

SPECIALE

DIRITTO TRIBUTARIO

Lo studio si ridisegna

Cambiano gli equilibri competitivi del mercato. Nelle insegne strutturate i dipartimenti tax sono cresciuti più che proporzionalmente. Servono risorse qualificate e multidisciplinarietà

di **Elena Bonanni**



LA CONSULENZA FISCALE È OGGI influenzata da una duplice dinamica. Da un lato l'intensa attività degli organismi internazionali e la progressiva modifica del rapporto fisco-contribuente in chiave collaborativa e preventiva. Dall'altro, la digitalizzazione e il rafforzamento delle strutture interne alle aziende. Queste forze stanno modificando i temi di maggiore attualità dell'attività dei fiscalisti, orientando le scelte di investimento degli studi e cambiando gli equilibri competitivi. Nuovi trend del mer-

cato e della professione che emergono dall'ampia indagine svolta da TopLegal tra un panel di 40 insegne. Li caratterizza efficacemente Andrea Tempestini, socio di **McDermott Will & Emery**, indicando che «lo scenario della consulenza fiscale si connota di due aspetti principali di differenza rispetto al passato». Il primo è che le imprese clienti (medio-grandi) hanno dipartimenti fiscali sempre più strutturati e competenti, che, specifica Tempestini, «si rivolgono ai consulenti per questioni non ovvie, richiedendo un appor-

to esperto e un rapporto di partnership, nessuno insegna all'altro, ma insieme collaborano». Il secondo è legato a uno scenario internazionale caratterizzato da un numero elevato di novità e nuovi trend, non paragonabile al passato, e da una integrazione e comunicazione sempre più accentuata tra i vari ordinamenti. «Il che — chiosa Tempestini — colloca l'expertise nell'area della fiscalità internazionale a un livello di sofisticazione senza precedenti, segnando nuove frontiere nella pianificazione fiscale».

Nello scenario attuale si pone ormai un tema concreto di concorrenza tra studi tradizionali e organizzazioni di consulenza aziendale. Come fa notare Luciano Acciari, partner del dipartimento Tax di **Gianni Origoni Grippo Cappelli**, la sempre più estesa internazionalizzazione delle attività economiche, anche di imprese medie e piccole, e l'introduzione del principio di derivazione rafforzata dal bilancio per la determinazione dei redditi imponibili nonché la progressiva digitalizzazione di molti adempimenti hanno aumentato «la rilevanza di strutture multidisciplinari e con collegamenti internazionali capaci di fornire ai clienti un'assistenza unitaria e coordinata». Tale evoluzione, conclude Acciari, «pone seri problemi di concorrenza tra le organizzazioni di consulenza aziendale e gli studi tradizionali. Infine, il tema della digitalizzazione sta modificando anche le competenze richieste per lo svolgimento della professione con effetti che ancora non

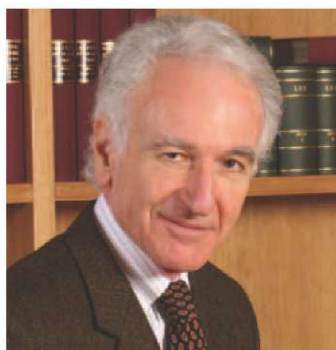
si sono pienamente manifestati ma che potranno trasformare il mercato sia della domanda che dell'offerta».

Il cambio di rotta

Il focus delle attività di consulenza fiscale «si è spostato negli ultimi anni (e questa tendenza prosegue) sulla necessità di dotare le società di strumenti idonei che possano consentire il rispetto della tax compliance», fa notare Massimo Giaconia, partner di **Baker McKenzie**. In questo scenario assume particolare rilievo il programma di Tax cooperative compliance che vede impegnate le società di grandi dimensioni a validare un modello di comportamento che possa essere accessibile a gran parte dei contribuenti in futuro. In risposta, gli studi stanno mirando la propria offerta di servizi su queste esigenze. **Dentons** si è per esempio dotato di una business unit che, spiega Andrea Fiorelli, partner e responsabile del dipartimento Tax, è «diretta a sviluppare lo strumento della cooperative compliance con idee innovative che stiamo applicando, in presenza di determinati requisiti, soprattutto alle banche, assicurazioni, soggetti che investono in *non performing loans*, concessionari del gaming, spac e quotate». La cooperative compliance richiede competenze specifiche in ambito tax, del diritto penale e della applicazione di modelli organizzativi ex dlgs 231. Oltre alla tax cooperative compliance, giocano un ruolo importante anche le richieste di tax ruling o di



Andrea Tempestini



Luciano Acciari



Massimo Giaconia

SPECIALE

Passaggio generazionale, ultimo giro?

Se le motivazioni familiari e personali sono alla base delle scelte per il passaggio generazionale, il diritto tributario può diventare un “lubrificante” se non un vero e proprio “motore” delle decisioni. Soprattutto nell’attuale fase storica, una delicata combinazione economica, demografica e politica in cui le operazioni straordinarie e la fiscalità del patrimonio diventano di forte

attualità. Lo spiega a TopLegal Review Leo De Rosa, fondatore di **Russo De Rosa**, sottolineando come «occorrerà necessariamente ripensare le configurazioni degli assetti proprietari, gli organigrammi societari e più in generale le modalità di detenzione, protezione e trasmissione del patrimonio imprenditoriale e non».

In particolare, l’ingresso e la faticosa uscita da una delle crisi economiche più rilevanti dal dopoguerra ha segnato «la necessità di gestire l’emergenza, la straordinarietà, la discontinuità (come amo definirla) imprenditoriale e familiare — ha spiegato De Rosa — e ha portato aziende e titolari di patrimoni rilevanti a cercare spazi di ottimizzazione ed efficientamento. A questo si è aggiunta l’incombenza del fattore anagrafico che ha indotto imprenditori e clienti privati ad affrontare i temi della detenzione, protezione e trasmissione della ricchezza tra generazioni.

Ecco, è in questo senso che il diritto tributario diventa un “lubrificante” di decisioni figlie di un travaglio psicologico che viene superato anche grazie alla possibilità di farlo in maniera fiscalmente efficiente».

Quando, tuttavia, si ha la percezione che le regole del gioco stanno per cambiare, il diritto tributario diventa esso stesso “motore” di ri-



Leo De Rosa

flessione. È il caso dell’attuale fase politica, percepita di rottura col passato. Ci si rende conto che «il legislatore fiscale ha iniziato a mettere in cantiere (e per alcuni versi già in atto) interventi volti a tassare la detenzione e la trasmissione del patrimonio — afferma De Rosa — accelerando certe riflessioni da parte di imprenditori e famiglie». Si

aggiunga che l’attuale fiscalità sulle varie operazioni legate al passaggio generazionale è ancora considerata “facilitante” rispetto ad altre esperienze estere, per esempio, sia in termini di aliquote di tassazione sia di base imponibile. Ecco che l’Italia rappresenta oggi un unicum su questo fronte, destinato quindi probabilmente a cambiare per allinearsi alle altre prassi estere.

Tutti questi fattori hanno comportato un sensibile impatto sulla clientela potenziale: da prevalentemente aziendale si è allargata alle famiglie con patrimoni complessi. Alla base c’è comunque la necessità di continuare nell’evoluzione culturale in atto, con la presa di coscienza delle diverse opportunità sul tavolo. «Oggi sempre di più c’è la consapevolezza che il diritto può fare molto, può permettere di essere registi delle dinamiche successive alla propria morte. E da un contesto imprenditoriale di tipo “reattivo”, si sta man mano passando a una logica proattiva, con l’idea di guardare al patrimonio in modo multigenerazionale, per conferirgli una vita più lunga dell’azienda».

Dalle spac, agli innesti di nuove managerialità, dai capitali privati (private equity e club deal), a nuovi assetti di governance. «Prendiamo per esempio il trust — dice De Rosa —, ha sem-

pre avuto fama di strumento esotico, di matrice estera, a volte non propriamente lecita. Invece è uno strumento che dà formidabili opportunità di disciplinare il post mortem, e il suo maggior ricorso è figlio di un progressivo esercizio di diffusione culturale: abbiamo bisogno di esempi virtuosi che diventino dei casi scuola, che diventino esemplari rispetto al nostro ordinamento.

Così come si sta finalmente diffondendo il patto di famiglia e sono in crescita i club deal sia italiani sia stranieri».

Il tutto attraverso migliori assetti di governance per far convivere la compresenza di più soci o eredi, per permettere la gradualità e la reversibilità delle scelte. E mettere le nuove generazioni alla prova.

Apa (accordi preventivi sui prezzi).

La normativa fiscale è infatti fortemente condizionata dall'evoluzione dell'economia globale e dagli organismi internazionali, quali l'Ue e l'Ocse (con il fondamentale progetto Beps, *base erosion and profit shifting*), e le amministrazioni finanziarie di tutti i Paesi stanno concentrando la propria attività su aspetti quali il contrasto all'elusione fiscale internazionale, le verifiche (anche simultanee) in materia di transfer pricing e la progressiva modifica del rapporto fisco-contribuente volta a favorire l'adempimento spontaneo o collaborativo e la segmentazione dei contribuenti in base al diverso livello di rischio.

«Un tempo, schematizzando, l'attività professionale si poteva descrivere come un sistema binario: la consulenza da un lato e la difesa del contribuente nei contenziosi con l'Agenzia delle entrate dall'altro — afferma Pietro Piccone Ferrarotti partner di **Ludovici Piccone** — mentre adesso l'assistenza ai contribuenti si è ulteriormente articolata con il confronto preventivo, un'attività di importanza significativa che pesa per il sistema della consulenza fiscale ormai un buon 25% dell'attività complessiva. In altri termini, ciò implica che oggi non esiste più il contenziosista puro che cura esclusivamente litigation con l'Agenzia delle entrate, è necessario saper prospettare al cliente soluzioni articolate». Se in passato l'attività conflittuale veniva gestita mediante un'adesione al ribasso in cui si cercava di ottenere una riduzione dell'importo attraverso un contenzioso conflittuale, ora lo spettro di soluzioni si è ampliato grazie ai molteplici

strumenti di interpello preventivo e, in campo transnazionale, al rilancio delle procedure amichevoli. «Più in generale — rileva Piccone — è il concetto di tax planning, ossia la pianificazione di iniziative volte alla minimizzazione dell'onere fiscale, a essere superato per lasciare il posto a una attività di consulenza di gestione ad ampio spettro del rischio fiscale, che previene l'insorgere di conflitti e il contenimento delle aree di rischio e che si traduce anche nell'individuazione degli strumenti più idonei a garantire la gestione preventiva del contraddittorio, in un'ottica non conflittuale, con il Fisco».

Il consulente fiscale sta quindi cambiando pelle. «La capacità di intercettare i rischi fiscali potenziali è diventato un esercizio fondamentale per il consulente e una delle qualità più richieste dal mercato — fa notare Marco Valdonio, partner di **Maisto** —. Il consulente fiscale è destinato sempre più ad assumere un ruolo di "coordinatore" nei rapporti interni tra il tax manager e il business e nei rapporti esterni con l'Amministrazione finanziaria». Un istituto sempre più utilizzato, rilevano da Maisto, è per esempio l'interpello sui nuovi investimenti introdotto dall'art. 2 del d.lgs. 147/2015. Quest'ultimo offre al contribuente che intenda effettuare in Italia rilevanti investimenti la possibilità di rivolgersi all'Agenzia delle entrate allo scopo di conoscere preventivamente il parere in merito al corretto trattamento fiscale del piano di investimenti e delle operazioni straordinarie pianificate per la conseguente esecuzione dello stesso. Maisto ha preso parte alla sottoscrizione del primo ruling "nuovi investimenti" e sta assi-

SPECIALE

C'è un tema di concorrenza tra studi e organizzazioni di consulenza



Andrea Fiorelli



Pietro Piccone Ferrarotti



Marco Valdonio

stendo diverse procedure analoghe con l'ufficio competente dell'Agenzia delle entrate.

I temi più caldi

Il cambio di rotta verso una progressiva modifica del rapporto fisco-contribuente in chiave collaborativa e preventiva è stato reso possibile anche dal forte miglioramento della normativa e dell'amministrazione rispetto al passato. Questo ha comportato una maggiore attività da parte dell'amministrazione ma anche una riduzione degli spazi per la consulenza straordinaria da parte degli studi. Operazioni di rilievo che prima si affidavano a pareri di più o meno elevato livello, per la carenza di risposte impegnative e tempestive dell'Amministrazione finanziaria, tendono oggi a essere assistite da ruling rilasciati dall'Agenzia delle entrate. «Tali attività consulenziali — fa notare Tommaso Di Tanno fondatore dell'omonimo studio Di Tanno — oggi girano intorno al tema del se, come e quando chiedere detto ruling (nell'intesa vi sono anche controindicazioni). Ovvio che in questa tipologia di attività sono favoriti i nomi più accreditati e quelli con maggiore presa sulla amministrazione centrale». La consulenza ordinaria, quella rivolta al quotidiano, non ha su-

bito invece per Di Tanno variazioni di rilievo se non nella struttura organizzativa del servizio. «Il tentativo — dice — di trasferirla su strumenti in senso lato digitali è in corso ma non mi risulta ancora avvenuto se non per funzioni marginali. La grande impresa ha appena avviato la procedura della cooperative compliance che porterà, se avrà successo, a una riduzione del supporto esterno e un rafforzamento delle strutture interne. Ma è presto per dire se questa prospettiva si concretizzerà davvero ed entro quanto tempo».

Oltre a temi quali transfer pricing, ruling, tax compliance, Beps, tra gli altri dossier fiscali maggiormente citati nell'indagine trovano spazio argomenti quali — a titolo esemplificativo e non esaustivo — le questioni doganali, la web tax, il patent box, il regime fiscale dei neo residenti, il passaggio generazionale di patrimoni e aziende, l'assistenza ai private client. Nel breve periodo Di Tanno ritiene ci siano due temi dominanti. Il primo è la fiscalità dei veicoli di investimento «perché — spiega — gli investimenti, specie di capitale estero, sono tornati a farsi sentire (e vedremo se la tendenza in corso verrà frenata dagli eventi più recenti)». Il secondo è la fiscalità delle procedure che assistono la crisi di impresa perché «la cri-



Tommaso Di Tanno



Andrea Silvestri



Marco Magenta

si morde ancora, stanno per essere varate nuove articolazioni del processo che assiste civilisticamente la crisi di impresa e i risvolti tributari, sia in sede transattiva che di trattamento dei crediti ristrutturati, subiranno inevitabili riassetti». Ecco perché, alla luce del contesto in cui si muove la practice, Di Tanno vede un ridisegno della struttura di studio: meno spazio alle nuove risorse, più spazio a quelle più qualificate. E una formazione che accentui l'attenzione agli aspetti procedurali.

Competizione a doppia velocità

Il percorso verso un rafforzamento delle strutture interne delle aziende è figlio del combinato di due forze che si sono sovrapposte negli ultimi anni: tagli al budget aziendale e sviluppo della tecnologia. Con la crisi, come conferma Andrea Silvestri, partner di BonelliErede, «le imprese si sono progressivamente abituate a rivolgersi meno ai consulenti esterni per tematiche fiscali, se non su questioni di particolare rilievo (ad esempio, operazioni straordinarie) o in caso di contenzioso». Allo stesso tempo, le aziende stanno rafforzando il ruolo di tax director o tax manager per poter presidiare con efficienza le implicazioni fiscali connesse all'operatività del business.

La digitalizzazione e l'intelligenza artificiale di questi anni si sono inserite in questa nuova dinamica e sono destinate a cambiare radicalmente anche la professione fiscale, automatizzando una serie di attività oggi svolte dai professionisti e accelerando la disintermediazione del rapporto fisco-contribuente. Le grandi realtà della consulenza stanno investendo nell'offerta di servizi di digitalizzazione della funzione fiscale, nella fiscalità internazionale e nel transfer pricing, nel supporto a progetti di cooperative compliance nella fiscalità indiretta e doganale. Per Marco Magenta, Italy tax & law managing partner di Ey, «lo scenario attuale si caratterizza per un crescente spostamento di quote di mercato dagli studi indipendenti a favore degli studi appartenenti a organizzazioni professionali multidisciplinari e multinazionali». Da questa prospettiva al consulente fiscale spetta il compito di «portare un valore aggiunto ulteriore rispetto al mero svolgimento di attività fiscali complesse attraverso la combinazione di competenze tecniche e di business diversificate, con capacità di sintesi ed elaborazione delle informazioni disponibili, capacità di relazione con tutta la C-suite e con le diverse funzioni aziendali».

SPECIALE



Bruno Gangemi



Alessandro Mainardi



Luca Dal Cerro

La necessità di svolgere attività complesse, che richiedono competenze multidisciplinari e multigiurisdizionali che abbracciano profili tributari ma anche finanziari, societari, tecnologici e fallimentari, in grado di prevenire i rischi non solo di carattere amministrativo e penale, ma anche reputazionale, ha portato a una divaricazione progressiva tra i grandi studi e quelli di piccole dimensioni.

Per alcuni osservatori gli studi collegati con le Big four della revisione stanno aumentando l'area di attività oltre la mera compliance per invadere il campo della consulenza fiscale più "nobile", sfruttando al meglio le potenzialità del network di riferimento. Allo stesso tempo i clienti, che sono diventati più sofisticati ed esigenti, iniziano anche a percepire alcune attività in ambito della consulenza fiscale, in particolare in tema di adesioni e conciliazioni, come commodity. «È aumentata la competizione», conferma Bruno Gangemi alla guida assieme a Stefano Petrecca del dipartimento tax di **Macchi di Cellere Gangemi**. «Fino a pochi anni fa — spiega Gangemi — la maggior parte degli studi legali strutturati non aveva un dipartimento fiscale o aveva al massimo un paio di professionisti dedicati al tributario. Oggi, invece, quasi tutti gli studi legali strutturati hanno un dipartimento fiscale di dimensioni medio-grandi in proporzione al resto dello studio. Conseguentemente, lo spazio per le cosiddette boutique si va assottigliando».

Su tutto si aggiunge che anche la consulenza fi-

scale è ormai oggetto di un processo di spersonalizzazione degli incarichi. «Mentre in passato era ritenuto necessario costruire una rete consolidata di professionisti di fiducia — rileva Alessandro Mainardi, partner responsabile del dipartimento tax di **Orrick** — attualmente prevale il ricorso a un sistema competitivo che tende a escludere la relazione personale dai parametri presi in considerazione per l'affidamento di un incarico». La relazione personale rimane importante con i cosiddetti high net worth individuals e i private client in generale, con cui si costruisce nel tempo un rapporto di fiducia, fondamentale per elaborare soluzioni fiscali ad hoc per la gestione e conservazione del patrimonio. Ma, precisa Mainardi, «il mercato in generale è diventato estremamente liquido ed è fondamentale che il professionista adotti strumenti efficaci di comunicazione». In questo senso diventa sempre più imprescindibile, accanto alla competenza e professionalità, una solida strategia di comunicazione, basata su contenuti rilevanti, facilitando la nascita di sinergie professionali.

Inoltre, mette in guardia Luca Dal Cerro partner del dipartimento tax di Milano di **Linklaters**, si assiste anche qui al fenomeno del dumping: molti consulenti fanno preventivi molto bassi pur di entrare in un determinato settore che si profila come quello più redditizio, come al momento è il settore finanziario dei crediti non-performing, sub-performing e delle inadempienze probabili (Unlikely to Pay o Utp). ■