

INTERNAZIONALIZZAZIONE SICURA DELLE IMPRESE

GUIDA 2026 PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Autore: Dott. Pier Luigi Brogi

Disclaimer

Le informazioni descritte nelle slides che seguono si intendono di natura generica e non riferibili a particolari circostanze.

Non possono essere considerate una consulenza propriamente intesa, specifica per una singola azienda.

Non vi è garanzia che le medesime siano precise alla data in cui sono ricevute o che lo continuino ad essere nel futuro.

Si ritiene perciò appropriato l'utilizzo di tali informazioni mediante il supporto dei consulenti di BGSM & PARTNERS, adeguatamente informati circa ogni specifica situazione che verrà rappresentata nell'ambito di un eventuale meeting-call.



Dott. Pier Luigi Brogi

Co-fondatore e socio dello Studio BGSM & Partners, www.bgsm.it; con circa 35 collaboratori, Dottori Commercialisti, Revisori Legali, Esperti Contabili, Avvocati, Consulenti del Lavoro, Consulenti di Direzione.

Svolge attività di advisor in materia tributaria domestica ed internazionale, societaria, finanziaria, gestionale, contrattuale, nelle operazioni di ristrutturazione del debito, di aziende operanti prevalentemente nei comparti industriali nel settore manifatturiero - tessile, abbigliamento, alta moda, meccano-tessile, immobiliare, turistico-ricettivo, TLC, Real Estate, Trading internazionale di prodotti petroliferi e derivati, alimentare, biotecnologie, grande distribuzione, elettronica di consumo, informatica.

Consulente in materia di tax planning ed esperto di fiscalità internazionale;

Difensore in materia tributaria presso Commissioni Regionali e Provinciali, a Livello nazionale; Docente universitario presso l'Università degli Studi di Firenze;

Ideatore e fondatore del Forum Annuale sulla Finanza d'impresa (www.forumfinanzaprato.com);

Coautore del libro "Capitale e Impresa" alla luce delle recenti norme in materia fiscale, civilistica e finanziaria – Edito da Franco Angeli nel 2005;

Coautore del Libro "Business Plan" Editore "Il Sole 24 Ore" – 2014;

Member di CBA – Cross Border Associates - cba.associates;

Member di IFA – International Fiscal Association (Branch italiana – società per lo studio dei problemi fiscali);

Member italiano e Past PRESIDENT di AITC – Association of International Tax Consultant - www.aitc-pro.com;

INDICE

1. Introduzione

MODULO 1:

A. Motivi alla base dell'internazionalizzazione delle imprese

A.1 Modalità di espansione di una società italiana all'estero

A.2 Analisi delle diverse tipologie di struttura

A.3 Le implicazioni di natura fiscale

B. Esterovestizione

B.1 Il concetto di residenza fiscale – normativa italiana

B.2 Il concetto di residenza fiscale – normativa internazionale

C. Le novità in materia di Controlled Foreign Companies introdotte dalle Direttive ATAD

C1: PILLAR TWO/GLOBAL MINIMUM TAX

D. I FATCA Agreement ed i Common Reporting Standard (CRS)

E. Il Nuovo Regolamento Antiriciclaggio

F. DAC8/CRS E CRYPTO ATTIVITA'

INDICE

MODULO 2:

- A Il Transfer pricing
 - A.1 Il Transfer pricing in Italia e negli USA
- B. Controllo di gestione e pianificazione strategica
 - B.1 I cruscotti periodici di monitoraggio ex Art. 2086 C.C.
 - B.2 Il business Plan per la pianificazione dei progetti delle società estere o branches finalizzati all'ottenimento di un finanziamento bancario (Direttiva EBA – Introduzione del Forward Looking Approach.

1. INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni gli imprenditori si sono avviati verso un approccio sempre più globale, in cui la digitalizzazione ed i processi di internazionalizzazione fanno da acceleratore per la crescita aziendale.

Il fenomeno della globalizzazione abbraccia diversi campi e svariate aree di interesse.

Nessuna azienda potrà permettersi di rimanere chiusa nel proprio mercato e sentirsi immune dal dover cercare nuovi sbocchi dove vendere i propri prodotti e/o trovare materie prime a costi più vantaggiosi e/o lavorazioni a tariffe competitive.

Dal punto di vista economico, la globalizzazione ritrae il fenomeno causato dall'intensificazione degli scambi e degli investimenti internazionali fatta su scala mondiale, con la diretta conseguenza di una maggiore interdipendenza delle varie economie nazionali che sta spingendo le organizzazioni verso l'internazionalizzazione.

MODULO 1

MODULO 1:

- A. Motivi alla base dell'internazionalizzazione delle imprese**
 - A.1 Modalità di espansione di una società italiana all'estero**
 - A.2 Analisi delle diverse tipologie di struttura**
 - A.3 Le implicazioni di natura fiscale**

- B. Esterovestizione**
 - B.1 Il concetto di residenza fiscale – normativa italiana**
 - B.2 Il concetto di residenza fiscale – normativa internazionale**

- C. Le novità in materia di Controlled Foreign Companies introdotte dalle Direttive ATAD**

- D. I FATCA Agreement ed i Common Reporting Standard (CRS)**

- E. Il Nuovo Regolamento Antiriciclaggio**

A dark, grayscale photograph of a city skyline at night, with several skyscrapers illuminated against a dark sky. The image is positioned on the left side of the slide.

A. I MOTIVI ALLA BASE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

- A.1 MODALITA' DI ESPANSIONE DI UNA SOCIETA'
ITALIANA ALL'ESTERO
- A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA
- A.3 LE IMPLICAZIONI DI NATURA FISCALE

A. I MOTIVI ALLA BASE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Diverse possono essere le motivazioni che spingono le organizzazioni ad affacciarsi sui mercati esteri, ma essenzialmente possono essere riducibili a due:

- **Motivazioni Interne**
- **Motivazioni Esterne**

► **Motivazioni interne:**

Sebbene nella realtà l'interesse verso i mercati esteri sia quello di consolidare globalmente il posizionamento dell'impresa, spesso le motivazioni sono riferite ad un vantaggio competitivo che un'organizzazione già possiede, come:

- a) la possibilità di poter sostenere costi inferiori rispetto ai concorrenti;
- b) la possibilità di disporre di un prodotto che è percepito dai consumatori come unico, non paragonabile o non sostituibile con quello dei competitors;
- c) il desiderio di mettere a profitto il proprio prodotto anche sui mercati esteri.

A. I MOTIVI ALLA BASE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

► Motivazioni esterne:

Riferite a situazioni in cui l'azienda, per diversi motivi, si trova a rischio di cessazione attività e in cui l'unica via d'uscita è rappresentata dall'aprirsi ai mercati esteri.

Il successo o meno dipenderà da diversi fattori:

1. dal grado di conoscenza dei mercati esteri, nei quali si va a posizionarsi;
2. dal supporto dei professionisti prescelti;
3. dall'organizzazione aziendale;
4. dalla capacità di adattamento ai nuovi mercati, sapendo che il successo dell'internazionalizzazione dipende molto dalla rapidità di comprendere le nuove variabili locali;
5. dalle competenze dell'imprenditore, del management, dei consulenti;
6. dalla motivazione che spinge a intraprendere questo processo.

A.1 MODALITA' DI ESPANSIONE DI UNA SOCIETA' ITALIANA ALL'ESTERO

Internazionalizzazione: i suggerimenti del Dottore Commercialista esperto di vicende cross border....

- Il termine “**internazionalizzazione**” indica il processo attraverso il quale l’imprenditore intende sviluppare la propria attività all’estero, passando dal contesto “domestico” al contesto internazionale.
- Al fine di perseguire obiettivi di competizione sui mercati sempre più ambiziosi, l’azienda non può più basarsi unicamente sulle potenzialità relative al proprio territorio, ma occorre cercare a livello internazionale altri **fattori di successo**, adattandoli poi nei singoli scenari.
- Recentemente una delle modalità di internazionalizzazione più frequentemente utilizzata è riferibile all’ingresso negli **e-commerce marketplaces, prevalentemente americani e cinesi**.
- **Tali attività risultano particolarmente delicate e debbono essere impostate con attenzione ad evitare potenziali fattispecie sanzionabili o addirittura reati di matrice tributaria o valutaria.**

A.1 MODALITA' DI ESPANSIONE DI UNA SOCIETA' ITALIANA ALL'ESTERO

Grazie alla nostra esperienza maturata negli ultimi 25 anni, in particolare sui alcuni dei mercati più attrattivi per l'internazionalizzazione delle imprese italiane, oggi abbiamo un **consolidato known how ed un efficiente network di professionisti in vari paesi**, con i quali abbiamo sperimentato collaborazioni capaci di studiare ed individuare soluzioni per le imprese assistite.

Unitamente al **nostro network professionale**, operano a nostro fianco esperti di agevolazioni e contributi, nonché gli uffici dedicati delle principali banche italiane, assicurazioni del credito, esperti di informazioni commerciali, direct marketing, recupero crediti.

Grazie al supporto dei soggetti suddetti, BGSM & PARTNERS può offrire un completo set di consulenze per l'internazionalizzazione sicura, evitando di esporre l'azienda assistita al rischio di imprevisti, sanzioni, insuccessi.

A.1 MODALITA' DI ESPANSIONE DI UNA SOCIETA' ITALIANA ALL'ESTERO

Internazionalizzazione :

Le finalità dell'azienda che vuole espandersi all'estero possono essere di:

- ▶ **Aumentare la redditività**, ovvero andare in un Paese dove produrre ad un margine più alto, per esempio riducendo i costi che maggiormente incidono sulla struttura (ad esempio il costo della mano d'opera). Tale delocalizzazione va ben impostata e deve essere rispettosa della normativa sul LAVORO, FISCALE, VALUTARIA.
- ▶ **Aumentare la propria quota di mercato**, cercando nuovi mercati di sbocco. Gli Stati Uniti sono senza dubbio uno dei canali preferiti per il Made in Italy, come lo sono la Cina e gli Emirati Arabi. Alcuni di questi Paesi sono però a FISCALITA' PRIVILEGIATA E LE AUTORITA' FISCALI E VALUTARIA NON SCAMBIANO INFORMAZIONI. Le attività investigative delle autorità italiane possono risultare efficaci e si suggerisce, pertanto, la massima trasparenza.
- ▶ **Utilizzare soluzioni commerciali e produttive che comportano un miglioramento del ciclo finanziario** (e-commerce).

A.1 MODALITA' DI ESPANSIONE DI UNA SOCIETA' ITALIANA ALL'ESTERO

Gli esperti di internazionalizzazione possono suggerire due tipologie di processi di internazionalizzazione:

- **Processo interno**
- **Processo esterno**

- ▶ **Processo "interno"**, in cui l'impresa, pur avendo sviluppato contatti e stipulato contratti internazionali, consolida la propria presenza all'interno dei confini nazionali mediante:
 - acquisto di brevetti o marchi da imprese straniere; **(evitare situazioni di fittizia vendita di intangibles)**
 - approvvigionamento di **materie prime** sui mercati esteri;
 - prestazioni di **servizi** ad aziende straniere che operano nel mercato locale;
 - sottoscrizione di **contratti** per la fabbricazione di prodotti per imprese estere;
 - partecipazione al **capitale sociale** dell'impresa da parte di soggetti esteri.

A.1 MODALITA' DI ESPANSIONE DI UNA SOCIETA' ITALIANA ALL'ESTERO

► **Processo "esterno"**, in cui l'impresa, affronta i mercati internazionali mediante:

- **export** dei propri prodotti o servizi;
- **partnership** strategiche, **joint ventures** con società straniere; (**attenzione alle clausole contrattuali che possono celare impropri spostamenti di ricchezza all'estero, che le Autorità fiscali dei due Stati potrebbero sanzionare**);
- apertura di **branches commerciali o produttive** in altri paesi;
- partecipazione al **capitale sociale** di aziende estere (**fase delicata da coordinare con business plan e atti societari**).

A.1 MODALITA' DI ESPANSIONE DI UNA SOCIETA' ITALIANA ALL'ESTERO

Come internazionalizzarsi:

- Nel valutare la possibilità di effettuare l'investimento ed iniziare un business in un altro Stato estero, l'imprenditore dovrà tener conto del veicolo societario che intende costituire nel Paese di riferimento o se utilizzare la propria società con gli accorgimenti che seguono, udito il parere del professionista .
- È necessario valutare ad esempio quale possa essere la migliore **forma giuridica** da adottare per lo svolgimento degli affari, privilegiando soluzioni semplici e trasparenti.
- La scelta fra quale forma giuridica assumere - effettivamente - dipende da una varietà di considerazioni da effettuare, fra cui anche l'imposizione fiscale, l'elasticità del sistema bancario ed il diritto societario.

2.1 MODALITA' DI ESPANSIONE DI UNA SOCIETA' ITALIANA ALL'ESTERO

Come internazionalizzarsi:

Le principali modalità di espansione di una società all'estero possono essere sintetizzate nel seguente modo:

- ▶ **SUBSIDIARY O SOCIETA' PARTECIPATA**
- ▶ **BRANCH O STABILE ORGANIZZAZIONE**
- ▶ **UFFICIO DI RAPPRESENTANZA**

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA

Subsidiary

Stabile organizzazione

Ufficio di rappresentanza

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA LA SUBSIDIARY

Subsidiary

Stabile organizzazione

Ufficio di rappresentanza

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA LA SUBSIDIARY

- Le **Subsidiaries** sono società autonome, indipendenti tra loro e sono sottoposte solitamente al controllo della holding italiana, o delle persone fisiche-investitori, ma rispondono agli obblighi imposti dalle Leggi locali.
- Sono costituite secondo la normativa del Paese estero di riferimento. In linea generale, la grande maggioranza degli Stati esteri prevede la forma giuridica delle società di persone, o di capitali.
- Come tutte le società, la controllata risponde col proprio patrimonio delle obbligazioni contrattuali e non contrattuali che ha assunto nell'esercizio d'impresa, salvo che non si tratti di società di persone.
- I suoi amministratori – directors (Board of Directors, Sole Administrator) sono tenuti a svolgere le loro funzioni nell'interesse della società **nel rispetto delle Leggi locali.**

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA LA SUBSIDIARY

Vantaggi	Svantaggi
autonomia patrimoniale e responsabilità limitata	eventuali maggiori costi di costituzione
possibilità di accedere agli incentivi locali e sussidi	eventuali maggiori costi di gestione
migliore "immagine", e quindi maggiore possibilità di ottenere finanziamenti	presenza obbligatoria di un organo amministrativo

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA

Subsidiary

Stabile organizzazione

Ufficio di rappresentanza

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA LA STABILE ORGANIZZAZIONE

Dal 2004 è stato introdotto nella normativa fiscale italiana la definizione di “**stabile organizzazione**” (di seguito anche SO) di un soggetto estero in Italia attraverso l’inserimento dell’articolo 162 nel TUIR.

In linea generale il citato articolo riprende quanto previsto dall’articolo 5 del modello OCSE.

Da un punto di vista normativo quindi è necessario far riferimento a:

- L’articolo 162 del TUIR
- Gli articoli 5 e 7 del modello OCSE

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA LA STABILE ORGANIZZAZIONE

Si devono distinguere due tipologie di stabile organizzazione:

- Stabile organizzazione **Materiale** (o "diretta"), riconducibile all'esigenza da parte dell'impresa di esercitare un'attività avvalendosi di una serie di mezzi materiali dell'impresa stessa. In tale ambito il **processo di digitalizzazione** delle imprese ha modificato ed allargato il concetto di SO, estendendolo alla presenza sul territorio di un computer, server, ecc. utili allo svolgimento del business (SO digitale per il compimento ad esempio di attività e commerce).
- Stabile organizzazione **Personale** (o "indiretta"), che individua una particolare forma di rappresentanza dell'imprenditore attuata ricorrendo ad una persona fisica o giuridica.

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA LA STABILE ORGANIZZAZIONE

Stabile Organizzazione Materiale

La stabile organizzazione, secondo il Modello di Convenzione OCSE, è una sede fissa di affari attraverso la quale l'impresa esercita in tutto o in parte la sua attività.

Gli elementi caratterizzanti la stabile organizzazione sono:

L'esistenza di una
installazione fissa in senso
tecnico (locali, attrezzature,
merci, personale
dipendente, etc.)

Lo svolgimento, per
mezzo di tale struttura, di
un'attività economica.

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA LA STABILE ORGANIZZAZIONE

Stabile Organizzazione Personale

Si tratta del caso in cui, nonostante l'assenza della installazione fissa, è ammessa l'esistenza di una stabile organizzazione, riconducibile ad una persona distaccata in un particolare Stato, la cui attività sul territorio vincola l'attività della stessa impresa.

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA LA STABILE ORGANIZZAZIONE

Il paragrafo 6 dell'articolo 5 del Modello OCSE dispone che non costituisce stabile organizzazione l'esercizio dell'attività da parte di un'impresa nell'altro Stato mediante:

- un mediatore;
- un commissionario generale;
- ogni altro intermediario con status indipendente.

L'agente **dipendente** si distingue dall'agente **indipendente**, che in sostanza è una delle ipotesi negative della stabile organizzazione.

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA LA STABILE ORGANIZZAZIONE

La Legge di bilancio 2023 ha introdotto nell'ordinamento italiano la disciplina fiscale della cosiddetta Investment Management Exemption (**IME**). Si tratta di misure finalizzate ad attrarre in Italia investimenti e competenze dell'asset management internazionale prevedendo un porto sicuro (**safe harbour**) che a certe condizioni protegga gli operatori dal rischio di contestazione di stabile organizzazione occulta ai fini fiscali. Vengono introdotti nell'articolo 162 del TUIR specifiche condizioni per le quali determinate attività di gestione degli investimenti svolte in Italia da soggetti residenti o non residenti si qualificano in ogni caso come "rese su basi indipendenti" e quindi tali da escludere una stabile organizzazione personale (agente dipendente) del veicolo di investimento estero (o sue controllate) in nome e per conto del quale essi agiscono, si tratta delle attività di negoziazione acquisto e vendita di strumenti finanziari o operazioni accessorie, svolte abitualmente anche con poteri discrezionali.

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA LA STABILE ORGANIZZAZIONE

Ai fini del safe harbour il requisito di indipendenza si considera automaticamente provato nel caso di veicoli di investimento rappresentati da Oicr (organismi di investimento collettivo del risparmio) UE/See o White List soggetti a vigilanza, mentre richiede alcuni ulteriori test nel caso di altri "enti" (purché sempre White list o vigilati). Inoltre è previsto che i gestori residenti e non operanti tramite branch in Italia, laddove prestino servizi nell'ambito di un gruppo, posseggano idonea documentazione TP (Transfer Pricing, di cui parleremo più avanti). Il safe harbour risulta applicabile anche nelle ipotesi di gestore (o advisor) non residente che operi in assenza di branche quindi in regime di libera prestazione di servizi. Quindi il gestore estero può operare sia tramite (propria) stabile organizzazione, sia in assenza di struttura.

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA

LA STABILE ORGANIZZAZIONE

Vantaggi	Svantaggi
minori costi di gestione rispetto all'apertura di una subsidiary	adempimenti contabili ed amministrativi
nessun obbligo societario (CdA, assemblee soci, etc)	limitata autonomia patrimoniale

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA

LA STABILE ORGANIZZAZIONE

L'aggiornamento 2025 al Commentario OCSE introduce criteri cruciali per definire la **stabile organizzazione (S.O.) nel contesto del lavoro da remoto transfrontaliero**. Le nuove linee guida (paragrafi 44.1-44.21 dell'Art. 5) stabiliscono che l'abitazione del dipendente può configurare una S.O. se il lavoro da casa supera, di norma, il **50% del tempo lavorativo** su base annua, oltre alla presenza di una "ragione commerciale".

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA

LA STABILE ORGANIZZAZIONE

Ecco le novità principali:

- . **Soglia Temporale (50%):** Se il dipendente lavora da casa all'estero per oltre la metà del tempo, aumenta il rischio di stabile organizzazione, ma non è automatico.
- . **"Ragione Commerciale" (Test Funzionale):** La presenza fisica deve essere necessaria per il business dell'impresa (es. rapporti con clienti/fornitori), non solo per comodità del dipendente.
- . **Analisi Caso per Caso:** L'OCSE sottolinea che la semplice presenza del lavoratore non basta; serve una valutazione di stabilità, regolarità e continuità.
- . **Impatti Operativi:** Le aziende devono rivedere le policy di remote working e le posizioni dei dipendenti transfrontalieri per evitare riqualficazioni fiscali.

Queste linee guida aggiornano le regole internazionali per gestire l'evoluzione del lavoro agile, offrendo maggiore certezza interpretativa sulle modalità ibride.

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA

Subsidiary

Stabile organizzazione

Ufficio di rappresentanza

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA

UFFICIO DI RAPPRESENTANZA

- L'ufficio di rappresentanza non ha una vera e propria definizione, ma è una delle ipotesi negative della stabile organizzazione.
- Ai sensi dell'articolo 162 comma 4 del TUIR e dell'articolo 5 paragrafo 4 del modello OCSE, l'ufficio di rappresentanza può essere definito come una sede fissa d'affari che viene utilizzata ai soli fini di svolgere, per l'impresa, qualsiasi altra attività che abbia carattere preparatorio o ausiliario, senza tuttavia concludere affari.
- Secondo l'articolo 5 del Modello OCSE, l'ufficio di rappresentanza è una sede fissa utilizzata per l'impresa ai soli fini di pubblicità, fornire informazioni, ricerche scientifiche o attività analoghe che devono avere unicamente carattere preparatorio o ausiliario per l'impresa.
- Il Commentario del Modello OCSE chiarisce inoltre che tale sede di affari può contribuire alla produttività dell'impresa, ma i servizi resi devono rivestire carattere preparatorio, ovvero non direttamente finalizzato all'ottenimento dell'utile di impresa.

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA UFFICIO DI RAPPRESENTANZA

Tra le caratteristiche che definiscono un ufficio di rappresentanza si segnalano le seguenti:

- È uno spazio fisico, istituito da una società non residente.
- Non ha una propria personalità giuridica, ma dipende dal genitore straniero.
- Le azioni sono svolte da un rappresentante riconosciuto dalla società estera.
- L'ufficio di rappresentanza non svolge un'attività economica in quanto tale, ma svolge compiti indiretti.
- La società straniera è responsabile delle spese sostenute da questo ufficio di rappresentanza.
- Non hanno un proprio capitale, anche se possono avere un budget assegnato.

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA UFFICIO DI RAPPRESENTANZA

In sintesi dunque l'ufficio di rappresentanza può essere considerato come la forma di presenza minima di una società residente nel territorio di uno Stato estero.

È una sede fissa sul territorio dello Stato estero avente esclusivamente funzioni preparatorie e/o ausiliarie rispetto all'attività della casa madre, quali, ad esempio:

- Attività promozionale;
- Attività di informazione;
- Ricerche di mercato;
- Ricerche scientifiche.

L'Ufficio di rappresentanza non può svolgere, in nessun caso, attività produttiva o di vendita in senso proprio.

A.2 ANALISI DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI STRUTTURA

UFFICIO DI RAPPRESENTANZA

Vantaggi	Svantaggi
Contatto diretto con lo Stato dove si vuole aprire l'ufficio	Non è possibile esercitare alcuna attività di impresa
Ideale per attività promozionali o di ricerche di mercato	Non è dotata di un'autonomia patrimoniale
Migliora l'immagine dell'impresa all'estero	Impossibile accedere agli incentivi per le nuove attività

A.3 LE IMPLICAZIONI DI NATURA FISCALE

La Subsidiary, come entità giuridicamente autonoma residente nello Stato estero, è soggetta alla normativa locale in tema di:

- ➔ Tenuta della contabilità
- ➔ Redazione del bilancio
- ➔ Determinazione del reddito imponibile
- ➔ Pagamento delle imposte

In questo caso, la tassazione del reddito in loco non ha alcun impatto fiscale con il reddito della holding.

A.3 LE IMPLICAZIONI DI NATURA FISCALE SUBSIDIARY

Vi possono essere invece delle tematiche fiscali inerenti ai flussi e ai rapporti economici intercorsi tra la holding italiana e la Subsidiary estera.

In particolare, potrebbero trovare applicazione le ritenute in uscita dal Paese estero su dividendi, royalties, interessi corrisposti dalla Subsidiary verso l'Italia.

In tal caso si dovrà far riferimento sia alla normativa locale, sia alle Convenzioni contro le doppie imposizioni, che, in linea generale, disciplinano le regole di imposizione di detti redditi tra i diversi Paesi.

A.3 LE IMPLICAZIONI DI NATURA FISCALE

Caratteristiche	Uff. di Rappresentanza	Stabile Organizzazione	Subsidiary
Autonomia giuridica	NO	NO	SI
Obblighi societari	NO	NO	SI
Responsabilità Patrimoniale	NO	NO	SI
Obblighi Contabili	NO	SI	SI
Rimborso per imposte pagate all'estero	NO	SI	NO
Reddito tassabile	NO	SI	SI

A dark, grayscale image of a city skyline at night, with several skyscrapers visible against a dark sky. The buildings are silhouetted, and some windows are lit up, creating a pattern of small white dots.

B. ESTEROVESTIZIONE

B. ESTEROVESTIZIONE

B.1 IL CONCETTO DI RESIDENZA FISCALE - NORMATIVA ITALIANA

B.2 IL CONCETTO DI RESIDENZA FISCALE - NORMATIVA INTERNAZIONALE

B. ESTEROVESTIZIONE

L'esatta individuazione della residenza fiscale di una società costituisce, per gli addetti ai lavori in ambito internazionale, un tema di fondamentale importanza in quanto seguendo il principio della tassazione dell'utile mondiale (c.d. "world wide taxation"), una volta stabilita la reale residenza di un'impresa, la stessa sarà assoggettata a tassazione – in un determinato Stato – per i redditi ovunque prodotti nel mondo.

Con il termine esterovestizione societaria, ossia uno dei principali fenomeni di evasione fiscale internazionale, ci si riferisce generalmente alla fittizia localizzazione della sua residenza fiscale in Paesi o territori diversi dall'Italia (in ambito UE o extra UE), per sottrarsi agli adempimenti tributari previsti dall'ordinamento di reale appartenenza e beneficiare, nel contempo, di un regime fiscale più favorevole vigente altrove.

B. ESTEROVESTIZIONE

Concretamente, l'esterovestizione societaria (c.d. Foreign-dressed companies):

- si realizza attraverso una vera e propria dissociazione tra la residenza reale e la residenza formale della società, con lo specifico fine di assoggettare i redditi conseguiti a tassazione in un Paese o in un territorio a fiscalità privilegiata ossia ottenere particolari agevolazioni sotto il profilo fiscale;
- attiene le imprese che vengono formalmente costituite all'estero ma vengono gestite dall'Italia, dove è localizzata la sede di direzione effettiva (place of effective management).

B. ESTEROVESTIZIONE

Specificamente, la sede dell'amministrazione di una società viene definita come il luogo dove vengono assunte le decisioni strategiche, ovvero dove vengono definiti gli indirizzi operativi dell'azienda e dal quale, di conseguenza, vengono diramate le relative delibere.

Coerentemente la Corte di Cassazione, con la sentenza n. 3604 del 16.06.1984, ha chiarito che la sede effettiva delle persone giuridiche si identifica nel "luogo ove hanno concreto svolgimento le attività amministrative e di direzione dell'ente e si convocano le assemblee, e cioè il luogo deputato, o stabilmente utilizzato, per l'accentramento, nei rapporti interni e con i terzi, degli organi e degli uffici societari in vista del compimento degli affari e della propulsione dell'attività dell'ente".

Alla luce di quanto sopra, è utile puntualizzare che per individuare la residenza fiscale di una società o di un ente, l'articolo 73, comma 3, Testo Unico Imposte sui Redditi prevede che le società, gli enti ed i trust sono considerati residenti in Italia quando, per la maggior parte del periodo d'imposta (183 giorni), hanno in alternativa la sede legale o la sede dell'amministrazione o l'oggetto principale nel territorio dello Stato.

B. ESTEROVESTIZIONE

Tali principi giuridici devono essere coordinati con le disposizioni previste in ambito internazionale e, in particolare, l'articolo 4 del Modello OCSE ed i trattati contro le doppie imposizioni sui redditi che prevedono che nell'ipotesi in cui una società sia considerata residente in due diversi Stati (c.d. dual residence).

La residenza fiscale della società o dell'ente sarà individuata sulla base di un accordo tra le autorità competenti (denominato mutual agreement), che dovrà tenere conto del luogo di direzione effettiva (place of effective management), del luogo di costituzione (the place where it is incorporated or otherwise constituted) e di ogni altro fattore rilevante (any other relevant factors).

Le norme di diritto nazionale ed internazionale devono tenere conto nel contesto comunitario, del noto principio della libertà di stabilimento. La normativa nazionale non può quindi limitare detta libertà, fatta salva l'ipotesi di contrastare i più pericolosi fenomeni di evasione fiscale internazionale, attuati mediante la costituzione all'estero di "costruzioni di puro artificio", ossia di quelle strutture societarie finalizzate ad eludere la normativa del singolo Stato membro.

B. ESTEROVESTIZIONE

In relazione al principio della libertà di stabilimento in ambito Comunitario, si cita l'orientamento espresso dalla Corte di cassazione con le sentenze n. 5066 e 5075 del 17.02.2023, ove è stato affrontato, a proposito esterovestizione societaria, il tema dell'indebito vantaggio fiscale conseguito dalla struttura societaria costituita all'estero.

Il contenzioso ha riguardato la riqualificazione della residenza fiscale di una società con sede legale in un paese Europeo.

I Giudici hanno confermato le sentenze di primo e secondo grado che avevano ritenuto dirimente, ai fini della legittimità della pretesa impositiva, il conseguimento di un indebito vantaggio fiscale.

B .1 IL CONCETTO DI RESIDENZA FISCALE NORMATIVA ITALIANA

- PERSONE FISICHE
- SOCIETA'

B.1 IL CONCETTO DI RESIDENZA FISCALE NORMATIVA INTERNAZIONALE

PERSONE FISICHE

Il comma 2 del Tuir modificato con il DLGS della legge delega in tema di fiscalità internazionale (Atto Governo n. 090) stabilisce: ai fini delle imposte sui redditi si considerano residenti le persone che per la maggior parte del periodo d'imposta, considerando anche le frazioni giorno, hanno il domicilio o la residenza nel territorio dello stato ovvero che sono ivi presenti. Ai fini dell'applicazione della presente disposizione, per domicilio si intende il luogo in cui si sviluppano, in via principale, le relazioni personali e familiari della persona. Salvo prova contraria, si presumono altresì residenti le persone iscritte per la maggior parte del periodo di imposta nelle anagrafi della popolazione residente.

Attenzione alle Leggi sull'immigrazione dei vari paesi ed antiriciclaggio

B.1 IL CONCETTO DI RESIDENZA FISCALE NORMATIVA INTERNAZIONALE SOCIETÀ

L'articolo 73 comma 3 del Tuir modificato con il DLGS della legge delega in tema di fiscalità internazionale (Atto Governo n. 090) stabilisce: "Ai fini delle imposte sui redditi si considerano residenti le società e gli enti che per la maggior parte del periodo di imposta hanno nel territorio dello Stato la sede legale o la sede di direzione effettiva o la gestione ordinaria in via principale. Per sede di direzione effettiva si intende la continua e coordinata assunzione delle decisioni strategiche riguardanti la società o l'ente nel suo complesso. Per gestione ordinaria si intende il continuo e coordinato compimento degli atti della gestione corrente riguardanti la società o l'ente nel suo complesso. Gli organismi di investimento collettivo del risparmio si considerano residenti se istituiti in Italia. Si considerano altresì residenti nel territorio dello Stato, salvo prova contraria, i trust e gli istituti aventi analogo contenuto istituiti in Stati o territori diversi da quelli di cui al decreto del Ministro dell'economia e delle finanze emanato ai sensi dell'articolo 11, comma 4, lettera c), del decreto legislativo 1° aprile 1996, n. 239, in cui almeno uno dei disponenti ed almeno uno dei beneficiari del trust siano fiscalmente residenti nel territorio dello Stato. Si considerano, inoltre, residenti nel territorio dello Stato, salvo prova contraria, i trust istituiti in uno Stato diverso da quelli di cui al decreto del Ministro dell'economia e delle finanze emanato ai sensi dell'articolo 11, comma 4, lettera c), del decreto legislativo 1° aprile 1996, n. 239, quando, successivamente alla loro costituzione, un soggetto residente nel territorio dello Stato effettui in favore del trust un'attribuzione che importi il trasferimento di proprietà di beni immobili o la costituzione o il trasferimento di diritti reali immobiliari, anche per quote, nonché vincoli di destinazione sugli stessi."; b) nell'alinea del comma 5-bis le parole: "Salvo prova contraria, si considera esistente nel territorio dello Stato la sede dell'amministrazione di società ed enti che detengono partecipazioni di controllo, ai sensi dell'articolo 2359, primo comma, del codice civile, nei soggetti di cui alle lettere a) e b) del comma 1, se, in alternativa" sono sostituite dalle parole: "Salvo prova contraria, si considerano altresì residenti nel territorio dello Stato le società ed enti che detengono partecipazioni di controllo, ai sensi dell'articolo 2359, primo comma, del codice civile, nei soggetti di cui alle lettere a) e b) del comma 1, se, in alternativa".

B .2 IL CONCETTO DI RESIDENZA FISCALE NORMATIVA INTERNAZIONALE

Interviene l'articolo 4 del Modello di convenzione OCSE per risolvere la mancanza di un ordine di prevalenza tra criteri che si è creata nella normativa italiana. Il concetto chiave è l' **"effective place of management"**. Si stabilisce la residenza fiscale di una società sulla base del luogo ove vengono prese le decisioni. In caso di società di diritto estero amministrata da Amministratori residenti in Italia, si può parlare di esteroinvestizione. E' pertanto caldamente suggerito che le società locali siano gestite da Amministratori residenti.

Capita spesso che società estere siano amministrate dall'Italia **e che conseguentemente l'Amministrazione sanzioni tali comportamenti.**

A.2 IL CONCETTO DI RESIDENZA FISCALE NORMATIVA INTERNAZIONALE

Assume fondamentale importanza definire la residenza nell'ambito di trattati internazionali, in quanto:

1. permette di determinare l'ambito di applicazione del trattato stesso;
2. risolve i casi di doppia residenza da cui possono derivare contenziosi anche con rilevanza penale (omessa presentazione dichiarazione dei redditi, omesso versamento imposte);
3. risolve le problematiche dovute alla doppia imposizione a seguito della tassazione, sia nello Stato della residenza, sia nello Stato della fonte del reddito.

Pur essendo l'art.4 del Modello OCSE dettato specificamente per l'applicazione dei principi contemplati nel modello di convenzione, ad esso si può (anzi, si deve) fare riferimento anche per la corretta interpretazione delle norme interne ai vari paesi, in primo luogo, in quanto si utilizzano i medesimi strumenti concettuali, ed, in secondo luogo, perché la risoluzione del problema della residenza fiscale di persone fisiche e società, non può prescindere dall'analisi delle conseguenze che ne derivano anche nell'ambito dei rapporti di fiscalità internazionale.

C. LE NOVITA' IN MATERIA DI
CONTROLLED FOREIGN
COMPANIES INTRODOTTE
DALLE DIRETTIVE ATAD

Il regime **CFC** (*Controlled Foreign Companies*) è una normativa antielusiva (art.167 del TUIR) che mira a contrastare la delocalizzazione fittizia di imprese e capitali in Stati a fiscalità privilegiata.

Si applica nel caso in cui una società italiana possieda una partecipazione di controllo sia diretto che indiretto al capitale di una società estera oppure nel caso di partecipazione agli utili superiore al 50%; devono inoltre essere soddisfatti i seguenti requisiti:

1. Tassazione effettiva estera inferiore del 50% di quella italiana
2. Più di 1/3 dei ricavi sono Passive Income

Con il termine **Passive Income** sono da intendere:

- . Dividendi
- . Interessi
- . Royalties
- . Prestazioni di servizi e compravendita di beni a basso valore aggiunto

C. LE NOVITA' IN MATERIA DI
CONTROLLED FOREIGN
COMPANIES INTRODOTTE
DALLE DIRETTIVE ATAD

Il regime delle CFC si sostanzia nella tassazione per trasparenza, in Italia, dei redditi esteri pro quota detenuti dal soggetto residente .

La disciplina in esame può essere disapplicata nel caso possa essere dimostrata "un'attività economica effettiva" svolta dal soggetto non residente.

Regime opzionale sostitutivo: In alternativa all'imputazione per trasparenza, è possibile optare per il pagamento di un'**imposta sostitutiva del 15%** sull'utile contabile netto della controllata estera. Tale regime opzionale è stato recentemente modificato

C. LE NOVITA' IN MATERIA DI CONTROLLED FOREIGN COMPANIES INTRODOTTE DALLE DIRETTIVE ATAD

Nuove regole sul regime opzionale CFC

Il provvedimento dell'Agenzia delle Entrate del 31 marzo 2026 aggiorna le modalità di adesione al regime opzionale di tassazione delle Controlled Foreign Companies (CFC). Le nuove disposizioni sostituiscono quelle introdotte nel 2024 e recepiscono le modifiche previste dal decreto legge n. 84/2025. L'obiettivo principale è semplificare il calcolo della tassazione delle società estere controllate, permettendo alle imprese di applicare un'imposta pari al 15% dell'utile contabile netto, evitando così la complessa verifica della tassazione effettiva estera.

C. LE NOVITA' IN MATERIA DI CONTROLLED FOREIGN COMPANIES INTRODOTTE DALLE DIRETTIVE ATAD

Requisiti e modalità di adesione

L'opzione può essere esercitata dal soggetto controllante solo per le società estere che producono oltre un terzo dei propri ricavi attraverso "passive income" e che dispongono di bilanci revisionati e certificati da soggetti autorizzati nello Stato estero. L'adesione deve essere comunicata nel quadro FC della dichiarazione dei redditi e ha durata triennale, con rinnovo automatico salvo revoca. Inoltre, l'opzione si estende automaticamente anche alle controllate acquisite successivamente, purché rispettino i requisiti previsti.

C. LE NOVITA' IN MATERIA DI CONTROLLED FOREIGN COMPANIES INTRODOTTE DALLE DIRETTIVE ATAD

Revoca e cessazione del regime

La revoca del regime può avvenire soltanto al termine del triennio, tramite dichiarazione dei redditi relativa al quarto periodo d'imposta. Tuttavia, l'efficacia dell'opzione può cessare anticipatamente se viene meno il controllo sulla società estera oppure se non sono più rispettati i requisiti richiesti. In particolare, la mancanza della revisione e certificazione dei bilanci comporta la cessazione del regime agevolato per tutte le controllate del gruppo.

C. LE NOVITA' IN MATERIA DI CONTROLLED FOREIGN COMPANIES INTRODOTTE DALLE DIRETTIVE ATAD

Calcolo dell'imposta e monitoraggio fiscale

L'imposta del 15% viene calcolata sull'utile contabile netto della controllata estera, determinato sulla base del bilancio consolidato o del bilancio d'esercizio. L'importo deve essere versato dal soggetto controllante in proporzione alla propria quota di partecipazione e non è deducibile ai fini delle imposte sui redditi e dell'Irap. Il provvedimento disciplina anche il monitoraggio fiscale delle controllate estere, precisando che, in caso di cessazione o revoca dell'opzione, il controllo dei valori fiscali può riprendere da zero, salvo la volontà di conservare eventuali perdite o eccedenze fiscali pregresse.

C1: PILLAR TWO/GLOBAL MINIMUM TAX

Side-by-side e Global Minimum Tax Introduzione ai nuovi Safe Harbour

Il side-by-side package pubblicato dall'Inclusive Framework OCSE introduce nuove semplificazioni nell'ambito della Global Minimum Tax prevista dal Pillar 2.

L'obiettivo principale è quello di coordinare il sistema fiscale internazionale con il regime statunitense di minimum tax, evitando sovrapposizioni normative e riducendo gli oneri amministrativi per i gruppi multinazionali.

Le nuove regole nascono anche dal confronto tra OCSE e Stati Uniti, che hanno sostenuto l'equivalenza del proprio sistema domestico di imposizione minima internazionale rispetto alle regole del Pillar 2.

Il Side-by-side Safe Harbour

Il Side-by-side Safe Harbour riguarda i gruppi multinazionali con capogruppo situata in una giurisdizione dotata di un "Qualified SBS Regime".

In presenza di tale requisito, la Top-up Tax viene considerata pari a zero ai fini dell'IIR e dell'UTPR, semplificando in modo significativo gli obblighi di calcolo e compliance.

Per essere considerata qualificata, una giurisdizione deve possedere:

- . un sistema fiscale domestico adeguato;
- . un sistema fiscale mondiale idoneo;
- . meccanismi che garantiscano un livello minimo effettivo di tassazione pari almeno al 15%.

Attualmente, gli Stati Uniti rappresentano l'unica giurisdizione riconosciuta compatibile con questo regime nel Central Record OCSE.

UPE Safe Harbour e impatti pratici

L'UPE Safe Harbour rappresenta una prosecuzione del regime transitorio UTPR Safe Harbour già previsto dalla normativa italiana.

Per i gruppi la cui capogruppo è residente in una giurisdizione qualificata, la Top-up Tax ai fini UTPR è considerata pari a zero.

Dal punto di vista pratico, ciò significa che le società appartenenti a gruppi con casa madre statunitense non saranno soggette agli obblighi di calcolo e versamento dell'imposta minima suppletiva.

Inoltre, eventuali entità controllanti intermedie presenti in Italia non saranno tenute ad applicare l'IIR.

L'effetto principale è quindi una forte riduzione degli adempimenti amministrativi e una maggiore certezza applicativa per i gruppi multinazionali coinvolti.

Compliance, controlli e sviluppi futuri

Dal 2026 il sistema introdurrà ulteriori strumenti di semplificazione, tra cui:

- il Simplified ETR Safe Harbour;
- il Substance-based Tax Incentive Safe Harbour;
- l'estensione del Transitional CbCR Safe Harbour.

Parallelamente, l'OCSE aggiornerà il GIR, gli schemi XML e le regole di validazione per integrare i nuovi safe harbour nelle comunicazioni fiscali.

Resta centrale il ruolo del Central Record, che dovrà essere costantemente monitorato dalle imprese per verificare le giurisdizioni ammesse ai regimi agevolati.

Infine, l'Inclusive Framework continuerà a monitorare possibili rischi BEPS e fenomeni di pianificazione fiscale aggressiva, valutando eventuali richieste di accesso ai safe harbour presentate da altri Paesi oltre agli Stati Uniti.

D. I FATCA AGREEMENT ED I COMMON REPORTING STANDARDS (CRS)

La normativa FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) è nata nel 2010 per merito del Congresso Americano con l'obiettivo di combattere **l'evasione fiscale offshore** dei propri cittadini. Con questa normativa, gli Stati Uniti pretendono da tutti gli istituti finanziari esteri (banche, assicurazioni, società di gestione del risparmio e di intermediazione e altre entità finanziarie), compresi quelli che non operano negli Stati Uniti, nomi e dati dei loro clienti assoggettati al fisco americano.

È importante precisare che gli Stati Uniti applicano un criterio di imposizione che prescinde dal territorio luogo di produzione del reddito, anzi prendono come riferimento la cittadinanza. Gli altri Paesi invece fanno riferimento al criterio di residenza con i vari problemi che comporta l'individuazione di questo luogo.

In base alla legislazione degli Stati Uniti sono assoggettati all'obbligo fiscale i cittadini americani o stranieri residenti negli Stati Uniti, gli americani espatriati e gli stranieri all'estero con importanti averi negli Stati Uniti.

D. I FATCA AGREEMENT ED I COMMON REPORTING STANDARDS (CRS)

Gli istituti finanziari esteri che aderiscono alla normativa in esame devono sottoscrivere un accordo di natura contrattuale con l'Irs (Internal revenue service), registrarsi, ottenere un codice identificativo e identificare e classificare la clientela, utilizzando procedure ad hoc, al fine di individuare i soggetti residenti ai fini fiscali negli Stati Uniti ed effettuare il reporting indicando il profilo finanziario del cliente. Per l'Italia, come per tutti i Paesi che hanno aderito, l'attuazione del FATCA si traduce in uno scambio automatico annuale di informazioni tra le autorità fiscali dei due Paesi che interessa non più esclusivamente i cittadini statunitensi, ma anche i conti correnti e assimilati detenuti in territorio statunitense da residenti italiani. In pratica il FATCA da normativa inizialmente unilaterale ha acquisito una reciprocità sostanziale.

Occorre precisare che se gli Stati Uniti focalizzano l'attenzione esclusivamente sugli investimenti finanziari, il nostro Paese prevede in senso più ampio che siano posti sotto controllo, oltre agli investimenti finanziari, anche gli investimenti in beni immobiliari.

D. I FATCA AGREEMENT ED I COMMON REPORTING STANDARDS (CRS)

L'implementazione della normativa FATCA è regolata da **Accordi intergovernativi (IGA - Intergovernmental Agreement)** negoziati da ciascun Paese con gli Stati Uniti. **Questi IGA rendono obbligatorie (per tutte le istituzioni finanziarie) la raccolta e la segnalazione delle informazioni bancarie e fiscali all'autorità fiscale nazionale, che a sua volta li trasmette all'Irs (l'equivalente statunitense dell'Amministrazione finanziaria italiana).**

Un elevato numero di Paesi, di cui la maggior parte europei, tra cui l'Italia, ha optato per la sottoscrizione dell'accordo intergovernativo; in altri Paesi gli accordi sono in corso di negoziazione o di ratifica. Nei Paesi in cui non si adatterà l'accordo intergovernativo, la normativa FATCA sarà implementata tramite la sottoscrizione diretta di un accordo tra le singole istituzioni finanziarie e l'Irs. In aggiunta, sono previste penali per tutte le istituzioni finanziarie che non si adegueranno agli obblighi previsti da FATCA.

D. I FATCA AGREEMENT ED I COMMON REPORTING STANDARDS (CRS)

Per quanto riguarda l'Italia, un importante passo avanti sul terreno della trasparenza fiscale a livello internazionale è stato compiuto con la sottoscrizione (a fine dicembre 2015) e la pubblicazione (a febbraio 2016) dell'accordo tra l'Agenzia delle Entrate e l'Irs. È proprio per mezzo di questo accordo che è stato posto un sigillo fondamentale all'implementazione della normativa FATCA avviata con la firma dell'accordo intergovernativo IGA a Roma il 10 gennaio 2014.

Di fatto, la diffusione del testo dell'intesa raggiunta tra le autorità competenti dei due Paesi, l'Irs per gli Stati Uniti e l'Agenzia delle Entrate per l'Italia, non è stato che l'ultimo di una serie di passaggi prescritti dall'accordo. Si è trattato, infatti, di un collegato normativo sostanzialmente tecnico e procedurale, peraltro già attivo, visto che lo scambio di dati informativi tra le due controparti era da mesi operativo e in vigore. L'unica novità reale è stata che i termini tecnici e l'intero quadro procedurale sono stati resi pubblici.

D. I FATCA AGREEMENT ED I COMMON REPORTING STANDARDS (CRS)

Le **informazioni da scambiare tra le due amministrazioni** (Agenzia delle Entrate e Irs Americana ad esempio...) sono fornite dalle istituzioni finanziarie italiane o statunitensi tenute alla comunicazione.

Tra i soggetti interessati rientrano dunque banche, società di gestione del risparmio e di intermediazione, assicurazioni vita e altre entità finanziarie.

Ad ogni istituzione finanziaria tenuta alla comunicazione delle informazioni da scambiare viene chiesto di registrarsi e, in conseguenza di ciò, viene rilasciato un numero identificativo globale, "GIIN".

D. I FATCA AGREEMENT ED I COMMON REPORTING STANDARDS (CRS)

Secondo l'accordo, l'Irs si impegna a trasmettere annualmente all'Italia la lista delle istituzioni finanziarie italiane registrate ("FFI list"). In particolare queste ultime, in relazione ad ogni conto statunitense, devono comunicare:

- il nome o la denominazione sociale o ragione sociale, l'indirizzo e il codice fiscale di ciascuna persona statunitense titolare del conto;
- il numero di conto o, se assente, altra sequenza identificativa del rapporto di conto;
- la denominazione, il codice fiscale e il codice identificativo della istituzione finanziaria italiana;
- il saldo o il valore del conto.

E. NUOVO REGOLAMENTO
ANTIRICICLAGGIO: IL TESTO
APPROVATO DAL
PARLAMENTO UE, CAMBIANO
LE COSE A LIVELLO
INTERNAZIONALE PER VARIE
TIPOLOGIE DI OPERATORI
(FONTE: DIRITTO BANCARIO)

Il Parlamento Europeo ha espresso ed adottato la propria posizione sulla proposta di Regolamento della Commissione Europea sulla **prevenzione dell'uso del sistema finanziario ai fini del riciclaggio di denaro o di finanziamento del terrorismo (Regolamento antiriciclaggio)**.

In particolare, evidenzia il Parlamento Europeo, la scelta di un regolamento antiriciclaggio (AMLR) invece di una Direttiva è la giusta risposta al panorama normativo frammentato e inefficace dopo l'adozione di cinque direttive antiriciclaggio con standard minimi negli ultimi 30 anni.

Nuovi obblighi AML: crypto-asset, crowdfunding, club calcistici, opera d'arte

Il Parlamento accoglie con favore l'estensione, nel nuovo Regolamento antiriciclaggio, dell'ambito dei soggetti obbligati a tutti i tipi e le categorie di fornitori di servizi di **crypto-asset**. L'attuale dibattito sulla possibilità che le persone oggetto delle recenti **sanzioni finanziarie** possano aggirare le misure attraverso il settore dei crypto-asset rende questa inclusione ancora più rilevante.

**E. NUOVO REGOLAMENTO ANTIRICICLAGGIO:
IL TESTO APPROVATO DAL PARLAMENTO UE, CAMBIANO LE COSE
A LIVELLO INTERNAZIONALE PER VARIE TIPOLOGIE DI OPERATORI
(FONTE: DIRITTO BANCARIO)**

Anche l'inclusione dei fornitori di **servizi di crowdfunding** come soggetti obbligati è un passo avanti, ma dovrebbe riguardare tutti i fornitori di servizi di crowdfunding che operano in Europa, compresi quelli regolamentati dalle norme UE.

Il Parlamento Europeo ritiene di introdurre anche **i gestori patrimoniali nell'elenco delle entità soggette alle norme antiriciclaggio** e al finanziamento del terrorismo, così come i club **calcistici di alto livello**, gli **agenti del settore calcistico** e le **associazioni calcistiche** degli Stati membri.

Nel 2021, Europol ha qualificato lo **sport professionistico**, e il calcio professionistico in particolare, come soggetto al **rischio di transazioni di denaro criminale** e **riciclaggio di denaro**.

E. NUOVO REGOLAMENTO ANTIRICICLAGGIO: IL TESTO APPROVATO DAL PARLAMENTO UE, CAMBIANO LE COSE A LIVELLO INTERNAZIONALE PER VARIE TIPOLOGIE DI OPERATORI (FONTE: DIRITTO BANCARIO)

La Commissione ha incluso il **calcio professionistico** nella sua valutazione del rischio sovranazionale del 2019, poiché, pur rimanendo uno sport popolare, è anche un'industria globale con un impatto economico significativo. In questo sport vengono investite somme di denaro discutibili senza alcun ritorno o guadagno finanziario apparente o spiegabile. Le società di calcio professionistiche di alto livello e le associazioni calcistiche, così come gli agenti sportivi nel settore del calcio, sono pertanto entità che presentano rischi elevati e dovrebbero essere aggiunte all'elenco delle entità obbligate.

I rischi di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo che coinvolgono opere d'arte e altri beni di valore elevato sono ben noti. Per questo motivo il Parlamento Europeo propone di ridurre da 10.000 a 5.000 euro il valore dei beni a partire dai quali si applicano gli obblighi di diligenza.

E. NUOVO REGOLAMENTO ANTIRICICLAGGIO: IL TESTO APPROVATO DAL PARLAMENTO UE, CAMBIANO LE COSE A LIVELLO INTERNAZIONALE PER VARIE TIPOLOGIE DI OPERATORI (FONTE: DIRITTO BANCARIO)

I c.d. passaporti d'oro:

Il Parlamento europeo ritiene che i regimi che concedono la **cittadinanza sulla base di un investimento finanziario** (regimi CBI), noti anche come "passaporti d'oro", siano discutibili da un punto di vista etico, giuridico ed economico e comportino gravi rischi per la sicurezza dei cittadini dell'Unione, come il **riciclaggio di denaro e la corruzione**.

Il Parlamento UE concorda sul fatto che i programmi CBI dovrebbero essere completamente **vietati e non regolamentati**.

Le politiche, i controlli e le procedure interne degli enti obbligati per mitigare e gestire i rischi di mancata attuazione e di elusione delle sanzioni finanziarie mirate sono fondamentali per garantirne l'efficacia. Allo stesso tempo, queste procedure devono essere più proporzionate. Questo principio di proporzionalità dovrebbe quindi essere ulteriormente elaborato dall'AMLA e dalla Commissione attraverso l'adozione di un atto delegato, che sarebbe utile per i soggetti obbligati che sono imprese individuali, operatori singoli o microimprese.

**E. NUOVO REGOLAMENTO ANTIRICICLAGGIO:
IL TESTO APPROVATO DAL PARLAMENTO UE, CAMBIANO LE COSE
A LIVELLO INTERNAZIONALE PER VARIE TIPOLOGIE DI OPERATORI
(FONTE: DIRITTO BANCARIO)**

Adeguate verifica della clientela nel nuovo Regolamento antiriciclaggio:

L'adeguata verifica della clientela (CDD) è uno strumento fondamentale per individuare attività sospette e prevenire il riciclaggio e il finanziamento del terrorismo attraverso un approccio basato sul rischio. Il Parlamento europeo ritiene fondamentale, nel nuovo Regolamento antiriciclaggio, estendere più chiaramente gli **obblighi di adeguata verifica della clientela** alle transazioni occasionali di **cripto-asset**.

Inoltre, le possibilità di aggirare gli obblighi di applicare le misure di adeguata verifica della clientela e di presentare segnalazioni di transazioni sospette dovrebbero essere specificate più chiaramente nella proposta di Regolamento antiriciclaggio per evitare abusi.

**E. NUOVO REGOLAMENTO ANTIRICICLAGGIO:
IL TESTO APPROVATO DAL PARLAMENTO UE, CAMBIANO LE COSE
A LIVELLO INTERNAZIONALE PER VARIE TIPOLOGIE DI OPERATORI
(FONTE: DIRITTO BANCARIO)**

I rapporti con i paesi terzi:

La proposta della CE su una solida politica per i **Paesi terzi** è apprezzata, tuttavia il Parlamento UE propone di aggiungere, nel nuovo Regolamento antiriciclaggio, una serie di **criteri nella valutazione dei Paesi terzi**, tra cui l'allineamento con la politica di sanzioni mirate, e di prevedere la possibilità per il Parlamento e il Consiglio di richiedere alla Commissione un'analisi di uno specifico Paese terzo.

Inoltre, alcuni istituti di credito o finanziari stabiliti in Paesi terzi o fornitori di servizi di criptovalute non stabiliti nell'UE possono rappresentare una minaccia specifica e grave per il sistema finanziario dell'Unione. I correlatori auspicano che la Commissione sia autorizzata ad agire nei confronti di tali istituti e possa richiedere l'applicazione di misure concrete di diligenza rafforzata e di contromisure specifiche nei confronti di tali istituti.

**E. NUOVO REGOLAMENTO ANTIRICICLAGGIO:
IL TESTO APPROVATO DAL PARLAMENTO UE, CAMBIANO LE COSE
A LIVELLO INTERNAZIONALE PER VARIE TIPOLOGIE DI OPERATORI
(FONTE: DIRITTO BANCARIO)**

Le modifiche presentate estendono le misure specifiche di due diligence rafforzata alle transazioni, ai fornitori di servizi e ai conti di **cripto-asset** e inseriscono un divieto specifico di rapporti di corrispondenza con fornitori di **servizi di cripto-asset** non conformi. Per aiutare gli enti obbligati a identificare le banche di comodo e i fornitori di servizi di **cripto-asset non conformi**, viene introdotto il mandato all'AMLA di creare un registro pubblico indicativo e non esaustivo, alimentato da informazioni fornite da altri organismi.

**E. NUOVO REGOLAMENTO ANTIRICICLAGGIO:
IL TESTO APPROVATO DAL PARLAMENTO UE, CAMBIANO LE COSE
A LIVELLO INTERNAZIONALE PER VARIE TIPOLOGIE DI OPERATORI
(FONTE: DIRITTO BANCARIO)**

Adeguate verifica per i soggetti con patrimoni elevati:

- Le relazioni commerciali e le transazioni che coinvolgono **persone con un elevato patrimonio netto** che presentano uno o più fattori di rischio possono compromettere seriamente l'integrità del sistema finanziario dell'Unione e causare gravi vulnerabilità al mercato interno. Le recenti rivelazioni sui **Pandora Papers e sugli Swiss Secrets** hanno dimostrato che le istituzioni finanziarie sono ancora disposte a eludere gli obblighi di adeguata verifica della clientela con un elevato patrimonio netto, anche quando la fonte dei fondi e la ricchezza dei clienti avrebbero dovuto far emergere molti segnali di allarme.

**E. NUOVO REGOLAMENTO ANTIRICICLAGGIO:
IL TESTO APPROVATO DAL PARLAMENTO UE, CAMBIANO LE COSE
A LIVELLO INTERNAZIONALE PER VARIE TIPOLOGIE DI OPERATORI
(FONTE: DIRITTO BANCARIO)**

- I correlatori ritengono che ciò sia inaccettabile, soprattutto quando i clienti considerati ad alto rischio, ma con un patrimonio netto inferiore, sono soggetti a de-risking e si vedono negare i servizi finanziari di base a causa dei costi di conformità alla normativa antiriciclaggio. Vengono pertanto proposte misure obbligatorie di due diligence rafforzate per i clienti, oltre ad altre misure relative ai clienti con un patrimonio netto elevato, nonché linee guida sul de-risking e sull'accesso ai servizi finanziari di base, che dovrebbero essere garantiti a tutti.

**E. NUOVO REGOLAMENTO ANTIRICICLAGGIO:
IL TESTO APPROVATO DAL PARLAMENTO UE, CAMBIANO LE COSE
A LIVELLO INTERNAZIONALE PER VARIE TIPOLOGIE DI OPERATORI
(FONTE: DIRITTO BANCARIO)**

Titolarità effettiva nel nuovo Regolamento antiriciclaggio

- Il concetto di **titolarità effettiva** è fondamentale per aumentare la trasparenza delle **strutture societarie complesse e facilitare la conformità alle norme antiriciclaggio** e antiterrorismo. A questo proposito, il registro della titolarità effettiva (BO) è uno strumento fondamentale per garantire una **sufficiente trasparenza e assistere i soggetti obbligati nei loro obblighi di CDD** e le autorità competenti nei loro compiti. Tuttavia, per ridurre le possibilità di eludere questo strumento, è importante ridurre la soglia percentuale che serve a indicare la proprietà di un soggetto giuridico dal 25% al 5%.

E. NUOVO REGOLAMENTO ANTIRICICLAGGIO: IL TESTO APPROVATO DAL PARLAMENTO UE, CAMBIANO LE COSE A LIVELLO INTERNAZIONALE PER VARIE TIPOLOGIE DI OPERATORI (FONTE: DIRITTO BANCARIO)

- Come sottolineato dal Parlamento in passato, le relazioni commerciali con entità straniere con una presenza significativa nel mercato interno dovrebbero far scattare l'obbligo di registrare il titolare effettivo di tali entità nell'Unione. Il Parlamento UE accoglie con favore la proposta della Commissione che è particolarmente rilevante per l'acquisto di beni immobili. Non dovrebbe più essere permesso l'acquisto di proprietà nell'UE da parte di **società di comodo nei paradisi fiscali**, senza alcuna informazione sulla loro titolarità effettiva. Sul punto, nel nuovo Regolamento antiriciclaggio, dovrebbe essere previsto anche l'obbligo di registrazione dei rapporti commerciali già esistenti e delle proprietà possedute da entità straniere alla data di applicazione del presente regolamento.

<https://www.dirittobancario.it/wp-content/uploads/2023/04/Proposal-for-a-regulation-on-the-prevention-of-the-use-of-the-financial-system-for-the-purposes-of-money-laundering-or-terrorist-financing.pdf>

Lotta al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo nell'UE

Aggiornamenti

- . L'Unione Europea rafforza le norme contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo
- . Obiettivo: proteggere il sistema finanziario e la sicurezza dei cittadini
- . Le regole si evolvono da oltre 30 anni

Perché servono nuove regole

Il riciclaggio e il finanziamento del terrorismo rappresentano una minaccia costante per l'Unione Europea. I rischi aumentano con:

- . l'uso di nuove tecnologie come le valute virtuali
- . la crescente globalizzazione delle reti criminali
- . la capacità dei criminali di sfruttare lacune normative
- .

Per questo motivo l'UE aggiorna periodicamente il proprio quadro legislativo.

Il pacchetto europeo del 2024

Nel maggio 2024 il Consiglio dell'Unione Europea ha adottato un nuovo pacchetto di norme antiriciclaggio (AML/CFT).

Questo pacchetto introduce un sistema più uniforme a livello europeo e comprende:

- . un regolamento unico per il settore privato
- . una direttiva sui sistemi nazionali
- . nuove regole sui trasferimenti di fondi e cripto-attività
- . la creazione di una nuova autorità europea di vigilanza

Nuove regole e controlli

Le nuove norme rafforzano gli obblighi di controllo e trasparenza per molte categorie di soggetti.

Sono coinvolti non solo banche e intermediari finanziari, ma anche:

- . prestatori di servizi in cripto-attività
- . professioni come avvocati e contabili
- . settori considerati a rischio come beni di lusso e opere d'arte
- . società e agenti del calcio professionistico

Viene inoltre rafforzata la trasparenza sulla reale proprietà delle società (titolarità effettiva) e introdotto un limite ai pagamenti in contanti pari a 10.000 euro nell'UE.

La nuova Autorità AMLA

Per rendere più efficace il sistema europeo, è stata istituita una nuova autorità: l'AMLA, con sede a Francoforte.

Questa autorità avrà il compito di:

- . supervisionare direttamente gli enti finanziari più a rischio
- . coordinare le autorità nazionali
- . supportare lo scambio di informazioni tra Stati membri
- . intervenire in caso di gravi violazioni

Conclusione

Il nuovo sistema antiriciclaggio dell'Unione Europea rappresenta un importante passo verso una maggiore armonizzazione delle regole.

L'obiettivo è rendere più difficile l'utilizzo del sistema finanziario europeo per attività criminali, migliorando controlli, trasparenza e cooperazione tra Stati membri.

F: DAC8/CRS E CRYPTO
ATTIVITA'

DAC 8 e cooperazione fiscale internazionale

Con il decreto legislativo n. 194 del 10 dicembre 2025, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 22 dicembre 2025, l'Italia ha recepito la Direttiva europea DAC 8, rafforzando il sistema di cooperazione amministrativa tra Stati membri in materia fiscale.

L'obiettivo della riforma è ampliare lo scambio automatico di informazioni tra le amministrazioni fiscali europee, aumentando la trasparenza e contrastando fenomeni di evasione, elusione e frodi fiscali.

Tra le principali novità introdotte:

- . l'estensione dello scambio automatico alle cripto-attività;
- . nuovi obblighi di comunicazione per gli operatori del settore;
- . l'ampliamento delle informazioni oggetto di cooperazione tra Stati.

Lo scambio automatico delle cripto-attività

La principale innovazione della DAC 8 riguarda l'introduzione dello scambio automatico di informazioni relative alle operazioni in cripto-attività.

I prestatori di servizi e i gestori di cripto-attività saranno tenuti:

- a identificare gli utenti attraverso procedure di adeguata verifica;
- a raccogliere e comunicare i dati relativi alle operazioni effettuate;
- a trasmettere tali informazioni all'Agenzia delle Entrate.

Le informazioni saranno poi scambiate automaticamente con gli altri Stati membri UE e con le giurisdizioni non UE considerate qualificate.

Gli obblighi riguardano sia persone fisiche sia entità fiscalmente residenti nei Paesi aderenti al sistema di cooperazione.

Il primo anno di trasmissione dei dati sarà il 2027, con invio delle informazioni entro il 30 giugno dell'anno successivo al periodo di riferimento.

Gli altri interventi introdotti dalla DAC 8

Il decreto interviene anche sulle precedenti direttive DAC già in vigore, ampliando le categorie di informazioni oggetto di scambio automatico.

In particolare:

- . vengono estese le categorie di redditi e capitali scambiati tra gli Stati membri;
- . gli interpelli fiscali transfrontalieri riferiti a persone fisiche dovranno essere comunicati quando superano 1,5 milioni di euro;
- . vengono aggiornate le regole relative ai meccanismi transfrontalieri soggetti a obbligo di notifica (DAC 6);
- . si rafforzano gli obblighi informativi per i gestori di piattaforme digitali e per i conti finanziari.

Il decreto introduce inoltre nuove disposizioni relative all'identificazione fiscale estera e alla comunicazione dei soggetti che esercitano il controllo su determinate entità, come trust o strutture passive.

Impatti pratici e conclusioni

La DAC 8 rappresenta un ulteriore passo verso una maggiore integrazione fiscale europea e una più intensa cooperazione internazionale tra amministrazioni tributarie.

Per gli operatori del settore cripto e per gli intermediari finanziari aumentano gli obblighi di:

- . raccolta dati;
- . verifica della clientela;
- . comunicazione delle informazioni fiscali.

Parallelamente, gli Stati membri potranno disporre di strumenti più efficaci per individuare fenomeni di evasione internazionale e monitorare attività finanziarie sempre più digitalizzate.

L'estensione dello scambio automatico alle cripto-attività segna quindi un passaggio centrale nell'evoluzione della trasparenza fiscale internazionale.

MODULO 2

MODULO 2:

A Il Transfer pricing

A.1 Il Transfer pricing in Italia e negli USA

B. Controllo di gestione e pianificazione strategica

B.1 I cruscotti periodici di monitoraggio ex Art. 2086 C.C.

B.2 Il business Plan per la pianificazione dei progetti delle società estere o branches finalizzati all'ottenimento di un finanziamento bancario Direttiva EBA – Introduzione del Forward Looking Approach.

A dark, monochromatic photograph of a city skyline at night, with several skyscrapers visible against a dark sky. The buildings are silhouetted, and some lights are visible on the lower floors.

A. IL TRANSFER PRICING

A.1 IL TRANSFER PRICING IN ITALIA E NEGLI USA

A. IL TRANSFER PRICING

Con l'espressione transfer pricing si identifica il procedimento per determinare il prezzo appropriato (**transfer price**) nel trasferimento della proprietà di beni, servizi, intangibili attraverso operazioni infra-gruppo. Il transfer pricing trova ampia applicazione nel determinare il "valore normale" dei prezzi o dei profitti relativi ad operazioni che intercorrono tra due imprese collegate residenti in paesi a fiscalità diverse (**cross-border**) come ad esempio due controparti di una multinazionale. La ratio è quella di verificare se le operazioni infragruppo siano poste in essere rispettando il principio di libera concorrenza (c.d. arm's length principle), in modo tale che sussista corrispondenza tra il prezzo praticato nelle operazioni commerciali tra imprese associate e quello che sarebbe pattuito tra imprese indipendenti, in condizioni similari, sul libero mercato .

Il transfer pricing è una disciplina rivolta a proteggere l'erosione della base imponibile nazionale ed assicurare la corretta ripartizione impositiva tra Stati. Rappresenta una disciplina di forte autorità fiscale. La stessa può celare trasferimenti ingenti di masse di denaro verso altre Giurisdizioni.

A. IL TRANSFER PRICING

I principi fondamentali della normativa italiana sui prezzi di trasferimento sono stabiliti nell'art. 110, comma 7, del TUIR, secondo il quale:

“I componenti del reddito derivanti da operazioni con società non residenti nel territorio dello Stato, che direttamente o indirettamente controllano l’impresa, ne sono controllate o sono controllate dalla stessa società che controlla l’impresa, sono determinati con riferimento alle condizioni e ai prezzi che sarebbero stati pattuiti tra soggetti indipendenti operanti in condizioni di libera concorrenza e in circostanze comparabili[...].”

A. IL TRANSFER PRICING

- Il criterio del "valore normale" riflette il principio di libera concorrenza stabilito a livello internazionale dall'OCSE.
- In caso di accertamento, in cui l'Agenzia delle Entrate rilevi il mancato rispetto del principio di libera concorrenza, potranno essere applicate pesanti sanzioni, per evitare le quali si può utilizzare **la penalty protection procedure, compilando il rigo RS106 della Dichiarazione dei Redditi italiana e compilando il Master File, il Country File e, se necessario, il file denominato "Documentazione su servizi a basso valore aggiunto".** Tre documenti descrittivi delle strutture e delle transazioni infragruppo, da firmare digitalmente ed a cui conferire data certa prima della presentazione della dichiarazione dei redditi dell'anno, da porre nelle disponibilità delle Autorità entro 20 giorni dal momento dell'accesso (Circolare AdE n. 15 del 26.11.2021). In Italia il metodo principe è il CUP (Comparable Uncontrolled Price). Negli Usa il CPM (Cost Plus Method).

A.1 IL TRANSFER PRICING IN ITALIA E NEGLI USA

I cinque metodi del Transfer pricing:

Le linee Guida OCSE e la prassi amministrativa italiana hanno individuato una serie di metodologie che permettono di quantificare il prezzo di libera concorrenza da applicare alle transazioni inter-company. I metodi attualmente previsti sono i seguenti:

Metodi tradizionali:

- ➔ Comparable Uncontrolled Price Method (CUP)
- ➔ Resale Price Method (RPM)
- ➔ Cost Plus Method (CPM)

Metodi Redditali:

- ➔ Transactional Net Margin Method (TNMM)
- ➔ Profit Split Method (PSM)

A.1 IL TRANSFER PRICING IN ITALIA E NEGLI USA

- La base legale per l'ordinamento USA sul Transfer Pricing è regolata dal punto di vista giuridico **dall'art. 482 dell'Internal Revenue Code** del 1986 che ne determina la regolamentazione dei prezzi di trasferimento.
- Le disposizioni regolamentari sono ampliate attraverso una serie completa di "Regulations" del Dept. Del Tesoro (sezioni 1.482-1-9).

A.1 IL TRANSFER PRICING IN ITALIA E NEGLI USA

Tutte le transazioni sono soggette alle regole sui prezzi di trasferimento statunitensi, tra cui:

- **Trasferimenti di proprietà materiali** (regolamento del "Regulation" Dip. del Tesoro 1.482-3);
- **Trasferimenti o utilizzo di beni immateriali** (Sezione 1.482-4);
- **Fornire (o ricevere) servizi** (Sezione 1.482-9);
- **Operazioni di prestito** (Sezione 1.482-2 (a));
- **Negoziazione globale di strumenti finanziari** (proposta di "Regulation" del Dip. Del Tesoro Sezione 1.482-8);
- **Operazioni di leasing** ("Regulation" del Dip. del Tesoro Sezione 1.482-2 (c)); e
- **Accordi su proprietà intangibili per il cost-sharing** (sezione 1.482-7).

A.1 IL TRANSFER PRICING IN ITALIA E NEGLI USA

Sebbene vi siano differenze nella formulazione tra le Linee guida sui prezzi di trasferimento dell'OCSE e le norme sui prezzi di trasferimento statunitensi, **il Tesoro USA e l'IRS ritengono che le normative e le linee guida dell'OCSE siano sostanzialmente le stesse.**

Nella misura in cui le normative statunitensi e le linee guida dell'OCSE sono diverse, l'Ufficio legale dell'IRS ha diramato un'informativa per il personale dell'IRS che determina che:

- le normative statunitensi dovrebbero essere seguite allo scopo di applicare o rivedere le rettifiche dei prezzi di trasferimento all'interno degli Stati Uniti; e
- le linee guida dell'OCSE dovrebbero essere seguite in presenza di "mutual agreements" o quando casi di APA (Advanced Pricing Agreement) sorgono a causa dei trattati internazionali bilaterali stipulati dagli Stati Uniti (**Tax Treaties**).

A.1 IL TRANSFER PRICING IN ITALIA E NEGLI USA

I metodi del transfer pricing:

I metodi di determinazione del prezzo di trasferimento basati sui profitti, riconosciuti dalle normative statunitensi includono:

- Il metodo degli utili comparabili CPM (Comparable Profits Method) è il metodo più utilizzato dagli economisti dell'IRS (Internal Revenue Service). Sez. 1,482-5 della «Regulation del Tesoro»;
- Il metodo del «Profit split». Sezione 1,482-6;
- Il metodo del reddito «Income Method» che si applica alle operazioni di conferimento ai sensi delle disposizioni sulla ripartizione dei costi «cost sharing provisions». Sezione 1,482-7(g) (4).



B. CONTROLLO DI GESTIONE E
PIANIFICAZIONE STRATEGICA

- B.1 I CRUSCOTTI PERIODICI DI MONITORAGGIO EX ART. 2086 C.C.
- B.2 IL BUSINESS PLAN PER LA PIANIFICAZIONE DEI PROGETTI DELLE SOCIETA' ESTERE O BRANCHES FINALIZZATO ALL'OTTENIMENTO DI UN FINANZIAMENTO BANCARIO (DIRETTIVA EBA - INTRODUZIONE DEL FORWARD LOOKING APPROACH)

B. IL CONTROLLO DI GESTIONE E PIANIFICAZIONE STRATEGICA

L' Art. 2086 del C.C. cita: «L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori. L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.»

B. IL CONTROLLO DI GESTIONE E PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il controllo di gestione è un'attività indispensabile per qualsiasi impresa per ottenere un feedback costante sull'operato aziendale e sul controllo delle attività estere, può costituire una possibilità fondamentale per migliorare il proprio rendimento. È un sistema operativo che consente all'azienda di ottenere un rendiconto riguardo al proprio operato, sulle prospettive e sugli obiettivi di mercato. È uno strumento essenziale per individuare i settori più proficui dell'attività e per migliorare quelli meno performanti. Nell'ambito delle nostre attività trova spazio l'interessante servizio di monitoraggio delle succursali (branch) o società partecipate estere. Abbiamo dato vita ad un «cruscotto» un dettagliato report per tenere sotto stretto controllo l'evoluzione del business delle società estere o branches riferite a proprietà italiane

vedi le pagine seguenti..... per attivare il cruscotto periodico per il controllo di gestione

B.1 I CRUSCOTTI PERIODICI DI MONITORAGGIO EX ART. 2086 C.C.

CRUSCOTTO

Analisi Tecnica della Gestione

Confronto : 31/10/2021 - 31/08/2021 - 31/12/2020

RAPPORTO DI ANALISI E VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE AZIENDALE

Struttura del documento:

	Pag.
- <i>Disclaimer</i>	2
- <i>Executive Summary Anno</i>	3
- <i>Executive Summary Periodi</i>	4
- <i>Sintesi Profili Gestionali</i>	5
- <i>Premessa</i>	6
- <i>Posizione Aziendale</i>	7
- <i>Ragno gestionale</i>	8
- <i>Profilo Tecnico 1</i>	9
- <i>Profilo Tecnico 2</i>	10
- <i>Profilo Gestionale Indicatori</i>	11
- <i>Analisi del Valore</i>	12
- <i>Cash Flow (Rendiconto Finanziario)</i>	13
- <i>Indicatori di allerta della crisi d'impresa</i>	14
- <i>Merito Creditizio: classe di rischio e posizionamento</i>	15
- <i>Posizione Finanziaria Netta</i>	16
- <i>Conto Economico Riclassificato</i>	17
- <i>Stato Patrimoniale Riclassificato</i>	18
- <i>Aggregati e grandezze fondamentali</i>	19
- <i>Grafici</i>	23
- <i>Note Metodologiche</i>	27
- <i>Glossario</i>	28

B.1 I CRUSCOTTI PERIODICI DI MONITORAGGIO EX ART. 2085 C.C

Società :ESEMPIO CLIENTE		- EXECUTIVE SUMMARY ANNO 2021																																																																												
Rischio finanziario dell'impresa <table border="1"> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>2021</th> <th>Livello di solvibilità - rischio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C3</td> <td>99.99%</td> <td>Imprese a rischio altissimo/default</td> </tr> <tr> <td>C2</td> <td>29.99%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>C1</td> <td>18.00%</td> <td>Imprese a rischio alto</td> </tr> <tr> <td>B8</td> <td>10.80%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>B7</td> <td>6.50%</td> <td>Imprese a rischio medio alto</td> </tr> <tr> <td>B6</td> <td>3.94%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>B5</td> <td>2.42%</td> <td>Imprese a rischio medio</td> </tr> <tr> <td>B4</td> <td>1.44%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>E3</td> <td>0.87%</td> <td>Imprese a rischio medio basso</td> </tr> <tr> <td>E2</td> <td>0.53%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>E1</td> <td>0.33%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A4</td> <td>0.25%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A3</td> <td>0.18%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A2</td> <td>0.12%</td> <td>Imprese a rischio basso</td> </tr> <tr> <td>A1</td> <td>0.07%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valori</td> <td>2.79%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Anno	2021	Livello di solvibilità - rischio	C3	99.99%	Imprese a rischio altissimo/default	C2	29.99%		C1	18.00%	Imprese a rischio alto	B8	10.80%		B7	6.50%	Imprese a rischio medio alto	B6	3.94%		B5	2.42%	Imprese a rischio medio	B4	1.44%		E3	0.87%	Imprese a rischio medio basso	E2	0.53%		E1	0.33%		A4	0.25%		A3	0.18%		A2	0.12%	Imprese a rischio basso	A1	0.07%		Valori	2.79%		10/31/2021 <table border="1"> <tr> <td>RICAVI TOTALI (valore della produzione)</td> <td>11,382,752</td> </tr> <tr> <td>EBITDA (margine operativo lordo)</td> <td>468,168</td> </tr> <tr> <td>Ebitda margin %</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>EBIT (margine operativo netto)</td> <td>410,090</td> </tr> <tr> <td>Ebit margin %</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>RISULTATO NETTO</td> <td>311,528</td> </tr> <tr> <td>CAPITALE INVESTITO NETTO</td> <td>2,984,440</td> </tr> <tr> <td>ATTIVO FISSO</td> <td>1,952,526</td> </tr> <tr> <td>CAPITALE CIRCOLANTE NETTO COMMERCIALE</td> <td>1,647,393</td> </tr> <tr> <td>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA</td> <td>-2,142,120</td> </tr> <tr> <td>PATRIMONIO NETTO</td> <td>842,320</td> </tr> <tr> <td>FONTI</td> <td>2,984,440</td> </tr> </table>		RICAVI TOTALI (valore della produzione)	11,382,752	EBITDA (margine operativo lordo)	468,168	Ebitda margin %	4%	EBIT (margine operativo netto)	410,090	Ebit margin %	4%	RISULTATO NETTO	311,528	CAPITALE INVESTITO NETTO	2,984,440	ATTIVO FISSO	1,952,526	CAPITALE CIRCOLANTE NETTO COMMERCIALE	1,647,393	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	-2,142,120	PATRIMONIO NETTO	842,320	FONTI	2,984,440
Anno	2021	Livello di solvibilità - rischio																																																																												
C3	99.99%	Imprese a rischio altissimo/default																																																																												
C2	29.99%																																																																													
C1	18.00%	Imprese a rischio alto																																																																												
B8	10.80%																																																																													
B7	6.50%	Imprese a rischio medio alto																																																																												
B6	3.94%																																																																													
B5	2.42%	Imprese a rischio medio																																																																												
B4	1.44%																																																																													
E3	0.87%	Imprese a rischio medio basso																																																																												
E2	0.53%																																																																													
E1	0.33%																																																																													
A4	0.25%																																																																													
A3	0.18%																																																																													
A2	0.12%	Imprese a rischio basso																																																																												
A1	0.07%																																																																													
Valori	2.79%																																																																													
RICAVI TOTALI (valore della produzione)	11,382,752																																																																													
EBITDA (margine operativo lordo)	468,168																																																																													
Ebitda margin %	4%																																																																													
EBIT (margine operativo netto)	410,090																																																																													
Ebit margin %	4%																																																																													
RISULTATO NETTO	311,528																																																																													
CAPITALE INVESTITO NETTO	2,984,440																																																																													
ATTIVO FISSO	1,952,526																																																																													
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO COMMERCIALE	1,647,393																																																																													
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	-2,142,120																																																																													
PATRIMONIO NETTO	842,320																																																																													
FONTI	2,984,440																																																																													
		PROFILI TECNICI AZIENDALI 10/31/2021 <table border="1"> <tr> <td>PROFILO DI REDDITIVITA'</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ROE (risultato netto / patrimonio netto) %</td> <td>47.30%</td> </tr> <tr> <td>ROI (redditività operativa: NOPAT / CIN) %</td> <td>14.18%</td> </tr> <tr> <td>PROFILO FINANZIARIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestione Finanziaria (%)</td> <td>0.80%</td> </tr> <tr> <td>Gestione del circolante</td> <td>36.96%</td> </tr> <tr> <td>(%) Liquidità</td> <td>1.13</td> </tr> <tr> <td>Immediata (volte)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>PROFILO PATRIMONIALE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Copertura immobilizzazioni (volte)</td> <td>1.31</td> </tr> <tr> <td>Capitalizzazione netta (%)</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>CICLO MONETARIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>gg gestione crediti</td> <td>2021: 87, 2021: 60</td> </tr> <tr> <td>gg magazzino</td> <td>2021: 0, 2021: 0</td> </tr> <tr> <td>gg gestione debiti</td> <td>2021: 81, 2021: 76</td> </tr> </table>		PROFILO DI REDDITIVITA'		ROE (risultato netto / patrimonio netto) %	47.30%	ROI (redditività operativa: NOPAT / CIN) %	14.18%	PROFILO FINANZIARIO		Gestione Finanziaria (%)	0.80%	Gestione del circolante	36.96%	(%) Liquidità	1.13	Immediata (volte)		PROFILO PATRIMONIALE		Copertura immobilizzazioni (volte)	1.31	Capitalizzazione netta (%)	1%	CICLO MONETARIO		gg gestione crediti	2021: 87, 2021: 60	gg magazzino	2021: 0, 2021: 0	gg gestione debiti	2021: 81, 2021: 76																																													
PROFILO DI REDDITIVITA'																																																																														
ROE (risultato netto / patrimonio netto) %	47.30%																																																																													
ROI (redditività operativa: NOPAT / CIN) %	14.18%																																																																													
PROFILO FINANZIARIO																																																																														
Gestione Finanziaria (%)	0.80%																																																																													
Gestione del circolante	36.96%																																																																													
(%) Liquidità	1.13																																																																													
Immediata (volte)																																																																														
PROFILO PATRIMONIALE																																																																														
Copertura immobilizzazioni (volte)	1.31																																																																													
Capitalizzazione netta (%)	1%																																																																													
CICLO MONETARIO																																																																														
gg gestione crediti	2021: 87, 2021: 60																																																																													
gg magazzino	2021: 0, 2021: 0																																																																													
gg gestione debiti	2021: 81, 2021: 76																																																																													
10/31/2021 <table border="1"> <tr> <td>ATTIVO %</td> <td>PASSIVO %</td> </tr> <tr> <td>Liquidità Immediata 0.16</td> <td>Debiti a Breve 63.63</td> </tr> <tr> <td>Liquidità Differita 72.00</td> <td>Pass.Cons. 24.35</td> </tr> <tr> <td>Rimanenze 0.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Attivo Fisso 27.84</td> <td>Patrimonio Netto 12.01</td> </tr> </table>		ATTIVO %	PASSIVO %	Liquidità Immediata 0.16	Debiti a Breve 63.63	Liquidità Differita 72.00	Pass.Cons. 24.35	Rimanenze 0.00		Attivo Fisso 27.84	Patrimonio Netto 12.01	10/31/2021 <table border="1"> <tr> <td>POSIZIONE AZIENDALE</td> <td>Indice Sintetico 1</td> <td>Giudizio Attenzione</td> </tr> <tr> <td>Posizione Aziendale</td> <td>Equilibrio</td> <td>Attenzione</td> </tr> <tr> <td>Indice Sintetico</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Stato di Salute</td> <td>Sicura</td> <td>Solvibile</td> </tr> </table>		POSIZIONE AZIENDALE	Indice Sintetico 1	Giudizio Attenzione	Posizione Aziendale	Equilibrio	Attenzione	Indice Sintetico	0	1	Stato di Salute	Sicura	Solvibile																																																					
ATTIVO %	PASSIVO %																																																																													
Liquidità Immediata 0.16	Debiti a Breve 63.63																																																																													
Liquidità Differita 72.00	Pass.Cons. 24.35																																																																													
Rimanenze 0.00																																																																														
Attivo Fisso 27.84	Patrimonio Netto 12.01																																																																													
POSIZIONE AZIENDALE	Indice Sintetico 1	Giudizio Attenzione																																																																												
Posizione Aziendale	Equilibrio	Attenzione																																																																												
Indice Sintetico	0	1																																																																												
Stato di Salute	Sicura	Solvibile																																																																												
		<table border="1"> <tr> <td>CIN</td> <td>2,984,440</td> <td>FONTI</td> <td>2,984,440</td> </tr> <tr> <td>CCNC</td> <td>1,647,393</td> <td>PFN</td> <td>2,142,120</td> </tr> <tr> <td>Attivo Fisso</td> <td>1,952,526</td> <td>Patrimonio Netto</td> <td>842,320</td> </tr> <tr> <td>Fondi e Altre Passività</td> <td>61</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		CIN	2,984,440	FONTI	2,984,440	CCNC	1,647,393	PFN	2,142,120	Attivo Fisso	1,952,526	Patrimonio Netto	842,320	Fondi e Altre Passività	61																																																													
CIN	2,984,440	FONTI	2,984,440																																																																											
CCNC	1,647,393	PFN	2,142,120																																																																											
Attivo Fisso	1,952,526	Patrimonio Netto	842,320																																																																											
Fondi e Altre Passività	61																																																																													

B.1 I CRUSCOTTI PERIODICI DI MONITORAGGIO EX ART. 2085 C.C

Società : ESEMPIO CLIENTE

- Sintesi Profili Gestionali

	10/31/2021	8/31/2021	var %	Parametri di Riferimento
PROFILO DI REDDITIVITA'				
	Virtuoso	Virtuoso		
RICAVI TOTALI	11,382,752	8,600,111	32.36	
EBITDA (margine operativo lordo)	468,168	344,568	35.87	positivo se > 12% dei ricavi
EBIT (margine operativo netto)	410,090	298,106	37.57	positivo se > 8% dei ricavi
RISULTATO NETTO	311,528	207,589	50.07	
ROE (risultato netto / patrimonio netto) %	47.30	50.27	-5.91	
ROI (redditività operativa: NOPAT / CIN) %	14.18	12.45	13.90	
EVA (economic value added)	224,425	165,195	35.85	si crea valore se > 0
PROFILO FINANZIARIO / DI LIQUIDITA'				
	Buono	Buono		
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (PFN)	-2,142,120	-1,784,538	20.04	ATTIVO % PASSIVO %
DEBITO BANCARIO	1,882,501	1,770,133	6.35	Liquidità Immediata 0.16 Debiti a Breve 63.63
di cui a MLT	1,092,500	1,092,500	0.00	Liquidità Differita 72.00 Pass.Cons. 24.35
LIQUIDITA'	11,285	178,405	-93.67	Rimanenze 0.00
FONTI DI FINANZIAMENTO	2,984,440	2,522,919	18.29	Attivo Fisso 27.84 Patrimonio Netto 12.01
CASH FLOW	338,481	254,051	33.23	
PFN / EBITDA	-4.58	-5.18	-11.58	positivo se < 3
LEVA FINANZIARIA (ROI - ROD) %	10.14	9.39	7.99	positivo se > 0
PROFILO PATRIMONIALE				
	Debole	Debole		
CAPITALE INVESTITO NETTO	2,984,440	2,522,919	18.29	CIN 2,984,440 FONTI 2,984,440
ATTIVO FISSO	1,952,526	1,961,307	-0.45	CCNC 1,647,393 PFN 2,142,120
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO COMMERCIALE	1,647,393	1,168,840	40.94	Attivo Fisso 1,952,526 Patrimonio Netto 842,320
PATRIMONIO NETTO	842,320	738,381	14.08	Fondi e Altre Pass. 615,479
RAPPORTO INDEBITAMENTO	2.54	2.42	-4.96	positivo se <= 1

La redditività deve consentire la sostenibilità economica degli investimenti.
Capacità di generare flussi economici positivi (EBIT) in grado di coprire gli oneri finanziari ed il rimborso del capitale di debito scaduto, nonché la remunerazione del capitale di rischio, e creare valore.

Il profilo finanziario esprime la capacità aziendale di essere finanziariamente solida; ovvero avere un'adeguata disponibilità liquida e avere la capacità di far fronte agli esborsi sia a breve che a medio lungo termine con sufficienti risorse.

Il profilo patrimoniale deve garantire la sostenibilità patrimoniale del debito.
Copertura del capitale fisso e del capitale circolante coerentemente con le caratteristiche operative e di rischio dell'attività svolta. Inoltre, l'Attivo Fisso deve trovare corrispondenza sia nella misura che nella durata con il Capitale Permanente (Patrimonio Netto + Debiti finanziari a medio lungo termine + Fondi a Destinazione Specifica).

B.1 I CRUSCOTTI PERIODICI DI MONITORAGGIO EX ART. 2085 C.C

Società : ESEMPIO CLIENTE		Profilo tecnico di gestione - Dati											
RISULTATO ANALISI													
	10/31/2021				8/31/2021				12/31/2020				
	Valore	Intervallo	Pnt	Giudizio	Valore	Intervallo	Pnt	Giudizio	Valore	Intervallo	Pnt	Giudizio	
PROFILO DI REDDITIVITA'	7 Virtuoso				7 Virtuoso				1 Critico/Degradato				
ROE (Ris. Netto Rett./Patr.netto) (%)	47.3	(>= 17,00)	7	Molto positivo	50.27	(>= 17,00)	7	Molto positivo	-82.88	(<= -0,51)	1	Molto negativo	
Copertura Oneri Finanziari (volte)	4.25	(>= 3,10)	7	Molto positivo	4.52	(>= 3,10)	7	Molto positivo	-2.26	(<= 0,89)	1	Molto negativo	
PROFILO FINANZIARIO / DI LIQUIDITA'	5 Buono				5 Buono				4 Medio				
Gestione Finanziaria (%)	0.8	(<= 2,00)	7	Molto positivo	0.59	(<= 2,00)	7	Molto positivo	1.19	(<= 2,00)	7	Molto positivo	
Gestione del circolante (%)	36.96	(25,01 - 45,00)	4	Medio	36.47	(25,01 - 45,00)	4	Medio	33.57	(25,01 - 45,00)	4	Medio	
Liquidità immediata (volte)	1.13	(1,11 - 1,20)	4	Medio	1.11	(1,11 - 1,20)	4	Medio	0.8	(<= 0,89)	1	Molto negativo	
PROFILO PATRIMONIALE	2 Debole				2 Debole				1 Critico/Degradato				
Copertura immobilizzazioni (volte)	1.31	(1,01 - 1,70)	3	Medio basso	1.24	(1,01 - 1,70)	3	Medio basso	0.56	(<= 0,70)	1	Molto negativo	
Capitalizzazione netta (%)	0.7	(<= 5,99)	1	Molto negativo	-1.14	(<= 5,99)	1	Molto negativo	-7.23	(<= 5,99)	1	Molto negativo	
PROFILO DI MERITO CREDITIZIO	4 Medio				4 Medio				1 Critico/Degradato				
Rating (PD)	(2,43 - 3,94) B6			Rischio medio	(2,43 - 3,94) B6			Rischio medio	(18,01 - 29,99) C2			Rischio alto	
POSIZIONE AZIENDALE	Attenzione				Attenzione				Gravi Squilibri				
ROE	(risultato netto / patrimonio netto)												
Copertura oneri finanziari	(EBIT + ammortamento immobilizzi materiali e immateriali / oneri finanziari)												
Gestione Finanziaria	(oneri finanziari netti / max ricavi / val.produzione)												
Gestione del circolante	(tot. Attivo corrente - liquidità / max ricavi / val.produzione)												
Liquidità immediata	(attivo corrente - rimanenze / passivo corrente - acconti)												
Copertura immobilizzazioni	(capitali permanenti / attivo immobilizzato)												
Capitalizzazione netta	(patrimonio netto - imm.ni imm.li / tot. Attivo - imm.ni imm.li)												
Annotazioni / Implicazioni													
L'analisi tecnica dei dati del profilo della gestione consente di valutare gli equilibri dell'impresa attraverso i valori degli indicatori e i giudizi ad essi associati. Detti valori impattano sia il rating che la valutazione della posizione aziendale.													

B.1 I CRUSCOTTI PERIODICI DI MONITORAGGIO EX ART. 2085 C.C

Società : ESEMPIO CLIENTE			Analisi generazione del valore (EVA)		
Stato Patrimoniale					
Situazione al	10/31/2021	8/31/2021	Situazione al	10/31/2021	8/31/2021
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO COMM. (CCNC)	1,647,393	1,168,840	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (PFN)	-2,142,120	-1,784,538
Crediti verso clienti	4,973,268	4,637,273	Disponibilità liquide	11,285	178,405
Rimanenze	0	0	Debiti verso banche breve termine	790,001	677,633
Debiti verso fornitori	-3,279,992	-3,384,320	Debiti verso banche medio-lungo termine	1,092,500	1,092,500
Altre attività (passività) correnti	-45,883	-84,113	Altri Debiti/Crediti finanziari netti	270,904	192,810
Delta CCNC	478,553				
ATTIVO FISSO (AF)	1,952,526	1,961,307	PATRIMONIO NETTO (PN)	842,320	738,381
Immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie	1,952,526	1,961,307			
Delta AF	-8,781		FINANZIAMENTO SOCI	0	0
FONDI E ALTRE PASSIVITA'	615,479	607,228			
CAPITALE INVESTITO (CIN)	2,984,440	2,522,919	FONTI DI FINANZIAMENTO	2,984,440	2,522,919
Conto Economico					
Esercizio al	10/31/2021	8/31/2021	Esercizio al	10/31/2021	8/31/2021
VALORE PRODUZIONE	11,382,752	8,600,111	ROE (risultato netto / patrimonio netto medio) %	47.30	50.27
Acquisti netti	0	0	ROA (risultato netto / totale attivo) %	4.00	3.03
Variazione Rimanenze Materie Prime	0	0	GRADO DI INDEBITAMENTO (PFN/PN)	2.54	2.42
Costi per servizi/beni di terzi	10,191,585	7,676,035	LEVA FINANZIARIA (ROI - ROD) %	10.14	9.39
Costo del lavoro	705,936	564,749			
Ricavi/Oneri diversi di gestione	-17,063	-14,759	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA / EBITDA	-4.58	-5.18
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	468,168	344,568	ROTAZIONE CAPITALE INVESTITO	3.81	3.41
Ammortamenti, immobilizzazioni materiali e immateriali	58,078	46,462	gg medi incasso da clienti	87	60
MARGINE OPERATIVO NETTO (EBIT)	410,090	298,106	gg ciclo monetario	6	-16
Saldo proventi/oneri finanziari	-109,955	-76,150			
Saldo partite straordinarie	0	0	CIN (capitale investito netto)	2,984,440	2,522,919
Imposte	19,732	14,367	NOPAT (EBIT - Imposte)	390,358	283,739
Utile (Perdita) di pertinenza di terzi	31,125	0	ROI (NOPAT/CIN medio) %	14.18	12.45
RISULTATO NETTO	311,528	207,589	WACC (costo medio ponderato del capitale) %	6.03	5.20
			Ke (costo / opportunità del capitale)	11.11	10.90
			EVA (economic value added)	224,425	165,195
Annotazioni / Implicazioni					
EVA positivo quando la differenza (ROI - WACC > 0) è maggiore o uguale a 0,071, ossia tale differenza è maggiore o uguale del 7,10%. Tale condizione evidenzia un livello di redditività virtuoso, in grado di creare ricchezza per l'azienda, situazione di grado eccellente. Il rendimento del capitale investito (ROI) è significativamente superiore al suo costo (WACC).					

B.1 I CRUSCOTTI PERIODICI DI MONITORAGGIO EX ART. 2085 C.C

Società : ESEMPIO CLIENTE		Cash Flow (Rendiconto Finanziario)	
<i>Unità di Euro</i>			
	10/31/2021	8/31/2021	
EBIT	410,090	298,106	
+ Amm.ti immob. materiali e immateriali	43,911	35,129	
+ Svalutazioni e Accantonamenti Operativi	14,167	11,333	
EBITDA	468,168	344,568	
- Svalutazioni e Accantonamenti Operativi	14,167	11,333	
- Imposte sul reddito	19,732	14,367	
AUTOFINANZIAMENTO LORDO (Flusso di cassa primario lordo)	434,269	318,868	
+ Variazione TFR e Fondi	8,251	21,896	
- Variazione Capitale Circolante	478,553	539,168	
AUTOFINANZIAMENTO NETTO (Flusso di cassa primario netto)	-36,033	-198,404	
- Variazione Attivo Fisso Netto	35,130	6,589	
FLUSSO GESTIONE OPERATIVA, FCO (Flusso di cassa operativo)	-71,163	-204,993	
+ Saldo Proventi/Oneri Finanziari	-109,955	-76,150	
+ Variazione Crediti Finanziari	0	0	
+ Variazione Debiti Finanziari	190,462	340,251	
+ Saldo Proventi/Oneri Straordinari	0	0	
FREE CASH-FLOW FOR EQUITY (Flusso di cassa effettivo della società)	9,344	59,108	
+ Variazioni di Patrimonio Netto	-207,589	30,240	
VARIAZIONI DI LIQUIDITA' (CASSA)	-198,245	89,348	



Annotazioni / Implicazioni

B.1 I CRUSCOTTI PERIODICI DI MONITORAGGIO EX ART. 2085 C.C

Società : ESEMPIO CLIENTE

Merito Creditizio

RISULTATO ANALISI: il modello rating, calcolo della PD è coerente con i modelli IRB ai fini di Basilea 2

Classe	Min	Max	Livello di Rischio	Giudizio Rating: Livello di solvibilità'	10/31/2021	8/31/2021	12/31/2020
A1	0.00	0.07	Rischio basso	Virtuoso: sicurezza elevata			
A2	0.08	0.12	Rischio basso	Virtuoso: sicurezza elevata			
A3	0.13	0.18	Rischio basso	Virtuoso: sicurezza elevata			
A4	0.19	0.25	Rischio basso	Virtuoso: sicurezza elevata			
B1	0.26	0.33	Rischio medio-basso	Florido: sicurezza			
B2	0.34	0.53	Rischio medio-basso	Florido: sicurezza			
B3	0.54	0.87	Rischio medio-basso	Buono: solvibilità' ampia			
B4	0.88	1.44	Rischio medio-basso	Buono: solvibilità' buona			
B5	1.45	2.42	Rischio medio	Medio: solvibilità'			
B6	2.43	3.94	Rischio medio	Medio: solvibilità'	Medio	Medio	
B7	3.95	6.50	Rischio medio-alto	Vulnerabile: solvibilità' moderata			
B8	6.51	10.80	Rischio medio-alto	Vulnerabile: solvibilità' bassa			
C1	10.81	18.00	Rischio alto	Debole/Degradato: rischio elevato			
C2	18.01	29.99	Rischio alto	Critico/Degradato: rischio molto elevato			Critico/Degradato
C3	30.00	99.99	Rischio altissimo	Critico/Degradato: default			

Annotazioni / Implicazioni

Il merito creditizio, ovvero il **RATING**, determina le strategie creditizie applicate dalla banca all'azienda .

31/10/2021 - La classe B6 indica che la banca può adottare una strategia orientata ad una politica di controllo degli affidamenti / finanziamenti con rafforzamento garanzie e pricing.

B.2 IL BUSINESS PLAN PER LA
PIANIFICAZIONE DEI
PROGETTI DELLE SOCIETA'
ESTERE O BRANCHES
FINALIZZATI
ALL'OTTENIMENTO DI UN
FINANZIAMENTO BANCARIO
(DIRETTIVA EBA –
INTRODUZIONE DEL
FORWARD LOOKING
APPROACH)

Attraverso il business plan è possibile esaminare i fattori di successo dell'idea imprenditoriale nel lungo periodo e valutarla sulla base di una vera e propria analisi di fattibilità.

Il business plan è un moderno strumento di simulazione a medio-lungo termine delle dinamiche aziendali che in generale assolve a due principali funzioni. La prima è quella di razionalizzare l'idea imprenditoriale alla luce dei fattori di successo e delle lacune presenti. Una volta decretata la fattibilità dell'idea imprenditoriale, gli elementi che lo compongono finiscono per delineare la strategia da seguire nelle fasi successive. La seconda funzione cui assolve il business plan è la presentazione di questa idea a terzi, in modo da valutarne l'iniziativa economica, le sue potenzialità e i rischi a essa connessi.

B.2 BUSINESS PLAN PER LA PIANIFICAZIONE DEI PROGETTI DELLE SOCIETA' ESTERE O BRANCHES FINALIZZATI ALL'OTTENIMENTO DI UN FINANZIAMENTO BANCARIO (DIRETTIVA EBA – INTRODUZIONE DEL FORWARD LOOKING APPROACH)

In questo caso funziona da supporto informativo nel rispetto della Direttiva EBA (European Banking Authority) e fa parte della documentazione da allegare per la richiesta di finanziamenti ed agevolazioni, forward looking.

Nello specifico dello status che l'azienda riveste nel momento di redazione del business plan, può inoltre rivestire il ruolo di:

- strumento di pianificazione e gestione d'impresa;
- strumento di verifica dello scostamento dei risultati delle business unit;
- strumento per l'analisi di attrattività e criticità;
- strumento di monitoraggio.

B.2 BUSINESS PLAN PER LA PIANIFICAZIONE DEI PROGETTI DELLE SOCIETA' ESTERE O BRANCHES FINALIZZATI ALL'OTTENIMENTO DI UN FINANZIAMENTO BANCARIO (DIRETTIVA EBA – INTRODUZIONE DEL FORWARD LOOKING APPROACH)

Redazione Business Plan – Check list iniziale:

- Idea imprenditoriale: struttura;
- Obiettivi e strategie aziendali del piano industriale;
- Struttura debt/equity: investimenti che si ipotizzano;
- Target/mercato;
- Struttura business unit;
- Struttura operativa per sviluppare il business;
- Risorse/personale addetto;
- Business Model;

B.2 BUSINESS PLAN PER LA PIANIFICAZIONE DEI PROGETTI DELLE SOCIETA' ESTERE O BRANCHES FINALIZZATI ALL'OTTENIMENTO DI UN FINANZIAMENTO BANCARIO (DIRETTIVA EBA – INTRODUZIONE DEL FORWARD LOOKING APPROACH)

Redazione Business Plan – Tempi di realizzazione:

La realizzazione del Piano d'Impresa, Business Plan, dimensione economico - finanziaria, comporta un impegno temporale scandito dalle 4 fasi: Briefing: è l'attività di scambio di informazioni con la società e può svolgersi anche in diversi momenti a seconda delle esigenze di elaborazione, in questa fase verrà costruita la struttura dei costi e dei ricavi. Essendo una start-up è opportuno realizzare anche la struttura finanziaria e patrimoniale;

2. Descrizione degli obiettivi del piano di sviluppo/crescita: è l'attività di definizione e descrizione dei razionali e delle assumptions (assunzioni) alla base del piano di sviluppo che si intende porre in essere al termine della quale riceverà la bozza del progetto;

3. Revisione: è l'attività a carico della società, con durata da definire, volta a verificare che la descrizione e le previsioni contenute nella bozza trasmessa da CUTAdvisory Srl corrispondano alle indicazioni e alle conclusioni condivise.

B.2 BUSINESS PLAN PER LA PIANIFICAZIONE DEI PROGETTI DELLE SOCIETA' ESTERE O BRANCHES FINALIZZATI ALL'OTTENIMENTO DI UN FINANZIAMENTO BANCARIO (DIRETTIVA EBA – INTRODUZIONE DEL FORWARD LOOKING APPROACH)

4. Elaborazione ed editing finale: è l'attività (di durata variabile ma con un massimo di 5 giorni lavorativi) di implementazione delle eventuali osservazioni derivanti dalla revisione da parte della società e di stesura del Business Plan finale nella sua dimensione economico – finanziaria e patrimoniale.

Il Business Plan finale, dimensione economico - finanziaria, verrà consegnato in formato PP, PDF e in formato Excel, se del caso potrà essere altresì predisposta la documentazione finanziaria per supportare un eventuale soggetto finanziatore.

L'attività di analisi, valutazione, simulazione e di proiezione si implementerà attraverso la *piattaforma digitale specializzata in servizi di valutazione online*. La mancata consegna da parte della società della documentazione di volta in volta richiesta entro i termini concordati produrrà conseguenti ritardi.

B.2 BUSINESS PLAN PER LA PIANIFICAZIONE DEI PROGETTI DELLE SOCIETA' ESTERE O BRANCHES FINALIZZATI ALL'OTTENIMENTO DI UN FINANZIAMENTO BANCARIO (DIRETTIVA EBA – INTRODUZIONE DEL FORWARD LOOKING APPROACH)

Redazione del Business Plan:

Il piano gestionale prospettico si articolerà nei seguenti punti:

1. Il profilo dell'impresa
 - I dati societari
 - La società e il business
 - Sintesi dei dati finanziari storici
 - La struttura societaria e il modello di governance
2. Il posizionamento
 - Il settore
 - Le opportunità
 - La concorrenza
3. I dati storici
 - Conto economico
 - Stato patrimoniale
 - Il cash flow (*rendiconto finanziario*)
 - Debito Bancario netto (*PFN*)

B.2 BUSINESS PLAN PER LA PIANIFICAZIONE DEI PROGETTI DELLE SOCIETA' ESTERE O BRANCHES FINALIZZATI ALL'OTTENIMENTO DI UN FINANZIAMENTO BANCARIO (DIRETTIVA EBA – INTRODUZIONE DEL FORWARD LOOKING APPROACH)

4. Il Business Model

- I soci
- Le strategie
- La domanda
- I canali
- L'analisi SWOT
- I razionali dell'operazione imprenditoriale

5. Il Business Plan

- Linee guida
- Le assunzioni alla base del piano
- L'executive summary
- Gli investimenti
- Il piano finanziario (*gli impieghi e le fonti*)
- La sostenibilità economico – finanziaria del piano aziendale
- Il conto economico prospettico
- Lo stato patrimoniale prospettico
- Il cash flow prospettico

B.2 BUSINESS PLAN PER LA PIANIFICAZIONE DEI PROGETTI DELLE SOCIETA' ESTERE O BRANCHES FINALIZZATI ALL'OTTENIMENTO DI UN FINANZIAMENTO BANCARIO (DIRETTIVA EBA – INTRODUZIONE DEL FORWARD LOOKING APPROACH)

ESEMPIO CLIENTE – BUSINESS PLAN

Destinatari e obiettivi del piano:

Il piano elaborato:

- Ha permesso di far convergere gli *stakeholders* verso il progetto imprenditoriale programmando le risorse operative e finanziarie e rappresentando, altresì, una guida per l'azione futura dell'impresa e dei soggetti coinvolti.
- Consente a tutti i soggetti interessati di confrontare gli esiti attesi con i risultati consuntivati, onde permettere in caso di scostamenti, la rimodulazione delle azioni ancora da intraprendere o cambiamenti nel piano stesso.
- È un documento che presuppone una comunicazione rivolta sia all'interno sia all'esterno verso potenziali soggetti finanziatori.
- Sulla base delle assunzioni e dei dati forniti dall'imprenditore rappresenta le migliori stime di tutte le variabili significative incorporate.
- Esprime il modello economico - finanziario e patrimoniale atteso rappresentando le prospettive di crescita e sviluppo dell'idea imprenditoriale.

B.2 BUSINESS PLAN PER LA PIANIFICAZIONE DEI PROGETTI DELLE SOCIETA' ESTERE O BRANCHES FINALIZZATI ALL'OTTENIMENTO DI UN FINANZIAMENTO BANCARIO (DIRETTIVA EBA – INTRODUZIONE DEL FORWARD LOOKING APPROACH)

ESEMPIO CLIENTE – BUSINESS PLAN

Struttura del Business Plan

1. Executive Summary

- Le intenzioni strategiche
- I principali risultati attesi

2. Il profilo dell'impresa

- I dati societari
- La società e il business
- Sintesi dei dati finanziari storici
- La struttura societaria e il modello di governance

3. Il posizionamento

- Il settore
- Le opportunità
- La concorrenza

4. I dati storici

- Conto economico
- Stato patrimoniale
- Cash flow (Rendiconto finanziario)
- La Posizione Finanziaria Netta
- Backlog ordini

5. Il Business Model

- I soci
- Le strategie
- La domanda mondiale e gli scambi con l'estero
- L'offerta
- I canali
- L'analisi SWOT
- I razionali dell'operazione del piano di crescita

6. Il Business Plan

- Linee guida
- Le assunzioni alla base del piano
- L'executive summary
- Gli investimenti
- Il Piano Finanziario (*gli Impieghi e le Fonti*)
- La sostenibilità economica e finanziaria del piano aziendale
- Il Conto Economico
- Lo Stato Patrimoniale
- Il Cash Flow

7. L'operazione finanziaria