modo preciso e puntuale come si svilupperanno determinate azioni pianificate è diventato fondamentale per mantenere la propria presenza sui mercati. La legittima pianificazione, inclusa quella fiscale, deve considerare correttamente il maggior numero di variabili che potrebbero influenzarne l'attendibilità. Oggi, ancor più che in passato, la grande disponibilità di dati ed il "real time" introducono il tema delle informazioni quali fattori produttivi (al pari delle materie prime) per ridurre le aree di incertezza.

I. Premessa	90
II. La pianificazione fiscale: solo parole oppure un significato?	90
III. Le transazioni economiche tra incertezza e certezza	91
IV. I nontax costs	92
V. Conclusioni	93

I. Premessa

Nell'era della gestione dei dati, la pianificazione dovrebbe tendere alla (quasi) completezza delle informazioni nel piano. Pianificare significa prevedere. Ogni previsione è più o meno attendibile se considera le variabili più importanti ai fini del risultato atteso. Sino a circa dieci anni fa, il problema della redazione di un piano era reperire informazioni che servivano per costruirlo; successivamente si è passati, tramite *internet*, ad avere una grandissima disponibilità di dati e, quindi, ad una oggettiva difficoltà di valutazione degli stessi. Il futuro sarà interessato da una grande raccolta di informazioni e da un continuo loro aggiornamento in "real time". Questa "partita" è ancora tutta da giocare!

Nel presente articolo affrontiamo l'aspetto dei *nontax costs*, cioè di quei costi che spesso, nella pianificazione fiscale, vengono considerati marginalmente, ma che dovrebbero essere

previsti per non compromettere i risultati attesi. È memoria recente ricordare le scrivanie colme di testi, di convenzioni e del materiale necessario per raccogliere, analizzare e scrivere dati ed informazioni finalizzate alla pianificazione fiscale. Oggi, quasi automaticamente, è possibile incrociare e costruire relazioni senza ricorrere a migliaia di pagine cartacee. Questo contributo si rivolge a chiunque desiderasse approfondire l'aspetto dei *nontax costs* nella pianificazione fiscale avendo come obiettivo di fornire spunti di riflessione a chi si occupa (nello specifico) di *tax planning* in un contesto sezionale e non in un'ottica aziendale completa.

II. La pianificazione fiscale: solo parole oppure un significato?

Il tema della pianificazione fiscale occupa, da tempo, una posizione preminente nella gestione delle aziende. La stessa riveste interesse sia in ambito nazionale, sia in ambito internazionale. Possiamo sicuramente affermare che, seppur entrambe presentino profili tecnici diversi, la seconda è oggetto, nell'economia delle imprese transnazionali, di particolare attenzione.

Vi è di più! La stessa ha così pervaso l'universo imprese e mercati che, negli ultimi dieci anni, è oggetto di attento controllo e verifica anche da parte degli organismi pubblici internazionali e nazionali. La globalizzazione ha portato ad un'apertura dei mercati e ad una loro significativa interconnessione attraverso una pianificazione attenta e conforme ai principi legali ed etici nazionali ed internazionali; i nuovi *planning* hanno sostituito le metodologie di lavoro fino a poco tempo fa ritenute ottimali. Non da ultimo l'avvento delle tecnologie e, soprattutto, del digitale ha accresciuto esponenzialmente l'adeguamento del lavoro dei *tax planner* alle esigenze di operatività dei mercati internazionali. La ricerca sempre più competitiva di mercati di sbocco da parte delle aziende ha portato gran parte delle imprese a guardare ai mercati internazionali come naturale approdo per la loro crescita o la loro sopravvivenza. Questo aspetto ha posto l'accento sui processi di internazionalizzazione delle imprese ed ha basato le scelte gestionali – che

indirizzano l'imprenditore ed il *management* – a trovare nuovi mercati per le proprie attività.

La gestione conduce, innanzitutto, a scelte strategiche che, se ben programmate, si concretizzano in un *Business Plan* attendibile. Quest'ultimo rappresenta, nei suoi molteplici aspetti, l'idea imprenditoriale e la nuova strategia aziendale con le linee guida per poterla realizzare. Dal piano industriale trarranno origine tutte quelle attività di *operations* per raggiungere gli obiettivi preposti; tra queste riveste importanza fondamentale l'aspetto tributario della gestione del *business* d'impresa intesa, quest'ultima, come complesso unico che presiede nel tempo e nello spazio il proprio mercato mondiale.

L'interconnessione esistente tra strategie d'investimento e strategia fiscale porta necessariamente le imprese a pianificare le modalità di finanziamento. Queste politiche gestionali possono essere rivolte a strategie per beni patrimoniali dedicati all'attività tipica dell'impresa oppure, nel caso di imprese industriali o commerciali, essere rivolte ad acquisire un'immobilizzazione finanziaria per l'elevata possibilità di delocalizzazione o sostituzione dello stesso investimento. Sebbene le strategie fiscali, generalmente, non siano le uniche condizioni per fare scelte operative, possiamo affermare che le stesse sono in conseguenza della pianificazione strategica di investimenti e servono per ottimizzare – legittimamente – i flussi attesi. Diventa, quindi, fondamentale muoversi nella relazione *target-limitation-vehicle* ove il primo è l'obiettivo pianificato, il secondo è il vincolo che deriva dall'ambiente in cui opera l'azienda ed il terzo le *operations* che utilizziamo per raggiungere il *target* muovendoci in un ambiente con dei vincoli (di normativa e operativi/strutturali).

Nell'ottica della pianificazione, specialmente quella fiscale, trovare la miglior combinazione possibile tra quando si è investito ed il ritorno all'investitore è da sempre oggetto di studi e di analisi. Qualsiasi investitore, nell'economia degli investimenti e salvo condizioni particolari, cerca – nel rispetto delle disposizioni normative – la massimizzazione del profitto dopo le imposte. In questa spasmodica rincorsa spesso gli operatori si trovano a gestire l'incertezza dei flussi che potrebbero ricevere e dei costi non previsti che potrebbero sostenere. Molte volte si pensa che pianificare significhi sempre ottimizzare. L'affermazione è vera nella misura in cui il piano d'investimento preveda e contenga le informazioni più importanti: possiamo, quindi, affermare che l'attendibilità dello stesso è proporzionale alle variabili considerate nella stesura del piano.

Come già accennato in premessa, oggetto del presente lavoro è rappresentare il "matrimonio" tra la pianificazione fiscale e la pianificazione del *business* nel quale la prima è compendio della seconda. Quest'affermazione è propedeutica al comprendere che, sovente, nella pianificazione fiscale non si tiene conto dei costi strettamente connessi allo sviluppo nello stesso ambito di un dato progetto e non si tiene conto della relativa incertezza per realizzarlo. Spesso questi fattori possono cambiare gli indirizzi di scelta da una pianificazione ad

un'altra inizialmente esclusa. Prevedere tutti i *nontax costs* non è semplice. Possiamo, in questa sede, stimolare una visione più completa: il *tax planning* inteso quale strumento inserito in un contesto ampio nel mondo azienda.

III. Le transazioni economiche tra incertezza e certezza

Le transazioni economiche che ogni giorno vengono effettuate o proposte nel mondo si estrinsecano all'interno di un perimetro di costi-ricavi ed in un complesso profilo di costruzione specialmente per le variabili strettamente connesse alla stessa previsione; talvolta queste variabili sono così pervasive da far optare per la scelta di una strategia rispetto ad un'altra. Il binomio pianificazione fiscale e pianificazione del *business* (o *business plan*) spesso presenta contrasti non di poco conto e sovente i *tax planner* non provano attrazione per il secondo strumento vuoi per formazione, vuoi per attenzione nella pianificazione dell'intero *business*, tralasciando, nella rappresentazione dei *cash-flows*, alcune variabili che minano le fondamenta di una (perfetta) pianificazione fiscale.

Nella pianificazione di ogni *business* sono, infatti, presenti differenze nei costi della transazione così come ogni organizzazione di *business* genera differenze nei costi fiscali. Non possiamo negare che l'aspetto fiscale influenzi in modo significativo l'organizzazione o lo sviluppo di una strategia. Se così non fosse non si sarebbe intrapresa la via, da parte degli organismi competenti, di intervenire nel tentativo di regolamentare e controllare il luogo di formazione della base imponibile di aziende transnazionali combattendo il trasferimento, non legittimo, nello spazio e nel tempo dei profitti.

Come possiamo comprendere agevolmente da questa breve introduzione, in qualsiasi pianificazione aziendale, sia essa di *business* sia essa fiscale, diventa fondamentale la gestione delle informazioni connessa alla relativa incertezza. Trovare, analizzare e rappresentare i dati in un piano sicuramente non costituisce una delle attività più semplici. Qualsiasi evento, non immediato, prevede incertezza nella sua determinazione e realizzazione. La pianificazione fiscale quindi, come altre, è inficiata da un aspetto non strettamente connesso alla sua natura: l'incertezza. Infatti, per la natura intrinseca nell'attività di previsione l'incertezza – nella determinazione di alcune variabili – potrebbe inquinare l'efficacia di una parte o dell'intera pianificazione.

A questo punto vale la pena introdurre brevemente questo concetto che, a mio avviso, riveste un'importanza significativa in qualsiasi pianificazione, compresa quella fiscale. Per gli investitori l'incertezza si concretizza nell'accettare la possibilità di ricevere *cash-flows* variabili o non sicuri e costi *nontax* che, inevitabilmente, si presenteranno nello sviluppo della strategia pianificata. Questa precisazione è, a mio avviso, fondamentale nel rimarcare quanto l'incertezza, in ambiente economico, sia rilevante nell'operare scelte strategiche. In quest'ambito, quindi, possiamo identificare due tipi di incertezza: (i) *symmetric uncertainty* e (ii) *strategic uncertainty*.

Nella prima, tutte le parti contrattuali sono equamente informate sulle variabili relative alla pianificazione, ma permane incertezza, anche per ragioni fiscali, sui futuri *cash-flows* in entrata che la strategia produrrà. Nella pianificazione fiscale questo tipo di incertezza si concretizza nel non sapere, da parte degli interlocutori, il carico totale degli oneri fiscali (dovuti prevalentemente a possibili modifiche legislative, generalmente limitative, o ad imposte implicite). Queste condizioni limitano la possibilità degli investitori di investire in attività che presentano profili di rischio significative e che sono influenzate da alta probabilità di modifiche sostanziali di ciò che si è pianificato. Ai fini di limitare questi effetti negativi, gli investitori ricorrono a forme di protezione economiche sia di natura contrattuale sia di altra natura. Queste coperture hanno, però, un costo di implementazione e di gestione.

Nella *strategic uncertainty*, conosciuta anche con il nome di *information asymmetry*, le parti contrattuali non sono equamente informate sulle variabili che incorrono nel piano e, soprattutto, su quali potrebbero essere i futuri flussi richiesti dall'investimento. A sua volta abbiamo due tipi di *information asymmetry* che riguardano i futuri *cash-flows*:

- il *moral hazard*: si verifica quando una delle due parti ha le informazioni relative ad un dato investimento ed è in grado di controllarlo, mentre l'altra parte non possiede queste informazioni. Nella pianificazione fiscale questo può condurre ad effettuare o non effettuare un investimento perché il cessionario, a differenza del cedente, non possiede tutte le informazioni sull'*asset* che sta acquistando; e
- l'*adverse selection*: quando una delle due parti ha le informazioni riferibili ad una data transazione, ma non ha la possibilità di controllarla, mentre l'altra parte non ha le informazioni e non sarà in grado di controllare l'andamento dell'investimento. In questo caso, la cessione di un *asset* che incorpora un potenziale lecito vantaggio fiscale è conosciuto dal cedente, ma non dal cessionario che non può sapere se potrà beneficiare a titolo derivativo di questo vantaggio incluso nell'*asset*; conseguentemente la transazione rischia di non essere completata.

Sempre in questo ambito possiamo anche aggiungere che sovente si impongono modifiche alle strategie di *business* già intrapresi perché alcune informazioni rilevanti, relative all'organizzazione, sono asimmetricamente distribuite tra i diversi *players* coinvolti nello stesso *business* e non possono essere conosciute in egual misura tra le parti contrattuali: ad es. spesso i lavoratori devono essere incentivati per incrementare il loro interesse nel lavoro svolto a favore dell'imprenditore; i clienti devono essere tutelati a mezzo di garanzie sui prodotti acquistati; i costi per adattarsi a richieste di legge che influenzano la produzione o la distribuzione devono essere sostenuti, ecc.

Nell'economia dei contratti d'impresa molte volte si cerca di ottenere una "*tax minimization*^[1]" attraverso la modifica delle

strategie, così come ad incentivare i problemi tra *players* ben informati e quelli opportunistici. Ne consegue un problema di identificazione e capire quali forze economiche in gioco sono quelle che influenzano le relazioni contenute nei contratti.

È utile a questo punto esplicitare anche il concetto di *nontax costs* e gli effetti che possono produrre come variabili nella pianificazione fiscale. Nell'eterna lotta tra variabili fiscali e considerazioni sui costi *nontax* alcune volte hanno la meglio le prime, altre volte le seconde, ma entrambe hanno un significativo peso nella pianificazione ottimale di una strategia. Da queste considerazioni deriva l'importanza di trovare un compromesso tra i due aspetti anche perché un efficiente *tax planning*, quasi sempre, si distingue dalla "*tax minimization*", spesso influenzata da rischi interni ed esterni.

Le innumerevoli implicazioni che si creano in un'efficiente pianificazione possono contrastare tra ciò che è *tax* e quello che invece è *nontax*. A titolo di esempio citiamo la produzione di un reddito utilizzando un tipo di organizzazione che potrebbe richiedere una struttura più centralizzata, al contrario di una "*information asymmetry*" che potrebbe richiedere, per esigenze di conoscenza più capillare, una struttura decentralizzata. Inoltre, la pianificazione fiscale potrebbe scontrarsi con esigenze di bilancio inteso quale *report* per la contabilizzazione del reddito prodotto (trasferimento tempo-spazio): molte attività rivolte al *tax planning* potrebbero portare ad effetti non favorevoli nei bilanci con conseguente indirizzo della pianificazione in un compromesso tra i "*tax benefits*" e gli effetti emergenti dal contabilizzare utili più bassi o di avere più alti indici di indebitamento. Inoltre, usare forme societarie diverse potrebbero creare conflitti d'interesse (*agency costs*) tra le parti^[2].

Ne deriva che un efficiente *tax planning* richiede di identificare e valutare il costo dei *nontax costs* verso i *tax benefits*, cosa non sempre agevole e, molte volte, che si tende (volontariamente o non volontariamente) a trascurare.

IV. I *nontax costs*

Entriamo ora più in dettaglio in questo importante aspetto relativo ai *nontax costs*. Qualsiasi piano sia esso di *business*, sia fiscale, prevede la gestione di costi aggiuntivi che devono essere inclusi nella determinazione dei *cash-flows*. Dalle varie forme di modifica dell'organizzazione dei veicoli utilizzati, all'incremento dei costi interni di gestione, al ricorso di specialisti da assumere internamente oppure esterni, alle possibilità di gestione di un contenzioso con gli enti preposti al controllo e all'accertamento. Questi sono costi che potrebbero ridurre od annullare il beneficio fiscale di una pianificazione effettuata senza la loro previsione.

I diversi tipi di incertezza sopracitati generano componenti negativi non fiscali significativi: aspetti non previsti inizialmente potrebbero subentrare e condurre ad una riduzione dei benefici pianificati (ad es., variazione di aliquote o norme

[1] *Tax minimization* significa la sola minimizzazione fiscale senza considerare altre implicazioni di *business*.

[2] Si veda successivamente nel proseguio di questo articolo.

di legge più restrittive o vincolanti). La previsione di elasticità del piano – per poter rettificare *in itinere* quanto all'inizio previsto – aiuterebbe le organizzazioni a monitorare l'andamento ed a valutare eventuali misure di aggiustamento nella strategia iniziale. Ricordiamo che nei flussi dovranno comunque essere previsti i benefici generati anche da questi *nontax costs*[3].

Accordi contrattuali di compensazione o di *exit-strategy*[4] permetterebbero di assorbire effetti fiscali negativi, di suddividerne la perdita o di abbandonare il piano. Particolari accordi previsti dalle norme porterebbero a ridurre eventuali rischi successivi di lunghi e costosi contenziosi. Quanto evidenziato, sicuramente utile ai fini della completezza della pianificazione, ha comunque costi di sviluppo e di gestione.

A scopo esemplificativo indichiamo alcuni tipi di *nontax costs*:

- i costi sul tipo di organizzazione (veicolo/i) o sul cambio dell'organizzazione;
- il rischio derivante dalla tassazione simmetrica od asimmetrica in capo ai contraenti;
- i costi amministrativi;
- i costi di agenzia;
- i costi per il *financial report*;
- i costi di transazione.

Accenniamo solo brevemente ad alcuni spunti di riflessione relativamente a quanto poc'anzi citato: i costi di tipo organizzativo riguardano la costituzione del veicolo che si utilizzerà e sarà al centro della pianificazione; hanno ad oggetto non solo la forma del veicolo, ma anche i *sub-veicoli* sottostanti oppure la forma di partecipazione al veicolo stesso. Dal veicolo di partenza, le eventuali successive modifiche nel loro organigramma o nella loro struttura interna comporteranno significativi costi connessi.

I rischi, invece, si riferiscono alle situazioni critiche emergenti derivanti dal pianeta imposte. Le considerazioni sui rischi portano anche alla considerazione sulla *symmetric taxation* o sulla *asymmetric taxation* intesa come simmetria od asimmetria di tassazione del cedente e del cessionario dell'*asset*. Esempio ne è la tassazione di una cessione di immobili da parte di privati nei confronti di una società. I costi amministrativi si compendiano in tutti i costi di gestione dell'operazione di pianificazione: legali, amministrativi, *fees* generali ecc. I costi di agenzia devono essere comunemente intesi come i costi interni che devono essere sostenuti o devono essere pagati ad un agente per agire per conto di un *principal*. Sono un esempio i costi che il *management* sostiene non agendo nel pieno interesse degli azionisti, ma nel loro interesse finalizzato ad aumentare il potere attraverso transazioni mirate all'ottenimento di questi

risultati: progetti (anche inutili) che non mirano ad accrescere il valore delle azioni, ma solo il potere personale. I costi per il *financial reporting* sono specularmente i costi fiscali che devono essere sostenuti per raggiungere gli obiettivi di *report* oppure i costi del *financial reporting* per raggiungere gli obiettivi fiscali. La rappresentazione dei risultati di esercizio nei *reports* porta il *management* a scontrarsi tra una pianificazione fiscale attuata con un legittimo trasferimento spazio-tempo dei profitti oppure all'esposizione di migliori risultati in bilancio in termini di utili e di indici. I costi di transazione sono i costi che si affrontano in ogni transazione economica quando effettuata in un mercato. In economia sono i costi associati allo scambio dei beni e dei servizi. Questi costi coprono una vasta gamma di spese e sono un aspetto critico specialmente nel decidere se produrre direttamente oppure acquisire già prodotto.

V. Conclusioni

Da queste brevi considerazioni si evince chiaramente cosa significa prevedere in una pianificazione fiscale i connessi *nontax costs*, quanto gli stessi possano influenzare il piano e quanto possa essere la loro pervasività nel guidare una scelta verso una strategia piuttosto di un'altra.

Sarà compito del *tax planner* creare quell'ambiente di raccolta e di informazione per la costruzione dei flussi idoneo a rappresentare la previsione più attendibile. Nel *tax planning*, quindi, non basterà mirare all'evidenziazione dei legittimi benefici squisitamente fiscali, ma riportare dettagliatamente l'effetto netto tra questi ed i *nontax costs* che la costruzione della idonea struttura, per sua natura, porterà inevitabilmente con sé.

[3] Benefici nei *cash-flows* dati dall'aliquota fiscale vigente moltiplicata il costo.

[4] La *exit-strategy* dev'essere intesa quale ulteriore possibilità di successo e non di default della pianificazione. Questa, se ben strutturata e calibrata, permetterà all'imprenditore ed al *management* di scongiurare effetti negativi fallimentari generati da condizioni portate oltre il limite consentito. Una valida clausola di *exit-strategy* sicuramente permetterebbe di evitare queste conseguenze.